



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماستر  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

## أثر المناخ التنظيمي على الإستغراق الوظيفي لأداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر – فرع الوادي-

إشراف الاستاذ:  
تي أحمد

إعداد الطلبة :

- ✓ قريشة مختار
- ✓ الشايب عمر
- ✓ حميداتو حسين
- ✓ علال عبد العالي

### لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة	الصفة
عيشوش محمد الحافظ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر أ	رئيسا
تي أحمد	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
شوارب محمد	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ	مناقشا

السنة الجامعية : 2022 / 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماستر  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

## أثر المناخ التنظيمي على الإستغراق الوظيفي لأداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر – فرع الوادي-

إشراف الاستاذ:  
تي أحمد

إعداد الطلبة :  
✓ قريشة مختار  
✓ الشايب عمر  
✓ حميداتو حسين  
✓ علال عبد العالي

### لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة	الصفة
عيشوش محمد الحافظ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر أ	رئيسا
تي أحمد	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
شوارب محمد	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ	مناقشا

السنة الجامعية : 2023/ 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد:  
الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة  
الجهد والنجاح بفضلته تعالى.  
نهدي هذا العمل إلى عائلتنا الكريمة وكل أهلنا أصدقائنا وأحبابنا وجميع دفعة إدارة  
الأعمال 2023 جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي تتم بحمده الصالحات، وأصلي وأسلم على أفضل خلق الله رسولنا وحبينا وشفيعنا محمد.

نشكر الله مولانا وخالقنا الذي من علينا بإتمام هذا العمل المتواضع وإيماننا بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والامتنان لصاحب المعروف فإننا نتقدم بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعدنا في إنجاح هذه المذكرة ونخص بالذكر أستاذنا ومشرفنا الفاضل " الأستاذ تي أحمد " حفظه الله على قبوله الإشراف على هذا البحث.

ونتقدم بالعرفان والتقدير لجامعة الشهيد حمه لخضر التي شقت طريقاً صعباً حتى وصلنا إلى هذه المكانة العالية بين أصرحة العلم.  
ونتقدم بالشكر الجزيل لأفراد عائلتنا جميعاً على تشجيعهم ومساعدتهم لنا حتى أتمنا ببحثنا.

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده: مشاركة العاملين، القيادة، الحوافز الاتصال، طبيعة العمل، في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي. تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة مكونة من (50) عامل وذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد اعتمادا على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). خلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي في تنمية الاستغراق الوظيفي لأبعاد مشاركة العاملين، وطبيعة العمل، القيادة، الحوافز، الاتصال أثر على المتغير التابع الاستغراق الوظيفي، كما تم تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، مشاركة العاملين، القيادة، الحوافز، الاتصال، طبيعة العمل، الاستغراق الوظيفي.

### Abstract:

This study aimed to investigate the impact of the organizational climate in its various dimensions: employee participation, leadership, communication incentives, nature of work, on the development of job involvement among employees of Algeria Post Corporation, El-Wadi branch.

The study hypotheses were tested on a sample of (50) workers, using multiple linear regression based on the statistical package for social sciences (SPSS)

The study concluded that there is a statistically significant effect of the dimensions of the organizational climate in the development of job involvement for the dimensions of the participation of the two years, and the nature of work, leadership, incentives, and communication.

**Keywords:** organizational climate, employee participation, leadership, incentives, communication, nature of work, job involvement.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	شكر وعرهان
	الملخص
I	فهرس المحتويات
v	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
VI	الملاحق
أ - هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة</b>	
6	تمهيد
8	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المناخ التنظيمي
8	المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي
11	المطلب الثاني: عناصر وأنواع المناخ التنظيمي
16	المطلب الثالث: نماذج وأبعاد المناخ التنظيمي
25	المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي
25	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاستغراق الوظيفي
	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد وإستراتيجيات الاستغراق الوظيفي
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والمتعلقة بالاستغراق الوظيفي
37	المطلب الثاني: الدراسات التي درست العلاقة بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي.
	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية</b>	
42	تمهيد

42	المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر
42	المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر
42	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر بالوادي
46	المطلب الخامس: حالة النشاطات لمؤسسة بريد الجزائر بالوادي
48	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
48	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة
50	المطلب الثالث: الخصائص السيكمترية للاستبيان (صدق وثبات الاستبيان)
52	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
52	المطلب الأول: نتائج توزيع خصائص عينة الدراسة
56	المطلب الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة
62	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
68	خلاصة الفصل الثاني
69	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	سلم (Likert) الخماسي	1-2
51	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	2-2
51	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	3-2
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	4-2
53	يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر	5-2
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	6-2
55	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	7-2
56	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	8-2
57	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	9-2
58	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	10-2
58	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع	11-2
59	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس	12-2
60	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	13-2
62	ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الدراسة	14-2
63	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	15-2
64	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	16-2
65	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	17-2
66	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	18-2
66	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	19-2
67	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	20-2

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان شكل	رقم الشكل
	يوضح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	1-1
49	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-2
54	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	3-2
51	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	4-2
52	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	5-2
58	ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الأول	6-2

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
76	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم (01)
77	الإستبيان	الملحق رقم (02)
80	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان	الملحق رقم (03)
80	نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان	الملحق رقم (04)
81	نتائج توبع عينة الدراسة	الملحق رقم (05)
82	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	الملحق رقم (06)
83	نتائج اختبار التوبع الطبيعي للبيانات	الملحق رقم (07)
83	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	الملحق رقم (08)
83	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	الملحق رقم (09)
84	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	الملحق رقم (10)
84	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	الملحق رقم (11)
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	الملحق رقم (12)

# مقدمة

## أولاً: تمهيد

يعد المورد البشري من العناصر الأساسية في المؤسسة، إذ ترتبط فاعليتها بكفاءته وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، بل أن نجاحها في تحقيق أهدافها يعتمد على ما يبذله الفرد من جهد في المؤسسة.

لذا فإن المؤسسات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخاً تنظيمياً يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المؤسسة، وأبعادها، وأن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل مناسبة؛ إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الناجحة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والمساهمة في رسم السياسات والخطط والشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد وبالتالي يزيد من مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم.

