



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

**أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى
العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا**

إعداد

أحمد ديب محمد ماضي

إشراف

د. يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1435هـ - 2014م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَاوَّحَيْتَ فِطْرًا

غَلِيظَ الْقَلْبِ لَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ

وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَاشْأورَهُمْ فِي الْأَمْرِ فَايَا عَزَمْتَ

فَنُوحِلْ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ بِجِبِّ الْمُؤْمِنِينَ ﴿﴾

[آل عمران: 159]



الإهداء

أهدي بحشي هذا إلى

من رباني على القيم والأخلاق الفاضلة وحب العلم . . . والدي الغالي

من ضحت بأجمل أيام حياتها لترعاني . . . أمي الحبيبة

نزوجتي الغالية التي شاركتني العناء والجهد وتحملت الكثير

شمعة حياتي أطفالي الأعزاء لنا * محمد * مرنا

إخوتي وأخواتي الذين شاركوني الأفراح والألام طوال مشواري

أساتذتي الأفاضل الذين هبوا لي أسباب العلم والمعرفة

كل الأحبة والأصدقاء والنزملاء

كل من ساهم في إنجاز هذا البحث



شكراً وتقديراً

الشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين الذي أنعم علي بنعمة العقل والإيمان، وأفضل

الصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم وبعد،

- أتوجه بالشكر الجزيل للدكتور/ **يوسف عبد عطية بحر** لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وجهده المتواصل في النصح والإرشاد والتوجيه طيلة فترة البحث.
- كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من الدكتور/ وسيم الهابيل والدكتور/ وفيق الأغا بقبول مناقشة هذه الرسالة وعلى ما أبدوه من ملاحظات وإرشادات قيمة.
- وأشكر جميع الأساتذة والمحكمين الذين كانت آراؤهم وإرشاداتهم من نقد وتحليل خير معين في إتمام الجزء العملي من هذه الرسالة.
- كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع موظفي الوكالة الذين ساهموا بمعلوماتهم ووقتهم في توزيع الاستبانة وتعبئتها.
- وأخيراً، فإنني أشكر كل من ساهم وتعاون وعمل على إخراج هذه الرسالة.

الباحث

أحمد ديب ماضي

ملخص الرسالة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، وتحديد وسائل الدعم التنظيمي التي يقدمها المكتب الإقليمي والبحث عن معوقات استخدام الدعم التنظيمي، إضافة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تطوير أساليب الدعم التنظيمي للوصول لدرجة عالية من الاستغراق الوظيفي.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة من الدرجة الوظيفية العاشرة إلى الدرجة الوظيفية العشرين، حيث بلغ العدد الإجمالي 327 عامل، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 270 عامل، أي بنسبة 82.52% من مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت الاستبانة من جزأين، حيث تم تخصيص الجزء الأول للمعلومات الشخصية للموظف، بينما تناول الجزء الثاني محورين الأول هو الدعم التنظيمي ويضم أربع مجالات وهي (العدالة التنظيمية، سلوك القيادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) والمحور الثاني هو الاستغراق الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا بدرجة متوسطة ومقبولة، كما بينت الدراسة وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف وإلى سنوات الخبرة فقط.

وأوصى الباحث في دراسته بضرورة مراجعة وكالة الغوث لوسائل الدعم التنظيمي المتبعة حالياً في تعزيز الموظفين من خلال مراجعة نظام الأجور والمكافآت وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر، وتنظيم وتوفير متطلبات الاستقرار الوظيفي، وزيادة رفاهية الموظفين، وتدريب القادة والمدراء على تعزيز العلاقة بينهم وبين المرؤوسين.

Abstract

The study aimed to know how organizational support impact the development of job involvement for employees in UNRWA Gaza File Office, and to determine the means of organizational support provided by the field office, also to searching for the obstacles that prevent using the organizational support, in addition to giving some of recommendations that help to develop the methods of organizational support in order to get high level of job involvement.

community of the study consisted of employees in the field office of UNRWA in Gaza gradually from the tenth to the twentieth degree, whereas the total number of the employees was 327, a stratified sample of 270 employees was selected randomly, which represents 82.52 % of the study's community, the researcher used the questionnaire as a tool for data collection, the questionnaire consisted of two parts: the first part has been allocated to the employee's personal information, while the second part Centered on two topics: the first is the organizational support which includes four fields, and the second is the job involvement.

The study finished with results– the most important of these results– that there's statistically significant relationship between organizational support and development of job involvement for the employees in the UNRWA Gaza File Office with an acceptable and average degree, in other hand the study has showed that the existence of distinctions between the averages of estimations for the sample of study about all fields combined together is related only to department which the employee works in.

The researcher recommended in his study for UN's need to review the means of organizational support currently used to enhance the employees by reviewing the salaries and bonuses and the need to involve employees more in decision-making , in addition to organize, and offer all the requirements of job-stability, and increase the welfare of the employees, and training the officers and managers to strengthen the relationship between them and the subordinates and the necessity to have periodic surveys to know the level of satisfaction and job involvement for the employees in the field office of Gaza

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ج	الشكر و التقدير
د	الملخص باللغة العربية
هـ	الملخص باللغة الانجليزية
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ل	قائمة الملاحق
	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	أولاً: مقدمة الدراسة
4	ثانياً: مشكلة الدراسة
4	ثالثاً: متغيرات الدراسة
5	رابعاً: فرضيات الدراسة
6	خامساً: أهداف الدراسة
6	سادساً: أهمية الدراسة
8	الفصل الثاني الإطار النظري
9	المبحث الأول: الدعم التنظيمي
10	مقدمة
10	مفهوم الدعم التنظيمي
11	أهمية الدعم التنظيمي
13	المبحث الثاني: محددات الدعم التنظيمي
14	مقدمة
14	أولاً: العدالة التنظيمية
16	عدالة التوزيع
16	عدالة الإجراءات
17	عدالة التعاملات

18	ثانياً: سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
20	ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرارات
21	رابعاً: دعم وتأكيد الذات لدى العاملين
23	المبحث الثالث: الاستغراق الوظيفي
24	أولاً: تطور مفهوم الاستغراق
25	ثانياً: من هو الموظف المستغرق وظيفياً
26	ثالثاً: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي
30	المبحث الرابع: نبذة عن الأونروا
31	مقدمة
31	أولاً: خدمات الأونروا
31	ثانياً: المنشآت
32	ثالثاً: برامج الأونروا
33	رابعاً: الرئاسة والمكاتب الإقليمية
34	الفصل الثالث الدراسات السابقة
3	أولاً: دراسات تناولت الدعم التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى
35	الدراسات المحلية
40	الدراسات العربية
45	الدراسات الأجنبية
49	ثانياً: دراسات تناولت الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمتغيرات أخرى
49	الدراسات المحلية
52	الدراسات العربية
55	الدراسات الأجنبية
58	ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة
61	الفصل الرابع الإطار العملي للدراسة
62	المبحث الأول منهجية الدراسة
63	أولاً: مقدمة
63	ثانياً: أسلوب الدراسة
64	ثالثاً: مجتمع الدراسة

65	رابعاً: عينة الدراسة
65	خامساً: خطوات بناء الاستبانة
65	سادساً: أداة الدراسة
66	سابعاً: صدق الاستبانة
74	ثامناً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
77	المبحث الثاني تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
78	أولاً: مقدمة
78	ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية
108	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
125	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
126	أولاً: مقدمة
126	ثانياً: نتائج الدراسة
129	ثالثاً: التوصيات
130	رابعاً: الدراسات المقترحة
131	قائمة المراجع
132	أولاً: المراجع العربية
136	ثانياً: المراجع الأجنبية
141	ملاحق الدراسة

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
64	تصنيف الموظفين حسب الدرجات الوظيفية	(1)
66	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(2)
67	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العدالة التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال	(3)
69	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "سلوك القادة لمساندة المرؤوسين" والدرجة الكلية للمجال	(4)
70	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المشاركة في اتخاذ القرار" والدرجة الكلية للمجال	(5)
71	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين" والدرجة الكلية للمجال	(6)
72	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاستغراق الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال	(7)
73	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	(8)
74	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	(9)
75	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(10)
78	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(11)
79	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(12)
79	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(13)
80	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة (الخبرة)	(14)
81	توزيع عينة الدراسة حسب الدائرة التي يعمل بها الموظف	(15)
82	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	(16)
84	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "عدالة التوزيع"	(17)

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
86	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "عدالة الإجراءات "	(18)
89	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "عدالة التعاملات "	(19)
91	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات مجال العدالة التنظيمية	(20)
93	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "سلوك القادة لمساندة المرؤوسين"	(21)
97	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "المشاركة في اتخاذ القرارات "	(22)
100	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين "	(23)
103	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات مجال "الدعم التنظيمي"	(24)
104	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الاستغراق الوظيفي"	(25)
110	معامل الارتباط بين محددات الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا)	(26)
111	معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا)	(27)
112	معامل الارتباط بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا)	(28)
113	معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا)	(29)
114	معامل الارتباط بين دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا)	(30)

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
116	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	(31)
117	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	(32)
119	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	(33)
121	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	(34)
123	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الدائرة	(35)
124	نتائج تحليل الانحدار	(36)

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
142	طلب تحكيم استبانة	(1)
143	قائمة بأسماء المحكمين	(2)
144	الاستبانة	(3)
151	تفسير الدرجات الوظيفية في الأونروا	(4)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- أولاً: مقدمة الدراسة.
- ثانياً: مشكلة الدراسة.
- ثالثاً: متغيرات الدراسة.
- رابعاً: فرضيات الدراسة.
- خامساً: أهداف الدراسة.
- سادساً: أهمية الدراسة.

أولاً: مقدمة الدراسة:

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وعليها أن تواجه التحديات المواقبة لهذه العوامل والمتغيرات وتتعايش معها، وهي في سبيلها إلى تحقيق ذلك لا بد وأن تعتمد على الموارد البشرية ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها، إن العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر تنظيمياً تزايدت وتداخلت بشكل كبير خاصة في العقدين الأخيرين، كذلك تشابكت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينها داخلياً وإن كانت تهدف جميعاً إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معاً حيث تتيح تلك العوامل إشباعاً لحاجات ودوافع العاملين، ومن أهمها: العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، الدعم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الكفاءة الاجتماعية، تمكين العاملين، دعم و تأكيد الذات، تنمية درجة الاستقلالية في العمل .. وغيرها من العوامل والمتغيرات (المغربي، 2004:2).

ويعرف الدعم التنظيمي على أنها التوزيع العادل لمكافآت العمل على العاملين مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية أهداف المنظمة والتي تدل على اهتمام المنظمة بمساهمات العاملين وتشمل المكافآت المادية مثل الأجور والبدلات والمزايا الاجتماعية والعاطفية مثل الاحترام ودعم المشرف (Eisenberger,1997).

بينما يعرف الاستغراق الوظيفي على أنه الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله ويكون مهتم بالعمل المرتبط به الأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وإنتاجية أفضل من هؤلاء الذين لا يحبون ووظائفهم (المغربي، 2004:14).

ويعتبر الاستغراق الوظيفي أحد القضايا المهمة في إدارة الموارد البشرية حيث أن له علاقة بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في منظمات العمل، مثل الغياب عن العمل، وترك العمل والجهد في العمل. ويعتبر الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً بالمقارنة مع مصطلحات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تم تقديمه بشكل أكثر

وضوحاً في الستينات من القرن الحالي استناداً إلى أفكار قدمت في السابق عن أهمية العمل في حياة الأفراد (عريشة، 1995:54).

وقام المغربي (2003:34) بدراسة تأثير محددات الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز وحدد من خلال هذه الدراسة عدة محددات للدعم التنظيمي هي (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، الالتزام التنظيمي، دافعية الإنجاز لدى العاملين)، حيث وجد علاقة طردية إيجابية بين محددات الدعم التنظيمي (باستثناء دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) ودافعية الأفراد للإنجاز.

كما قام المغربي (2004:41) بدراسة جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي حيث وجد علاقة طردية إيجابية بين مكونات جودة حياة العمل وهي (ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، وجماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات) وتنمية الاستغراق الوظيفي.

ومن العلاقة التشابكية التي سبق ذكرها في دراسات المغربي قام الباحث بتوقع وجود علاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي، لذلك قام باختيار موضوع الدعم التنظيمي ودراسة محدداته وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي واندماج الفرد في المهام المكلف بها من قبل المنظمة والتي تنعكس إيجابياً على إنتاجية الفرد والمحافظة على مصالح المنظمة وبذلك تكون المنظمة حققت غاياتها من الدعم التنظيمي.

ولم يسبق للدراسات العربية أن قامت بدراسة هذه العلاقة على حد علم الباحث، بينما تم إجراء بحوث في المجتمعات الأوروبية والتي لا يمكن تعميم نتائجها على البيئة العربية والفلسطينية بالأخص، وذلك لاختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية ولما يتمتع به قطاع غزة من خصوصية، حيث تم إجراء الدراسة على العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الأونروا- مكتب غزة الإقليمي، لكي يستفيد منه أصحاب القرار داخل أروقة وكالة الغوث والذي يؤدي لتطوير وسائل الدعم التنظيمي المستخدمة مستنداً إلى كمية الدراسات التي تم جمعها حول موضوع الدراسة والنتائج التي توصلت إليها والذي سيقود

بدوره إلى رفع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين الذي سينعكس ايجابياً على الخدمات التي يقدمها العاملون للاجئين الفلسطينيين في كافة دوائر وكالة الغوث.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تواجه معظم المؤسسات تحديات جمة في الوصول لمستوى عالي من الاستغراق والرضا الوظيفي للعاملين بها ولهذه الغاية تستخدم وسائل شتى وتنفق الكثير من الأموال لتدريب وتأهيل العاملين لديها وتقدم لهم العديد من المزايا والعروض ساعياً دائماً للوصول لمستوى عالي من رضا الموظفين لديها وتستعين بكل الطرق الحديثة ونتائج الأبحاث لتطبيق استراتيجيات فعالة من أجل الوصول لهذا الغرض من خلال الدعم التنظيمي للموظفين. فبينما تنجح بعض المؤسسات بتحقيق الاستغراق الوظيفي من خلال وسائل الدعم التنظيمي، تفشل مؤسسات أخرى تستخدم نفس الوسائل وذلك بسبب اختلاف نشاط المؤسسة والمكان والزمان التي تعمل بها، فيجب على كل مؤسسة اختيار أدوات الدعم المناسبة لها. لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على وسائل الدعم التنظيمي الفعال المستخدم في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا وتجيب عن التساؤل الرئيس التالي:

هل هناك علاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا)

ثالثاً: متغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل: محددات الدعم التنظيمي وتشمل التغيرات التالية:

1. العدالة التنظيمية
 2. سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
 3. المشاركة في اتخاذ القرارات
 4. دعم وتأكيد الذات لدى العاملين
- ب- المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي

رابعاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

:H1

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا).

ويتفرع من هذا الفرضية الفرضيات التالية:

:H1a

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا).

:H1b

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا).

:H1c

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا).

:H1d

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم وتأکید الذات لدى العاملين والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا).

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة الدعم التنظيمي بالاستغراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة، مكان العمل).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H3:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمحددات الدعم التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا).

خامساً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على وسائل الدعم التنظيمي التي يقدمها مكتب غزة الإقليمي (الأونروا) - غزة لموظفيه.
2. تحديد العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الأونروا - غزة.
3. تحديد العلاقة بين الخصائص الشخصية لدى العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الأونروا - غزة والاستغراق الوظيفي.
4. محاولة البحث عن معوقات استخدام الدعم التنظيمي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الأونروا - غزة.

سادساً: أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفائدة التي ستعود على كل من:

1- الباحث

تفيد الدراسة الباحث بشكل مباشر كوني معلم في وكالة الغوث مما يساعدني في استثمار الدعم التنظيمي المقدم من المنظمة لزيادة الاستغراق الوظيفي والنمو المهني.

2- وكالة غوث وتشغيل اللاجئين - مكتب غزة

- تكمن أهمية الدراسة في مساعدة أصحاب القرار في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا) في تحديد وسائل الدعم التنظيمي الفعالة في تنمية مستوى الاستغراق الوظيفي لدى موظفيها.
- التعرف على وسائل الدعم التنظيمي في البيئات التنظيمية المختلف سواء الغربية أو العربية التي أثبتت نجاعتها في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي وكذلك الوسائل التي لم تحقق أي تأثير على الاستغراق الوظيفي.

3- الأكاديميين في تخصص إدارة الموارد البشرية

- تكتسب الدراسة أهمية لأنها تفتح الباب أمام الباحثين لدراسة مصطلحات حديثة مثل الاستغراق الوظيفي وعلاقتها بمتغيرات أخرى ذات علاقة.
- ندرة البحوث والدراسات التي تمت في تحليل العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي في البيئة العربية والفلسطينية منها على وجه الخصوص.

4- المجتمع

- يأمل الباحث أن تساعد الدراسة المجتمع الفلسطيني بالنهوض بالمؤسسات الحكومية والأهلية عبر تطويرها لوسائل الدعم التنظيمي لتحقيق الانسجام بين طموحات الموظفين ومتطلبات الوظيفة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مفهوم وأهمية الدعم التنظيمي.

المبحث الثاني: محددات الدعم التنظيمي.

المبحث الثالث: الاستغراق الوظيفي.

المبحث الرابع: نبذة عن الأونروا.

المبحث الأول

الدعم التنظيمي

المقدمة.

أولاً: مفهوم الدعم التنظيمي.

ثانياً: أهمية الدعم التنظيمي.

مقدمة

يتناول الباحث في هذا المبحث تعريف الدعم التنظيمي وأهميته، والآثار الإيجابية المترتبة عليه، بالإضافة لاستعراض أهم المتغيرات ذات العلاقة بالإدراك التنظيمي.

أولاً: مفهوم الدعم التنظيمي

أثار الدعم التنظيمي قدراً كبيراً من الاهتمام بين الباحثين في مجالات علم النفس والإدارة (Eisenberger, Rhoades, 2002)، وقد تم تعريف الدعم التنظيمي بطرق مختلفة. ويعرف (Eisenberger, 1986) الدعم التنظيمي بأنه مدى تقدير المنظمة للعاملين بها ومساهماتها بالاهتمام برفاهيتهم. ويتمثل الدعم التنظيمي بالتوزيع العادل لمكافآت العمل على العاملين مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية أهداف المنظمة والتي تدل على اهتمام المنظمة بمساهمات العاملين وتشمل المكافآت المادية مثل الأجور والبدلات والمزايا الاجتماعية والعاطفية مثل الاحترام ودعم المشرف (Eisenberger, 1997). ويقدر العامل مكافآت العمل التي تقدمها المنظمة والتي تعتمد على السلطة التقديرية للمنظمة بدلاً من التأثير بقوى خارجية مثل النقابات ولوائح الصحة والسلامة، وتأتي المكافآت الطوعية التي تأتي مباشرة من المنظمة دليل على اهتمام المنظمة برفاهية العاملين (Dawley, 2008).

ونخلص لتعريف الدعم التنظيمي بأنه جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين بها والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة بالعاملين وزيادة رفاهيتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلاً الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات. (Batson, 1993)، ويصف Blau أن التبادل الاجتماعي يشمل الالتزامات غير المحددة للفرد داخل التنظيم، فالفرد عندما يقدم مجهوداً ما فإنه يتوقع أن يحصل على العائد مستقبلاً بغض النظر عن وقت الحصول عليه والشكل الذي يؤدي به (حامد، 2003).

فالأفراد يميلون إلى تكوين علاقات تبادل اجتماعي داخل المنظمة. وهناك نوعان من

أشكال التبادل الاجتماعي التي تتم داخل المنظمات هما:

1- التبادل الذي يحدث بين الفرد ورئيسه وهذا ما يسمى بعلاقة الفرد برئيسه Leader-Member Exchange.

2- التبادل الذي يحدث بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وهذا ما يسمى إدراك الفرد للدعم التنظيمي Perceived Organizational Support (حامد، 2003:1).

ويعتبر الباحث أن كل ما تقدمه المنظمة من دعم تنظيمي للعاملين بها ستحصل على مقابل له بطرق عديدة تحقق أهداف المنظمة، لذلك تسعى المنظمة للتوزيع في طرق الدعم التنظيمي وهي كما حددها الباحث تشمل (العدالة التنظيمية - سلوك القادة لمساندة المرؤوسين- المشاركة في اتخاذ القرار - دعم وتأكيد الذات لدى العاملين). كما خلص عبد السميع (2002) إلى أن هناك علاقة طردية غير مباشرة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات ورضا الفرد عن اتصاله برئيسه والولاء الوجداني للمنظمة من خلال الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

ثانياً: أهمية الدعم التنظيمي

- يترتب على الدعم التنظيمي فوائد متبادلة بين العاملين والمنظمة ومن هذه الفوائد ما يلي:
1. يساعد الدعم التنظيمي في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين (العطوي، الشيباني، 2010).
 2. تؤثر علاقة الفرد برئيسه وإدراك الفرد للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين تأثيراً جوهرياً على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي (حامد، 2003).
 3. يزيد من دافعية الأفراد للإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة (المغربي، 2003).
 4. إيجاد رؤية مشتركة تجمع بين أهداف المنظمة العامة وأهداف العاملين الخاصة وكلمما زاد الدعم التنظيمي زاد ارتباط الأهداف مع بعضها البعض (Katherine, 2011).
 5. تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب (Eisenberger, et al., 1990).
 6. يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود لتقليل معدلات التدوير الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العامل ويستثنى من ذلك العاملين الذين في بداية أو نهاية فترة عملهم (Kirk Ring, 2005).
 7. ينمي درجة الالتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت فقد أثبتت دراسة (Michael & Donna, 1999) وجود ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي والمتغيرات مثل

الالتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت، فكلما زاد درجة الدعم الوظيفي المقدمة للعاملين زاد لديهم درجة الالتزام والاستغراق الوظيفي وجعلهم راضين عن المكافآت التي يتلقونها.

8. يخلق موظفين ذو قدرة على الإبداع في العمل في ظل التنافس الهائل بين المنظمات في بيئة الأعمال، فحين يشعر العامل أن المنظمة تقدم له الدعم التنظيمي الذي يتمناه، فإنه يسعى للنهوض بهذه المنظمة من خلال العمل الإبداعي والابتكاري (Pavan, 2008).

المبحث الثاني

محددات الدعم التنظيمي

مقدمة.

أولاً: العدالة التنظيمية.

ثانياً: سلوك القادة لمساندة المرؤوسين.

ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرارات.

رابعاً: دعم وتأكيد الذات لدى العاملين.

مقدمة

حدد الباحث من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة مجموعة من المتغيرات تعتبر محددات للدعم التنظيمي والتي نستطيع من خلالها قياس وإدراك الدعم التنظيمي ومن هذه المتغيرات:

(1) العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

أ. المفهوم:

العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية و مفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل. والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب و على أداء المنظمة من جانب آخر ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كانهخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانهخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. وخلافاً لذلك، فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة. (زايد، 2006)

وقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وفرها الإسلام أساساً للأداء المميز للمنظمات، وتحقيقاً لرضى الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختبارات التوظيف، والأجور المتكافئة وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة (Miles,2000,p12) حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطاً اجتماعياً، يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معاً، إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها. والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الأمر

الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة (زايد، 2006، ص 3-8).

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني" (Greenberg, 1990, p20)، كما يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات" (farh, 1997: 25).

ب. الأبعاد

يقسم معظم الباحثون الذين تناولوا موضوع العدالة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد رئيسية وهي (عدالة التوزيع، و عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات) كالآتي:

أ. عدالة التوزيع (Distributive Justice)

يعتبر الباحثون أن أساس عدالة التوزيع يعود إلى نظرية المساواة (Equity Theory) الذي نادى بها آدم (1963)، إذ يعتقد آدم بأن سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بدرجة كبيرة بمدى إحساسهم بالمساواة في التوزيع بين الفوائد التي يحصلون عليها والتكاليف التي يقدمونها ضمن المجموعة التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد، وعليه فإن النظرية تقوم على أساس مقارنة الفرد لمعدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته (الرواتب، المكافآت، والحوافز... الخ) إلى مدخلاته فيها (عبء العمل، وساعات العمل، والجهد المبذول... الخ) مع معدل مخرجات زملاءه في المنظمة إلى مدخلاتهم. ووفقا لتلك النظرية، يشعر الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ولكن يسود الشعور بالظلم وعدم الرضا والتوتر عندما لا يتساوى المعدلان (Till and Karren, 2011).

وقد حدد Organ عام (1988) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي (Yilamaz & Tasdan, 2009: P113):

- قاعدة المساواة وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.
- قاعدة النوعية وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية.... الخ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على

المكافئات، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجهد، وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.

- قاعدة الحاجة وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية. وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

ب. عدالة الإجراءات (Procedural Justice)

قديمًا كانت تركز البحوث في مجال العدالة التنظيمية على العدالة التوزيعية فقط، وفي بداية السبعينات بدء الباحثون بالحديث عن العدالة الإجرائية والتي تشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يبنى فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) بل أيضاً على كيفية اتخاذ القرارات. (Lee,2003:27).