وينظر للاستغراق الوظيفي على أنه إحدى القضايا الرئيسية اللازمة لفهم ومعرفة سلوك الأفراد داخل المنظمات بالإضافة إلى تفسير العديد من المتغيرات السلوكية الأخرى مثل الغياب الأداء، الرضا وطبيعة سير العمل، فالاستغراق الوظيفي يعني أن يحب الفرد عمله ويكون مهتم ومرتبطة به، فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وأفضل من الأفراد الذين لا يحبون أعمالهم، ما يتطلب من إدارة المؤسسة النظر للموارد البشرية على أنها المفتاح الأساسي في تحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث أن الموارد البشرية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

## ثانياً: إشكالية الدراسة

يعبر المناخ التنظيمي عن كيان المؤسسة لأنه يشير إلى القيم والمفاهيم الإدراكية والمبادئ، حيث يؤدي دور فعال في خلق الدوافع والروح المعنوية وتحسين أداء العاملين، وذلك من أجل تطويرهم وتشجيعهم على الاهتمام بالعمل وزيادة درجة الارتباط به.

انطلاقاً مما سبق يمكن بلورة إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

تندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية وهي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد نمط القيادة على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0,05)$  ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الحوافز على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة مؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0,05)$  ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الاتصال على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد طبيعة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  ؟

### ثالثا : فرضيات الدراسة

للإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، وبعد اطلاعنا عن مجموعة من الدراسات التي سبق:

وتناولت نفس متغيرات الدراسة الحالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  للمناخ التنظيمي بأبعاده (نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، الحوافز) على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.  
تندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد نمط القيادة على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد نمط الاتصال على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد طبيعة العمل على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد الحوافز على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

### ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق عدة أهداف نوردتها فيما يلي:

- محاولة الإحاطة بالإطار النظري للمناخ التنظيمي بأبعاده الستة (الهيكلي التنظيمي، مشاركة العاملين، القيادة، الحوافز، الاتصال، طبيعة العمل).

- توضيح مفهوم الاستغراق الوظيفي.
- معرفة واقع الاستغراق الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي.
- معرفة مستوى المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي.
- التعرف على تأثير المناخ التنظيمي بشكل عام في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي.
- معرفة تأثير كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي.

### رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية الهامة وهو المناخ التنظيمي، والتعرف على أثر كل بعد من أبعاده في تنمية الاستغراق الوظيفي، إذ أن اهتمام المنظمات بالمناخ التنظيمي يعكس رغبتها في إيجاد بيئة مناسبة للعمل يسودها الاستقرار والمعنويات العالية تساهم في بناء سلوك وظيفي وأخلاقي للعاملين في المؤسسة من شأنه تحسين مستوى أدائهم الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.

مقدمة بالإضافة إلى ربط عناصر المناخ التنظيمي بتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين من خلال تطبيقها على عينة الدراسة ومحاولة استقصاء أثر المناخ التنظيمي في مؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.

كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في ملأ الثغرة في أدبيات البحث وذلك لندرة الدراسات حول هذا الموضوع في كليتنا خاصة فيما يخص المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي).

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- تم اختيار موضوع الدراسة للأسباب التالية:
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع؛
- تطابق الموضوع مع تخصص تسيير الموارد البشرية؛
- نقص الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالوادي.
- إدراك الباحثين بأهمية الدراسة إثر الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية.

### سادسا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- 1- الحدود الموضوعية:** بحثت هذه الدراسة في أثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، مشاركة العاملين، القيادة، الحوافز، الاتصال، طبيعة العمل) في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي.

2- الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي.

3- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة حجمها (50) عامل من عمال مؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي .

4- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية 20 من أبريل 2023 إلى 20 ماي 2023.

#### سابعاً: منهج الدراسة

نظراً لاختلاف في المواضيع المدروسة من قبل الباحثين فإن المناهج كذلك تختلف باختلاف هذه المواضيع، وذلك باعتبار المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول الى نتيجة معينة، وبغية الإحاطة بموضوع دراستنا أثر المناخ التنظيمي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن طريق مصدرين: الأول يتمثل في أداة الاستبيان وذلك من أجل الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، أما الثاني يتمثل في مختلف المراجع المعتمدة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة وهي: الكتب، ورسائل الماجستير، كم تم الاعتماد في الجانب الميداني على المنهج الإحصائي من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، وقد تم تحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة.

#### ثامناً: هيكل الدراسة

من أجل معالجة هذا الموضوع سيتم تقسيم الدراسة كما يلي:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين فصل يتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة وفصل يتعلق بالجانب التطبيقي لها.

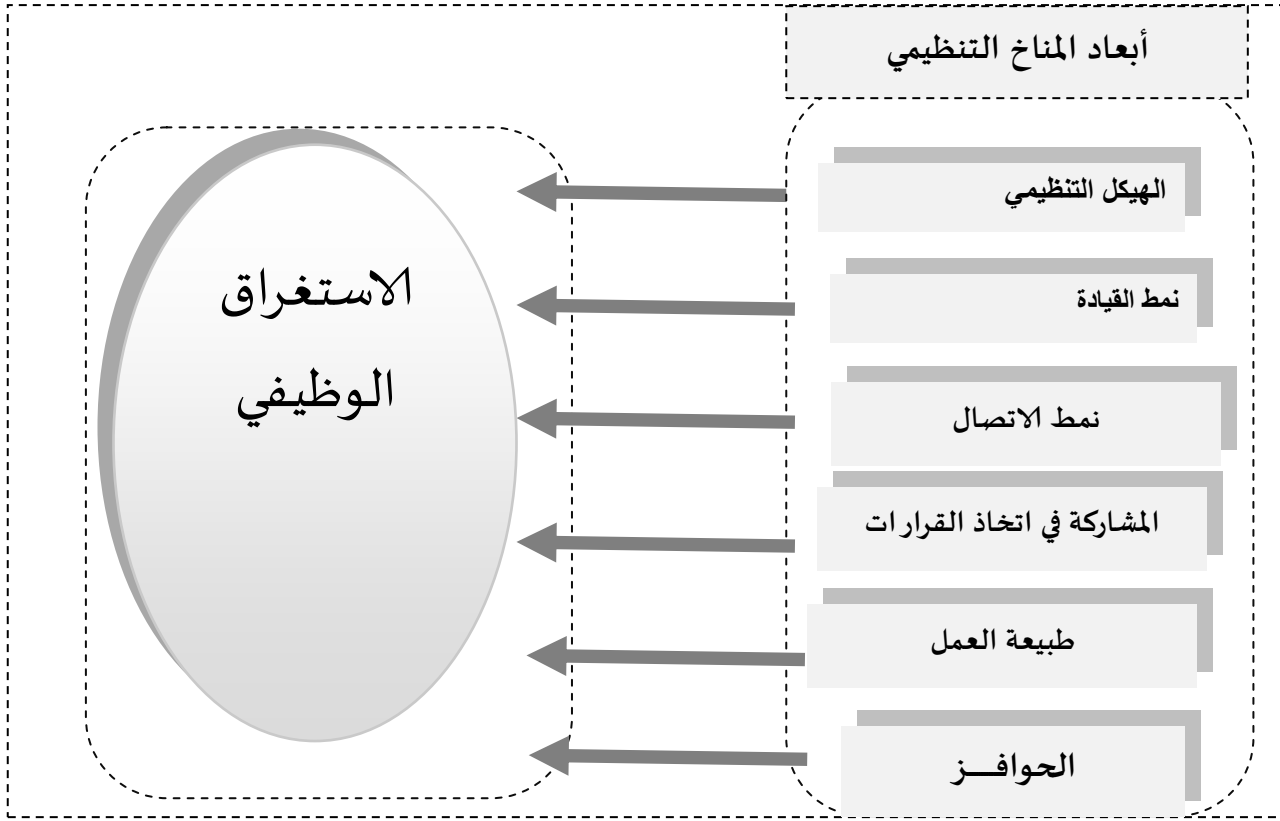
وعليه تضمن الفصل الأول ثلاث مباحث المبحث الأول المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المناخ التنظيمي والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الاستغراق الوظيفي والمبحث الثالث خصصناه للدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فكان للدراسة التطبيقية حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث فتطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني كان حول الإجراءات المنهجية للدراسة وفي المبحث الثالث تم عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

#### تاسعاً: صعوبات الدراسة

- صعوبة تعاملنا مع المؤسسة، حيث لم نستطيع الوصول إلى العدد الكلي الممثل لحجم العينة.

الشكل: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الأدبيات النظرية المتعلقة بالدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد

المناخ التنظيمي هو المجموعة من العوامل والظروف التي تحدد البيئة العامة للعمل في المؤسسة، والتي تؤثر على مدى تفاعل الموظفين معها. يشمل المناخ التنظيمي عددًا من العوامل مثل القيادة، والتفاعلات بين الموظفين، والقيم المشتركة، والمعايير الأخلاقية والسياسات والإجراءات، والتوجهات الاستراتيجية والأهداف.

أما الاستغراق الوظيفي فهو حالة من التركيز العميق والاندماج في المهمة التي يقوم بها الموظف، ويشعر فيها بالانسجام مع العمل وبأنه يستطيع تحقيق الإنجاز الشخصي من خلالها. وتؤثر العوامل الموجودة في المناخ التنظيمي على مدى حدوث الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين.

حيث إن المناخ التنظيمي الإيجابي يساعد على الإنجازات الشخصية والعملية، ويجعل الموظفين يشعرون بالتحفيز والإرشاد، بينما المناخ التنظيمي السلبي يزيد من مستوى التوتر والإحباط ويقلل من الاستغراق الوظيفي والإنتاجية. لذلك، يعتبر خلق مناخ تنظيمي إيجابي مهم جدًا لتحقيق الإنتاجية والتحسين المستمر في الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه ما زال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، كما تعد دراسة المناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته والعمل على تطويره أمرا ضروريا لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه وأهميته وأنواعه وعناصره وأبعاده ونماذجه والعوامل المؤثرة عليه.

### المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي

#### أولاً: تعريف وخصائص المناخ التنظيمي

##### 1- تعريف المناخ التنظيمي:

تعددت تعاريف المناخ التنظيمي بتعدد وجهات نظر الباحثين والمفكرين، ولكن عموما هم يتفقون في بعض النقاط المشتركة في تعاريفهم وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:

فقد عرف العميان المناخ التنظيمي " على أنه هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة".<sup>1</sup>

كما عرفه القريوتي " المناخ التنظيمي هو مجموعة من المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من يدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها سلوكهم".<sup>2</sup>

وعرفه آخرون على أنه " يرجع إلى الإدراكات الحسية للأفراد لعملهم (وظائفهم) أو دورهم من خلال علاقتهم مع الآخرين والأدوار المرتبطة بالآخرين داخل المنظمة".<sup>3</sup>

أما الصيرفي فعرف المناخ التنظيمي بأنه " عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة (6)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013 ص 312.

<sup>2</sup> القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن، ص 170.

<sup>3</sup> حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية جامعة العلوم التطبيقية البحرين 2014، ص 44.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 205.

في حين عرفه آخرون بأنه " المناخ التنظيمي هو مجموعة العوامل، الخصائص، القواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات".

ويعرف ماهر المناخ التنظيمي بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستقرار النسبي<sup>1</sup>. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، والناجمة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مدركة من قبل العاملين والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوكهم و أدائهم في العمل.

## 2- خصائص المناخ التنظيمي:

يتصف المناخ التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها؛
- إن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحددته خلال ما تحددته من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.
- أنّ هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص هي نتيجة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.
- إن مناخ أي منظمة يعبر عما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً.

- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية، ويشترك فيه عدة أشخاص؛
- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخل الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك<sup>2</sup>.

## ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي.

<sup>1</sup> ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط 4، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 35.

<sup>2</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ص

حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة، التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل ومركزه الأساسي، ومن بين هذه المتغيرات نجد سلوك الأداء وغيره من السلوكيات التي يبدونها الفرد في عمله، ويمكن إظهار أهمية هذا المتغير من خلال ما يلي:

- يساعد التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمات على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية.<sup>1</sup>

وتكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يجب عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد، تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.<sup>2</sup>

- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

- إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.<sup>3</sup>

تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي - التنظيم الحكومي والاداري بين التقليد والمعاصرة ، ج 2، الدوحة : مطابع دار الشرق 1998، ص 66.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر ، 2009، ص 17، ص 18.

<sup>3</sup> نائل العواملة، ابعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسات الجامعة الأردنية، العدد الثالث، المجلد الحادي والعشرون، 1994، ص 241.

<sup>4</sup> فاروق عبد فليه محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 294.

أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عناصر وأنواع المناخ التنظيمي

#### أولاً: عناصر المناخ التنظيمي

- 1- **متطلبات الأداء الوظيفي للعمل:** بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.
- 2- **التدريب:** حيث أنه يلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمدها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.
- 3- **أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين:** بحيث يكون هذا الأسلوب معتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.
- 4- **أنماط السلطة الإدارية:** أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين هل يتبع المركزية أم اللامركزية؟ فيتبع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلسل من قبل الإدارة، هذا عكس إتباع الإدارة اللامركزية.
- 5- **المرونة:** في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- 6- **أساليب التحفيز:** أي لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أدائه عمل ما فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي ويجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين داخل المنظمة.
- 7- **الاستقرار والأمن الوظيفي:** وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقرار نفسياً وتساهم برفع روح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نقيل بوجعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة "دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 30.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حمير للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2019، ص 451، ص 452.