ويمكن تعريف عدالة الإجراءات بأنها "الإجراءات الرسمية العادلة أي الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها، وكذلك قدرة الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم الموظفين". (Greenberg, 1990).

ويعتبر النموذج الذي قدمه (Leventhal) الأساس للكثير من الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية. حيث حدد ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات للحكم على أي عملية إجرائية في المنظمة وهذه القواعد كما أوردها حواس (2003) هي:

1. قاعدة الطريقة الثابتة وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخصصهم قرار معين، دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين.
2. قاعدة طمس المحاباة وتعني الابتعاد عن الانحياز في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار.
3. قاعدة الدقة وتعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة، وأن تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن.

4. قاعدة القابلية للتصحيح والتي تعني توفر الفرص لإجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار.

5. قاعدة التمثيل وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصصهم إجراءات قرار معين.

6. قاعدة الأخلاقية وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد.

وهناك من عرف عدالة الإجراءات في ضوء مجموعة من المكونات مثل محارمة(2000:326):

1. ثبات الإجراءات.

2. دقة الإجراءات.

3. صحة الإجراءات.

4. واقعية الإجراءات وأخلاقياتها.

5. عدم التحيز.

بينما أضاف وادي(2008) أبعاد أخرى منها:

1. التحكم في القرار.

2. مرحلة ما قبل صدور القرار.

3. مرحلة اتخاذ القرار.

ج. عدالة التعاملات (Interactional Justice)

تعتبر عدالة التعاملات امتداد لعدالة الإجراءات وثالث مكون من مكونات العدالة التنظيمية. وتعرف على أنها معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات (Bies,1986). كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات (Greenberg,1990).

تتمحور عدالة التعاملات (Bies and Mong,1986) حول طبيعة العاملة الشخصية التي يدركها العاملون عند تطبيق القرارات عليهم في المنظمة. وتعكس رأي العامل متلقي القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عندما يقوم المدير أو متخذ القرار بتطبيق الإجراءات

والقرارات عليه. فهي لا تعكس عدالة مخرجات القرار (العدالة التوزيعية) ولا عدالة القرار نفسه (عدالة الإجراءات)، ولكن تعكس التفاعل بين متخذ ومتلقي القرار كون تطبيق القرارات الإدارية والإجراءات يتطلب نوعاً من الاتصالات بين صانعي القرار ومتلقي القرارات. وهذا التفاعل يفسر لماذا يشعر الموظفون بعدم العدالة حتى عندما تكون القرارات ومخرجات القرار عادلة. وهناك أربعة معايير تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود العدالة التفاعلية عند متخذ القرار وهي الثقة والاحترام والملائمة والتبرير.

1. الثقة تحصل عندما يشعر العاملون أن متخذ القرار كان صريحاً وصادقاً أثناء تفاعله معهم واتصاله بهم.

2. يشعر العاملون بالاحترام عندما يظهر متخذ القرار الاحترام والأدب للعاملين وعند معاملته لهم بتهديب.

3. إن الملائمة أو الموائمة يدركها العاملون عندما يتجنب متخذ القرار الخوض في أمور لا تتعلق (غير ملائمة) بالقرار مباشرة كالسؤال عن عمر العامل أو عرقه أو عمره أو دينه والتي قد تعطي مدلولات سلبية لدى العاملين.

4. أما التبرير فيتحقق من خلال قيام متخذ القرار بتقديم تفسيرات كافية للقرار المتخذ وتبرير أسبابه وتوضيح مخرجاته والآثار السلبية والإيجابية لهذا القرار. وغياب التبرير قد يجعل الموظف يشعر بالظلم حتى لو كان صحيحاً.

بينما يرى حواس (2003) أن عدالة التعاملات تنحصر في جانبين هما:

1. معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

2. تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها.

وفي هذه الدراسة سنتناول جميع هذه الأبعاد (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، وعدالة التعاملات) ضمن مفهوم العدالة التنظيمية. والتي تعتبر كأحد محددات الدعم التنظيمي التي تقدمها المنظمة للعاملين بها كما حددها (المغربي، 2003).

(2) سلوك القادة لمساندة المرؤوسين (Leadership Support)

للحديث عن سلوك القادة لمساندة المرؤوسين وجب البدء بالتعرف على معنى القيادة والمقصود بالقيادة الإدارية وصولاً لتعريف الدعم القيادي.

يعرف القحطاني (2001:14) القيادة بأنها " قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة".

تعرف القيادة الإدارية بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير، والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين " (عليوة، 2001:45).

ويقول (Eisenberger,2001) أن العلاقة التبادلية بين رب العامل والعامل لا تعتمد فقط على الجوانب الشخصية مثل النقود والخدمة والمعلومات وإنما أيضاً على المواد الاجتماعية الشعورية مثل الاحترام والتقدير والتوافق والدعم.

ويشير الدعم القيادي إلي درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها التابع من رئيسه الحالي في المنظمة، ويستند هذا المفهوم إلى نظرية مسار الهدف (Path Goal theory) والتي ترى أن الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملاتهم بحياد وعدالة ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها.

وعن علاقة الدعم القيادي للمرؤوسين بالدعم التنظيمي فقد حدد (Rhoades and Eisenberger,2002) ثلاث أبعاد للدعم التنظيمي هي المكافآت المنظمة والعدالة الإجرائية والدعم القيادي للمرؤوسين.

كما تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم (Settoon, Bennett & Liden, 1996).

ولأن القادة يعملوا بمثابة وكلاء عن المنظمة فهم يتحملوا مسؤولية توجيهه وتقييم أداء المرؤوسين، لذلك يقيم هؤلاء المرؤوسين النظرة الإيجابية أو السلبية من القادة لهم على أنها مؤشر على وجود الدعم القيادي والتنظيمي من عدمه (Eisenberger et al., 1986).

ومن هنا جاءت دراسة سلوك القادة لمساندة المرؤوسين كأحد محددات الدعم التنظيمي التي تقدمه المنظمة للأفراد العاملين بها لأنه يعكس الاعتقاد العام الذي يتبناه العاملون اتجاه جودة وطبيعة علاقة القادة معهم ومدى تقييمهم وتمييزهم للجهود التي يبذلها العاملون في المنظمة.

(3) المشاركة في اتخاذ القرارات (Participation in Decision Making)

يعرف العديلي (1995:476) عملية اتخاذ القرارات بأنها " الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها، في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه".

ويفترض العديد من الباحثين والمديرين أن العاملين إذا امتلكوا معلومات تهم المنظمة، وأتيحت لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ قرارات تتعلق بهذه المعلومات فإنها ستعود بالنفع على كل من المنظمة والعامل نفسه (Shadur et al., 1999).. وفيما يلي فوائد مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار:

1. يعزز من معنويات العامل ويزيد الرضا لديه ويرفع مستوى الكفاءة والإنتاجية (Chang & Lorenzi, 1983).

2. يتيح الفرصة للعاملين في استخدام المعلومات الخاصة لديهم التي يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة (Williamson, 2008).

3. تعمل على مشاركة الأفكار والمعلومات بين العاملين وبذلك توفر المرونة التنظيمية وربما تؤدي لتحسين الإنتاجية (Preuss & Lautsch, 2002).

4. تساهم في زيادة الثقة والشعور بالسيطرة على جزء من الموظفين (Chang & Lorenzi, 1983).

5. تحد من تكاليف الإشراف على العمل ووضع قواعد للعمل (Arthur, 1994).

6. توفر مجموعة متنوعة من وجهات النظر المختلفة عند إعطاء العاملين فرصة المساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم في صنع القرار (Kemelgor, 2002).

وتتنوع خيارات العاملين في المشاركة في صنع القرار من خلال سلسلة طويلة تبدأ بالمشاركة في ملكية المنظمة كامتلاك أسهم فيها عن طريق المساهمة ومشاركة العمليات اليومية وصولاً للقرارات التي تتم في مجلس إدارة المنظمة (Cole, 1997).

طرق المشاركة في اتخاذ القرار:

1. المشاركة على مستوى المجلس: وذلك بتعيين ممثلين عن العاملين في مجلس الإدارة وهذا يلعب دوراً هاماً في حماية مصالح العاملين كما يضع الممثلون مشاكل وقضايا العاملين أمام الإدارة ويوجه أعضاء المجلس لحلها.
2. المشاركة من خلال الملكية: حيث تقوم المنظمة بطرح أسهم للعاملين بها وتقدم القروض لهم والمساعدات المالية لشراء الأسهم وذلك للحفاظ على المشاركة في صنع القرار.
3. المشاركة من خلال المفاوضات الجماعية: ويتم بتكوين جماعات داخل المنظمة تساهم في وضع قوانين المنظمة وتعتبر هذه وسيلة مثالية لضمان مشاركة الموظف في العمليات الإدارية وصنع القرار.
4. المشاركة من خلال أنظمة الاقتراحات: يقوم العاملون بطرح أفكارهم وحلولهم ومقترحاتهم لحل المشاكل التي تعترض المنظمة مثل خفض التكاليف وتدبير السلامة ونظام المكافآت وخلق بيئة صحية وثقافة العمل.
5. المشاركة من خلال السيطرة الكاملة: ويسمى نظام الإدارة الذاتية حيث يقوم بدور نقابة العاملين، وتتم المشاركة من خلال الانتخابات ويصبح لهم ممثلين عن قضاياهم مطلعين على جميع الجوانب الإدارية في المنظمة.
6. المشاركة من خلال الإثراء الوظيفي: يقصد به التوسع في مجالات العمل وزيادة خبرات العاملين وإشراكهم في تطوير العمليات اليومية في المنظمة.
7. المشاركة من خلال حلقات ضبط الجودة: وهي مجموعة مكونة من خمسة إلى عشرة أشخاص خبراء في مجال عمل معين، يجتمعوا بانتظام لتحديد وتحليل وحل المشاكل التي تنشأ في منطقة عملياتهم.

<http://www.managementstudyguide.com/methods-of-employee-participation.htm>

وبناء على ما سبق سيتم دراسة تأثير المشاركة في اتخاذ القرار كأحد محددات الدعم التنظيمي على الاستغراق الوظيفي.

(4) دعم وتأکید الذات لدى العاملين (Self Esteem)

يعرف Korman (191,1970) تقدير الذات: إلى أي مدى يكون العامل راضياً عن نفسه وعن المهام المكلف بها داخل المنظمة. ولقد فرق الباحثين بين دعم وتأکید الذات لدى العاملين، ودعم وتأکید الذات المرتبط بمهام محددة، ذلك أن تأکید الذات لدى العاملين يرتبط

بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة، بينما يشير تأكيد الذات المرتبط بمهام محددة بأن ذلك الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المنظمة (Brockner, 1988).

ويشير دعم وتأكيد الذات إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات متعددة مثل تنوع المهارات، الاستقلالية، التغذية العكسية، تحديد المهام، أهمية الوظيفة، الهيكل التنظيمي المتكامل، ودعم وتأكيد الذات لدى الأفراد (عبد العليم، 2000).

وأثبت دراسة (Korman, 1970) أن العاملين الذين يتمتعوا بمستوى عالي من تأكيد الذات لديهم اتجاهات إيجابية نحو أماكن عملهم، وأداء أفضل من زملائهم الذين لديهم انخفاض في مستويات تأكيد الذات.

بينما خلصت نتائج دراسة (Van Dyne and Pierce, 2003) لوجود علاقة هامة وإيجابية بين تأكيد الذات وبين الالتزام التنظيمي حيث أظهرت أن الموظفين الذين لديهم مستويات عالية من تأكيد الذات هم أكثر التزاماً لمنظماتهم من زملائهم ذوي المستويات المنخفضة من تأكيد الذات.

المبحث الثالث

الاستغراق الوظيفي

أولاً: تطور مفهوم الاستغراق.

ثانياً: من هو الموظف المستغرق وظيفياً.

ثالثاً: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي.

أولاً: تطور مفهوم الاستغراق الوظيفي

يعود أصل المصطلح إلى وقت مبكر في بداية سنة 1921 في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد ساهم الجيش الأميركي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاهية المنظمة (Perrin,2007).

وكانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، وشركائهم الآخرين والوظيفة. وأعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح "الاستغراق الوظيفي". ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالح المنظمة (العبادي، 2012).

وقد أجريت دراسة في مصنع أعمال هوثورن، وهو مصنع الكهرباء الغربي في ضواحي شيكاغو ما بين (1924-1932) لمعرفة فيما إذا أصبح العمال أكثر إنتاجية في مستويات الإضاءة العالية أو المنخفضة. وبعد إجراء الدراسة، اقترحت الدراسة أن الزيادة في الإنتاجية كانت بسبب التأثير التحفيزي للفائدة التي يتم عرضها للعمال. وأصبح مفهوم "الاستغراق الوظيفي" موضوعاً للمناقشة في دوائر الشركات لعدة سنوات. فقد سيطر على اهتمام الجميع، العاملين وأرباب العمل. وكل واحد منهم لديه طريقة مختلفة للنظر إليه وأدرك كلاهما أهمية هذا المفهوم (Tiwari,2011:310).

فقد عرف (Pollock, 1997) الاستغراق الوظيفي بأنه الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به.

ويرى Riipinen (1997) أن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك

من آثاره الإيجابية على الفرد مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثال ذلك القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس.

إن المفاهيم العديد للاستغراق والتي عرضتها الأدبيات التنظيمية يمكن تجميعها في عناصر أربعة جوهرية (Ramsey et al., 1995):

1 - العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة.

2 - المشاركة الفعالة في العمل.

3 - الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات.

4 - الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.

ثانياً: من هو الموظف المستغرق وظيفياً ؟

إن من أهم الأصول التي تميز منظمين عن بعضها البعض هو مواردها البشرية، فكل مجموعة تتألف من مزايا فريدة من نوعها مثل المعرفة والمهارات والقدرات. وتعدّ الموارد البشرية من أهم أصول أي عمل يحدث في المنظمة بوصفها مصدراً للميزة التنافسية، وقد أصبح من الضروري بالنسبة للمنظمات إيجاد طريقة للإفادة من جميع القوى العاملة المتاحة لغرض الاكتفاء أو النمو المتزايد. ويتطلب المدخل الناجح لأية رسالة الجمع بين السلوك العقلاني والسلوك الشعوري سويةً. ولذا يتعين على المنظمة أن تبذل جهداً مقصوداً للوصول إلى هذين المستويين. وهنا لا يعمل الدافع وحده، إذ أنه من المهم جداً غرس شعور الانسجام والوحدة بين الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة. وقد يكون هذا ممكناً فقط عندما يمكن تحويل جهودهم بنجاح إلى مبدأ الالتزام. ولتحقيق هذه الغاية، يعدّ الاستغراق الوظيفي أداة قوية للغاية متاحة لأرباب العمل (Tiwari,2011:311).

ويعرف Bevan et al. (1997:83) الموظف المستغرق بأنه الشخص "الذي يعي ويدرك سياق الأعمال، ويعمل عن كثب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة".

وبحسب (Gibbons,2006) فإن استغراق الموظفين هو عبارة عن علاقة رفيعة العواطف وعقلية والتي يمتلكها الموظف اتجاه عمله والذي يؤثر فيها المنظمة أو المدير أو زملاء العمل في المقابل من أجل تطبيق الجهود المنظورة الإضافية في عمله.

وبعبارة أخرى يمكن القول أنه كلما زاد استغراق الموظف كلما ازدادت احتمالية تكلمه بأشياء إيجابية عن المنظمة وبذلك تزداد مساهمته في تطوير علامة تجارية إيجابية لصاحب العمل ورغبته في البقاء في ضمن المنظمة وبالنتيجة تقليل أو خفض نسبة دوران العمل وتركه وبذل الجهد على المستوى الأعلى وبشكل منتظم وبالنتيجة التأثير الفاعل على متغيرات عديدة مثل جودة الخدمة ورضا الزبائن وارتفاع الإنتاجية والمبيعات وزيادة الربحية...الخ.

إن أهمية الاستغراق تكمن في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية. لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكاً بطرق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء. وأفاد البحث الذي أجراه Watkin (2002) أن هناك اختلافات كبيرة في أداء القيمة المضافة التقديرية بين أداء "الموظف المستغرق" و"الموظف الاعتيادي". وكان الاختلاف في الوظائف المنخفضة الصعوبة (19%)، بينما كانت النسبة (32%) في الوظائف المتوسطة التعقيد، وبنسبة (48%) في الوظائف التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد.

ثالثاً: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي (العبادي، 2012: 8-10):

يقترح (Tiwari,2011) أن تطوير استراتيجيات الاستغراق في ضوء العوامل التي تؤثر على الاستغراق وهذه الإستراتيجيات هي:

1. العمل نفسه (The work itself):

تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف، والتي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل. وقد ميّز Lawler (1969) ثلاث خصائص تعدّ مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزاً جوهرياً:

أ. يجب أن يتلقى الأفراد ملاحظات ذات معزى حول أدائهم، ويفضل من خلال تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات. وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكامل، كعملية أو كخدمة، أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي.

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

ج. التحكم الذاتي (الاستقلالية): يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.

2. بيئة العمل (The work environment):

ستهتم هذه الإستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد. ويعتقد (Land End) "أن الموظفين الذين يتمتعون أنفسهم، الذين تم دعمهم وتطويرهم، والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء". والسبب وراء تفكير الشركة برغبتها في إلهام الموظفين هو كون استعداد الموظفين للقيام بذلك نابعاً من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم، أي الخدمة، الجودة والقيمة. فهي تجعل الفارق بين التجربة الجيدة للعملاء والتجربة الفاشلة. وتحتاج الإستراتيجية أيضاً إلى اعتبار جوانب معينة من بيئة العمل، وخصوصاً الاتصالات، والانخراط، والموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل. ويمكن أن تشمل الإستراتيجية صياغة وتطبيق سياسات "إدارة علاقة الموهبة"، والتي تهتم ببناء علاقات فعالة مع الأفراد في أدوارهم، ومعاملة الموظفين على نحو لائق وملئم، والاعتراف بقيمتهم، ومنحهم صوتاً وتوفير فرص للنمو.

3. القيادة (Leadership):

ينبغي لإستراتيجية القيادة إن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق. وسيشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها. وتشمل البرمجيات التدريب الرسمي (وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول)، ولكن التأثير الأكبر سيكون من قبل مزج أساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعلم، والتدريب والتوجيه. ويجب الاعتراف أيضاً بأن عملية إدارة الأداء يمكن أن تقدم للمديرين التنفيذيين إطاراً مفيداً يمكن من خلاله نشر مهاراتهم في تحسين الأداء على الرغم من زيادة الاستغراق. وهذا ينطبق بشكل خاص على أنشطة إدارة الأداء لتعريف الدور وتخطيط تنمية الأداء، والانخراط المشترك في مراقبة الأداء، والتغذية

العكسية. ولذلك ينبغي أن تشمل هذه الإستراتيجية الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء أكثر فعالية من خلال زيادة التزام المدراء بها وتطوير المهارات التي يحتاجون إليها.

4. فرص النمو الشخصي (Opportunities for Personal Growth):

وينبغي أن يستند وضع إستراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم. الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، والموظفين عموماً كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهمكون منها باستمرار. ووصف (Reynolds,2004) ثقافة التعلم بأنها "وسيلة النمو" التي من شأنها أن "تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية، بما في ذلك التعلم، وتحتوي على الخصائص التالية: التخويل وليس الإشراف، إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر، وبناء قدرات طويلة الأجل وليست تصحيحات على المدى القصير. وسيتم تشجيع التعلم المستقل"، ويعتقد (Sloman,2003) بأنه يحدث عندما يسعى الأفراد بنشاط لاكتساب المعارف والمهارات التي تعزز أهداف المنظمة.

وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن تحدد الإستراتيجية الخطوات اللازمة لضمان حصول الأفراد على الفرصة وإعطائهم التشجيع على التعلم والنمو في أدوارهم. وهذا يشمل استخدام السياسات التي تركز على دور المرونة - أي إعطاء الأفراد فرصة لتطوير دورهم من خلال الإفادة بشكل أفضل من مواهبهم. وهذا يعني تجاوز إدارة المواهب للقلّة المحبذة وتطوير قدرات الأفراد الأساسيين الذين تعتمد عليهم المنظمة. وينبغي أن يكون مفهوم الفلسفة القائمة أن الجميع لديه القدرة على النجاح، والهدف يجب أن يكون "تحقيق نتائج غير عادية مع أفراد عاديين". وهذا يتضمن استخدام إدارة الأداء في المقام الأول باعتبارها العملية التنموية مع التركيز على تخطيط التنمية الشخصية.

وينبغي لهذه الإستراتيجية أن تشمل أيضاً فرص التطوير الوظيفي، وكيف يمكن إعطاء الأفراد التوجيه والدعم والتشجيع الذي يحتاجون إليه إذا ما أريد لهم تحقيق إمكاناتهم وتحقيق مستقبل مهني ناجح في المنظمة مع تناغم مواهبهم وتطلعاتهم. وينبغي أن تدرج الإستراتيجية الإجراءات اللازمة كافة لتوفير الرجال والنساء بالوعد بسلسلة من النشاطات التعليمية والخبرات التي من شأنها إعدادهم لأي مستوى من المسؤولية والقدرة على الوصول.

5. فرص المساهمة (Opportunities to Contribute):

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

المبحث الرابع

نبذة عن الأونروا

مقدمة

أولاً: خدمات الأونروا.

ثانياً: المنشآت.

ثالثاً: برامج الأونروا.

رابعاً: الرئاسة والمكاتب الإقليمية.

مقدمة:

تعمل الأونروا (وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى) على تقديم الدعم والحماية وكسب التأييد لحوالي 5 مليون لاجئ فلسطيني مسجلين لديها في الأردن ولبنان وسورية وقطاع غزة والضفة الغربية بما فيها القدس الشرقية إلى أن يتم إيجاد حل لمعاناتهم. ويتم تمويل الأونروا بالكامل تقريباً من خلال التبرعات الطوعية التي تقدمها الدول الأعضاء في منظمة الأمم المتحدة. وتعد الأونروا إلى حد بعيد أكبر وكالة تابعة للأمم المتحدة تعمل في الشرق الأوسط حيث يبلغ عدد موظفيها أكثر من 30000 موظف محلي يكاد يكون معظمهم من اللاجئين الفلسطينيين أنفسهم الذين يعملون بشكل مباشر لمصلحة مجتمعاتهم في وظائف المدرسين والأطباء والمرضين والأخصائيين الاجتماعيين (موقع الأونروا الإلكتروني، 2014/3/1).

أولاً: خدمات الأونروا:

توفر الأونروا خدمات التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية للاجئين المستحقين من بين 4.1 مليون لاجئ فلسطيني مسجلين في مواقع عملياتها الميدانية الخمسة: الأردن ولبنان وسورية والضفة الغربية وقطاع غزة. ويعيش ما يزيد عن 1.4 مليون لاجئ، أي ثلث إجمالي اللاجئين المسجلين تقريباً، في 58 مخيم معترف به، وتتمركز خدمات الأونروا داخل هذه المخيمات أو بالقرب منها حيث تتواجد مجموعات كبيرة من تجمعات اللاجئين. وتنبوأ الأونروا مكانة متفردة في إطار التزامها الدائم نحو مجموعة واحدة من اللاجئين وإسهاماتها في تحقيق الرفاهية والتنمية البشرية لأربعة أجيال من اللاجئين الفلسطينيين. وقد تدرجت الوكالة في تكييف برامجها لتلبية الحاجات المتغيرة للاجئين وذلك في ضوء نشأتها الأساسية كمنظمة مؤقتة (موقع الأونروا الإلكتروني، 2014/3/1).

ثانياً: المنشآت:

وبخلاف منظمات الأمم المتحدة الأخرى التي تعمل من خلال السلطات المحلية أو من خلال الوكالات المنفذة، تقوم الأونروا بتوفير خدماتها مباشرة للاجئين الفلسطينيين. وتعمل الأونروا على تخطيط وتنفيذ أنشطتها ومشروعاتها، وتقوم أيضاً ببناء وإدارة المنشآت كالمدارس والعيادات الصحية أو رعاية ما يربو على 900 منشأة يعمل فيها ما يقارب من 30,000 موظف محلي في مناطق عملياتها الخمس. وبسبب أن خدمات الأونروا كالتعليم والخدمات الصحية هي من نوعية الخدمات التي يتم توفيرها في العادة من خلال القطاع

العام، فإن الأونروا تعمل بالتعاون الوثيق مع السلطات الحكومية في مناطق عملياتها والتي تقوم هي الأخرى بتوفير بعض الخدمات للاجئين الفلسطينيين (موقع الأونروا الإلكتروني، 2014/3/1).

ثالثاً: برامج الأونروا:

إن خدمات الأونروا في مجال التنمية البشرية وفي المجال الإنساني تشتمل على التعليم الأساسي والمهني والرعاية الصحية الأولية وشبكة الأمان الاجتماعي والدعم المجتمعي وتحسين المخيمات والبنية التحتية والإقراض الصغير والاستجابة الطارئة في أوقات النزاعات المسلحة. ويتم تقديم تلك الخدمات ضمن برامج خمسة هي (موقع الأونروا الإلكتروني، 2014/3/1):

1. برنامج التعليم:

اهتم مجتمع اللاجئين الفلسطينيين بالتعليم اهتماماً كبيراً منذ أمد بعيد بوصفه المفتاح لمستقبل أفضل. وعلى الرغم من الظروف الصعبة التي يتعرض لها الفلسطينيون في أغلب الأحوال فإنهم إحدى أكثر الجماعات التي تتلقى تعليماً عالياً في الشرق الأوسط. وقد تحقق هذا الإنجاز إلى حد كبير بفضل مساهمة الأونروا في تعليم ثلاثة أجيال من اللاجئين، حيث تقوم الأونروا بتشغيل أحد أكبر الأنظمة المدرسية في الشرق الأوسط، وقد ظلت الجهة الرئيسية التي توفر التعليم الأساسي للاجئين الفلسطينيين لقرابة خمسة عقود.