### ثانياً: أنواع المناخ التنظيمي

لم تحدث أي تغييرات أساسية في الأبحاث المتعلقة بالمناخ التنظيمي فعندما قام كل من "هالينوكروفت" بإعداد أداة لوصف المناخ المؤسسي عرفت باسم استبيان المناخ المؤسسي وأن هذا الاستبيان قد ساعد على زيادة البحوث في هذا المجال خاصة فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي.

قد اعتبر "هالينوكروفت" المناخ المؤسسي أو التنظيمي بأنه تدريج متصل يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل وبينهما جملة أمطاط من المناخات وهي كالتالي:

**1- المناخ المفتوح:** يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ في التنظيم بروح معنوية عالية حيث يعمل العاملون معاً دون شكوى أو ملل، ويقوم مدير المؤسسة بتسهيل إنجاز الموظفين إلى أعمالهم دون إرهابهم بالروتين ويتمتعون جميعاً بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم تحقيق إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغى أحدهما على الآخر ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة.<sup>1</sup>

ومن خلال هذا نلخص المناخ المفتوح في النقاط التالية:

- ✓ علاقات حميمة بين العاملين.
- ✓ مدير المؤسسة يسهل المهام.
- ✓ الرضى العام في العمل.
- ✓ روح معنوية عالية.

**2- المناخ المغلق:** وهو نقيض المناخ المفتوح يسود هذا النوع من المناخ الفتور وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين ويسود الروتين في العمل وانخفاض الروح المعنوية اهتمام المدير بالشركة في العمل ويركز على الإنتاج فقط.

- ✓ لا مكانة لروح المبادرة بين العمال.
- ✓ العمال لا يعملون جماعياً وليسوا راضين.
- ✓ الروح المعنوية منخفضة.
- ✓ المدير عديم الفعالية.
- ✓ صلابة إدارية.

**3- المناخ المستقل:** ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية فممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين

<sup>1</sup> محمد، حسن وحمادات محمد، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 30.

الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بسهولة ويسر للتعاون الموجود بين الأعضاء ولقلة الأعمال الروتينية والروح المعنوية لديهم مرتفعة وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.

**4 - المناخ المراقب أو الموجه:** يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وأن الجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع وقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين والروح المعنوية للجماعات مرتفعة نوعاً ما وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المغلق، ويقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها لكنه لا يهتم كثيراً بمشاعر العاملين معه لأن الاهتمام الأول منصب على إنجاز العمل "الاهتمام بالمهمة".

ومن هذا نلخص أهم نقاط المناخ المراقب وهي:

✓ المدير الموجه صارم والكل يسير على ما يرام.

✓ العلاقات الحميمة قليلة جداً.<sup>1</sup>

✓ الإلحاح والتركيز على أداء المهام على حساب تلبية الاحتياجات الاجتماعية.

**5- المناخ العائلي:** يخص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل وأن المدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة، وتبرز هنا رئاسات متعددة و يشعر العاملون بالألفة الشديدة بينهم ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل و المدير لا يراهن العاملين وهذا سائد بينهم على تكوين صداقات بحيث أنهم يحسون بعدم الرضا في إنجاز العمل.

ومن خلال هذا نجد أن المناخ العائلي يتضمن النقاط التالية:

✓ الأهم تكوين جو عائلي مريح.

✓ علاقات ودية لكن يبقى القيام بالمهام ثانوياً.

✓ تلبية الحاجيات الاجتماعية كبيرة.

✓ المدير ودود وقليل التوجيه.

**6 - المناخ الأبوي:** تتمركز السلطات هنا بدور المدير فهو لا يسمح بظهور حتى مبادرات قيادية بين العاملين معه وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا يوجد ترابط بين العاملين، حيث يكونون جماعات وأحزاب والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية تاركين للمدير المبادرة بها ويسود العاملين روح معنوية ضعيفة، ولا يحققوا قدرًا كبيرًا من الإنجاز.

ومن هنا نستخلص أن المناخ الأبوي يتضمن النقاط التالية:

<sup>1</sup> القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية (ط2)، دار مكتبة الشرق، عمان، الأردن، 1994، ص

✓ مدير المؤسسة مهم جداً.

✓ يفتقد العاملون إلى العمل الجماعي والعلاقات الحميمة فيما بينهم.

7 - **المناخ السلطوي** : يمتاز بتحديد الأدوار المركزية في السلطة الاتصالات من أعلى إلى أسفل وهذا يمثل أسلوب الإدارة الكلاسيكية أو الإدارة البيروقراطية.

8- **المناخ المتبني**: الحاضن المدير يشجع على العلاقات الإنسانية و الصداقة خلال العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات ويقوم هذا المبدأ على العلاقات الاجتماعية.

9 - **المناخ الإنجازي**: يقوم على التعاون و التشبع الإنساني ونوعية الأداء وتشجيع الجوانب الخلاقة فإن هذا التنظيم يقوم على نموذج المصادر البشرية.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: نماذج وأبعاد المناخ التنظيمي**

**أولاً: أبعاد المناخ التنظيمي**

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا فإن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ إن الموارد البشرية في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة وعند البحث في أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي يلاحظ وجود تداخلاً واضحاً بين عناصر المناخ التنظيمي، وأبعاده، فهناك من يشير إلى أن العناصر هي الأطر العامة التي تستوعب أبعاد المناخ التنظيمي، ولاحظ الباحث اختلاف حول أبعاد معينة للمناخ التنظيمي، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف البيئة التي تمت دراستها وفي حالات التطبيق لهذه الدراسات مثل مدارس أو مستشفيات أو جامعات، الأمر الذي أدى إلى أن ينتهي كل كاتب إلى مجموعة أبعاد تخدم دراسته، وهناك من يضيف عناصر أخرى لها، وفي دراستنا هذه سنركز على الأبعاد التالية:

**1- الهيكل التنظيمي:**

يعتبر من أهم أبعاد المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة، وتخصيصها واستبعادها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل والمساهمة في تبسيط إجراءاته، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجهات، وكذلك الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات، لذا

<sup>1</sup> المؤمني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 35.

عند تحقيق الهيكل التنظيمي لهذه الأهداف تظهر أهميته كبعد إيجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا ساهم سلباً في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر بعداً سلبياً فيه.<sup>1</sup>

## 2- نمط القيادة:

تعتبر أنماط القيادة والإشراف العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، وهناك أكثر من أسلوب لقيادة العاملين تتجلى في:

– **القيادة الأوتوقراطية:** يتميز القائد الأوتوقراطي بمركزية السلطة وعدم فتح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، لكن يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال، ويعمل بجدٍ بالرغم من مركزية السلطة لديه، إلا أنه ليس متسلطاً على مرؤوسيه وإنما هو فعّال في إقناعهم بما يريد منهم.

– **القيادة الديمقراطية:** القائد الديمقراطي يتسم باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام المعطاة لهم.

– **القيادة الفوضوية:** إن هذه القيادة تتميز باعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد على دوره في سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح دوره بحكم المشارك إذ يعطى الحرية المطلقة لمرؤوسيه في أداء مهماته وتنظيم مجريات عملهم دون أي تدخل منه.<sup>2</sup>

## 3- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، وأهمها معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها، وتجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات لمعرفة أثره، وتحديد مدى تحقيقه للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي والاستعداد للتراجع عنه أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها، كما أنه يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة والذي يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية، كما أن الإهمال في مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار يؤدي إلى إيجاد مناخ سلبى داخل المنظمة وخارجها بشكل عام، خاصة في تضارب القرارات مما يؤثر سلباً على مكونات المناخ التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالاتصالات والعلاقات الداخلية والحوافز وتكوين الجماعات غير رسمية .

– نظم وإجراءات العمل: إن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسليم المعاملات ومراجعتها وبحثها وإنهاؤها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، وبداية ونهاية العمل،

<sup>1</sup> ملعب سليمة، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مقال منشور، مجلة اقتصاد الجديد، العدد: 18 – المجلد 01، 2018، ص 28.

<sup>2</sup> فهيد بن عثمان الصغير، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2002، ص 17.

والإجازات الأسبوعية وشؤون الموظفين والعاملين والتعامل مع المراجعين كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات.<sup>1</sup>

#### 4- التكنولوجيا:

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير ظروفهم من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة. فالتطور التكنولوجي يساهم بصورة ملحوظة في رفع كفاءة العمليات الاتصالية، وذلك من حيث الدقة والسرعة وجودة الاتصال، حيث تعمل على تحسين مضمون وشكل الرسالة الاتصالية بصفة عامة، وقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تحسين قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات، وذلك من خلال الاستعانة بالحواسيب وبرامج نظم المعلومات، مما ساهم في رفع كفاءتها وفعاليتها على نحو يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي.<sup>2</sup>

#### 5- نمط الاتصالات :

إن نمط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم ومن خلالها يتم نقل المعلومات والبيانات والأفكار لتحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد الاتصالات على طبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ إنها تؤثر وتتأثر به عادة، حيث أن الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً لخلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الموارد البشرية وتنشيط دورهم وأدائهم.<sup>3</sup>

#### 6 - الحوافز :

ويقصد بها القوة التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الموارد البشرية. إن اختيار الموارد البشرية لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك. فالحوافز تشجع الموارد البشرية على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، وكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم وبالتالي يتوجب على المنظمة أن تضع نظم للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بحيث تكفل حث الموارد البشرية على العمل ورفع مستوى الأداء. وقد نجد أحياناً أن المكافأة تعطى لغير المنجز، بل للشخص الذي يتقيد بالتعليمات والقوانين، الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الثانية، دار الشروق، الدوحة، 1998، ص 62 ص44.

<sup>2</sup> فوزية هوين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية - دراسة ميدانية بلدية عين قشرة -، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013، ص76، ص77.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سليمان، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، الكويت دار ذات السلاسل (1992)، ص 109.

<sup>4</sup> مؤيد سعيد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 110.

### ثانيا: نماذج المناخ التنظيمي

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة العناصر المكونة للمناخ التنظيمي، وأبعاده وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد وما لها من تأثير مباشر على سلوك الموارد البشرية داخل التنظيم، وعلى فعالية المنظمة بشكل عام. وقد حاول الباحثون الدخول من خلال مداخل مختلفة لتحديد هذه العناصر، لذا نجد تباينا مختلفا في تحديد دقيق لهذه العناصر، وأهم هذه المداخل نذكر:

#### أولا: المدخل الهيكلي

يعتمد تحديد نماذج وعناصر المناخ التنظيمي وفق هذا المدخل بشكل كبير على نمط السلطة، التفويض، المستويات الإدارية ودرجة تعقيدها وأهم هذه النماذج نذكر منها:

#### 1 - نموذج هالبن وكروفت (Halpin - Crofts 1963) :

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي، وحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين، تشتمل المجموعة الأولى على أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوكهم التنظيمي هي: الانفصال، والعائق والانتماء والألفة، أما المجموعة الثانية فتشمل أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة تجاههم وهي: الانعزالية، والتركيز على الإنتاج، والدفع والمراعاة ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:<sup>1</sup>

- **الانفصال:** يصف مدى توافق أفراد التنظيم مع الأعمال المكلفين بها وفيما إذا كانوا محبين لهذه الأعمال أم لا.  
- **العائق:** يتناول شعور أفراد التنظيم تجاه محتوى العمل وفيما إذا كان يتضمن واجبات روتينية ومهام كثيرة وغير ضرورية.

- **الانتماء:** يصف هذا البعد مدى شعور أعضاء التنظيم بأن العمل يشبع حاجاتهم الاجتماعية أم لا.  
- **الألفة:** أي مدى تمتع أعضاء التنظيم بعلاقات صداقة داخل العمل وعلاقات اجتماعية خارج محيط العمل.  
- **الانعزالية:** يصف مدى اتسام سلوك الإدارة بال رسمية مع موظفيها وعدم وجود النواحي الشخصية فيما بينهم.  
- **التركيز:** على الإنتاج يشير إلى سلوك الإدارة الذي يتصف بالتوجيه الدقيق والإشراف المغلق وعدم الاهتمام بشكاوى واقتراحات المرؤوسين.