2. الصحة:

يهدف برنامج الصحة التابع للأونروا إلى حماية صحة اللاجئين الفلسطينيين والحفاظ عليه وتحسينها، وكذلك تلبية حاجاتهم الصحية الرئيسية، حيث يقوم أكثر من 4,000 عامل صحي يعملون لدى الأونروا بتقديم واحد من أكثر الأنظمة الصحية الفعالة كلفة والفاعلة في منطقة الشرق الأوسط.

3. الإغاثة والخدمات الاجتماعية:

يعمل برنامج الإغاثة في الأونروا على دعم اللاجئين غير القادرين على تلبية احتياجاتهم الأساسية من الغذاء والسكن. وتعمل الخدمات الاجتماعية في الأونروا على معالجة بعض الاحتياجات الاجتماعية الاقتصادية الأكثر إلحاحاً لمجتمع اللاجئين الفلسطينيين، وتستند المساعدات الغذائية والنقدية على الاحتياجات التي يتم تقريرها من خلال مسح للفقر.

4. التمويل الصغير:

تعمل دائرة الإقراض الصغير في الأونروا على تعزيز التنمية الاقتصادية ومكافحة الفقر بين أوساط اللاجئين الفلسطينيين والفئات الفقيرة والمهمشة الأخرى.

5. البنية التحتية و تطوير المخيمات:

يقوم برنامج البنية التحتية وتحسين المخيمات على إدخال تحسينات على البيئة المادية والاجتماعية في مخيمات اللاجئين التابعة للأونروا، حيث تقود الوكالة الجهود الرامية إلى تحسين المخيمات الثمانية وذلك من خلال: (خدمات الصحة البيئية، إعادة تأهيل وإعمال المساكن وصيانة وإنشاء البنية التحتية).

6. برامج الطوارئ:

على مدار السنوات الستين الماضية، اتخذت الأونروا الإجراءات للتخفيف من آثار حالات الطوارئ على حياة اللاجئين. ويضطلع العمل الذي تقوم به الوكالة على معالجة الوضع السياسي والاجتماعي الاقتصادي والأمني الذي يمتاز بأنه سريع التدهور في غزة والضفة الغربية وذلك منذ اندلاع الانتفاضة الثانية في أواخر العام 2000، وذلك إضافة إلى الاستجابة للأزمات في لبنان.

رابعاً: الرئاسة والمكاتب الإقليمية:

1. الرئاسة:

تقع رئاسة الوكالة في غزة وعمان بعد نقلها من فيينا بالنمسا في 1996. واتخذ قرار نقل الرئاسة الأمين العام للأمم المتحدة وسانده الجمعية العامة تعبيراً عن التزام الأمم المتحدة بعملية السلام في الشرق الأوسط. وبين عامي 1950 و 1978 اتخذت رئاسة الأونروا من بيروت مقراً لها. ولدى الوكالة أيضاً مكتبا اتصال في مقر الأمم المتحدة بنيويورك وقصر الأمم في جنيف. ولديها كذلك مكتب في القاهرة بمصر.

2. المكاتب الإقليمية:

تدير عمليات الأونروا الميدانية خمسة مكاتب إقليمية مستقلة في كل من عمان (الأردن) وبيروت (لبنان) ودمشق (سوريا) والقدس الشرقية (الضفة الغربية) ومدينة غزة (قطاع غزة).

Gaza Field Office – GFO) مكتب غزة الإقليمي

يعتبر مكتب غزة الإقليمي من أكبر المكاتب الخمسة المذكور سابقاً؛ إذ يعمل فيه ما يقارب 50% من موظفي قطاع غزة العاملين في قطاع الخدمات العامة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة

أولاً: دراسات تناولت الدعم التنظيمي وعلاقته
بمتغيرات أخرى.

الدراسات العربية.

الدراسات الأجنبية

ثانياً: دراسات تناولت الاستغراق الوظيفي وعلاقته
بمتغيرات أخرى.

الدراسات العربية.

الدراسات الأجنبية

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

مقدمة

يتناول الفصل أهم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث، وذلك لدعم وإثراء موضوع البحث وربطه بما درسه الباحثين في دول مختلفة. حيث سيتم استعراض هذه الدراسات من خلال بيان أهداف الدراسة، وذكر أدواتها ومنهجيتها، وتوضيح أهم النتائج والتوصيات التي تخدم موضوع البحث وتدعمه ومن ثم مناقشة هذه الدراسات وبيان علاقاتها بالدراسة الحالية وما تضيفه هذه الدراسة من جديد.

أولاً: الدراسات التي تناولت الدعم التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى:

الدراسات المحلية:

1. دراسة (أبو شاويش، 2013) بعنوان:

" محددات الثقة التنظيمية وأثارها "

هدفت الدراسة إلى بحث محددات وأثار الثقة التنظيمية على العاملين بوكالة الغوث الدولية الأونروا في قطاع غزة، حيث تناولت أربعة محددات للثقة التنظيمية منها محددات للثقة التنظيمية في الزملاء وهو المصارحة والمكاشفة بين الزملاء، محددات للثقة التنظيمية في الرئيس المباشر وهو نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة، ومحددات للثقة التنظيمية في المنظمة وهما القيم التنظيمية الإيجابية والدعم التنظيمي المدرك. بينما تناولت الدراسة أربعة أثار للثقة التنظيمية منها أثر الثقة التنظيمية في الزملاء على الرغبة في العمل الجماعي، أثر الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر على مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف، وأثر الثقة التنظيمية في المنظمة على مستوى الالتزام التنظيمي ومعدل الدوران الوظيفي. وقد قدمت الدراسة دليلاً علمياً يدعم فرضياتها، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الفهم لمحددات الثقة التنظيمية وأثارها على الموظفين. وذلك من أجل دعم القوى البشرية العاملة وبالتالي النهوض بمستوى أداء المنظمة.

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة العينة العشوائية التطبيقية على مجتمع الدراسة البالغ (442) موظفاً يعملون في (12) برنامج في المكتب الرئيسي لعمليات الأونروا في قطاع غزة يجملون الدرجة الوظيفية من (14) إلى (20) وقد كانت حجم العينة (210) موظفاً.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. هناك تصورات إيجابية من قبل الموظفين حول محددات الثقة التنظيمية.
2. يثق الموظفون في زملائهم بصورة مقبولة.
3. هناك تصورات إيجابية من قبل الموظفين حول آثار الثقة التنظيمية.
4. هناك علاقة طردية إيجابية بين الدعم التنظيمي والثقة التنظيمية في منظمة الأونروا.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. تتولى الإدارة العليا في المنظمات تعزيز مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين بما يحقق الرغبة في العمل الجماعي ودعم مستوى السلوك الإداري الابتكاري وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي وتقليل معدل الدوران الوظيفي.

2. دراسة (الحوراني، 2013) بعنوان:

" مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات - دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية غزة"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الفرق بين المدراء والمديرات في عملية اتخاذ القرارات ومعرفة الأنماط المتبعة لكل منها في قطاع غزة، وكذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) وعملية اتخاذ القرارات. تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والمديرات في دائرة التربية والتعليم بقطاع غزة البالغ عددهم (243) مدير ومديرة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (150) مدير ومديرة، والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ومتغيرات تنظيمية هي (مستوى المعرفة والاطلاع، ومستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ومستوى وفرة المعلومات)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى المعرفة والاطلاع ولا مستوى وفرة المعلومات تعزى للجنس في عملية اتخاذ القرارات.
2. وجود علاقة طردية بين مجال " اتكالي، منطقي" وبين مستوى المعرفة والاطلاع وبين مستوى المشاركة وبين وفرة المعلومات في اتخاذ القرار لدى المبحوثين.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. السماح للمرأة بالمشاركة في المناصب العليا والتواجد في مراكز صنع القرار.
2. إعطاء دورات تدريبية للمدراء والمديرات في عملية اتخاذ القرارات وأنماطها لتحسين جودة وفعالية القرارات.

2. دراسة (العمري، 2011) بعنوان:

" أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية الأونروا بغزة في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوكالة، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، الدرجة الوظيفية، مقر العمل الحالي والدائرة) على المشاركة في اتخاذ القرارات وقد قامت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة ببناء استبانة مكونة من (62) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين.

وقد اتبع الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للدراسة وطبقت الدراسة على عينة طبقة عشوائية من العاملين مكونة من (235) موظف وموظفة، باستخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة أي بنسبة 43.5% تقريباً من مجتمع الدراسة المكون من (540) فرداً وكانت نسبة الاسترداد 97.8%.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة تعزى إلى مقر العمل الحالي، العمر، عدد سنوات العمل في الوكالة، الدرجة الوظيفية والدائرة بشكل عام باستثناء بعض المجالات.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر مما هو عليه حالياً.

2. العمل على مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الإستراتيجية.
3. تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين للمشاركة وتوفير الظروف المناسبة لذلك.

3. دراسة (بحر وأبو سويرح، 2010) بعنوان:

" أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة)، كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية عددها 215 موظف وموظفة من العاملين الإداريين بالجامعة تمكن الباحثان من جمع 180 استبانة صالحة للتحليل منها، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. ضرورة الاهتمام بعناصر المناخ التنظيمي مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة.
2. إيلاء اهتمام برغبات العاملين بشكل جدي والعمل على تحقيقها لهم.
3. زيادة مشاركة العاملين في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل.

4- دراسة (أبو ندا، 2007) بعنوان:

" تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. ولتحقيق هذه الهدف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ عددها 652 موظفاً يشغلون مراكز إشرافية قيادية في الوزارات.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي لدى موظفي الوزارات في قطاع غزة وهذه العلاقة أكبر من العلاقة الإيجابية بين النمط القيادي والعدالة التنظيمية التي كان مستواها متدني نوعاً ما بسبب تدني عدالة الإجراءات التي أكدت تفرد الإدارة العليا بالقرارات.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. النهوض بمستوى نضج المرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية.
2. إعادة النظر في نظم الترقيّة و الحوافز وتقييم الأداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية لهذه النظم.
3. التزام القادة نمطاً سلوكياً متطوراً مرناً يتناسب مع المواقف المختلفة ويتم تعديله حسب اختلاف أطراف العلاقة ذلك لزيادة الشعور بالعدالة التنظيمية.

5. دراسة (حرز الله، 2007) بعنوان:

"مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة، وقد قام الباحث بتحقيق أهداف

الدراسة ببناء استبانيتين إحداهما لقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات والأخرى لقياس رضاهم الوظيفي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة وقد طبق الباحث أدوات الدراسة على عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بلغ عددها (306) معلماً ومعلمة أي بنسبة 10% تقريباً من مجتمع الدراسة.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات.
2. درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية متوسطة.
3. توجد علاقة إيجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والرضا الوظيفي لديهم.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. أهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمهام الإدارية وخاصة الأمور المالية والتخطيط والتنظيم المدرسي وبناء الخطة المدرسية وتنفيذ وتقويم جوانبها المختلفة.
2. زيادة وعي وإمام مديري المدارس والمعلمين بظروف البيئة المحيطة بالمدرسة سواء على المستوى المحلي أم العالمي وما يستجد فيها من تغيرات بحيث تكون أكثر حساسية للاتجاهات الحديثة في اتخاذ القرارات.

الدراسات العربية:

1. دراسة (إسكندر، 2009) بعنوان:

"أثر إدراك العاملين للدعم التنظيمي على الشعور بالانتماء والأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العامة المصرية"

هدفت هذه الدراسة إلي بحث مدى وجود علاقة تأثير بين بعض المتغيرات الديموغرافية وبين إدراك العاملين للدعم التنظيمي، كما يهدف إلي قياس مدى تأثير إدراك العاملين للدعم التنظيمي على شعورهم بالانتماء وعلى أدائهم الوظيفي. وقد تم تطبيق هذا البحث على عينة مكونة من (355) مفردة من العاملين بالبنوك العامة المملوكة للدولة المصرية من خلال الاعتماد على أسلوب الاستقصاء.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فئات المتغيرات الديموغرافية (النوع - العمر - مدة الخدمة) وإدراك العاملين بالبنوك للدعم التنظيمي، ويرجع ذلك إلى ارتفاع إدراك الذكور للدعم التنظيمي مقارنة بالإناث، والإدراك المرتفع لذوي فئة العمر 50 سنة فأكثر للدعم وأيضاً للإدراك المرتفع لأصحاب مدة الخدمة 20 سنة فأكثر للدعم التنظيمي المطبق بالبنوك.

2. هناك علاقة ارتباطية بين الدعم التنظيمي وبين الانتماء التنظيمي بكل متغيراته (العاطفي - الاستمراري - المعياري).

3. تبين من التحليل أن شعور العاملين بالبنوك بكل من الانتماء العاطفي والانتماء الاستمراري وكذلك الانتماء المعياري يتأثر بالدعم التنظيمي كما يتأثر أيضاً أدائهم الوظيفي بالدعم التنظيمي المطبق بالبنوك العامة.

2. دراسة (عواد، 2007) بعنوان:

"محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك: دراسة تطبيقية - مصر"

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة في الدعم التنظيمي المدرك وتشمل هذه المتغيرات: الدعم الاجتماعي (دعم المشرف، ودعم زملاء العمل)، وعبء الدور الزائد، والاستقلالية، والعاطفة الإيجابية، والخبرة. بجانب بحث تأثير الدعم التنظيمي المدرك في مجموعة من المتغيرات التابعة (نتائج الدعم التنظيمي المدرك) وتشمل هذه المتغيرات: الانتماء العاطفي، والأداء الوظيفي (سلوكيات الدور الأساسي، والسلوكيات التلقائية المفيدة تنظيمياً)، والسلوكيات الانسحابية، والحاجات العاطفية الاجتماعية (الحاجة إلى الاندماج، والحاجة إلى التقدير). وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة قوامها 341 فرداً من العاملين في شركات قطاع الصناعات المعدنية العام بمحافظة القاهرة.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. مقياس الدعم التنظيمي المدرك هو مقياس أحادي الأبعاد.
2. الدعم التنظيمي المدرك يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بثلاثة محددات أو متغيرات مستقلة وهي دعم المشرف، ودعم زملاء العمل، والاستقلالية.

3. الدعم التنظيمي المدرك كمتغير مستقل يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في خمسة متغيرات تابعة وهي: الانتماء العاطفي، وسلوكيات الدور الأساسي، والسلوكيات التلقائية المفيدة تنظيمياً، والحاجة إلى الاندماج، والحاجة إلى التقدير.

3. دراسة (الحراشة والهيبة، 2006) بعنوان:

" أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، وفنيين، وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة بلغ مجموعها 500 فرد.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. أن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري والدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، ولكن متغير (التمكين الإداري) يفسر تبايناً أعلى في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).

2. وجود فروق إحصائية بين متغير (طبيعة العمل) ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. لضمان مستويات جيدة من التمكين يتطلب القيام بتكليف برامج التعليم والتدريب بما يؤدي إلى تنمية وزيادة درجة ولائهم وفعاليتهم واستقرارهم، بما ينعكس إيجابياً على مستويات أدائهم وسلوكهم الإبداعي.

2. تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح الشركة خصوصاً أنها تعتمد أسلوب فرق العمل على نطاق واسع.

4. دراسة (هندي، 2005) بعنوان:

" محددات ونتائج مدركات العاملين للدعم التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الدواء بمصر"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إدراك العاملين للدعم التنظيمي والخروج بمفهوم واضح لهذا المصطلح الحديث في علم إدارة الأعمال ودراسة مجموعة من المحددات الديموغرافية المؤثرة في إدراك العاملين للدعم التنظيمي، وهذه المحددات (النوع-العمر-

المستوى التعليمي- الخبرة - المستوى التنظيمي) ودراسة تأثير مدركات العاملين للدعم التنظيمي في خمسة متغيرات تابعة هي: (الرضا الوظيفي - الانتماء التنظيمي - الأداء الوظيفي - النزوع لترك العمل - الغياب).

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. هناك محددات لمدركات العاملين للدعم التنظيمي تتمثل في مجموعة المتغيرات الديموغرافية التالية (النوع- العمر - المستوى التعليمي - الخبرة - المستوى التنظيمي).
2. هناك نتائج لمدركات العاملين للدعم التنظيمي وتتمثل في (الرضا الوظيفي - الانتماء التنظيمي - الأداء الوظيفي - النزوع لترك العمل - الغياب).

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. إعادة اختبار نتائج الدراسة الحالية على قطاعات أخرى بالبيئة المصرية، وخاصة القطاعات الصناعية والتي لم تحظى باهتمام الباحثين في هذا المجال.
2. بحث تأثير محددات أخرى لمدركات الدعم التنظيمي.
3. دراسة نتائج أخرى لمدركات الدعم التنظيمي.

5. دراسة (المغربي، 2003) بعنوان:

"أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ماهية إدراك الدعم التنظيمي، وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه، وتلك التي يؤثر فيها والوقوف على محددات الدعم التنظيمي للعاملين وأثرها على دافعية الأفراد للإنجاز من خلال بناء نموذج سببي يحدد مسار العلاقة بين المتغيرات المستقلة المستخدمة في النموذج والتي تتمثل في: العدالة التنظيمية، وسلوك القادة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم وتأكيد الذات، وبيان أثرها على إدراك الأفراد للدعم التنظيمي، ثم بيان أثر ذلك على الالتزام التنظيمي، ثم تحديد مسار علاقة كل متغير من هذه المتغيرات المستقلة بالمتغير الرئيسي أو التابع في هذه الدراسة وهو دافعية الأفراد للإنجاز وذلك باستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis.

وبلغ حجم العينة 377 عامل من عمال الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية وتم استخدام استمارات الاستقصاء لاستطلاع آراء العينة.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. أن المتغيرات المستقلة تؤثر في كل مرحلة من مراحل التحليل على المتغير التابع لهذه المرحلة وذلك فيما عدا دعم وتأكيد الذات لدى العاملين فلم يظهر تأثيره في المرحلة الأولى على إدراك الدعم التنظيمي.

2. أن دافعية الإنجاز قد تأثرت معنوياً بالمتغيرات الستة السابقة، والتي رتبها النموذج على النحو التالي: إدراك الدعم التنظيمي، الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، ودعم تأكيد الذات لدى العاملين.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. ضرورة الاستفادة من المتغيرات المستقلة التي تمثل عناصر قوة كمحددات لإدراك الدعم التنظيمي، ورسم البرامج والسياسات التي تزيد وتنمي من إدراك العاملين للدعم والتأييد الذي تمارسه الشركات التي يعملون بها.

2. وضع القواعد التي تسهم في تنمية إدراك الدعم التنظيمي بدرجة أكبر.

3. العمل على علاج العوائق النفسية والتنظيمية التي تحول بين الأفراد وإدراكهم للدعم التنظيمي وتنمية دافعتهم للإنجاز والخروج بهم من دائرة الاغتراب والعزلة والبحث عن المصلحة الشخصية فقط.

6. دراسة (حامد، 2003) بعنوان:

"أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي" - دراسة ميدانية بمصر

هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي، واختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي واختبار أثر من كل من علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي. حيث كان عينة البحث تشمل 387 شركة من الشركات البترولية التابعة لقطاع الأعمال العام المصري واستخدمت الدراسة قوائم الاستقصاء كأداة لاستطلاع آراء عينة الدراسة.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- 1- هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وعلاقة الفرد برئيسه.
- 2- هناك ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وإدراك الفرد للدعم التنظيمي.

3- تؤثر علاقة الفرد برئيسه وإدراك الفرد للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين تأثيراً جوهرياً على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

- 1- إن المعاملة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين تزيد من قوة علاقة الفرد برئيسه لذلك يجب على الرؤساء تقوية تلك العلاقة وذلك من خلال الاتصال الفعال ذو الاتجاهين الذي يقضى على المشاكل التي تواجه العاملين.
- 2- ضرورة تنمية إدراك العاملين للدعم التنظيمي من خلال الاهتمام بالعاملين في كافة النواحي من الحوافز المناسبة والمعاملة الجيدة وتهيئة جو العمل المناسب وتوفير إعداد برامج التدريب المناسبة لهؤلاء العاملين.
- 3- ضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء العاملين، وبالتالي الأداء الإجمالي للشركات.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Erat, Erdil, Kitaoci, 2012) بعنوان:

" تأثير الدعم التنظيمي والعدالة المدرك على الالتزام التنظيمي ومعدل ترك العمل: دراسة تجريبية على الجامعات التركية الرسمية"

في السنوات الأخيرة تزايدت أعداد الجامعات التركية بشكل كبير مما جعل المنافسة كبيرة بين الجامعات الحكومية والخاصة في تقديم التسهيلات للأكاديميين واستقطابهم للعمل بها. هدفت هذه الدراسة لدراسة تأثير الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومعدلات ترك العمل لدى الأكاديميين في الجامعات التركية الحكومية.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. العدالة التوزيعية لها تأثير إيجابي على (الالتزام العاطفي - الالتزام المعياري) وتأثير سلبي على معدلات ترك العمل، وليس لها تأثير إيجابي على الالتزام الاستمراري.
2. العدالة الإجرائية لها تأثير إيجابي على الالتزام المعياري وتأثير سلبي على معدلات ترك العمل، وليس لها تأثير إيجابي على (الالتزام الاستمراري - الالتزام العاطفي).
3. الدعم التنظيمي له تأثير إيجابي على (الالتزام العاطفي - الالتزام المعياري) وتأثير سلبي على معدلات ترك العمل، وليس له تأثير على الالتزام الاستمراري.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. إجراء نفس الدراسة على الجامعات التركية الخاصة ومقارنة النتائج مع الجامعات التركية الحكومية.
2. توسيع المناطق التي تجرى فيها الدراسة بحيث تشمل كافة الأراضي التركية.
3. إضافة متغيرات أخرى مثل الالتزام المهني والمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والضغوط التنظيمية.

2. دراسة (Wickramasinghe, 2011) بعنوان:

" الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي والتدوير الوظيفي وعلاقته بضعف الإنتاج في سيرلانكا"

هدفت هذه الدراسة إلى كشف تأثير الانغماس الوظيفي كعامل وسيط بين الدعم التنظيمي المدرك والتدوير الوظيفي في شركة تتبع نظام (turnover intention) في سيرلانكا. وتم أخذ عينة عشوائية تضم 616 موظفاً يعملون في شركات تصنيع الملابس، وتم استخدام الاستبانة كأداة مسحية واستخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. يرتبط الرضا الوظيفي سلبياً مع معدل التدوير الوظيفي.
2. يرتبط الدعم التنظيمي المدرك إيجابياً مع الرضا الوظيفي، وسلبياً مع معدل التدوير الوظيفي.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. تنصح الدراسة الشركات العاملة في سيرلانكا بالاهتمام بالدعم التنظيمي وذلك عن طريق التوزيع العادل للمكافآت والمزايا الإضافية بالإضافة للفوائد الاجتماعية مثل الاحترام ودعم القادة للمرؤوسين وتقدير مساهمات موظفيها، لأن ذلك سيزيد مستوى الإنتاج.
2. توصى الدراسة بخفض معدل التدوير الوظيفي وذلك من خلال زيادة الدعم التنظيمي المقدم للعاملين الذي يؤدي بدوره لزيادة الانغماس الوظيفي.

3. دراسة (Colakoglu, 2010) بعنوان:

" تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي: دراسة على قطاع الفنادق في تركيا"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي، ودراسة تأثير الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي ودراسة تأثير الرضا الوظيفي على أبعاد الالتزام الوظيفي ودراسة الرضا الوظيفي كعامل يتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي. وكانت حجم العينة هي 300 فرد من العاملين في مجال الفنادق وتم استخدام الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء العينة.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. يؤثر الدعم التنظيمي بشكل كبير على الرضا الوظيفي.
2. يؤثر الدعم التنظيمي إيجابياً على الالتزام التنظيمي.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. أن يتم جمع البيانات في الدراسات المستقبلية من عدد متنوع من الفنادق للحصول على نتائج أكثر دقة وبذلك يسهل تعميم النتائج.
2. دراسة الدعم القيادي ودعم الأقران ومقارنتها بالمتغيرات التي سبق ذكرها في الدراسة.

4. دراسة (Ucar,2010) بعنوان:

" الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي: تأكيد الذات كعامل وسيط" - تركيا

تهدف هذه الدراسة لبحث العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي وتأکید الذات كمتغير وسيط، وشارك في الدراسة عينة مكونة من 148 موظف من تركيا، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء العينة.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام العاطفي والالتزام المعياري.
2. وجود علاقة سلبية بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام الاستمراري.
3. تأكيد واحترام الذات وسيط جزئي بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام العاطفي.
4. تأكيد واحترام الذات وسيط كامل بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام الاستمراري.
5. لم يكن تأكيد واحترام الذات وسيط بين الدعم التنظيمي والالتزام المعياري.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. دراسة أبعاد أخرى للدعم التنظيمي (دعم المشرف - التدريب - المعرفة - المكافآت) للوصول لفهم كامل للعلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي.

2. دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي لأن هذه المتغيرات لها دور مهم في تعزيز تأكيد احترام الذات.

5. دراسة (Liu, 2007) بعنوان:

" الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية" - الصين

هدفت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 162 عامل في 37 فرع من فروع الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الصين. واستخدمت الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء العينة وتم ترجمت بنود الاستبانة من اللغة الانجليزية إلى اللغة الصينية للحد من خطر فقدان المعنى.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. أن الدعم التنظيمي المدرك والالتزام العاطفي مترابطان بدرجة كبيرة.
2. الالتزام العاطفي كان وسيط جزئي في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. الدراسة سوف تشجع الإدارة لتعزيز خدماتها للعاملين الوافدين خصوصاً أنها شركات متعددة الجنسيات.
2. أن تركز الإدارة جهودها لتعزيز الدعم التنظيمي لأنه يعطي نتائج إيجابية من حيث ارتفاع الالتزام العاطفي للعاملين الوافدين تجاه الشركة وتعزيز سلوكياتهم نحوها.

6. دراسة (Loi, Hangyue & Foley, 2006) بعنوان:

" دور العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وترك العمل كمتغيرات وسيطة بين

الدعم التنظيمي وانتماء العاملين للمؤسسة" - الصين

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي وترك العمل، ولهذا الغرض تم تصميم اختبار الفروض واستخدام تحليل الانحدار الهرمي على عينة مكونة من 514 فرد ممارس لمهنة المحاماة في هونغ كونغ.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. أن عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات ساهمت في تطوير الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين.

2. توسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين الالتزام التنظيمي وترك العمل.

3. أن الالتزام التنظيمي يرتبط سلبياً مع ترك العمل.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. إعداد نفس الدراسة على فئة مختلفة من المحامين ومقارنة النتائج.

2. تضمين الالتزام المعياري للمنظمة ضمن المتغيرات وفحص النتائج التي ستظهر.

7. دراسة (Eisenberger, Fasolo, and LaMastro,1990) بعنوان:

" الدعم التنظيمي، التزام وإبداع ونشاط العاملين "

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ومعدلات حضور العاملين والأداء، والعمل الإبداعي، وطبقت هذه الدراسة على العاملين في المدارس الثانوية وتشمل الكتبة والمدرسين واستخدمت الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء أفراد العينة.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. وجود ارتباط قوي بين الدعم التنظيمي المدرك للعاملين ومعدلات الحضور وأداء العمل.

2. أثر الدعم التنظيمي في تنمية العمل الإبداعي لدى العاملين بشكل إيجابي.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. زيادة الدعم التنظيمي للعاملين لأنه سيزيد معدلات حضور العاملين وبالتالي زيادة عدد ساعات العمل.

2. لتشجيع العمل الإبداعي يجب زيادة الدعم التنظيمي المدرك وهذا ما أثبتته الدراسة رغم عدم وجود مكافآت مادية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمتغيرات أخرى:

الدراسات المحلية:

1. دراسة (نصار، 2013) بعنوان:

" جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي " - دراسة مقارنة بين

دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي

هدفت الدراسة إلى مقارنة تأثير عوامل جودة حياة العمل على تنمية الاستغراق الوظيفي للموظفين العاملين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث والموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم الحكومي. واستخدمت الباحثة لتحقيق هذه الهدف المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة دراسة بلغت 406 موظف من مجتمع دراسة مقداره 1257 موظف مصنفيين إلى مدير مدرسة ومساعد مدير مدرسة.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغراق الوظيفي في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث وفي وزارة التربية والتعليم الحكومي.
2- درجة الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ولدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم جيدة جداً، ويرجع ذلك إلى ظروف دينية، اجتماعية، سياسية، ووظيفية.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. رفع مستوى الرواتب لتتلاءم مع الوضع الاقتصادي في البلد وتكفي لإشباع حاجات العاملين مما يرفع من شعور الموظف بالأمن الوظيفي والاستقرار المادي وينعكس بشكل إيجابي على معنوياته وإقباله على العمل.
2. تحسين نظام المكافآت بحيث ترتبط بكفاءة وأداء العاملين، فهذا يشعر الموظف بعدالة الإجراءات المتبعة في منح المكافآت مما يشجع الموظف على تحسين أدائه للحصول على المكافآت.
3. زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات والأخذ بأرائهم فيما يتعلق بحلول مشاكل العمل فهذا يشعر الموظف أنه جزء من كيان المؤسسة وأن آرائه لها دور فعال في النهوض بالمؤسسة مما يدفعه إلى بذل أقصى جهوده للقيام بهذا الدور على أكمل وجه وهذا يعزز استغراق الموظف في عمله واندماجه فيه.

2. دراسة (محسين، 2004) بعنوان:

" مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا العاملين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة عن تعويضات وحوافز العمل في ظل الأنظمة التعويضية المختلفة. حيث تم تقسيم التعويضات والحوافز إلى (الراتب وزياداته، الترقية، المزايا المترتبة على إنهاء الخدمة،

المزايا الأخرى)، وحددت المتغيرات الشخصية بـ(الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد المعالين، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب، مكان السكن، النظام التعاقدى). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقام بتوزيع استبانة كأداة لجمع البيانات على عينة بلغت 254 موظف في وكالة الغوث الدولية بغزة.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. أن درجة الرضا الوظيفي في وكالة الغوث الدولية متدنية، كما أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الراتب، العمر، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، مكان السكن) في مستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز.
2. أن (الراتب، والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، العدل والمساواة بين الموظفين) كانت على الترتيب العناصر المساعدة في تحسين درجة الرضا الوظيفي.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. ضرورة العمل على تحسين رواتب الموظفين عبر إجراء مسح ميداني لمعدلات الأجور ومقارنتها بمعدل غلاء المعيشة.
2. إعادة النظر في نظام الترفقيات المعمول به في وكالة الغوث الدولية.

3. دراسة (عويضة، 2008) بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي

لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، ومعرفة المشاكل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية والبحث عن كيفية تحسينه.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما قام بتوزيع استبانة كأداة لجمع المعلومات على عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف في المنظمات الأهلية.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. تعزيز الرضا عن الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الأجور، ووضع نظام للحوافز. وإعادة صياغة نظام الترقيات المطبق، ووضع نظام عادل لتقييم الموظفين.
2. تطوير قدرات ومهارات العاملين واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين.
3. تحسين بيئة العمل ومعالجة شكاوى الموظفين، وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة.

الدراسات العربية:

1. دراسة (عبد الغني، 2012) بعنوان:

"أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي" - دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة الدقهلية

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إدراك العاملين في تلك البنوك للعدالة التنظيمية وكذلك الوقوف على مستوى استغراقهم الوظيفي، ثم تحديد تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالعاملين بتلك البنوك.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. عدم وجود فروق معنوية بين مدى إدراك العاملين بفئتي البنوك موضع الدراسة للعدالة التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية.
2. عدم وجود فروق معنوية بين مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالعاملين بكل من فئتي البنوك موضع الدراسة.
3. كما ثبت أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالعاملين بفئتي البنوك موضع الدراسة هو العدالة التوزيعية.

2. دراسة (العبادي، 2012) بعنوان:

" إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال - دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي كمنهج لتحقيق الأداء العالي على عينة من الموظفين العاملين في القطاع المصرفي العراقي، إذ بلغت عينة البحث (105) موظف. ويقوم البحث على فرضيات أساسية تتمثل بأن إستراتيجيات الاستغراق

الوظيفي ترتبط إيجابياً بأبعاد الأداء العالي وقد استخدم الباحث مقياس (Armstron,2009) كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم الاستعانة بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. تبحث المصارف دائماً عن تحقيق الأداء العالي وبالتالي فهي تجد طريقة للحصول على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، لذا يعدُّ الاستغراق الوظيفي استراتيجياته أحد الطرائق لتحقيق الأداء العالي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية على المصارف الأخرى.
2. في المنظمات المعاصرة، فإن إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي هي وسائل جوهرية لتطوير قوى العمل التي تمتلك كل القدرات والدوافع والتحويل الضروري لإيجاد والمساهمة بطرق جديدة لتحقيق الأداء العالي في العمل وبشكل فاعل وكفاء.
3. يمكن للعمل بحد ذاته أن يخلق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى التحفيز الذاتي، وزيادة الاستغراق الوظيفي وبالتالي انعكاس ذلك على تحقيق الأداء العالي.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. ينبغي أن تقوم المصارف عينة الدراسة برفع الأداء العالي في عملها وذلك عن طريق توحيد هدف المصارف وغرضها، بالإضافة إلى تشجيع الموظفين نحو الانغماس بالعمل الجماعي والإفادة من المقدرات الجوهرية والعمل على تشجيعهم عند تنفيذ إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي وكذلك تشجيع التعلم من التجارب السابقة.
2. ضرورة التركيز ومن قبل المصارف على مفهوم الاستغراق الوظيفي إذ يعدُّ من المفاهيم المهمة التي تؤثر على أداء العمل، وجذب واستبقاء الموظفين والحفاظ عليهم.
3. يتم تعزيز الاستغراق الوظيفي إذا امتلك الموظفون صوت يستمع إليهم، وهذا يتيح لهم تغذية أفكارهم ووجهات نظرهم بشكل متنامي ويشعرون بأنهم يؤدون مهامهم على أكمل وجه.

3. دراسة (المنطاوي، 2007) بعنوان:

" أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام المصرية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص ثقافة المنظمة في إحدى المؤسسات الصحفية الرائدة في مصر وهي مؤسسة الأهرام، وتحديد مدى تأثير ثقافة المنظمة على الاستغراق

الوظيفي وتحديد أي خصائص الثقافة أكثر تأثيراً على الاستغراق الوظيفي، وتقديم بعض المقترحات التي قد تفيد في بيئة الأعمال المصرية لزيادة درجة الاستغراق الوظيفي للأفراد من خلال تطوير ثقافة المنظمات وخاصة في مجال الصحافة.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. تكشف هذه الدراسة دلالة نظرية هامة توضح دور ثقافة المنظمة في التأثير على الاستغراق الوظيفي للأفراد ومن ثم تعد هذه الدراسة إضافة على محددات الاستغراق الوظيفي والتي تتمثل في المتغيرات الشخصية للفرد (السن، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية) والمتغيرات الوظيفي الممثلة في خصائص بيئة العمل.
2. تؤثر كلا من خاصية المنافسة والقدرة على التكيف على الاستغراق الوظيفي مما يعني أهمية هذه الخصائص في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي مما يوضح اهتمام المؤسسة محل الدراسة بهذه الأبعاد والتي تتناسب مع طبيعة عملها في مجال الصحافة حيث تتنامى حدة المنافسة بين المؤسسات الصحفية لتحقيق ما يسمى بالسبق الصحفي وخلق ميزة تنافسية مما يساعد في خلق روح المبادرة لدى الأفراد لتحقيق المزيد من التميز والنجاح ومن ثم زيادة استغراقهم في وظائفهم.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. ضرورة استثمار عناصر القوة في ثقافة المنظمة ووضع البرامج والسياسات التي تتناسب مع عناصر القوة وتمكنها من تحقيق أهدافها .
2. التأكيد على روح الجماعة وروح الفريق واستيعاب فكرة أن تحقيق الأهداف هي مسؤولية جماعية يشترك فيها جميع العاملين وليست مسؤولية الإدارة فقط.
3. إسهام القيادات الإدارية في تدعيم ثقافة المنظمة عن طريق أنماط السلوك المختلفة باعتبارهم المثل الأعلى في المنظمة.
4. دراسة (المغربي، 2004) بعنوان:

"جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي " - مصر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة وحجم تأثير عوامل جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على الاستغراق الوظيفي في المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، وتكونت عينة البحث من فئات مختلفة شملت الإداريين والأطباء والفنيين بالمراكز

المتخصصة، والذين بلغ عددهم 350 فرداً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء عينة الدراسة.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. أن هناك انخفاضاً نسبياً في جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة.

2. عدم وجود اختلاف معنوي بين فئات الدراسة: الإداريين والأطباء والفنيين حول مستوى الاستغراق الوظيفي.

3. إن أهم عوامل جودة الحياة تأثيراً في الاستغراق الوظيفي كما أظهرها الانحدار المتدرج، تتمثل في: الأجور والمكافآت، خصائص الوظيفة، ظروف بيئة العمل المعنوية، وأسلوب الرئيس في الإشراف.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. إعادة هيكلة نظم المكافآت والحوافز المادية بالمراكز الطبية المتخصصة بما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد وفكر ويسهم في توفير حياة وظيفية مستقرة للعاملين.

2. إعداد الدراسات التفصيلية اللازمة لتحليل وتوصيف الوظائف بما يؤدي لتفعيل الإثراء الوظيفي وتطبيق المفاهيم السلوكية والتنظيمية الحديثة مثل تمكين العاملين وهذا يتطلب بدوره مراجعة دورية لبطاقات الوصف الوظيفي ومراعاة المهام والأنشطة الحديثة من ناحية، والتكنولوجيا المعاصرة من ناحية أخرى.

3. الاهتمام بجماعات وفرق العمل والتأكيد على نشر ثقافة العمل الجماعي، فهذا ما يميز بيئة العمل الجيدة ويؤدي بدوره لتحقيق الاستغراق الوظيفي.

الدارسات الأجنبية

1. دراسة (Mehdipour et al., 2012) بعنوان:

" العلاقة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي لدى معلمو التربية البدنية في إيران "

هدفت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 144 مدرس تربية بدنية في محافظة الأهواز بإيران. واستخدمت الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء العينة.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معايير جودة حياة العمل (شروط العمل، الأهمية الاجتماعية للعمل في الحياة، فرص النمو، تطوير القدرات، العمل وفترة حياة العامل، الاندماج الاجتماعي في المنظمة) والاستغراق الوظيفي لدى معلمي التربية البدنية.
2. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التعويض العادل ومستوى الاستغراق الوظيفي.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بجودة حياة العمل لهؤلاء المدرسين (يحملون شهادة البكالوريوس وخبرتهم من 1-5 سنوات) من خلال توفير فرص حصولهم على دراسات عليا وبالتالي يحقق استغراق وظيفي يقود بدوره لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. دراسة (Raymond and Mjoli,2012) بعنوان:

"العلاقة بين الاستغراق والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة motor-car العاملة بشرق لندن وجنوب أفريقيا"

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستوى التشغيلي داخل مصانع شركة مرسيدس المتواجدة في شرق لندن وجنوب أفريقيا، حيث درست الرضا والاستغراق الوظيفي كمتغيرات مستقلة بينما الالتزام التنظيمي كمتغير تابع. وقد جمعت البيانات من عينة عشوائية تضم 100 فرد. وقد استخدم استبيان مكون من أربع أجزاء كأداة لاستطلاع آراء أفراد العينة.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. رغم الارتباط القوي بين كل من الرضا والاستغراق الوظيفي مع الالتزام التنظيمي، فإن نسبة تباين الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي أعلى منها بالنسبة للاستغراق الوظيفي.
2. الرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي ترتبط بنفس الدرجة مع الالتزام التنظيمي.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. إجراء أبحاث تجريبية تساعد في توضيح اتجاه العلاقة السببية التي قد تكون موجودة بين المتغيرات.

2. دراسة نتائج الالتزام التنظيمي وهل هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي وبقاء العاملين في المنظمات.

3. دراسة (Cherubin,2011) بعنوان:

" الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي " - الولايات المتحدة الأمريكية

هدفت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في الشركات الغير ربحية الموجودة في الجزء الشمالي الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم لهذا الغرض استبانة مكون من 8 عناصر هي تطوير لنموذج Engagement scale Utrecht Work وكان عدد العينة 65 فرداً.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. هناك ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى عينة البحث.
2. لا توجد فروق إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى للجنس أو العمر أو العرق، بينما توجد فروق إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى لمستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

1. تطبيق نفس الدراسة على عينة ذات حجم كبير.
2. إجراء دراسة لبحث العلاقة بين صفات العاملين والاستغراق الوظيفي لتحديد العوامل المؤثرة على اختلاف مستوى الاستغراق بين أفراد المجتمع الواحد.
3. حث المنظمات والشركات على تدريب المدراء وتطوير استراتيجيات لدعم الاستغراق الوظيفي عن طريق المكافآت والتحفيز مثل زيادة الرواتب، وذلك لما يحققه من أثر إيجابي على العلاقة بين العامل والمنظمة التي يعمل بها.

4. دراسة (De Lacy,2009) بعنوان:

"الاستغراق الوظيفي: تطوير نموذج ثلاثي الأبعاد ودراسة علاقته مع سلوك القادة العاطفي" - استراليا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الاستغراق الوظيفي وبيان تأثير سلوك القادة العاطفي على كل بعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي (المعرفي والسلوكي والوجداني)، وتم جمع البيانات من خمس شركات قطاع عام واستخدام *Structural Equation Modelling* لتحديد هذا التأثير.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. أن سلوك القادة العاطفي له تأثير مباشر على الاستغراق المعرفي الذي أدى بدوره للاستغراق الوجداني والذي أثر على بقاء العاملين في المنظمة.
 2. تحديد اتجاه التأثير بين سلوك القادة والاستغراق العاطفي، حيث كشفت الدراسة أن سلوك القادة العاطفي يسبق الاستغراق العاطفي.
- وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:**

1. تدريب القادة على سلوكيات تساعد العاملين في عملية الاستغراق بجميع أبعاده.
2. وضع مقاييس وبناء نماذج لقياس أبعاد الاستغراق الوظيفي وتأثيره على متغيرات مختلفة.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة وجد الباحث أن:

بعض الدراسات تناولت موضوع الدعم التنظيمي بشكل مباشر، فنجد دراسة (إسكندر، 2009) تناولت أثر إدراك العاملين للدعم التنظيمي على الشعور بالانتماء والأداء الوظيفي، أما دراسة (عواد، 2007) ركزت على دراسة تأثير محددات الدعم التنظيمي مثل الدعم الاجتماعي وعبء الدور الزائد والاستقلالية والعاطفة الإيجابية والخبرة في متغيرات هي الانتماء العاطفي والأداء الوظيفي والسلوكيات الانسحابية والحاجة إلى الاندماج والحاجة إلى التقدير، بينما تناولت دراسة (الحراشنة والهيبي، 2006) أثر الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات الأردنية، وتناولت دراسة (هندي، 2005) تأثير مجموعة محددات ديموجرافية مؤثرة في إدراك العاملين للدعم التنظيمي والخروج بمفهوم واضح لهذا المصطلح الحديث في علم إدارة الأعمال، أما على صعيد الدراسات الأجنبية فقد تناولت دراسة (Wickramasinghe, 2011) تأثير الانغماس الوظيفي كعامل وسيط بين الدعم التنظيمي والتدوير الوظيفي في شركة تصنيع ملابس بسريلانكا، وركزت دراسة (Colakoglu, 2010) على تحليل تأثير الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي، وفي تركيا تناولت دراسة (Ucar, 2010) العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي وتأكيد الذات كمتغير وسيط، وبحثت دراسة (Liu, 2007) العلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتناولت دراسة (Loi, Hangyue & foley, 2006) العلاقة بين العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي وترك العمل، وتناولت دراسة (Eisenberger, Fasolo, and LaMastro, 1990) العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ومعدلات حضور العاملين والأداء والعمل الإبداعي. ومن جهة أخرى تناولت دراسات

عديدة الاستغراق الوظيفي فنجد منها الدراسات العربية مثل دراسة (نصار، 2013) التي تناولت العلاقة بين جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، وتناولت دراسة (عبد الغني، 2012) أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي، وهدفت دراسة (العبادي، 2012) التعرف على استراتيجيات الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، وتناولت دراسة (المنطاوي، 2007) أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي في مؤسسة الأهرام المصرية، وبينت دراسة (المغربي، 2004) جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي.

أما على صعيد الدراسات الأجنبية فقد هدفت دراسة (Mehdipour et al., 2012) إلى تحديد العلاقة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي في إيران، وتناولت دراسة (Raymond and Mjoli, 2012) العلاقة بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي كمتغيرات مستقلة والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، هدفت دراسة (Cherubin, 2011) إلى بحث العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي، وركزت دراسة (De Lacy, 2009) على التعرف على مفهوم الاستغراق الوظيفي وبيان تأثير سلوك القادة العاطفي على كل بعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي (المعرفي والسلوكي والوجداني).

من خلال تفحص الدراسات السابقة اتضح للباحث ما يلي:

1. تعدد وسائل الدعم التنظيمي التي تم تناولها في الدراسات السابقة، فلا يوجد وسائل دعم محددة وإنما اختلفت باختلاف البيئة التي تمت فيها الدراسة.
2. أجمعت الدراسات التي تناولت الدعم التنظيمي أنه يؤثر بشكل إيجابي على الاستغراق الوظيفي.
3. الدراسات التي تناولت موضوع الاستغراق الوظيفي نادرة على الصعيد العربي، وتناولت دراسة محلية واحدة (نصار، 2013) هذا المفهوم على حد علم الباحث.
4. ندرة الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت علاقة الدعم التنظيمي بالاستغراق الوظيفي، وكانت معظم الدراسات تربط أحد المتغيرات السابقة بمتغيرات أخرى.
5. أوضحت أغلب الدراسات العربية انخفاض ملحوظ في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة أو الخاصة وذلك بسبب تجاهل المؤسسات لوسائل الدعم التنظيمي الفعال الذي يقود لمستوى استغراق وظيفي كبير، بينما أوضحت الدراسات الأجنبية

ارتفاع ملحوظ لمستوى الاستغراق الوظيفي بسبب استخدام المؤسسات العامة والخاصة لوسائل دعم تنظيمي مختلفة ومتعددة ساهمت في رفاهية موظفيها.

6. تنوع استخدام الدراسات لمتغير الاستغراق الوظيفي فتارة يستخدم كمتغير مستقل وتارة أخرى كمتغير تابع وأحياناً كمتغير وسيط.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها:

1. من الدراسات المحلية القليلة التي تناولت موضوع الاستغراق الوظيفي.
2. الأولى من نوعها في فلسطين التي درست العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي على حد علم الباحث.
3. وضحت وسائل الدعم التنظيمي التي تستخدمها وكالة الغوث في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها والوسائل التي قد تستخدمها مستقبلاً في تنمية العاملين لديها.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات

الدراسة.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

- مقدمة.
- أسلوب الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبيان.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أسلوب الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض. ووزعت على عينة الدراسة، ثم تم تفرغها وتحليل الاستبانة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات إحصائياً (SPSS)، وذلك لحساب النسب

واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج التي إثراء موضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف هم جميع موظفي مكتب غزة الإقليمي التابع لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الأونروا من الدرجة الوظيفة 10 إلى الدرجة الوظيفية 20 والبالغ عددهم 327 موظف وتم اختيار الموظفين من الدرجة الوظيفة العاشرة فما فوق لأنهم يشغلوا مناصب إدارية بينما من هم دون الدرجة العاشرة يكونوا في المستوى التشغيلي . ويوضح الجدول رقم (1) عدد الموظفين في كل درجة وظيفية.

جدول (1)

تصنيف الموظفين حسب الدرجات الوظيفية

الدرجة الوظيفية	عدد الموظفين
10	78
11	20
12	73
13	27
14	64
15	15
16	18
17	18
18	9
19	0
20	5
المجموع	327

المصدر (قسم الموارد البشرية، الأونروا، غزة 2013)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد الموظفين المعينين على الدرجة الوظيفية 19 هو صفر وذلك بسبب عدم وجود أي وظيفة تحمل الدرجة الوظيفية 19.

عينة الدراسة:

وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 270 استبانة على عينة الدراسة وقد تم استرداد 200 استبانة بنسبة 74.07%.

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة أثر الدعم التنظيمي التي تقدمه المنظمة على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي - الأونروا، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1- الإطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين الأول يتناول موضوع الدعم التنظيمي من خلال 4 مجالات، وتشتمل هذه المجالات على 54 فقرة، والمحور الثاني يتناول موضوع الاستغراق الوظيفي من خلال 13 فقرة.
- 6- تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (67) فقرة، ملحق (3).

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "أثر الدعم التنظيمي التي تقدمه المنظمة على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي - الأونروا".

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة (الخبرة)، الدائرة التي يعمل الموظف، الدرجة الوظيفية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة، ويتكون من 67 فقرة، موزع على محورين:

المحور الأول: الدعم التنظيمي، ويتكون من (54) فقرة، منقسم إلى 4 مجالات:

المجال الأول: العدالة التنظيمية، ويتكون من (23) فقرة، منقسم إلى 3 مجالات فرعية:

أولاً: عدالة التوزيع، ويتكون من (7) فقرات.

ثانياً: عدالة الإجراءات، ويتكون من (8) فقرات.

ثالثاً: عدالة التعاملات، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني: سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، ويتكون من (12) فقرة.

المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الرابع: دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين، ويتكون من (10) فقرات.

المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي، ويتكون من (13) فقرة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (2):

جدول (2) : درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

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

صدق الاستبانة:

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

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في إدارة الأعمال، والإحصاء التطبيقي، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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

- نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول: الدعم التنظيمي

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العدالة التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العدالة التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً: عدالة التوزيع			
1.	تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة.	.492	*0.003
2.	اعتقد أن راتبه الشهري مناسب.	.625	*0.000
3.	اعتبر أن عبء العمل الخاص به مناسب.	.784	*0.000

*0.000	.782	4. بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة.
*0.000	.805	5. أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة.
*0.000	.663	6. يتناسب الأجر مع المؤهلات التي أحملها.
*0.006	.453	7. يحصل كل موظف على الخدمات التي تقدمها المنظمة بشكل عادل.
ثانياً: عدالة الإجراءات		
*0.000	.650	1. يستخدم المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.
*0.000	.717	2. يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
*0.000	.792	3. يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.
*0.000	.740	4. يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.
*0.000	.763	5. يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.
*0.000	.766	6. يحق للعاملين الاعتراض على القرارات التي يصدرها المدير.
*0.000	.743	7. تتعامل المؤسسة بإجراءات نزيهة مع جميع الموظفين.
*0.000	.711	8. إجراءات المكافآت معلنه للجميع.
ثالثاً: عدالة التعاملات		
*0.000	.665	1. عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.
*0.000	.862	2. عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.
*0.000	.855	3. عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية.
*0.000	.855	4. عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف.
*0.000	.818	5. يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.
*0.000	.866	6. عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات.
*0.000	.873	7. يشرح لي المدير بشكل واضح جداً أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي.
*0.000	.731	8. أشعر بنزاهة في حل الخلافات بين الموظفين.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سلوك القادة لمساندة المرؤوسين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سلوك القادة لمساندة المرؤوسين " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.002	.514	يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل.
2.	*0.000	.801	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم.
3.	*0.000	.723	يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل.
4.	*0.000	.773	يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملاح العمل في المراحل المستقبلية.
5.	*0.001	.529	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها.
6.	*0.000	.877	يشعر المرؤوسين بأن المدير صديقهم حيث يتطلع لراحتهم وإسعادهم.
7.	*0.000	.817	يتشارك المدير مع مرؤوسيه في الحصول على المزايا.
8.	*0.004	.487	يخطر المدير المرؤوسين بأية تغييرات محتملة تؤثر عليهم.
9.	*0.000	.895	عندما يتحدث المدير يشعر المرؤوسين أن لديه اقتناع داخلي بما يقول.
10.	*0.000	.891	لدى المدير قدرة على إلهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم.
11.	*0.000	.919	يعد المدير متحدث قوي للحق يقنع الآخرين بوجهة نظره.
12.	*0.000	.840	لدى المدير مهارة فائقة في النقاش والحوار.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرار " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرار " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.692	رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات من خلال التشاور.
2.	*0.000	.714	أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية.
3.	*0.000	.724	يشجعني رؤسائي على التعبير عن أفكاري في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم.
4.	*0.000	.783	في أحيان كثيرة يأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعملتي.
5.	*0.000	.874	في جماعة العمل التي انتمي إليها معظم الأفراد تؤخذ آرائهم عند اتخاذ القرارات.
6.	*0.001	.562	اتخذ معظم القرارات من خلال الرجوع إلى المرؤوسين.
7.	*0.000	.718	يفوض المدير جزء من صلاحياته للمرؤوسين.
8.	*0.000	.667	نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عالية.
9.	*0.000	.683	يهتم المدراء بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم وتأكيد الذات لدى العاملين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم وتأکید الذات لدى العاملين " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.808	تقدر المنظمة المجهودات الإضافية التي أبذلها لأداء العمل بكفاءة.
2.	*0.005	.458	أشعر بأهمية وظيفتي من خلال ما أنجزه من أعمال.
3.	*0.000	.711	مهام وظيفتي محددة بدقة.
4.	*0.000	.738	أتلقي تغذية راجعة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد.
5.	*0.000	.600	تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشبع طموحي في العمل.
6.	*0.000	.700	تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي مما يدفعني لاكتساب المهارات باستمرار.
7.	*0.000	.809	احصل من عملي على الحوافز والمكافآت التي تسهم في تحقيق رضاي عن العمل.
8.	*0.000	.752	أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على الإبداع بشكل مستمر.
9.	*0.000	.786	المستوى الوظيفي لعملي يتناسب مع طبيعة النشاط الذي أؤديه.
10.	*0.002	.500	تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاستغراق الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستغراق الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.599	يحقق لي عملي أكبر إشباع في حياتي.
2.	*0.000	.658	يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيها الأولوية.
3.	*0.000	.729	معظم الأشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي الحالية بشكل أو آخر.
4.	*0.000	.633	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.
5.	*0.000	.657	معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي.
6.	*0.000	.640	امتلك روابط قوية جدا بوظيفتي، وأرى أنه من الصعب جدا كسرها.
7.	*0.000	.870	معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي.
8.	*0.000	.617	إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة.
9.	*0.002	.502	أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي.
10.	*0.000	.587	أني أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي.
11.	*0.000	.803	يبدو لي كل يوم عمل في وظيفتي كأنه ينتهي سريعاً.
12.	*0.000	.662	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رئيسي.
13.	*0.000	.801	أشعر أنني أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول (8)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	عدالة التوزيعات	.470	*0.004
2.	عدالة الإجراءات	.864	*0.000
3.	عدالة التعاملات	.896	*0.000
4.	العدالة التنظيمية	.877	*0.000
5.	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	.856	*0.000
6.	المشاركة في اتخاذ القرارات	.834	*0.000
7.	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	.751	*0.000
8.	الدعم التنظيمي	.975	*0.000
9.	الاستغراق الوظيفي	.589	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثبات الاستبانة Reliability :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (9).

جدول (9)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
1.	العدالة التنظيمية	23	0.885	0.941
2.	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	12	0.939	0.969
3.	المشاركة في اتخاذ القرارات	9	0.876	0.936
4.	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	10	0.886	0.941
5.	الدعم التنظيمي	54	0.960	0.980
6.	الاستغراق الوظيفي	13	0.901	0.949
	مجالات الاستبانة معا	67	0.960	0.980

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.876،0.960)، بينما بلغت قيمة ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.960). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.936،0.980)، بينما بلغت قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.980) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (10).

جدول (10)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	العدالة التنظيمية	0.296
2.	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	0.129
3.	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.130
4.	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	0.300
5.	الدعم التنظيمي	0.279
6.	الاستغراق الوظيفي	0.255
	جميع مجالات الاستبانة معا	0.803

واضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذه المجالات.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

5- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

6- اختبار T في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

7- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA - One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- أولاً: المقدمة.
- ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.
- ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: المقدمة:

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

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
72.5	145	ذكر
27.5	55	أنثى
100.0	200	المجموع

يتضح من جدول (11) أن ما نسبته 72.5% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 27.5% إناث. يلاحظ أن عدد الموظفين الذكور يفوق عدد الموظفات الإناث، ويعزى ذلك إلى أن عينة البحث تناولت مستويات إدارية متوسطة تتطلب غالباً مستوى تعليم مثل بكالوريوس ومستويات إدارية عالية تتطلب غالباً مستوى تعليم عالي مثل الماجستير والدكتوراة، لذلك فإن عدد الموظفين الذكور أكبر لأنهم الأكثر حصولاً على الشهادات العليا من الإناث، كما يرجع السبب لعامل آخر مهم يتعلق بطبيعة الوظيفة مثل المهندسين و الأطباء حيث يتفوق الذكور على الإناث في الحصول على هذه الوظائف لأن عدد المتقدمين الذكور يفوق عدد المتقدمين الإناث، ويرجع ذلك لنظرة المجتمع الفلسطيني حيث يعتقد الناس أن هذه الوظائف ملائمة أكثر للذكور.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	5	2.5
من 25 إلى أقل من 30 سنة	11	5.5
من 30 إلى أقل من 45 سنة	101	50.5
45 سنة فأكثر	83	41.5
المجموع	200	100.0

يتضح من جدول (12) أن ما نسبته 2.5% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 5.5% تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 30 سنة، 50.5% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 45 سنة، بينما 41.5% أعمارهم 45 سنة فأكثر. وهذا يرجع إلى أن وكالة الغوث تشتت عدد سنوات خبرة طويلة في المناصب الإدارية ويتم ذلك من خلال اختبارات ومقابلات شخصية لاختيار أنسب المرشحين وهذا يفسر ارتفاع أفراد العينة في عمر 30-45 سنة، وفي أعمار 45 سنة فأكثر ينقلها أشخاص لديهم خبرة كافية في مجال العمل وتزداد هذه الخبرة بتقدم الموظف في العمر وازدياد عدد سنوات الخدمة، وتتطلب أحياناً في المناصب الإدارية العليا الحصول على شهادات دراسات عليا تتطلب وقتاً طويلاً للحصول عليها.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	14	7.0
بكالوريوس	128	64.0
دبلوم عالي	7	3.5
دراسات عليا	51	25.5
المجموع	200	100.0

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 7.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، 64.0% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 3.5% مؤهلهم العلمي دبلوم عالي، بينما 25.5% مؤهلهم العلمي دراسات عليا. يتضح من الجدول أن عدد أفراد العينة الذين يحملون درجة دبلوم هم فئة قليلة جداً وتم تعيينهم على هذه المؤهل منذ فترة طويلة وتقلص عددهم في السنوات الأخيرة بسبب تشجيع وكالة الغوث لهم على إكمال دراستهم الجامعية، بينما نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين يحملون درجة البكالوريوس مرتفعة ويرجع ذلك أن هذا المؤهل شرط أساسي للالتحاق بأغلب وظائف وكالة الغوث، ونجد أن ما يقارب من ربع أفراد العينة يحملون شهادات عليا ونعزو ذلك لرغبة العديد من الموظفين في تقلد مناصب إدارية عليا والتي بدورها تتطلب شهادات في الدراسات العليا.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة (الخبرة)

جدول (14): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة (الخبرة)

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
4.5	9	أقل من 5 سنوات
18.0	36	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20.0	40	من 10 إلى أقل من 15 سنة
57.5	115	15 سنة فأكثر
100.0	200	المجموع

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته 4.5% من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، 18.0% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 20.0% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 57.5% سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر. نلاحظ أن عدد أفراد العينة ممن يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات ضئيل جداً لأن أغلب الوظائف من الدرجة الوظيفية 10 فأعلى تتطلب سنوات خبرة وبذلك يكون هؤلاء الموظفين في الغالب جدد ويمتلكون الحد الأدنى المطلوب من سنوات الخبرة، نلاحظ أن نسبة 18% يمتلكون أقل من 10 سنوات خبرة ويرجع ذلك لنظام الترقيات السنوية الذي يترفع بها الموظف تلقائياً في سلم الوظائف، بينما نجد أن نسبة 77.5% من الموظفين لديهم أكثر من 10 سنوات لأنهم ترقوا من خلال نظام الترقيات أو أنهم حصلوا على وظائف عليا تتطلب سنوات خبرة طويلة أو أنهم أمضوا سنوات خبرة في مؤسسات غير وكالة الغوث قبل تقلدهم لهذه الوظائف.

- توزيع عينة الدراسة حسب الدائرة التي يعمل بها الموظف

جدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب الدائرة التي يعمل بها الموظف

النسبة المئوية %	العدد	الدائرة
13.0	26	التعليم
6.0	12	الصحة
12.0	24	الخدمات الاجتماعية
19.5	39	الموارد البشرية
11.5	23	المالية
3.0	6	برنامج خلق فرص العمل
5.0	10	التوريدات
11.5	23	مكتب مدير المكتب الإقليمي
15.0	30	الهندسة والبنية التحتية
3.5	7	برنامج القروض الصغيرة
100.0	200	المجموع

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 13.0% من عينة الدراسة يعملون في دائرة التعليم بالرغم من أن دائرة التعليم تعتبر من أكبر الدوائر في وكالة الغوث إلا أن معظم موظفي التعليم هم مدرسين ومدراء يعملون في المدارس وليس في مكتب غزة الإقليمي نفسه لذلك فإن أفراد العينة من دائرة التعليم هم في الغالب إداريون ومشرفون ومتخصصون تربويون، 6.0% يعملون في دائرة الصحة ويرجع ذلك أن أغلب موظفي دائرة الصحة هم أطباء وممرضون يعملون داخل عيادات الوكالة وليس داخل مكتب غزة وأن أفراد العينة هم إداريون ومدراء في مكتب غزة الإقليمي، 12.0% يعملون في دائرة الخدمات الاجتماعية ونلاحظ أن نسبة أفراد العينة مرتفعة في دائرة الخدمات الاجتماعية وهذا يرجع للدور الخدماتي الذي تقوم به وكالة الغوث وكثرة اللاجئين المستفيدين من الخدمات الاجتماعية والذي يتطلب تعيين عدد كبير من الموظفين لمتابعة وخدمة اللاجئين، 19.5% يعملون في دائرة الموارد البشرية ونلاحظ أن العدد الأكبر من أفراد العينة ينتمون لهذه الدائرة لأنها تعتبر عصب العمل في وكالة الغوث فهي تتسق بين كافة الدوائر في تحديد الشواغر من الوظائف وتوظيف العاملين والإشراف على المقابلات وعقد الامتحانات ومتابعة إجراءات التوظيف والتقاعد وكذلك الإجازات لذلك تتطلب عدد كبير نسبياً من الموظفين ويتركز عملهم داخل مكتب غزة الإقليمي، 11.5% يعملون في دائرة المالية وهم في الغالب موظفون على

درجة عالية من الكفاءة والخبرة في المجال المالي وسبق لأغلبهم العمل في مؤسسات استطاعوا من خلال اكتساب الخبرة ويعزى ارتفاع عدد الموظفين بسبب طبيعة عمل الوكالة الغير ربحية والتي تعتمد على جمع التبرعات من الخارج ثم إعادة توزيع الأموال على الموظفين واللاجئين بنظام دقيق ومرتب يتطلب عدد لا بأس من الموظفين المدربين على ذلك، 3.0% يعملون في برنامج خلق فرص العمل، 5.0% يعملون في دائرة التوريدات، 3.5% يعملون في دائرة برنامج القروض الصغيرة، نلاحظ انخفاض ملحوظ في عدد أفراد العينة في هذه الدوائر الثلاثة وبرجع ذلك لأسباب مختلفة ففي دائرة خلق فرص العمل تسعى الوكالة للاستعانة بموظفي عقود وبطالة للعمل في مكاتب ليتناسب مع طبيعة عمل الدائرة، وفي دائرة التوريدات يرجع سبب انخفاض عدد العاملين لأن موظف واحد يمكن أن يقوم بأكثر من مهمة في شراء المستلزمات التي تحتاجها الوكالة والتي تكون عادة معروفة السعر والمواصفات وكثير منها يأتي على شكل تبرعات وهبات من الدول المانحة، بينما يرجع انخفاض عدد دائرة القروض الصغيرة لقلّة عدد المستفيدين من اللاجئين من هذه الدائرة لأنها تضع نسبة فائدة عالية على القروض التي تمنحها للاجئين لإقامة مشاريع صغيرة بمقارنة بالبنوك العاملة في قطاع غزة، 11.5% يعملون في مكتب مدير المكتب الإقليمي هم في الغالب موظفون محترفون يتعاملوا بشكل مباشر مع الموظفين الأجانب المقيمين في غزة أو مع الوفود الأجنبية الزائرة للأراضي الفلسطينية ومهمتهم التنسيق بين مكتب غزة الإقليمي وباقي المكاتب في الضفة الغربية ولبنان وسوريا والأردن ومكتب ومقر وكالة الغوث الدولية في الولايات المتحدة لذلك تتطلب وجود عدد مرتفع من الموظفين للقيام بتلك المهام، بينما 15.0% يعملون في دائرة الهندسة والبنية التحتية ويشرف هؤلاء المهندسون على ترميم الطرق ورعاية المخيمات الفلسطينية وإعمار البيوت المدمرة خلال الحروب السابقة على قطاع غزة ويعزى ارتفاع عددهم إلى كثرة المهام الملقة على دائرة الهندسة والتي تقدم خدماتها بالتشارك مع جميع الدوائر مثل تعاونها في مشروع ألعاب الصيف وإعمار غزة.

- توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

جدول (16): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
12-10	112	56.0
15-13	64	32.0
16 فأكثر	24	12.0
المجموع	200	100.0

يتضح من جدول (16) أن ما نسبته 56% من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية بين 10 إلى 12، 32% درجتهم الوظيفية بين 13 إلى 15، بينما 12% درجتهم الوظيفية 16 فأكثر. نلاحظ من الجدول ترتيباً طبيعياً ومنطقياً حيث تتناسب أعداد كل فئة عكسياً مع الدرجات الوظيفية ويرجع ذلك لطبيعة الوظائف التي يشغلونها حيث تقع أغلب الفئة الأولى في المستويات الإدارية الدنيا والفئة الثانية في المستويات الإدارية الوسطى وتقل أعداد الفئة الثالثة في المستويات الإدارية العليا وهذا يتماشى مع الترتيب المنطقي الطبيعي.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

لتحليل فقرات الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام اختبار T لعينة واحدة:

أولاً: اختبار حول متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة)

الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

أولاً: تحليل فقرات مجال الدعم التنظيمي

تحليل فقرات مجال العدالة التنظيمية

- تحليل فقرات مجال عدالة التوزيع

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (17).

جدول (17)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "عدالة التوزيع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة.	3.67	73.43	9.90	*0.000	1
2.	اعتقد أن راتبي الشهري مناسب.	3.14	62.80	1.80	*0.037	4
3.	اعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب.	3.33	66.53	4.86	*0.000	3
4.	بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة.	2.64	52.86	-4.57	*0.000	7
5.	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة.	3.40	68.00	6.31	*0.000	2
6.	يتناسب الأجر مع المؤهلات التي أحملها.	3.02	60.40	0.27	0.395	6
7.	يحصل كل موظف على الخدمات التي تقدمها المنظمة بشكل عادل.	3.03	60.50	0.35	0.365	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.17	63.50	3.49	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تناسب ساعات العمل مع ظروفى الخاصة" يساوي 3.67 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.43%، قيمة الاختبار 9.90 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قانون عمل وكالة الغوث الذي ينظم العلاقة بين المؤسسة والموظف والذي يشترط إلا يشغل الموظف أي وظيفة أو مهنة أخرى غير وظيفته في وكالة الغوث والذي تمتد ساعات عمله من 8 صباحاً إلى 3 مساءً وبالتالي فإن الموظف لديه متسع كبير من الوقت لقضاء احتياجاته وتناسب ساعات عمله مع ظروفه الخاصة غالباً.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة" يساوي 2.64 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.86%، قيمة الاختبار 4.57-، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى عدم وجود نظام حوافز ومكافآت واضح، بالإضافة لارتفاع أسعار السلع والخدمات في البلد، وعدم ملائمة الراتب للوضع الاقتصادي وبالتالي لا يكفي الراتب لوحده لإشباع حاجات العاملين، إضافة لتوقعات الموظفين العالية بأن المؤسسة ستمنحهم حوافز مالية مقابل أي عمل مميز وهذا قد لا يحدث دائماً.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.17، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.50%، قيمة الاختبار 3.49، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "عدالة التوزيع" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويلاحظ الباحث من خلال تحليل النتائج أن العاملين في الوكالة يوافقون على وجود عدالة في التوزيع بنسبة متوسطة وأن أعباء الوظيفة وساعات العمل مناسبة لهم بينما تقل نسبة موافقة العاملين بالنسبة لمستوى الراتب ونظام المكافآت والحوافز وعدالة

- توزيع الخدمات بين الموظفين ويعزو الباحث هذه النتائج إلى كفاءة العاملين بالوكالة الذين يقوموا بأداء أعمالهم وهم مستغرقون في وظائفهم ويبدلوا قسارى جهدهم في تحقيق أهداف المنظمة رغم الأعباء الوظيفية وساعات العمل وفي المقابل يتوقعوا راتب مرتفع ومزيد من المكافآت والحوافز والذين يروا أنها غير مناسبة لعملهم الدعوب في الوظيفة.
- تتفق هذه الدراسة مع دراسة (أبو ندا، 2010) التي أظهرت وجود عدالة توزيعية خاصة بالأجر والمكافآت بدرجة متوسطة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، كما تتفق مع دراسة (عطوي، 2007) التي أظهرت انطباع ايجابي لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد العدالة التوزيعية، وتتفق مع دراسة (أبو تايه، 2012) التي أظهرت وجود عدالة توزيعية بدرجة متوسطة في الوزارات الحكومية في الأردن.
- تختلف هذه الدراسة مع دراسة (أبو جاسر، 2010) التي أظهرت عدم موافقة موظفي وزارات السلطة الوطنية بغزة على وجود عدالة في التوزيع، ويرجع ذلك للتباين الكبير في الرواتب بين العاملين في السلطة.

تحليل فقرات مجال " عدالة الإجراءات "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (18).

جدول (18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " عدالة الإجراءات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يستخدم المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	3.44	68.84	6.71	*0.000	3
2.	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	3.40	67.90	5.98	*0.000	4
3.	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.	3.47	69.40	7.20	*0.000	2

1	*0.000	8.57	71.30	3.57	يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.
5	*0.000	4.33	66.33	3.32	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.
6	*0.000	4.37	66.06	3.30	يحق للعاملين الاعتراض على القرارات التي يصدرها المدير.
7	*0.000	3.35	64.70	3.24	تتعامل المؤسسة بإجراءات نزيهة مع جميع الموظفين.
8	*0.029	1.91	63.00	3.15	إجراءات المكافآت معلنه للجميع.
	*0.000	6.81	67.18	3.36	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات " يساوي 3.57 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.30%، قيمة الاختبار 8.57، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "إجراءات المكافآت معلنه للجميع " يساوي 3.15 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.00%، قيمة الاختبار 1.91، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.029 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.36، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.18%، قيمة الاختبار 6.81، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي

0.000 لذلك يعتبر مجال "عدالة الإجراءات" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- يتضح من النتائج السابقة أن مجال عدالة الإجراءات يحوز على موافقة الموظفين ويعزو الباحث ذلك إلى نظام العمل المطبق ذلك المؤسسة والذي يتصف بالثبات والوضوح وهو معلوم لجميع الموظفين وتعتبر أحد ركائز النظام البيروقراطي الذي تتبعه الوكالة من خلال تعميم النشرات وشرح القرارات والخطط المنوي تنفيذها وحتى كيفية تنفيذ هذه الخطط والمهام، لذلك فإن احترام الموظفين لهذا النظام ساعد على عدالة الإجراءات التي تطبق بنزاهة وشفافية على جميع موظفي مكتب غزة الإقليمي الأونروا.

- تتفق هذه الدراسة مع دراسة (أبو ندا، 2010) التي أظهرت وجود عدالة في الإجراءات (قدرة على التحكم بعملية صنع القرار) بدرجة متوسطة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتتفق مع دراسة (أبو جاسر، 2010) التي بينت وجود عدالة إجرائية بدرجة متوسطة لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتتفق مع دراسة (عطوي، 2007) التي أظهرت انطباع معتدل لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد العدالة الإجرائية. كما تتفق مع دراسة (أبو تايه، 2012) التي أظهرت وجود عدالة في الإجراءات بدرجة متوسطة في الوزارات الحكومية بالأردن. ويعزو الباحث هذا الاتفاق لتشابه البيئات العربية والمحلية في طريقة اتخاذ القرار والإجراءات المتبعة سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة.

تحليل فقرات مجال " عدالة التعاملات "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (19).

جدول (19)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " عدالة التعاملات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.	3.69	73.80	11.86	*0.000	1
2.	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	3.60	72.00	9.18	*0.000	2
3.	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية.	3.14	62.70	2.00	*0.023	8
4.	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف.	3.38	67.50	5.69	*0.000	6
5.	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.	3.54	70.75	8.85	*0.000	3
6.	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات.	3.50	70.05	8.04	*0.000	4
7.	يشرح لي المدير بشكل واضح جداً أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي.	3.47	69.40	7.37	*0.000	5
8.	أشعر بنزاهة في حل الخلافات بين الموظفين.	3.37	67.40	5.37	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.46	69.21	8.41	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (19) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود " يساوي 3.69 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي

النسبي 73.80%، قيمة الاختبار 11.86، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العلاقة الطيبة التي تربط المدير مع مرؤوسيه النابعة من أخلاق الدين الإسلامي الذي يعتنقه أغلب الموظفين وإلى أخلاق الشعب الفلسطيني والجو الاجتماعي الذي يسوده الحب والمودة والاحترام المتبادل بين الطرفين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية" يساوي 3.14 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.70%، قيمة الاختبار 2.00، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.023 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث النتيجة إلى صرامة النظام المتبع والذي يغلب مصلحة العمل على المطالب الشخصية، إذ أن طبيعة البشر مختلفة فيما بينهم لذلك تتنوع مطالبهم الشخصية وقد تكون متضادة بين أفراد الفريق الواحد وإرضاء الجميع غاية لا تدرك، لذلك يحاول المدراء الموازنة بين مطالب العمل والمطالب الشخصية للموظف لكن إذا تطلب الأمر فإنهم يغلبوا مصلحة العمل واللاجئين على المطالب الشخصية للموظفين.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.46، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.21%، قيمة الاختبار 8.41، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "عدالة التعاملات" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. **نلاحظ** أن الموظفين يشعروا بعدالة التعاملات لكن ليس بشكل كبير جداً ويرجع ذلك إلا أن نظام العمل يحتم على المدراء أحياناً عدم الالتفات لمطالب الموظف ومصالحته بل تغليب مصلحة العمل، وتعطي المؤسسة للمدراء الحق في عدم إعطاء مبررات للموظف بالنسبة للقرارات التي يتخذونها.