- **الدفع:** يتناول سلوك الإدارة الذي يتصف بمحاولاتها الجادة لجعل التنظيم في حالة حركة دائبة ونشاط مستمر.  
- **المراعاة:** يشير إلى مدى اتصاف سلوك الإدارة بمراعاة مشاعر أفراد التنظيم ومعاملتهم معاملة إنسانية ويركز هذا النموذج في مجمله على ثلاثة جوانب رئيسية يختص أولها بمحتوى الوظيفة وما تتسم به من خصائص، ومدى توافق هذا المحتوى مع ميول ورغبات المورد البشري المكلف بأدائها، أما ثانيها فهو طبيعة العلاقات السائدة بين

<sup>1</sup> شريف علي وآخرون، الإدارة المعاصرة، دون مدينة نشر: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2007، ص.116.

المورد البشري وزملائه في العمل، وثالثها يهتم بالنمط القيادي السائد في المنظمة أي أسلوب التعامل بين الرئيس والمرؤوس.

### 1-2- نموذج ليكرت (Liker 1971) :

يعد ليكرت من الأوائل الذين ساهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، والذي حدد مكونات أبعاد المناخ التنظيمي في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- **الاتصالات:** ويقاس درجة الاعتماد على الاتصال في توصيل القرارات وشرح الأهداف وإجراءات العمل والتقرب من العاملين في التنظيم.

- **القرارات:** يقاس مدى تمركز القرارات في الإدارة العليا، كما يقاس مستويات تفويض الصلاحيات والمهام إلى المستويات الدنيا.

- **الحوافز:** يحدد مدى اعتماد الإدارة على نظم التحفيز المادية وغير المادية مع أفراد التنظيم.

- **التكنولوجيا:** ويقاس مدى استعمال التكنولوجيا في أداء الوظائف، كما يقاس مواكبة الإدارة للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا.

- **الاهتمام بالعاملين:** ويظهر مدى اهتمام الإدارة بالعاملين لديها، ومدى توفير إجراءات السلامة في مكان العمل. ويفتقر نموذج " ليكرت " لأبعاد هامة مثل الصراع، والدفع والاعتماد، كما أنه قصر العوامل الهيكلية في الاتصالات فقط، وركز الاهتمام على بعد النمط القيادي حيث أصبح وكأنه مرادفاً للمناخ التنظيمي.

### 1-3- نموذج جليمير (Glimer) :

يضيف عناصر أخرى تتمثل في:<sup>2</sup>

- **الهيكل التنظيمي:** ويقاس مدى مرونة الهيكل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ومواكبته لهذه التغيرات، ودرجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل، كما يقاس درجة تمركز القرارات في الجهات العليا.

- **درجة التعقيد:** ويقاس عدد الأنشطة الوظيفية؛ عدد المستويات الإدارية كما يقاس تعقد إجراءات العمل.

- **اتجاهات الأهداف:** يحدد هذا البعد توجهات أهداف الموارد البشرية ومدى توافقها مع أهداف المنظمة.

- **نمط القيادة:** ويحدد شكل نظام القيادة المتبع ومدى قدرة القائد على التأثير في مجريات التنظيم، ودرجة رضا الموارد البشرية على نمط القيادة المتبع.

### 1-4- نموذج بترسون وباس (Peterson & Pace) :

ويقترح هذا النموذج الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي والتي تتمثل في ما يلي:

- **الثقة:** ويحدد درجة ثقة الموارد البشرية فيما بينهم وبين الإدارة العليا.

<sup>1</sup> قبوق عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بسكرة: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 16، 2009، ص 166.

<sup>2</sup> قبوق عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 167.

- المشاركة: ويقاس درجة إتاحة مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا.
- اتخاذ القرار: ويحدد درجة تمركز اتخاذ القرارات في الإدارة العليا ومستويات التفويض
- صدق الإدارة: وصراحتها وهو يعطي انطباع بشفافية ووضوح الإجراءات في التعامل بصدق مع أفراد التنظيم، مما يؤدي إلى تخفيف الصراعات الناتجة عن غموض الدور وضبابية المهام.
- الاتصالات الصاعدة: يقاس سلامة قنوات الاتصال وقدرتها على حل المشكلات الداخلية.
- درجة الاهتمام بالأداء العالي: يقاس مدى اهتمام الإدارة بتحقيق مستويات عالية من خلال توفير شروط العمل الملائمة، وتحفيز الموارد البشرية على تحقيق مستويات عالية في الأداء.

### ثانياً: المدخل الحسي

وتصورات الموارد البشرية تجاه مناخ العمل السائد وهذه التصورات هي التي تحدد نمط العلاقات الاجتماعية هذا المدخل يحدد المناخ التنظيمي من خلال إدراك وإحساس، بين العاملين وأبرز هذه النماذج نذكر منها:

### 2-1- نموذج كامبل وآخرون (Campel):

- اقترح كامبل عشرة أبعاد مستقلة نسبياً، وهي صالحة للاستخدام في منظمات متعددة ومختلفة وهذه الأبعاد هي:
- الهيكل التنظيمي: مدى اعتماد الإدارة على وضع الخطط وتحديد الصلاحيات والمهام ومراقبة الأداء، وتحديد نطاق الإشراف ومدى وضوح إجراءات العمل وعدم تعقدها.
- المكافأة والعقاب: درجة اعتماد الإدارة على وضع نظام للحوافز والمنح والتعويضات مقابل أداء العاملين، ودرجة اعتماد الإدارة على نظام عقابي للحد من السلوكيات السلبية
- مركزية القرارات: درجة تمركز القرارات في الجهات الإدارية العليا ومدى تفويض المهام والصلاحيات للمستويات الأدنى.
- التدريب والتطوير: درجة اعتماد المنظمة على برامج التدريب المستمر، ومدى اهتمام المنظمة بتطوير أداء وكفاءة الموارد البشرية لديها.
- الإنجاز: ويعني بذلك مدى التزام واحترام الموارد البشرية لأداء وإنجاز المهام الموكلة إليهم.
- المخاطرة والأمان: يقاس هذا البعد مدى استعمال الإدارة لأنظمة الفصل عن العمل وتخفيض الأجور، الأمر الذي يهدد الاستقرار الوظيفي للأفراد ويزيد من احتمالات القلق لديهم.<sup>1</sup>
- كفاءة ومرونة النظام: يقاس هذا البعد قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية، ومدى وضع أساليب التنبؤ للمتغيرات المستقبلية.

<sup>1</sup> ثامر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على قوات الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص 79.

- الصراحة والصدق: يقيس درجة اعتماد الصدق والشفافية في تعامل الإدارة مع بقية أعضاء التنظيم ومدى إمكانية الوصول للمعلومات فيما يخص النتائج النهائية للمنظمة.

- المعنوية والمكانة: يهتم هذا المقياس بدرجة تحفيز وتنمية الروح المعنوية لدى الموارد البشرية من قبل الإدارة وكذلك درجة اعتماد الدورات التدريبية التي تهدف إلى زيادة ثقة الموارد البشرية من خلال تطوير قدراتهم. التمييز والتشجيع: يقيس هذا البعد مدى تشجيع الإدارة للعاملين في إنجاز المهام كما يقيس التزام الإدارة بعدم التمييز بين الموارد البشرية سواء على أساس ديني عرقي، أو على أساس الجنس.<sup>1</sup>

## 2-2- نموذج لولر (Lawler):

يرى لولر أن أبعاد المناخ التنظيمي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هي:

- المجموعة الأولى: درجة المركزية، درجة الرسمية، درجة التداخل في الصلاحيات.

- المجموعة الثانية: نمط القيادة نمط المكافأة، نظم مواجهة الصراخ، حل التناقضات التنظيمية.

## 2-3- نموذج سترنجر وليتوين (Stringer & Litwin):

حيث قاما بتطوير نموذج لقياس المناخ التنظيمي وحددوا مجموعة من الأبعاد:

- المسؤولية: درجة تحمل الموارد البشرية المسؤولية واتجاههم وموافقة هذه المسؤوليات مع الصلاحيات الممنوحة.

- المكافأة: مدى اعتماد الإدارة على مكافأة الموارد البشرية مقابل أدائهم لأعمالهم.

- المخاطرة: درجة إتاحة الفرصة للأفراد في مواجهة تحديات وأعمال تتصف بالمخاطرة.

- الدفء: مدى شعور الموارد البشرية بوجود جو يتصف بالاحترام والتقدير.

- الدعم النفسي: يقيس هذا البعد جهود الإدارة لدعم الموارد البشرية في مواجهة تحديات العمل.

- المعايير المتبعة: تحدد إجراءات العمل وكيفية التنفيذ ومدى التزام الموارد البشرية بتطبيق هذه المعايير.

- التعارض: يقيس وجود التعارض في الأهداف والصلاحيات لدى الموارد البشرية والإدارة.

- الانتماء: ويحدد مدى شعور المورد البشري بانتمائه للمنظمة.<sup>2</sup>

## 2-4- نموذج مسح المنظمات:

طور هذا النموذج من طرف معهد مراجعة البحوث (Surey of Research Institute) وأختار الأبعاد التالية:

- الاستعداد التكنولوجي: يقيس مستوى التكنولوجيا المستخدمة والقدرة على التحكم فيها، ومدى إتاحة الموارد البشرية لاستخدام هذه التكنولوجيا.

<sup>1</sup> تامر محمد إبراهيم السكران، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup> يوسف بحر، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة على شركة الاتصالات رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 37.

- مدى الاهتمام بالموارد البشرية: من خلال وضع برامج للتدريب والتطوير وإمكانية الترقية وتوفير مستلزمات وشروط العمل بما يحقق الظروف النفسية الملائمة لأفراد التنظيم.
- انسياب الاتصالات: الصاعدة والنازلة والاتصالات في المستوى الواحد ومدى سرعة هذه الاتصالات في الوصول إلى الموارد البشرية ودرجة ملائمة وسيلة وقناة الاتصال مع الرسالة.
- مستوى الدافعية لدى الموارد البشرية: وقياس مدى دافعية الموارد البشرية في إنجاز الأعمال وملائمة الوظائف مع رغبات وإمكانات ودوافع الموارد البشرية.
- عمليات صنع القرار: يحدد مدى مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار، كما يحدد مستويات التفويض للمستويات الدنيا، بما يحقق مرونة وقدرة على التعامل مع مجريات العمل ويزيد من تحمل مسؤوليات الموارد البشرية. - نفوذ المستويات الدنيا وقياس درجة تأثير الجماعات غير الرسمية في مجريات التنظيم، كما يقيس قدرة المستويات الدنيا على الوقوف في وجه قرارات الإدارة العليا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي: دار المكتب الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000، ص414.

## المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي

يعود أصل مصطلح الاستغراق الوظيفي إلى سنة 1921 في الدراسات التي أُجريت عن مدى استعداد مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية للشركات التي يعملون بها، وتم صياغته من قبل "ويليان خان" عام 1990 بأنه تسخير الفرد لكامل طاقته الجسدية، والمعرفية والعاطفية من أجل تنفيذ المهام الوظيفية. ويعد الاستغراق الوظيفي مؤشرًا جيدًا لبعض سياسات المنظمة مثل التصميم والتوصيف الجيد للوظائف توافر المناخ التنظيمي الجيد الذي يشجع على الالتزام والإبداع.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاستغراق الوظيفي

#### أولاً: تعريف الاستغراق الوظيفي

الاستغراق في العمل يعبر عن مدى تجاوب العامل مع جودة حياة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها وعن مدى اندماجه فيها ما يضمن تحقيق أهداف المنظمة والسعي من أجل افتكاك رضا العاملين عن أدائهم للأعمال بدرجة عالية وتنمية ذلك الاندماج بالقدر الذي يحقق الاستغراق الإيجابي والفعال ويرى البعض أن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميته.<sup>1</sup> وبحسب (Local and Kejner، 2010) فإن استغراق الوظيفي هو الدرجة التي يندمج الفرد نفسياً مع عمله أو أهمية العمل في الصورة الذاتية الكلية للموظف.<sup>2</sup> عرف (Riipinen) 1997 الاستغراق الوظيفي بأنه يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً.<sup>3</sup> مما سبق فإن الاستغراق الوظيفي يعبر عن مستوى الالتزام واندماج العاملين مع الآخرين بالعمل ووعيهم وإدراكهم لأهمية العمل، والنتيجة عن امتثالهم تجاه المنظمة وقيمها لتحسين الأداء وبالتالي فهو يمثل الدرجة التي يندمج فيها الأفراد مع الوظيفة وشعورهم بالحماس تجاه العمل، ومن ثم فهو عمل إيجابي ذا صلة بقوة التفاني والإخلاص تجاه عملهم ومنظمتهم.

#### ثانياً: أهمية الاستغراق الوظيفي

تتمثل أهمية الاستغراق الوظيفي فيما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عتيقة حرايرية زوبينة بوساق، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيروودوت، العدد 08، 2018، ص 205.

<sup>2</sup> - Azeem, S. (2010). **Personality Hardiness, Job Involvement and Job Burnout Among Teachers.** International Journal of Vocational and Technical Education, Vol.2, No.3, pp. 37

<sup>3</sup> - Riipinen, M. (1997). **The Relationship between Job involvement and well-being.** The Journal of psychology, 131 (01), pp. 81-89.