- تتفق هذه الدراسة مع دراسة (أبو جاسر، 2010) التي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على وجود عدالة في التعاملات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بغزة. كما تتفق مع دراسة (أبو تايه، 2012) التي بينت موافقة بدرجة متوسطة على وجود عدالة في التعاملات في الوزارات الحكومية بالأردن.

- تختلف هذه الدراسة مع دراسة (أبو نداء، 2010) التي أظهرت عدم موافقة على وجود عدالة في التعامل في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وتختلف مع دراسة (عطوي، 2007) التي أظهرت انطباع سلبي نوعاً ما لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد عدالة التعاملات

تحليل جميع فقرات مجال العدالة التنظيمية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20).

جدول (20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال العدالة التنظيمية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
*0.000	7.54	66.76	3.34	جميع فقرات مجال العدالة التنظيمية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (20) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 3.34 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.76%، قيمة الاختبار 7.54 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال العدالة التنظيمية بشكل عام.

يتضح من الجدول السابق أن العاملين يدركوا أن وكالة الغوث مؤسسة تتمتع بدرجة مقبولة من العدالة التنظيمية ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. شعور الموظفين بأن رواتبهم لا تكافئ المهام المسندة لهم في العمل.

2. مشاركة المرؤوسين لمدراءهم في اتخاذ القرارات بدرجة أقل من المطلوبة.
3. سيطرة العلاقات الشخصية وغلبيتها وتأثيرها على المكانة الوظيفية للمرؤوسين.
4. لا يوجد في اللوائح والقوانين نص ينظم توزيع المكافآت والحوافز.
5. الشعور بالظلم نتيجة مقارنة العاملين لأنفسهم مع العاملين الأجانب والذين يقوموا بنفس المهام والوظائف لكن بفرق راتب وحوافز كبير جداً مما جعل الشعور بالعدالة التنظيمية مقبول ولم يرتقى لدرجة جيدة أو مرتفعة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو ندا، 2007) التي أظهرت أن العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة يوافقوا بدرجة متوسطة على وجود عدالة توزيعية حيث بلغ الوزن النسبي لمجال العدالة التوزيعية 61.93% لأنهم يشعرون بأن ما حصلوا عليه من مكافآت لا يتناسب مع ما يبذلوه من مجهودات في الوظيفة كما بينت وجود عدالة إجراءات ضعيفة بلغ فيها الوزن النسبي 59.20% وأنه لا يوجد عدالة في التعامل بنسبة 57.20% وبلغ لجميع فقرات العدالة التنظيمية 59.59%، كما اتفقت مع دراسة (وادي، 2007) حيث أظهرت وجود عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بمتوسط حسابي نسبي هو 61.93% وهو قريب جداً من نتائج هذه الدراسة، كما اقتربت من نتائج دراسة (عويضة، 2008) حيث أظهرت أن العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية يتفقون أن هناك رضا عن الأجر ولكن بشكل إيجابي منخفض بينما لا يشعروا بعدالة توزيع الحوافز، حيث كان الوزن النسبي لفقرة "أرى أن مرتبي يتناسب مع جهدي بالمؤسسة" 65.99%، والوزن النسبي لفقرة "يوجد عدالة في توزيع الحوافز الإضافية" 52.22% وهي بذلك نتائج متقاربة جداً مع نتائج دراستي. ويرى الباحث أن الاتفاق بين هذه النتائج نابع من تشابه الظروف والعوامل لأنها في نفس البيئة وهي قطاع غزة. كما اتفقت مع دراسة (Erat, Eddll & Kttapci, 2012) التي أظهرت وجود عدالة توزيعية عند إجراء دراسة على الأكاديميين في الجامعات التركية. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السعود، سلطان، 2009) التي أظهرت وجود عدالة إجرائية بوسط حسابي نسبي 76% لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية.

- وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (أبو جاسر، 2010) حيث أظهرت أن لا يوجد عدالة توزيعية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة بينما أظهرت أن هناك عدالة

إجرائية وعدالة معاملات بدرجة مقبولة، ويعود هذه الاختلاف إلى أن الدراسة تمحورت في سؤالها عن عدالة التوزيع على مستوى الرواتب ووجود المكافآت والحوافز ولم تذكر أعباء الوظيفة وساعات العمل ومناسبتها للراتب. كما تختلف مع دراسة (محرمة، 2000)، حيث كشفت الدراسة عن تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بالمملكة الأردنية الهاشمية بالعدالة التنظيمية بشكل عام، حيث اختلف مستوى إحساسهم بكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وبدرجات متفاوتة حيث كانت المتوسط الحسابي النسبي لعدالة التعاملات 45%، وعدالة التوزيع 51.8%، وعدالة الإجراءات 54.6%، وأشارت الدراسة إلى أن أهم العوامل التي أدت إلى تدني شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية هي عدم توفر قيادات إدارية مؤهلة تتميز بالكفاءة والموضوعية، وعدم وجود نظام للرواتب يراعي الأعباء الوظيفية للموظفين ومتطلبات حياتهم، كذلك غياب الأجواء التنظيمية التي تسمح بالمشاركة وتتميز بالصراحة، وجاء هذا الاختلاف بسبب اختلاف بيئة الأعمال الأردنية عن الفلسطينية، كما اختلفت مع دراسة (حامد، 2003) التي أظهرت عدالة توزيعية بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 84.6% للعاملين في الهيئة المصرية العامة للبتروك ويرجع ذلك لرضى العاملين عن رواتبهم وحوافزهم مقارنة بنظرائهم في باقي الوزارات الحكومية المصرية.

تحليل فقرات مجال " سلوك القادة لمساندة المرؤوسين "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (21).

جدول (21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " سلوك القادة لمساندة

المرؤوسين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يسمح المدير باستخدام القدرات	3.74	74.70	13.68	*0.000	1

					الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل.
1	*0.000	12.53	74.70	3.74	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم.
6	*0.000	7.61	69.75	3.49	يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل.
12	*0.000	4.31	65.53	3.28	يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملامح العمل في المراحل المستقبلية.
7	*0.000	8.41	69.35	3.47	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها.
8	*0.000	6.34	68.70	3.44	يشعر المرؤوسين بأن المدير صديقهم حيث يتطلع لراحتهم وإسعادهم.
11	*0.000	5.61	67.31	3.37	يتشارك المدير مع مرؤوسيه في الحصول على المزايا.
5	*0.000	8.41	70.66	3.53	يخطر المدير المرؤوسين بأية تغييرات محتملة تؤثر عليهم.
9	*0.000	6.35	68.63	3.43	عندما يتحدث المدير يشعر المرؤوسين أن لديه اقتناع داخلي بما يقول.
10	*0.000	5.62	67.51	3.38	لدى المدير قدرة على إلهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم.
4	*0.000	8.03	70.71	3.54	يعد المدير متحدث قوي للحق يقنع الآخرين بوجهة نظره.
3	*0.000	8.95	71.82	3.59	لدى المدير مهارة فائقة في النقاش والحوار.
	*0.000	10.37	69.90	3.49	جميع فقرات المجال معاً

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (21) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل " يساوي 3.74 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.70%، قيمة الاختبار 13.68 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك لامتلاك بعض الموظفين خبرات تقنية وعملية قد لا تكون موجودة لدى المدير نفسه، أو قد تكون من باب تشجيع المدراء للمرؤوسين على اكتساب خبرات جديدة من خلال حل المشكلات وتنمية روح الإبداع والابتكار لديهم.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملاح العمل في المراحل المستقبلية " يساوي 3.28 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.53%، قيمة الاختبار 4.31 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة لطبيعة عمل المرؤوس، فإن الذي يحدد ملاح وشكل العمل المستقبلية هي السياسة العامة للمؤسسة ورؤية المدير والتي غالباً تكون بالتشاور بمعنى أن المنظمة تضع السياسات والخطوط العريضة للعمل وتترك للمرؤوسين تفاصيل العمل لكي يؤديه بالطريقة المناسبة التي تحقق في النهاية سياسات وأهداف المنظمة، لذلك يرى الباحث أن حصول الفقرة على أقل موافقة بين الفقرات منسجم مع المنطق وهذا يدل على وعي الموظفين بأسئلة الاستبانة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.49، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.90%، قيمة الاختبار 10.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " سلوك القادة لمساندة المرؤوسين " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نلاحظ أن هناك موافقة على أن هناك مساندة من القادة للمرؤوسين بدرجة متوسطة وهذا نابع من رغبة المدراء في إشاعة جو من الحرية في العمل وتشجيع روح الإبداع والابتكار والذي ينعكس بدوره على أداء أفضل للمرؤوسين والذي يصب لصالح المدير والعمل في نفس الوقت.

- تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الكلابي،2000) في مؤسسة خدمية وربحية تابعة للقطاع العام في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض التي أظهرت درجة موافقة متوسطة لمجال تشجيع الرئيس لمرؤوسيه، كما اتفقت مع نتائج دراسة (عطوي، 2010) التي أظهرت تقبل معتدل لدعم المرؤوسين حيث بلغ نسبة الوسط الحسابي 64.4% من قبل العاملين في المديرية العامة لتربية كربلاء في العراق وهو مقارب لنتائج هذه الدراسة. واتفقت مع دراسة (عويضة، 2008) التي أظهرت أن هناك نوع من الانسجام بين القيادة والمرؤوسين في المنظمات الأهلية حيث كان هناك رضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف بشكل جيد بلغت وزن نسبي 76.16% وهذا يعكس مدى الاحترام والتفاهم الموجود بين الإدارة العليا والعاملين مما ينتج عنها رضا وظيفي وولاء للمنظمة. ويعزو الباحث اتفاق النتائج إلى الخصائص النفسية للقيادة في مختلف البيئات العربية حيث يشجع القائد المرؤوس على العمل والابتكار بشكل نسبي خشية أن يتفوق هذا المرؤوس على قائده، كما أن النتائج جاءت متوسطة لاعتقاد المرؤوسين أن القادة لا يقدموا كل ما يلزم لتشجيع المرؤوسين إما بقصد أو لأنهم لا يمتلكون المهارات الإدارية والاجتماعية لعمل ذلك.

تختلف هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (Pack,2005) التي أظهرت ارتفاع ملحوظاً لمساندة القادة للمرؤوسين في استطلاع لاستجابات العاملين في مؤسسة رياضية في الولايات المتحدة، ويرجع هذا الاختلاف لمستوى الرفاهية العالي التي يتمتع به العاملون في المؤسسات الرياضية الأمريكية نتيجة الظروف الاقتصادية واللوائح والقوانين التي تفرض الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس.

تحليل فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (22).

جدول (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المشاركة في اتخاذ القرارات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات من خلال التشاور.	3.28	65.53	4.21	*0.000	7
2.	أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية.	3.52	70.45	8.32	*0.000	2
3.	يشجعي رؤسائي على التعبير عن أفكارني في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم.	3.46	69.25	7.31	*0.000	4
4.	في أحيان كثيرة يأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعلمي.	3.49	69.75	8.43	*0.000	3
5.	في جماعة العمل التي انتمي إليها معظم الأفراد تؤخذ آرائهم عند اتخاذ القرارات.	3.31	66.13	4.69	*0.000	6
6.	اتخذ معظم القرارات من خلال الرجوع إلى المرؤوسين.	3.45	69.04	6.75	*0.000	5
7.	يفوض المدير جزء من صلاحياته للمرؤوسين.	3.55	71.06	9.44	*0.000	1
8.	نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عالية.	2.93	58.59	- 1.07	0.142	9

8	*0.000	4.03	65.03	3.25	يهتم المدراء بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار.	9.
	*0.000	7.51	67.21	3.36	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يفوض المدير جزء من صلاحياته للمرؤوسين " يساوي 3.55 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.06%، قيمة الاختبار 9.44 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. نلاحظ أن هذه الفقرة حصلت على أعلى موافقة بين الفقرات ويعزو الباحث ذلك كثرة الأعباء الوظيفية المكلف بها المدراء، ورغبة المدراء في مشاركة المرؤوسين لهم في القيام بالأعمال الإدارية، كما أن المدراء يفضلوا تفويض الأعمال الروتينية اليومية التي لا تتضمن مسؤوليات لمرؤوسيه.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عالية" يساوي 2.93 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.59%، قيمة الاختبار 1.07- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.142 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. نلاحظ أن هذه الفقرة حصلت على أقل موافقة وهي تتسجم مع طبيعة القرارات الإستراتيجية والتي يضعها في الغالب مدراء من الطبقة الإدارية العليا وتكون مشاركة الموظفين أكبر في القرارات التنظيمية والتشغيلية بشكل أكبر منها في القرارات الإستراتيجية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.36، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.21%، قيمة الاختبار 7.51 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المشاركة في اتخاذ القرارات" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة

الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. **لاحظ الباحث** أن نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات جيدة ونعزو ذلك لرغبة المدراء في الاستفادة من خبرات المرؤوسين ومشاورتهم عند عملية اتخاذ القرارات والذي يعزز ثقة المرؤوسين بأنفسهم ويفتح المجال للمدراء التعرف على حاجات المرؤوسين لأخذها بالاعتبار عند اتخاذ القرارات.

- تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العمرى، 2011) التي أظهرت أن درجة الموافقة على أن نمط القيادة يؤثر على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار كان بنسبة 70% ويرجع هذه التقارب لأن دراسة العمرى طبقت أيضاً على العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين مكتب غزة الإقليمي. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (البليسي، 2012) التي أظهرت أن العاملين في الإدارة داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة مما يعكس حرص المنظمات الغير حكومية على تنمية القدرات الإدارية والقيادية لعاملها من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات والإدارة. كما اتفقت مع دراسة (نصار، 2013) التي أظهرت أن درجة الموافقة على مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى موظفي وكالة غوث وتشغيل اللاجئين 80.98% والتي بررتها الباحثة بأنه يرجع لطبيعة العمل في المؤسسات التي تفرض أن يمتلك المدير ومساعدته قدر من الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرار لضمان سير العملية التعليمية بشكل جيد، ونجد هنا أن الاتجاه العام هو نفسه بين هذه الدراسة ودراسة نصار في عملية المشاركة في اتخاذ القرار، ويعزو الباحث اختلاف النسبة المئوية للموافقة لاختلاف العينة حيث يعمل المدراء والمدراء المساعدون في البيئة المدرسة بينما عينة الدراسة يعملون في مكتب غزة الإقليمي حيث تختلف الظروف ونجد أن أفراد العينة متباينون في الوظائف التي يشغلونها. واتفقت مع نتائج دراسة (اللوحي، 2013) التي أشارت إلى درجة موافقة متوسطة على عملية المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية. واتفقت مع نتائج دراسة (النبية، 2011) التي أظهرت أن هناك مستوى عالي من المشاركة للمعلمين والمديرين في الفقرات التي تتعلق بالجانب الفني، ومشاركة قليلة في الجانب الإداري، ومشاركة متوسطة في الجانب الاجتماعي.

- اختلفت الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (الشنطي، 2006) التي أظهرت ميل القيادة الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة إلى إتباع أسلوب المركزية والعزوف عن تفويض الصلاحيات واعتماد أسلوب الفردية. وتختلف نتائج المجال مع نتائج

دراسة (بحر، أبو سويرج، 2010) التي أظهرت أن الإدارة لا تحرص على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

تحليل فقرات مجال " دعم وتأكيد الذات لدى العاملين "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (23).

جدول (23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " دعم وتأكيد الذات لدى العاملين "

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
9	0.138	1.09	61.51	3.08	تقدر المنظمة المجهودات الإضافية التي أبذلها لأداء العمل بكفاءة.	1.
1	*0.000	19.81	80.80	4.04	أشعر بأهمية وظيفتي من خلال ما أنجزه من أعمال.	2.
5	*0.000	6.66	69.20	3.46	مهام وظيفتي محددة بدقة.	3.
4	*0.000	6.74	69.55	3.48	أتلقي تغذية راجعة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد.	4.
6	*0.000	6.46	68.20	3.41	تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشبع طموحي في العمل.	5.
3	*0.000	10.79	73.80	3.69	تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي مما يدفعني لاكتساب المهارات باستمرار.	6.
10	*0.000	-3.60	54.40	2.72	احصل من عملي على الحوافز والمكافآت التي تسهم في تحقيق رضاي عن العمل.	7.
8	*0.000	3.87	65.33	3.27	أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على الإبداع بشكل مستمر.	8.

7	*0.000	4.76	66.83	3.34	المستوى الوظيفي لعملي يتناسب مع طبيعة النشاط الذي أؤديه.	9.
2	*0.000	11.77	75.00	3.75	تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل.	10.
	*0.000	8.96	68.47	3.42	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " أشعر بأهمية وظيفتي من خلال ما أنجزه من أعمال " يساوي 4.04 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.80%، قيمة الاختبار 19.81 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى شعور موظفي مكتب غزة بأهمية الخدمات والأعمال التي يقدمونها لجمهور اللاجئين في قطاع غزة والنابع من الشعور الوطني والديني والأخلاقي تجاه باقي أفراد المجتمع، وأن عمل وكالة الغوث يأتي مكملاً هاماً وضرورياً لجهود الحكومة الرسمية في خدمة أبناء هذا البلد.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " احصل من عملي على الحوافز والمكافآت التي تسهم في تحقيق رضاي عن العمل " يساوي 2.72 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 54.40%، قيمة الاختبار -3.60- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزو الباحث هذه النتيجة لقلة الحوافز والمكافآت التي يتلقاها الموظفون في ظل الأزمة المالية الخائفة التي تعاني منها وكالة غوث وتشغيل اللاجئين، وارتفاع أسعار السلع والخدمات وتآكل القيمة الشرائية للنقود، وأن دخل الموظف من الراتب لا يحقق له أمنياته ولا رفاهية وإنما يكفي فقط لسد رمقه، وبالتالي يشعر الموظف بأن الحوافز قد تساعد على تلبية احتياجاته.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.42، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68.47%، قيمة الاختبار 8.96 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "دعم وتأكيد الذات لدى العاملين" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى شعور الفرد بالرضا عن نفسه عند شغل وظيفة في وكالة الغوث لما ستحقق له من أمان وظيفي ومكانة مرموقة في المجتمع وشعور الموظف باهتمام المنظمة به من خلال الدورات التدريبية ورفع مستوى الموظف المهني التي تشجع طموحات ورغبات الموظف.

تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسة (حرز الله، 2007) التي أشارت إلى درجة موافقة 83.2% لمجال تحقيق الذات لدى معلمي المدارس الثانوية بغزة حيث يشعر المدرس بمكانته وأنه صاحب الفضل في تخريج الطلاب وأنه شخص منتج في المجتمع، كما تتفق مع دراسة (العفيفي، 1999) حيث حصل بعد تحقيق الذات على أعلى درجة من الرضا لدى العاملين، وتتفق مع دراسة (نصار، 2013) التي بلغت درجة الموافقة فيها على إتاحة الفرصة لتحقيق الذات لدى موظفي الوكالة 75% أي بدرجة جيدة وتعزو الباحثة ذلك أن الوكالة لديها نظام ترقيات مبني على أسس وقواعد معروفة وواضح وتربط بين الترقيات والعوائد المادية، وتتقارب مع نتائج الدراسة في الاتجاه العام بأن الوكالة توفر للعاملين بها مجال لتحقيق الذات من خلال فرص الترقى وإشباع الطموح فيما تباينت النسبة المئوية للمجال بسبب الفقرة رقم (7) التي تظهر عدم رضا الموظفين عن الحوافز والمكافآت التي يتلقونها.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المغربي، 2003) التي أشارت نتائجها أن دعم وتأكيد الذات لدى العاملين لا يؤثر على إدراك الدعم التنظيمي، ويعزو الباحث هذه الاختلاف لاختلاف المستوى التعليمي والثقافي لأفراد العينة حيث أن دراسة المغربي أكدت أن 60% من العاملين لا يدركون معنى الدعم التنظيمي والذي نتحدث عنه هو أحد محددات الدعم التنظيمي، بينما نجد أن العاملين في وكالة الغوث هم على درجة عالية من التعلم ويتقلدوا مناصب إدارية.

تحليل جميع فقرات مجال الدعم التنظيمي

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (24).

جدول (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال الدعم التنظيمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
*0.000	9.44	67.85	3.39	جميع فقرات الدعم التنظيمي

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (24) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 3.39 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.85%، قيمة الاختبار 9.44 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات الدعم التنظيمي بشكل عام.

- **نلاحظ** أن موظفي مكتب غزة الإقليمي يؤيدوا بشكل جيد القول بأن وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الأونروا تحرص على تقديم الدعم التنظيمي ويعزوا الباحث ذلك إلى:
- 1- عدالة الإجراءات والتوزيعات والتعاملات.
 - 2- مشاركة القادة والمرؤوسين في اتخاذ القرارات.
 - 3- الجو النفسي الهادئ والمفعم بالعلاقات الطيبة المتبادلة.
 - 4- يشجع المدراء المرؤوسين على الابتكار والإبداع ويتركوا لهم حرية العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

- 5- التطوير المهني لقدرات الموظفين من خلال الدورات والندوات والزيارات الخارجية لاكتساب المزيد من المعرفة وتبادل الخبرات بين الأقاليم.
- 6- سهولة الاتصال والتواصل مع الإدارة العليا وحل المشاكل والعقبات ودياً دون اللجوء إلى القانون.

- تتفق هذه الدراسة مع دراسة (المغربي، 2003) التي أظهرت وجود دعم تنظيمي فعال تقدمه المؤسسة للعاملين بها يؤثر على مستوى الانجاز لديهم، كما تتفق مع دراسة (رشيد، 2004) التي أشارت لوجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي والولاء العاطفي، فالأشخاص الذين يشعرون أن المنظمة تقدرهم وتدعمهم، عبروا عن مشاعر الالتصاق الوجداني بتلك المنظمة. واتفقت مع دراسة (الحراشنة والهيبي، 2006) التي أظهرت موافقة على مجال الدعم التنظيمي مقداره 68.38% لدى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية، ويرجع هذه الاتفاق في الدراسات إلي كونها في نفس البيئة العربية التي غالباً ما نشاهد تشابه في طريقة الإدارة أو وسائل الدعم التنظيمي المقدم للعاملين والذي يغلب عليه طابع التقليد والروتين ومنها نجد أن أغلب الدراسات في الوطن العربي لا يكاد يتجاوز معظمها موافقة على وجود الدعم التنظيمي حاجز 75% وذلك للأسباب التي تم ذكرها سابقاً.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة مع نتائج دراسة (عطوي وشيباني، 2010) التي أشارت لوجود الدعم التنظيمي والقيادي بشكل ضعيف بوسط حسابي نسبي مقداره 62.2% ويرجع ذلك لأن اهتمام المدراء ومشرفي العمل في المنظمة المبحوثة قليل اتجاه قيم ومعتقدات العاملين، وبأن هناك حالة من عدم المبالاة اتجاه تثمين ودعم مساهمات العاملين ولا يوجد اهتمام كبير بأرائهم وأفكارهم.

ثانياً: تحليل فقرات مجال الاستغراق الوظيفي

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (25).

جدول (25)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الاستغراق الوظيفي"

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
12	*0.000	4.88	66.29	3.31	يحقق لي عملي أكبر إشباع في حياتي.	.1
3	*0.000	13.70	76.22	3.81	يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيتها الأولوية.	.2
9	*0.000	7.44	69.29	3.46	معظم الأشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي الحالية بشكل أو آخر.	.3
8	*0.000	7.28	70.82	3.54	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.	.4
10	*0.000	5.90	68.22	3.41	معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي.	.5
4	*0.000	13.36	75.20	3.76	امتك روابط قوية جدا بوظيفتي، وأرى أنه من الصعب جداً كسرها.	.6
13	*0.000	3.72	65.00	3.25	معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي.	.7
1	*0.000	20.86	83.30	4.16	إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة.	.8
11	*0.000	5.53	67.55	3.38	أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي.	.9
2	*0.000	17.02	79.59	3.98	أني أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي.	.10
6	*0.000	9.24	72.28	3.61	يبدو لي كل يوم عمل في وظيفتي كأنه ينتهي سريعاً.	.11
7	*0.000	8.20	71.33	3.57	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رئيسي.	.12
5	*0.000	10.48	73.64	3.68	أشعر أنني أستثمر معظم قدراتي العلمية	.13

					وخبرتي الوظيفية في العمل.
	*0.000	14.33	72.20	3.61	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة " يساوي 4.16 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.30%، قيمة الاختبار 20.86 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة لسببين الأول إخلاص موظفي وكالة الغوث في أداء عملهم والذين يعتبرونه واجب وطني تجاه أبناء شعبهم، ويعود السبب الثاني لنظام الرقابة الصارم الذي تتبعه الوكالة بشكل دوري وفعال في مراجعة ما تم انجازه والتحقق من سير الأنشطة والإجراءات كما تم التخطيط لها مسبقاً، ويرى الباحث أن هذا النظام جيد ويساعد في إنجاز العمل بشرط إلا يتم استخدامه كإجراء عقابي أو بوليسي ضد الموظفين.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي " يساوي 3.25 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.00%، قيمة الاختبار 3.72 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. حصلت هذه الفقرة على أقل موافقة من بين جميع فقرات الاستغراق الوظيفي ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك اهتمامات كثيرة تشغل بال الموظف منها الوضع السياسي والاقتصادي والمعيشي والاجتماعي وخصوصاً أن قطاع غزة يعيش أوضاعاً غير طبيعية من ظل حصار خانق.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.61، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.20%، قيمة الاختبار 14.33 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الاستغراق الوظيفي " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على

أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نلاحظ أن موافقة الموظفين على الاستغراق الوظيفي كانت جيدة وهذا يرجع إلى العديد من العوامل منها: العوامل السياسية والاقتصادية التي يعيشها قطاع غزة والتي جعلت الوظيفة مصدر الدخل شبه الوحيد للموظف مما جعله يتمسك بها ويستغرق في العمل بها من أجل الحصول على مزيد من المكافآت والترقيات لتحسين وضعه المادي، ويلعب العامل الديني دور هام إذ أن الاستغراق الوظيفي نوع من الإخلاص في العمل الذي حث عليه ديننا الحنيف، ولا ننسى العامل النفسي فالموظف يتقانى في الوظيفة التي تحقق طموحاته ورغباته، ويسعى من خلال الاستغراق الوظيفي إلى خلق ميزة تنافسية بين زملائه لأنه بذلك سيكسب ولاء المنظمة ومدرائه في العمل. كما تتوفر في مكتب غزة الإقليمي تجهيزات مكتبية تساعد الموظفين على الاستغراق في العمل في ظل جو هادئ ومريح.

- اتفقت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات مثل دراسة (نصار، 2013) التي أظهرت ارتفاعاً ملحوظاً في درجة الموافقة على الاستغراق الوظيفي والذي بلغ 86.56% وأرجعت الباحثة ذلك إلى القيم الإسلامية والإتقان في العمل والظروف المحيطة التي جعلت الاهتمام بالعلم والمعلمين شيء ضرورياً لا بد منه وأن الوظيفة في وكالة الغوث تمنح الشخص وظيفة مرموقة، وتتطابق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عويضة، 2008) والتي أظهرت موافقة بنسبة 72.65% على وجود الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة وجاء الانخفاض في كلا الدراستين من عدم الرضا بشكل عام عن الرواتب والحوافز.

- واختلفت مع دراسات مثل دراسة (محسين، 2004) التي أشارت لمستوى متدني جداً في مستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز لدى موظفي وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، ويعزو الباحث هذا التباين الكبير في النتائج إلى أن دراسة محسين درست الرضا الوظيفي بشكل أساسي من خلال أبعاده المادية وكل ما يتعلق بذلك من الرواتب والحوافز والمميزات ولم تتطرق لإشباع حاجات العاملين النفسية أو الاجتماعية أو العدالة التنظيمية أو المشاركة في اتخاذ القرارات لذلك كان هذا التباين الواضح. كما اختلفت مع دراسة (أبو رمضان، 2004) التي أظهرت تدني واضح في الموافقة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بلغت 57.8%. ونبرر هذا الاختلاف بأن رواتب العاملين

في الجامعة هي ضعيفة مقارنة برواتب نظرائهم في الجامعات المختلفة في البلدان المجاورة مما خلق حالة استياء عام لدى الكثير من العاملين أدت إلى ظهور هذه النتائج.

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون:

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة

الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين محددات الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا).

يبين جدول (26) أن معامل الارتباط يساوي 0.542، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزو الباحث لتوفر وسائل الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية - سلوك القادة لمساندة المرؤوسين - المشاركة في اتخاذ القرار - دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) داخل مكتب غزة الإقليمي الذي أدى بدوره لشعور الموظف بالرضا عن مؤسسته والاستقرار في وظيفته الذي أدى بدوره لاستغراق الموظف واندماجه بالوظيفة.

اتفقت هذه النتائج مع بعض نتائج الدراسات مثل دراسة(نصار، 2013) التي أظهرت ارتباط جودة العمل وما توفره المنظمة إيجابياً بالاستغراق الوظيفي، واتفقت مع دراسة (العبادي، 2012) التي رأت ضرورة قيام المصارف في العراق بتشجيع الموظفين نحو الانغماس بالعمل الجماعي والإفادة من المقدرات الجوهرية والعمل على تشجيعهم عند تنفيذ إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي، وأن تركز المصارف على مفهوم الاستغراق لما له من دور في تحسين العمل، وجذب واستبقاء الموظفين والحفاظ عليهم. واتفق مع دراسة(منطاوي، 2007) التي أظهرت تأثير خاصة المنافسة والقدرة على التكيف على الاستغراق الوظيفي ودعت المؤسسات الصحفية للاهتمام بهاتين الخاصتين لزيادة الاستغراق الوظيفي مما يساعد في خلق روح المبادرة لدى الأفراد لتحقيق المزيد من التميز والنجاح ومن ثم زيادة استغراقهم في وظائفهم. واتفق مع دراسة (المغربي، 2004) حيث أشارت إلى العلاقة الطردية بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغراق الوظيفي والتي وجدت انخفاض نسبياً في جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة في المنصورة بمصر أدى بدوره لانخفاض معدل الاستغراق الوظيفي لدى العاملين محل الدراسة. واتفق مع دراسة (Cherubin,2011) حيث أدى استخدام وسائل الدعم التنظيمي في الشركات الموجودة في الجزء الشمالي الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية إلى زيادة الاستغراق الوظيفي للعاملين في هذه الشركات. واتفقت مع دراسة (Raymond & Mjoli, 2012) التي أكدت على الارتباط القوي بين كل من الرضا والاستغراق الوظيفي مع الالتزام التنظيمي، وأن نسبة تباين الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي أعلى منها بالنسبة للاستغراق الوظيفي. واتفق مع دراسة (أبو شاويش، 2013) التي أظهرت علاقة طردية إيجابية بين الدعم التنظيمي والثقة التنظيمية في الأونروا، وأنه كلما زاد إدراك الموظف للدعم التنظيمي، كلما زاد مستوى ثقة الموظف في منظمته وأصبحت موضعاً لثقتة.

جدول (26):

معامل الارتباط بين محددات الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا).

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.542	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين محددات الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا).

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويتفرع من هذا الفرضية الفرضيات التالية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا).

يبين جدول (27) أن معامل الارتباط يساوي 0.482، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

يعزو الباحث هذا الارتباط لوجود نظام إداري جيد يشعر فيه الموظف بالمساواة، كما يوجد نظام شكاوي فعال يستطيع من خلال الموظف الحصول على حقه كاملاً في حال نشوب نزاعات عمل، وتم إنشاء مكتب أخلاقيات المهنة ليعرف كل موظفه ما عليه من واجب وما له من حقوق، كل ذلك أدى بالموظف لشعوره بالعدالة والأمان الوظيفي وانعكس على أدائه في العمل واندماج في وظيفته لدرجة الاستغراق الوظيفي.

اتفقت مع دراسة (عبد الغني، 2012) على الارتباط الوثيق بين أبعاد العدالة التوزيعية الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والمعاملات) مع الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في قطاع البنوك بمصر، واتفقت مع دراسة (محيسن، 2004) التي خلصت إلى أهمية العدل والمساواة بين الموظفين وذلك في تحسين درجة الرضا الوظيفي. واتفقت أيضاً مع دراسة (الداية، 2012) التي أظهرت أن الممارسات التي يقوم بها مديرو مدارس وكالة الغوث بغزة المتعلقة بالعدالة التنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي عد معلمهم، إذ كلما

ارتفعت درجة ممارسة العدالة التنظيمية ارتفعت درجة الرضا الوظيفي. وتتفق مع دراسة (سلطان، 2006) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها.

جدول (27):

معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.482	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا)

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا).

يبين جدول (28) أن معامل الارتباط يساوي 0.409، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

يعزو الباحث ذلك لسماح المدراء للمرؤوسين باستخدام قدراتهم الشخصية وخبراتهم في حل مشكلات العمل وتشجيعهم على المبادرة ومناقشة أفكارهم مما يساهم في تعزيز ثقة الموظف بنفسه، ويشعر الفرد أن القائد هو شريك له في طموحاته وصديق مقرب بدلاً من شعوره بالدور الرقابي البولييسي وبذلك ينسجم الفرد في وظيفته لأقصى حدود مستغلاً كل إمكانية لمواجهة مشكلات العمل التي تعترضه.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (De Lacy, 2009) التي أظهرت أن سلوك القادة العاطفي له تأثير مباشر على الاستغراق الوظيفي الذي أدى بدوره للاستغراق الوجداني والذي أثر على بقاء العاملين في المنظمة وخلصت الدراسة إلى أن سلوك القادة العاطفي يسبق الاستغراق الوظيفي. واتفقت مع دراسة (حويحي، 2008) التي تظهر العلاقة الإيجابية

بين رضا العاملين عن علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، وتتفق مع دراسة (أبو رمضان، 2004) التي خلصت إلى أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لها دور كبير في تحسين مستوى الرضا الوظيفي، ودراسة (السيحاني، 2004) التي خلصت إلى أن زيادة تفويض السلطة من قبل الرؤساء للمرؤوسين تحسن من مستوى الرضا الوظيفي، واتفقت مع دراسة (Ghada El-KOT, 2004) التي خلصت إلى أهمية التركيز على العلاقات مع الآخرين وأثرها على الرضا الوظيفي.

جدول (28):

معامل الارتباط بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.409	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا)

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا). يبين جدول (29) أن معامل الارتباط يساوي 0.465، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

يعزو الباحث ذلك إلى وجود مستوى مناسب من المشاركة في اتخاذ القرار مما يشعر الموظفين بأهمية ما يقومون به من عمل، وأنهم جزء من المؤسسة، وأن آرائهم تؤخذ بعين الاعتبار وتؤثر على سير الأمور في المنظمة، هذا يدفع الموظف إلى بذل أقصى ما لديه لدعم مؤسسته والارتقاء بها وتحسينها من جميع الجوانب، مما يعزز ويدعم استغراق الموظف في عمله.

- تتفق هذه الدراسة مع دراسة (حرز الله، 2007) التي أظهرت أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وتفاعلهم مع إدارة المدرسة في هذا الجانب يعمى على زيادة الرضا

الوظيفي لديهم، ويعزز انتمائهم للمهنة، ولعملهم كمعلمين، ويعمل على رفع روحهم المعنوية. وتتفق مع دراسة (الحوارني، 2013) التي أظهرت أن المشاركة في عملية صنع القرارات واتخاذها لها أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا في المؤسسة، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المؤسسة، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها. كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات. واتفقت مع دراسة (العمرى، 2011) بوجود علاقة ارتباطية بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين.

جدول (29):

معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.465	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا)

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا).

يبين جدول (30) أن معامل الارتباط يساوي 0.600، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

يعزو الباحث ذلك إلى سعي الموظف الدعوب لاكتساب الخبرات والمهارات بشكل متواصل حيث تساعد الوكالة موظفيها على النمو المهني السريع ليواكب تطورات العصر من خلال الدورات التدريبية وورشات العمل والتعلم الذاتي وتبادل الخبرات، كل هذه العوامل تشعر

الموظف بأن عمله يحقق له طموحاته ونموه المهني وتحقيق الذات وبالتالي يزيد من اهتمام الموظف بعمله واستغراقه فيه.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Mehdipour,2012) التي أظهرت أن تطوير الذات وقدرات العاملين والاندماج الاجتماعي في المنظمة يؤدي لرفع درجة الاستغراق الوظيفي ولذلك أوصت الدراسة أن تقوم المنظمة بتوفير فرص دراسات عليا للعاملين والذي يشبع رغباتهم وطموحاتهم ويؤدي لتحقيق أهداف المنظمة. وتتفق مع دراسة (خزاعلة، 1997) التي خلصت إلى أن المكانة الاجتماعية والتقدير تؤديان إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي. وتتفق مع دراسة (القطناني، 2011) التي أظهرت أن الأفراد الذين يتمتعون بمفهوم جيد وإيجابي هم الأفراد الذين يكونون قادرين على اختيار أهدافهم ورغباتهم، وما يطمحون إليه من أهداف مستقبلية، وكلما كان الفرد مدركاً لذاته كلما كان قادراً على اختيار أهداف لحياته تقربه من الصحة النفسية، وتساعد على تحقيق آماله ورغباته بشكل أفضل من غيره، وخاصة أن نظرية محددات الذات تفترض ذلك.

جدول (30):

معامل الارتباط بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين والاستغراق الوظيفي لدى العاملين
في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.600	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا)

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدائرة التي يعمل بها المستجيب، الدرجة الوظيفية).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا تعزى لمتغير الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (31) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

ويعزو الباحث ذلك لإتباع وكالة الغوث نظام الجندرة الذي يسمح بالمساواة بين الذكور والإناث سواء في المعاملة أو في شغل الوظائف، لذلك تشابهت إجابات أفراد العينة الذكور والإناث ونتج عن ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حويحي، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزى إلى الجنس، واتفقت مع دراسة (عويضة، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بغزة تعود إلى الجنس، واتفقت مع دراسة (محيسن، 2004) التي أظهرت أن جنس الموظف لا يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي العام.

واختلفت مع نتائج دراسة (البليسي، 2012) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى إلى الجنس لصالح الإناث، وتختلف مع دراسة (أبو ندا، 2007) التي أظهرت وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والجنس لصالح الذكور.

جدول (31): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.428	-0.795	3.40	3.32	العدالة التنظيمية
0.140	-1.482	3.61	3.45	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
0.181	-1.343	3.46	3.32	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.486	-0.698	3.48	3.40	دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين
0.255	-1.142	3.47	3.36	الدعم التنظيمي
0.707	0.377	3.58	3.62	الاستغراق الوظيفي
0.416	-0.815	3.48	3.41	جميع مجالات الاستبانة معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا تعزى لمتغير العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (32) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى تنوع الأعمار في الوظيفة الواحدة، فنجد الموظف الجديد يعمل مع موظف خبير، فالموظف الجديد يستمتع ومستغرق في عمله بسبب اكتسابه لمهارات عملية من الموظف الخبير، والموظف الخبير مستمتع ويشعر بالفخر أن لديه مهارات وخبرات ويتبادلها مع الآخرين، وكليهما يتلقى دعم تنظيمي من الإدارة فتساعد الموظف الجديد على اكتساب الخبرات وتكافئ الموظف الخبير على مساندة زميله.

تتفق نتائج الدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسة (البليسي، 2012) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية تعزى إلى العمر. واتفقت مع دراسة (حويحي، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين بالاستمرار بالعمل تعزى إلى العمر. واتفقت مع دراسة (عويضة، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بغزة.

وتختلف نتائج الدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسة (محسين، 2004) التي أثبتت أن الرضا الوظيفي عن أنظمة التعويض والحوافز في الأونروا يزداد طردياً مع تقدم الموظف في العمر. وتختلف مع دراسة (أبو نداء، 2007) التي بينت وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والعمر.

جدول (32): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		45 سنة فأكثر	30 إلى أقل من 45 سنة	أقل من 30 سنة	
0.154	1.887	3.33	3.30	3.63	العدالة التنظيمية
0.051	2.085	3.46	3.46	3.89	سلوك القادة لمساندة
0.257	1.369	3.32	3.35	3.62	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.732	0.312	3.47	3.39	3.42	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين
0.188	1.683	3.38	3.36	3.65	الدعم التنظيمي
0.506	0.683	3.67	3.56	3.63	الاستغراق الوظيفي
0.252	1.387	3.44	3.40	3.64	جميع مجالات الاستبانة معاً

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (33) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

يعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين من مؤهلات علمية متقاربة فكلهم جامعيون، ولأن عوامل الدعم التنظيمي مهمة لجميع الموظفين لتحقيق الاستغراق الوظيفي بغض النظر عن مؤهله العلمي.

اتفقت مع دراسة (حويحي، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزى إلى المؤهل العلمي، واتفقت مع دراسة (عويضة، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بغزة تعزى إلى المؤهل العلمي. واتفقت مع دراسة (محيسن، 2004) التي أظهرت أن المؤهل العلمي لا يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي العام عن أنظمة التعويضات والحوافز للعاملين في الأونروا. وتختلف مع دراسة (عودة، 2012) التي أظهرت وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح المؤهل "دبلوم"، كما تختلف مع دراسة (أبو ندا، 2007) التي بينت أن هناك علاقة سلبية بين المؤهل العلمي والالتزام التنظيمي.

جدول (33): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
0.153	1.895	3.33	3.38	3.03	العدالة التنظيمية
0.829	0.188	3.45	3.52	3.49	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
0.749	0.289	3.37	3.37	3.22	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.491	0.714	3.34	3.46	3.49	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين
0.542	0.615	3.36	3.42	3.25	الدعم التنظيمي
0.399	0.923	3.52	3.65	3.63	الاستغراق الوظيفي
0.557	0.588	3.40	3.46	3.32	جميع مجالات الاستبانة معاً

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات الباحثين حول أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول (34) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال "الاستغراق الوظيفي"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين لديهم سنوات الخدمة 15 سنة فأكثر.

يعزو الباحث ذلك إلى أن هؤلاء الموظفين في الأغلب يتقلدوا مناصب إدارية عليا فهم راضون عن عملهم بشكل كبير ومستغرقين به لأن رواتبهم مرتفعة جداً ولديهم حوافز مادية وعند سفرهم للخارج لدورات تصرف لهم رفاهية، وهم مسئولون بالشراكة مع الموظفين الأجانب عن وضع السياسات العامة للوكالة، أما الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من

15 سنة وفي مناصب إدارية أقل فهم وصلوا لحوافز عن طريق نظام الترقي الآلي المتبع حسب سنوات الخبرة وغالباً يشغلوا مراكز إدارية مثل مدير قسم أو فرع لذلك فإن الوظيفة قد أشبعت حاجاتهم وحققت الرفاهية المطلوبة فهم مستغرقون في العمل.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة.

يعزو الباحث إلى طبيعة الوظائف حيث أن لها نفس التأثير على الفئات ذو الخبرة الأقل من 15 سنة، فهم على الأغلب يعملوا تحت إمرة مدراء آخرين وسنجد إجاباتهم عن الاستبانة متقاربة لأنهم يتطلعوا لحوافز ومشاركة أكبر في القرارات وتقلد مناصب إدارية أعلى، كما أنهم يتلقون نفس المعاملة من المؤسسة لكي تساعدهم في تطوير خبراتهم وفي النمو المهني.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (محيسن، 2004) التي أظهرت أن الرضا الوظيفي عن أنظمة التعويض والحوافز في الأونروا يتناسب طردياً مع عدد سنوات الخبرة. واتفقت مع دراسة (أبو نداء، 2007) التي أظهرت وجود علاقة سلبية بين عدد سنوات الخبرة والالتزام التنظيمي.

اختلفت هذه الدراسات مع بعض الدراسات مثل دراسة (حويحي، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزى إلى سنوات الخبرة. وتختلف مع دراسة (عويضة، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بغزة تعزى إلى سنوات الخبرة.

جدول (34): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		15 سنة فأكثر	10 إلى أقل من 15 سنوات	أقل من 10 سنوات	
0.642	0.445	3.34	3.27	3.40	العدالة التنظيمية
0.480	0.737	3.48	3.42	3.59	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
0.860	0.151	3.35	3.34	3.41	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.053	2.987	3.50	3.20	3.43	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين
0.493	0.709	3.40	3.30	3.45	الدعم التنظيمي
*0.005	5.370	3.71	3.36	3.56	الاستغراق الوظيفي
0.317	1.157	3.46	3.32	3.47	جميع مجالات الاستبانة معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا تعزى لمتغير الدائرة.

من النتائج الموضحة في جدول (35) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال "الاستغراق الوظيفي"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الدائرة.

يعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين في كل الدوائر يعيشون نفس الظروف البيئية والسياسية وحتى تركيب الوظائف يتشابه في جميع الدوائر لذلك سنجد المنحنى العام لا يتغير كثير بين الدوائر وبذلك لا يؤثر الدائرة التي يعمل بها الموظف على طبيعة استجابته للدراسة.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الدائرة وذلك لصالح الذين يعملون في دائرة الصحة.

يعزو الباحث ذلك إلى خصوصية دائرة الصحة حيث أن معظم موظفي دائرة الصحة الذين يعملون في مكتب غزة الإقليمي هم في مستويات إدارية عليا من الدرجة الوظيفية 15 فأعلى وباقي موظفي الدائرة لا يعملوا في المكتب بل في العيادات المنتشرة في قطاع غزة وتختلف عن دائرة التعليم مثلاً التي تضم عشرات المعلمين المفرغين للعمل في فضائية الأونروا ويعملوا داخل مكتب غزة الإقليمي.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حويحي، 2008) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزى إلى مكان العمل. واتفقت مع دراسة (بحر، أبو سويرح، 2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينية حول درجة تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية تعزى لصالح مكان العمل.

بينما اختلفت مع دراسة (عويضة، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بغزة تعزى إلى مكان العمل.

جدول (35): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الدائرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات										المجال
		برنامج القروض الصغيرة	الهندسة والبنية التحتية	مكتب مدير المكتب الإقليمي	التوريدات	برنامج خلق فرص العمل	المالية	الموارد البشرية	الخدمات الاجتماعية	الصحة	التعليم	
*0.004	2.794	3.85	3.21	3.19	3.29	3.77	3.27	3.40	3.36	3.89	3.10	العدالة التنظيمية
*0.015	2.360	3.71	3.34	3.36	3.53	3.83	3.28	3.63	3.69	3.96	3.24	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
*0.049	1.941	3.83	3.18	3.42	3.32	3.85	3.20	3.40	3.47	3.69	3.13	المشاركة في اتخاذ
*0.005	2.719	3.73	3.22	3.19	3.41	3.97	3.38	3.51	3.40	4.04	3.32	دعم وتأكيد الذات
*0.003	2.911	3.79	3.23	3.27	3.37	3.83	3.28	3.47	3.46	3.90	3.18	الدعم التنظيمي
0.141	1.526	3.92	3.63	3.26	3.65	3.67	3.62	3.61	3.64	3.92	3.62	الاستغراق الوظيفي
*0.005	2.717	3.82	3.31	3.26	3.40	3.80	3.35	3.50	3.49	3.90	3.26	جميع مجالات

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمحددات الدعم التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا).

تم استخدام اختبار الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise لمعرفة ما إذا كان الاستغراق الوظيفي يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرات المستقلة.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن الاستغراق الوظيفي "المتغير التابع" يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغير المستقل "دعم وتأكيد الذات لدى العاملين" فقط، وقد تم استبعاد المتغيرات المستقلة "العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات".

معامل التحديد المُعدَّل = 0.355، وهذا يعني أن 35.5% من التغير في الاستغراق الوظيفي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 64.5% قد ترجع إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة تؤثر على الاستغراق الوظيفي. $F=110.664$ ، $Sig.=0.000$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستغراق الوظيفي والمتغير المستقل " دعم وتأكيد الذات لدى العاملين " وأن نموذج الانحدار جيد.

جدول (36): نتائج تحليل الانحدار

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة الاختبار F	معامل التحديد المُعدَّل	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معامل الانحدار	المتغير المستقل
0.000	110.664	0.355	0.000	10.140	1.788	المقدار الثابت
			0.000	10.520	0.531	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين

$$\text{الاستغراق الوظيفي} = 1.788 + 0.531 * \text{دعم وتأكيد الذات لدى العاملين}$$

من خلال نتائج جدول (36) يرى الباحث أن على إدارة وكالة الغوث بغزة ضرورة تعزيز ودعم تأكيد الذات لدى العاملين لما له من أثر كبير وفعال في تنمية الاستغراق الوظيفي الذي يقود بدوره لتحقيق أهداف المنظمة، كما يرى الباحث بأن على الوكالة إجراء المزيد من البحوث حول المتغيرات التي قد تؤثر على تنمية الاستغراق ومحاولة استثمارها جيداً في رفع انتماء والتزام الموظفين تجاه وظائفهم ومؤسساتهم.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: مقدمة.

ثانياً: نتائج الدراسة.

ثالثاً: توصيات الدراسة.

رابعاً : الدراسات المقترحة.

أولاً: مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تسهم في تعزيز نقاط القوة أو معالجة وتصحيح نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتحسين استخدام وسائل الدعم التنظيمي في تنمية الاستغراق الوظيفي، بالإضافة إلى مقترحات للدراسات المستقبلية.

ثانياً: نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي والتي سبق تحليلها كالتالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$. وذلك لتوفر وسائل الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية -سلوك القادة لمساندة المرؤوسين - المشاركة في اتخاذ القرار- دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) داخل مكتب غزة الإقليمي الذي أدى بدوره لشعور الموظف بالرضا عن مؤسسته والاستقرار في وظيفته الذي أدى بدوره لاستغراق الموظف واندماجه بالوظيفة.

2- نتائج متعلقة بمحور الدعم التنظيمي

أ. أبعاد الدعم التنظيمي: متوفرة في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا بدرجة متوسطة وهذا يدل على إتباع الوكالة لسياسات منظمة ومنسقة وتهتم بالموظفين لديها وتلبي متطلباتهم الوظيفية والحياتية وتزيد من رفاهية الموظفين.

ب. النتائج المتعلقة بالعدالة التنظيمية

أولاً: عدالة التوزيع

- توفر وكالة الغوث عدالة توزيعية بدرجة متوسطة حيث يشعر الموظفون بالرضا العام عن رواتبهم والتي تعتبر أعلى من مرتبات نفس الوظيفة في المؤسسات الحكومية والخاصة وأن ما يحصل عليه من أجر يتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليه.

- توفر وكالة الغوث رواتب مناسبة لساعات العمل والمهام الموكلة بها الموظف والمؤهل الذي يحمله، كذلك توزع الخدمات على الموظفين بشكل متوازن.

- توفر وكالة الغوث مستوى ضعيف من المكافآت والحوافز المالية وذلك بسبب عدم وجود نظام واضح للمكافآت وارتفاع أسعار السلع والخدمات في البلد.

ثانياً: عدالة الإجراءات

- توفر وكالة الغوث عدالة في الإجراءات بدرجة متوسطة وذلك من خلال نظام واضح ومفصل للإجراءات المتبعة والذي تقوم المؤسسة بشرحه وتوضيحه بشكل دوري والتأكد بأن الموظفين على وعي كامل به.

- يساهم المدراء في وكالة الغوث في إعطاء تفاصيل لمرؤوسيههم عن أسباب اتخاذ القرارات. ويجمع المدراء المعلومات الكافية قبل اتخاذ القرارات.

- تعاني وكالة الغوث من نظام غير واضح للمكافآت والحوافز التي يتم إعطائها للموظفين.

ثالثاً: عدالة التعاملات

- توجد عدالة في التعاملات لدى وكالة الغوث بدرجة متوسطة وذلك لتغليب مصلحة العمل في كثير من الأوقات على مطالب الموظفين الشخصية.

- يسود حالة من الحب والاحترام المتبادل بين المدراء ومرؤوسيههم ويرجع ذلك للالتزام الأخلاقي بالدين الإسلامي وعادات الشعب الفلسطيني الأصيل.

- تتجه أغلب التعاملات في وكالة الغوث إلى تغليب مصلحة العمل والهدف المراد تحقيقه على مطالب الموظفين الشخصية التي تلبي احتياجاتهم النفسية والبدنية.

ج. النتائج المتعلقة بسلوك القادة لمساندة المرؤوسين

- يتسم أسلوب القادة في وكالة بأنه مساند للمرؤوسين بدرجة متوسطة وذلك من خلال تشجيعهم على العمل وتفويض بعض الصلاحيات.

- يتيح القادة والمدراء للمرؤوسين حرية في للعمل وحل المشاكل وتطوير قدراتهم وإبداء آرائهم حول المواضيع المختلفة وتنمية روح الإبداع.

- لا يتيح النظام في وكالة الغوث للمرؤوسين تحديد شكل وملامح العمل في المراحل المستقبلية وذلك لأن من يضع السياسات والاتجاه العام للعمل هم الموظفون في الإدارة العليا.

د. النتائج المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات

- يتبادل الأفراد والقادة الآراء والمشورة والمعلومات المتعلقة بموضوع معين عند عملية اتخاذ القرار.
- يفوض المدراء صلاحيات للمرؤوسين بشكل كبير يساعد في تيسير العمل.
- يشارك المرؤوسين بشكل ضعيف جداً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا يعود لطبيعة هذه القرارات التي تتم على مستوى الإدارة العليا وهذا يعزز ما ذكرناه سابقاً في ضعف مشاركة المرؤوسين في تحديد شكل وملامح العمل في المراحل المستقبلية.

هـ. النتائج المتعلقة بدعم وتأكيد الذات

- يشعر الموظفون في وكالة الغوث بمستوى مرتفع بأهمية العمل الذي يقوموا به، وأن الوظيفة تتطابق مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وأن طبيعة الوظائف تدفعهم لاكتساب خبرات جديدة ومتنوعة.
- يظهر ضعف كبير في نظام المكافآت والحوافز المادية المقدمة من وكالة الغوث لموظفيها ويعود هذا الضعف بدرجة كبيرة إلى الأزمة المالية التي تعاني منها الوكالة في السنوات الأخيرة وتناقص أعداد الدول المانحة.

3. نتائج تتعلق بمحور الاستغراق الوظيفي

- تشير النتائج إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي مرتفع لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا.
- الأهداف الشخصية في حياة الموظفين تتجه بشكل متوسط نحو الوظيفة الذي يشغلها، ويرجع ذلك لانشغال الموظفين بالأعباء الاقتصادية والحياتية والظروف الصعبة التي يعيشها سكان قطاع غزة.

- 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الدائرة)

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا تعزى إلى سنوات الخبرة: وذلك لصالح من لديهم خبرة 15 سنة فأكثر، ويرجع ذلك لأن طبيعة الوظائف العليا تتطلب موظفين ذو خبرة طويلة.

6. يؤثر عامل " دعم وتأکید الذات لدى العاملين " فقط في الاستغراق الوظيفي، بينما تم استبعاد العوامل الأخرى وهي " العدالة التنظيمية، سلوك القيادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن هناك عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة كالظروف السياسية والاجتماعية والنفسية وبعض السمات الشخصية.

ثالثاً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة ورؤية الباحث للموضوع، يقدم الباحث مجموعات من التوصيات قد تفيد في تطوير وسائل الدعم التنظيمي لمتنمية الاستغراق الوظيفي:

1. وضع نظام للمكافآت والحوافز يلبي تطلعات وطموحات الموظفين يكون مبني على أسس علمية واضحة ومعلن للجميع ويراعي الفروق الفردية بين الموظفين.
2. العمل على رفع رواتب الموظفين في ظل تآكل القيمة الشرائية للدولار الأمريكي وارتفاع أسعار السلع والخدمات والحصار الذي يعاني منه سكان قطاع غزة.
3. مشاركة العاملين بشكل أكبر وأوسع في اتخاذ القرارات بما يتيح لهم التعبير عن آرائهم وخلق توازن بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين الشخصية.
4. توفير برامج الرفاهة الاجتماعية مثل التعاقد مع الشركات لتأمين شقق سكنية أو سيارات بنظام التقسيط الميسر، والتعاقد مع المحلات التجارية للحصول على عروض وتخفيضات تناسب العاملين وتخفف عن كاهلهم الأعباء الحياتية، وتوفير مواصلات للعاملين علماً بأن العاملين في الوكالة يدفعوا مقابل استخدام وسائل النقل التابعة لوكالة الغوث.
5. وضع برامج وخطط لتنمية العاملين مهنيًا مثل البعثات الدراسية كما تقوم به الكثير من الجامعات العربية والمحلية والاستفادة من خبرات العاملين بعد قدومه من البعثة.
6. تخفيف الأعباء الوظيفية عن العاملين الذين تجاوزت أعمارهم 50 عاماً وذلك أقل مكافأة يمكن أن تقدمها المنظمة للعامل مقابل سنوات خدمته الطويلة.

7. منح العاملين صلاحيات كافية تتلاءم مع المؤهلات الحاصل عليها والذي يؤدي إلى شعور العامل بأهمية الدور الذي يقوم به داخل المؤسسة.
8. نوصي وكالة الغوث بالاعتراف بالشهادات الذي يحصل عليها الموظف أثناء خدمته في وظيفة معينة، وذلك بمنحه مكافأة أو ترقية أسوة بالنظام المعمول به في المؤسسات الحكومية والجامعات.

رابعاً: الدراسات المقترحة

1. أثر الاستغراق الوظيفي على تنمية روح المبادرة لدى العاملين في وكالة الغوث.
2. استراتيجيات تعزيز الدعم التنظيمي المقدم من المنظمات للعاملين بها في المؤسسات الحكومية.
3. دراسة مقارنة لمستوى الاستغراق الوظيفي بين وكالة الغوث والمؤسسات الحكومية.
4. مقارنة بين العوامل المادية والنفسية المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخاصة.

قائمة المراجع

• أولاً: المراجع العربية.

• ثانياً: المراجع الأجنبية.

• أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- أبو تايه، بندر، " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، (2012).
- أبو جاسر، صابرين، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2010).
- أبو شاويش، نسرين، "محددات الثقة التنظيمية وآثارها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2013).
- أبو نداء، سامية، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2007).
- بحر، يوسف وأبو سويرح، أيمن، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 18، ع2، (2010).
- البلبيسي، أسامة، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2012).
- جمال عبد الحميد على عبد السميع، "دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك بالتطبيق على موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية تجارة بني سويف - جامعة القاهرة، (2002).
- حامد، سعيد، "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي" - دراسة ميدانية، كلية التجارة - جامعة الأزهر، (2003).
- الحراحشة والهيبي، محمد، صلاح الدين، "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الإدارية، العدد الثاني، (2006).

- حرز الله، أشرف، "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2007).
- حواس، أميرة محمد، "أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، (2003).
- الحوراني، نوال، "مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات - دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2013).
- الداية، سناء، "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2012).
- زايد، عادل محمد، "العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، (2006).
- السعود، راتب، سلطان، سوزان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، مجلة جامعة دمشق، مجلد 25، العدد (2+1)، (2009).
- الشنطي، محمود، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2006).
- العبادي، هاشم، "إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال" - دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة دراسات إدارية، العدد (9)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، (2012).
- عبد الغني، شيماء عبد الغني، "أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر، (2012).
- العديلي ناصر، "السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض، (1995).
- عريشة، محمد، "تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل - دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، (1995).

- العطوي، عامر، "دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين" مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الثامن، العدد الثالث / إنساني، (2010).
- عليوة، السيد، "تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد"، دار السماح، القاهرة، (2001).
- عواد، عمرو، "محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك: دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث الإدارية، العدد الثالث، (2007).
- عويضة، إيهاب، "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2008).
- القحطاني، سالم بن حسن، "القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، مرامر للطباعة والنشر، الرياض، (2001).
- الكلابي، سعد، "نحو أنماط قيادية جديدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي: دراسة ميدانية"، بحث غير منشور، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، (2000).
- محارمة، تامر محمد، "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة م 40، ع2، (2000).
- محسين، وجدي، "مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2004).
- محمد بكرى عبد العليم، "دور المنظمة في دعم وتأکید الذات لدى العاملين، دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، كلية التجارة جامعة عين شمس، (2000).
- المغربي، عبد الحميد، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي"، بحث منشور، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الثاني، (2004).
- المغربي، عبد الحميد، "أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، بحث منشور، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني، (2003).

- المنطاوي، إيمان، "أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام المصرية"، كلية التجارة جامعة طنطا، (2007).
- هندي، هند، "محددات ونتائج مدركات العاملين للدعم التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الدواء"، جامعة عين شمس، كلية التجارة، (2005).
- وادي، رشدي، "العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، م(21) عدد (1)، (2007).

المراجع الأجنبية:

- Academic Citation, Katherine Hyatt, "**The Influence of Vision on Perceived Organizational Support**," Kravis Leadership Institute, Leadership Review, Vol. 11, PP. 157-170, (2011).
- Adams, S. J, "**Toward an Understanding of Inequity**", Journal of Abnormal Social Psychology, Vol. 67, PP. 422-436, (1963).
- Arthur, J.B, "**Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover**", Academy of Management Journal, Vol. 37, PP. 670-687, (1994).
- Batson , C.D., "**Communal and exchange relationship: what is the difference?**", personality and social psychology Bullein, Vol. 19, PP. 677 – 683, (1993).
- Bies, R., and Moag, J, " **Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness**", Research on Negotiation in Organisation, Vol. 1, PP 43-55, (1986).
- Brockner, J. (1988) "**Self – Esteem at work, Research theory and practice**", Lexington, Mass: D.C. Health & Co., PP.151-159,(1998).
- Chang, G.S., & Lorenzi, P," **The Effects of Participative versus Assigned Goal Setting on Intrinsic Motivation**". Journal of Management, Vol. 9, PP. 55-64, (1983).
- Chernbin, Gene, " **Perceived Organizational Support and Engagement**" , A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Organizational Leadership School of Business and Leadership, Nyack College, (2011).
- Cole, G, "**Personnel Management: Theory and Practice (4th ed)**". London: Letts Educational, (1997).
- Colakoglu, Ulker, "**The Effects of Perceived Organizational Support on employees' Affective Outcomes: evidence from the hotel**

industry", *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 16, No. 2, PP. 125-150, (2010).

- Dawley DD, Andrews MC, Bucklew NC, "**Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most?**", *Leadersh Organ Dev J*, Vol. 29, No. 3, PP. 235–247, (2008).

- De Lacy. Jonnie, "**Employee Engagement: The development of a three dimensional model of engagement; and an exploration of its relationship with affective leader behaviours**", A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Of Business (Research), (2009).

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L, "**Reciprocation of perceived organizational support**", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, PP. 42-51, (2001).

- Eisenberger R, Cummings J, Armeli S, Lynch P, (1997) "**Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction**", *J Appl Psychol*, Vol. 82, PP. 812–820, (1997)

- Eisenberger , R., Fasolo , P.M., & Dawis – Lamastro , V, "**Effects of perceived organizational support on employee akikigence, innovation and commitment** ", *journal of Applied Psychology* , Vol. 53 , PP. 51 – 59, (1990).

- Erat, Serhat, Erdil, Oya& Kitapci, Hakan, "**The impact of organizational support and justice perception on commitment and intention to quit: an empirical study on Turkish state universities**", *Journal of Global Strategic Management* ,(2012).

- Farh, J. "**Imputes for actions: A cultural analysis of justice and organizational citizenship**", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, P.32, (1997).

- Greenberg, J.," **Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow**", Journal of Management , Vol. 16, (1990).
- J. Kirk Ring. "**The Effect of Perceived Organizational Support and Safety Climate on Voluntary Turnover in the Transportation Industry**", International Journal of Business Research and Management, (IJBRM), Vol. 1, No. 3, (2005).
- Kemelgor, B.H, "**A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation between Selected Firms in the Netherlands and the U.S.A. Entrepreneurship and Regional Development**", Vol. 14, PP. 67-87, (2002).
- Korman, A. K, "**Self-esteem Variable in Vocational Choice**", Journal of Applied Psychology, Vol. 50, PP. 479-486, (1996).
- Loi Raymond, Hang-yue Ngo, Foley Sharon, "**Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support**", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 79, PP. 101–120, (2006).
- Michael& Donna, "**Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment**", Applied psychology: An international review, Vol. 48, No 2, PP. 197–209, (1999).
- Miles ,A.J.,” **The cumulative Effects of Justice Perceptions**”, The Journal of Applied Management, Vol. 2, No. 1, p.12, (2000).
- Pack, Simon," **Antecedents and consequences of perceived organizational support for NCAA athletic administrators**. The Ohio State University, (2005).

- Pavan Kumar Mummy, "**The Impact of perceived organizational support on innovativeness of entry-level employees working in the information technology sector of Hyderabad, India**", Research Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Business Administration (MBA),(2008).
- Preuss, G.A., & Lautsch, "**The Effect of Formal versus Informal Job Security on Employee Involvement Programs**", Industrial Relations, Vol. 57, No. 3, PP. 517-541, (2002).
- Raymond, toga anad Mjoli, themba, "**The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower-level employees at a motor-car manufacturing company in East London, South Africa** ", Journal of Business and Economic Management , Vol. 1, No. 2, PP. 025-035, (2013).
- Robert Eisenberger, Peter Fasolo, and Valerie Davis-LaMastro, "**Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation**", Journal of Applied Psychology, Vol. 75, No. 1, PP 51-59, (1990).
- Rhoades, L. and Eisenberger, R., "**Perceived organizational support: A review of the literature**", Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 4, PP. 698-714, (2002).
- Settoon, Randall P., Bennett Nathan & Liden, Robert C., "**Social Exchange in Organization: Perceived Organizational Support, Leader- Member Exchange, and Employee Reciprocity**", Journal of Applied Psychology, Vol. 81, No. 3, pp. 219 – 227, (1996).
- Shadur, M.A., Kienzle, R., & Rodwell, J.J, "**The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance of support. Group and Organization Management**", Vol. 24, No. 4, PP. 479-503, (1999).

- Till, E., and Karren, R., "**Organizational Justice Perceptions and Pay Level satisfaction**", Journal of Managerial Psychology, Vol. 26, No. 1, PP 42-57, (2011).
 - Ucar, Dogan, "**Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem**" Journal of Managerial Psychology, Vol. 2, No. 2, PP 85-105, (2010).
 - Wickramasinghe, Dharmasri & Wickramasinghe, Vathsala, "**Perceived organizational support, job involvement and turnover intention in lean production in Sri Lanka** ", Int J Adv Manuf Technol , 55:817–830, (2011).
 - Williamson, M.G, "**The Effects of Expanding Employee Decision Making on Contributions to Firm Value in an Informal Reward Environment**", Contemporary Accounting Research, Vol. 25, No, 4, PP. 1184-1209, (2008).
 - Yilmaz, K., & Tasdan, M., "**Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools**", Journal of Educational Administration, Vol. 47, No. 1, PP: 108-126, (2009).
- <http://www.managementstudyguide.com/methods-of-employee-participation.htm>

ملاحق الدراسة

- ملحق (1): طلب تحكيم الاستبانة.
- ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين.
- ملحق (3): الاستبانة.

ملحق (1): طلب تحكيم الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

الدكتور / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / طلب تحكيم استبانة

يطيب لي أن أتقدم لكم بجزيل الشكر على جهودكم التي تبذلونها، وأفيدكم علماً بأنني أجري دراسة بعنوان "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية.

ولما لسعادتكم من خبرة في مجال تحكيم الاستبانات، فإنني آمل منكم تحكيم الاستبانة المرفقة، وإبداء رأيكم وملاحظاتكم عليها، من أجل البدء بتوزيعها على أفراد العينة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الباحث

أحمد ماضي

أبريل 2013

مرفق:

مشكلة الدراسة

متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة

نسخة من الاستبانة

ملحق (2): قائمة أسماء المحكمين

م	الاسم	الجهة
.1	أ.د. ماجد الفرا	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
.2	د. أكرم سمور	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
.3	د. سامي أبو الروس	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
.4	د. يوسف عاشور	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
.5	د. وسيم الهابيل	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
.6	د. رشدي وادي	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
.7	د. نافذ بركات	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
.8	د. سمير صافي	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
.9	د. محمد فارس	كلية التجارة بجامعة الأزهر
.10	د. نهاية التلباني	كلية التجارة بجامعة الأزهر



ملحق (3): الاستبانة

الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال

السادة موظفي مكتب غزة الإقليمي - الأونروا الكرام ،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الاستبانة التي بين أيديكم هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وهي بعنوان: أثر الدعم التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي - الأونروا. وتهدف هذه الاستبانة إلى قياس مستوى تأثير الدعم التنظيمي التي تقدمه المنظمة على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وتم تمثيل الدعم التنظيمي من خلال أبعاد أربعة هي (العدالة التنظيمية - سلوك القادة لمساندة المرؤوسين- المشاركة في اتخاذ القرار - دعم وتأكيد الذات لدى العاملين). مع العلم بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالمساعدة في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة ووضع إشارة (×) في المربع الذي يوافق خيارك.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،

الباحث

أحمد ماضي

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس ذكر أنثى
2. العمر أقل من 25 سنة من 25- إلى أقل من 30 سنة
 من 30 إلى أقل 45 سنة 45 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي دبلوم بكالوريوس
 دبلوم عالي دراسات عليا
4. سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر
5. الدائرة التعليم الصحة الخدمات الاجتماعية
 الموارد البشرية المالية برنامج خلق فرص العمل
 التوريدات صحة البيئة مكتب مدير المكتب الإقليمي
 الهندسة والبنية التحتية برنامج القروض الصغيرة
6. الدرجة الوظيفية:

الجزء الثاني: بيانات تختص بمجال الدعم التنظيمي وأثره على الاستغراق

الوظيفي

أولاً: مجال الدعم التنظيمي

أدناه مجموعة فقرات، يرجى قرائها بتمعن وتحديد وجهة نظرك فيها، وذلك بوضع علامة (×) أمام الخيار المناسب.

1. العدالة التنظيمية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أ- عدالة التوزيعات					
1	تتناسب ساعات العمل مع ظروف العمل الخاصة.					
2	اعتقد أن راتبي الشهري مناسب.					
3	اعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب.					
4	بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة.					
5	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة.					
6	يتناسب الأجر مع المؤهلات التي أحملها.					
7	يحصل كل موظف على الخدمات التي تقدمها المنظمة بشكل عادل.					
	ب- عدالة الإجراءات					
1	يستخدم المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.					
2	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
3	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.					
4	يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.					
5	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.					

					يحق للعاملين الاعتراض على القرارات التي يصدرها المدير.	6
					تتعامل المؤسسة بإجراءات نزيهة مع جميع الموظفين.	7
					إجراءات المكافآت معلنة للجميع.	8

ج- عدالة التعاملات

					عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.	1
					عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	2
					عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطلبي الشخصية.	3
					عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف.	4
					يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.	5
					عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات.	6
					يشرح لي المدير بشكل واضح جداً أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي.	7
					أشعر بنزاهة في حل الخلافات بين الموظفين.	8

2. سلوك القادة لمساندة المرؤوسين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	م
					يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل.	1

					2	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم.
					3	يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل.
					4	يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملامح العمل في المراحل المستقبلية.
					5	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها.
					6	يشعر المرؤوسين بأن المدير صديقهم حيث يتطلع لراحتهم وإسعادهم.
					7	يتشارك المدير مع مرؤوسيه في الحصول على المزايا.
					8	يخطر المدير المرؤوسين بأية تغييرات محتملة تؤثر عليهم.
					9	عندما يتحدث المدير يشعر المرؤوسين أن لديه اقتناع داخلي بما يقول.
					10	لدى المدير قدرة على إلهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم.
					11	بعد المدير متحدث قوي للحق يقنع الآخرين بوجهة نظره.
					12	لدى المدير مهارة فائقة في النقاش والحوار.

3. المشاركة في اتخاذ القرارات

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات من خلال التشاور.					
2	أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية.					
3	يشجعني رؤسائي على التعبير عن أفكاري في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم.					
4	في أحيان كثيرة يأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعملتي.					

					5	في جماعة العمل التي انتمي إليها معظم الأفراد تؤخذ آرائهم عند اتخاذ القرارات.
					6	اتخذ معظم القرارات من خلال الرجوع إلى المرؤوسين.
					7	يفوض المدير جزء من صلاحياته للمرؤوسين.
					8	نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عالية.
					9	يهتم المدراء بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار.

4. دعم وتأكيد الذات لدى العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	م
					تقدر المنظمة الجهود الإضافية التي أبذلها لأداء العمل بكفاءة.	1
					أشعر بأهمية وظيفتي من خلال ما أنجزه من أعمال.	2
					مهام وظيفتي محددة بدقة.	3
					أتلقي تغذية راجعة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد.	4
					تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشجع طموحي في العمل.	5
					تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي مما يدفعني لاكتساب المهارات باستمرار.	6
					احصل من عملي على الحوافز والمكافآت التي تسهم في تحقيق رضاي عن العمل.	7
					أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على الإبداع بشكل مستمر.	8
					المستوى الوظيفي لعملي يتناسب مع طبيعة النشاط الذي أؤديه.	9
					تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل.	10

ثانياً: مجال الاستغراق الوظيفي

أدناه مجموعة فقرات، يرجى قرائها بتمعن وتحديد وجهة نظرك فيها، وذلك بوضع علامة

(X) أمام الخيار المناسب.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يحقق لي عملي أكبر إشباع في حياتي.					
2	يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيها الأولوية.					
3	معظم الأشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي الحالية بشكل أو آخر.					
4	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.					
5	معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي.					
6	امتلك روابط قوية جدا بوظيفتي، وأرى أنه من الصعب جدا كسرها.					
7	معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي.					
8	إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة.					
9	أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي.					
10	أنني أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي.					
11	يبدو لي كل يوم عمل في وظيفتي كأنه ينتهي سريعاً.					
12	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رئيسي.					
13	أشعر أنني أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل.					

ملحق (4): تفسير الدرجات الوظيفية في الأونروا

الدرجات الوظيفية تعبر عن السلم الوظيفي للموظفين ويمكن توضيحها من خلال Salary Scale والذي يسمى Matrix، حيث يتكون من 20 درجة وظيفية و 24 خطوة (step) أقل درجة هي الدرجة "1" وأعلى درجة في الأونروا في غزة هي "20"، ويمكن توضيح الدرجات من خلال الجدول التالي:

الدرجة الوظيفية	تصنيف الموظفين
2،1	العاملين Manual works
5-3	الفنيين Technical
9-6	الكتابة والمساعدين الإداريين
11-10	الموظفين الفنيين - المعلمين - الأخصائيين الاجتماعيين
14-12	المهنيين مثل الأطباء والمهندسين، والمدراء Professional staff
14-13	مدراء وحدات ومدراء مكاتب - مسؤولي الخدمة الاجتماعية - نواب المدراء في المدارس
16-15	الإدارة الوسطى Middle managers
15	مدراء مدارس ومدراء أقسام
20-16	Senior Mangers
16	مدراء عيادات ومدراء أقسام
18-17	نواب رؤساء البرامج والدوائر
20	رؤساء (مدراء) البرامج والدوائر