<sup>4</sup> عتيقة حرايرية، زوبينة بوساق، مرجع سبق ذكره، ص 206.

- يعمل الاستغراق الوظيفي على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، ويجعل الفرد أكثر التزاماً نحو عمله وشركته، كما أنه يعزز من إنتاجية العاملين وكفاءتهم.
- يعد وسيلة لتحسين وزيادة دافعية العاملين نحو العمل، كما أنه يحقق النمو، والرضا الشخصي للفرد، ويشجعه على تحسين وتنمية مهاراته وقدراته.
- الاستغراق الوظيفي أحد المداخل التي تستخدم في تنمية وتحسين جودة العمل، حيث أن التفاعل بين الاستغراق الوظيفي.
- والالتزام بالعمل يجعل الفرد المستغرق في وظيفته لديه التزام تنظيمي تجاه عمله، وأكثر بقاء فيه.
- يساعد في المحافظة على العاملين الأكثر كفاءة.
- يساعد الاستغراق الوظيفي في تقليل معدلات الغياب والتأخر عن العمل، وهو أيضاً عامل مؤثر في تحفيز العاملين لأداء مهامهم بشكل صحيح.
- يؤثر بشكل كبير على العديد من النتائج التنظيمية والسلوكية حيث يعمل على زيادة مستوى الأداء، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتقليل النية لترك العمل، كما يتمتع الأفراد الأكثر استغراقاً بالمشاعر الإيجابية مثل السعادة والفرح والحماس، كما يتمتعون بصحة جيدة بعيداً عن مشاعر الاحتراق الوظيفي، مما يزيد من إنتاجيتهم ويجعلهم يؤدون أعمالهم بشكل أفضل، كما يجعلهم أكثر ابتكاراً.

### المطلب الثاني: خصائص وأبعاد وإستراتيجيات الاستغراق الوظيفي

#### أولاً: خصائص الاستغراق الوظيفي

- تميز هذه الخصائص للأفراد العاملين ذوي الاستغراق الوظيفي المرتفع عن الأفراد العاملين ذوي الاستغراق الوظيفي المنخفض نذكر من أهمها<sup>1</sup>:
- ✓ يعتبر الأفراد العاملين الأكثر استغراقاً أكثر حافزاً في العمل وأكثر حاجة لوظائف تتمثل
  - ✓ خصائصها في التنوع والاستقلال وإثبات الذات والتغذية العكسية.
  - ✓ يعتبر الأفراد العاملين الأكثر استغراقاً أكثر اعتقاد أن مواهبهم مستغلة استغلالاً جيداً.
  - ✓ أكثر رغبة وقدرة على التفاعل مع الآخرين.
  - ✓ أكثر إدراكاً لفرص النمو في وظائفهم.
  - ✓ أكثر رضا عن الإشراف والاستجابة لتوجيهات المشرفين.
  - ✓ أكثر التزاماً لوظائفهم ومؤسساتهم.
  - ✓ من المتوقع أن يكون أقل رغبة في ترك العمل.

<sup>1</sup> حليم الطائي، يوسف العجيلي، محمد عاصي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص 108.

✓ يواجهون مستوى منخفض من الاحتراق النفسي.

ثانياً: أبعاد الاستغراق الوظيفي

هناك عدة تصنيفات لأبعاد الاستغراق الوظيفي منهم من صنفها كما يلي:

### 1. الحماس في العمل:

يشير على تقدم المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمثابرة والمرونة الفكرية أثناء العمل.

### 2. الإخلاص أو التفاني في العمل

ويشير إلى الاندماج العالي وتأدية المهام مليئاً بالمعنى والغرض معبراً فيه الحماس والتحملي وامتلاك التوجه الشعوري أثناء العمل.

### 3. الانغماس في العمل:

ويشير إلى التركيز العالي والانشغال الكامل في العمل والشعور بانغماسك والسعادة عند القيام به، ونسيان كل شيء أثناء العمل.<sup>1</sup>

وهناك تصنيف آخر أبعاد الاستغراق الوظيفي كما يلي:

يدخل الاستغراق الوظيفي في صميم العلاقات الوظيفية، لذلك فقد ارتبط بالعديد من الأبعاد وفيما يلي تم توضيح كل بعد من أبعاد الدراسة التي تناولناها على حدى:

### 1. الاستغراق المعرفي:

يشير بعد الاستغراق المعرفي وكما يصفه كاهن (Kah 1990) إلى الوعي الحيوي أو اليقظة الفكرية ومنطق الإدراك المتزايد والاهتمام بالعمل ويعزز القول السابق ساور Sawyer 1992 من خلال تفسيره للاستغراق المعرفي بمدى فهم واستيعاب الهدف وتوضيح الدور أي المساهمة الفعالة والإدراك الواضح لدعم نجاح المؤسسة. ويعرفه (Tower 2003) على أنه الاستغراق الذهني أو الالتزام الفكري للعاملين اتجاه العمل. ويتضح من خلال ما سبق أن الاستغراق المعرفي يتمثل في التركيز الشديد والإدراك الذهني لأداء الوظيفة والاندماج والتفاعل لأداء المهام في المؤسسة فضلاً عن الشعور بالحماس والثقة في العمل.

### 2. الاستغراق العاطفي:

ثاني بعد مهم وضروري في الاستغراق الوظيفي هو البعد العاطفي أو النفسي الذي يشير إلى الارتباط العاطفي والمشاعر الوجدانية التي يمتلكها العامل أو الموظف اتجاه المؤسسة التعليمية التي يعمل بها أو العمل الذي يقوم به وفي هذا الصدد يصف كل من (Shuck And Reio"2013) أن الاستغراق العاطفي يشمل استثمار

<sup>1</sup> سمية عبد الوهاب الحكمي، "دور الاستغراق الوظيفي في تحقيق الإنتماء المهني"، دراسة ميدانية على موظفين العقود بشركة الإسناد الخارجي فرع الحمل بمحافظة جدة، ماجستير تنفيذي في الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والإدارة، كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2021، ص 42.

موارد العاملين العاطفية ضمن أداء أعمالهم، أي أن العامل عندما يستغرق عاطفياً مع الوظيفية فإنه يستثمر موارد شخصية كالـفخر، الثقة والسعادة.

كما يؤكد الباحثان المذكوران أن العواطف الإيجابية تنبع من تقسيمات سابقة كالاستغراق المعرفي المتمثل بالتركيز الشديد والإدراك التام بتنفيذ المهام والأنشطة التعليمية.

كما وأضاف كل من ( Ahlowalia et All" 2014) إلى أن الاستغراق العاطفي يتعلق بشعور العامل تجاه المؤسسة ومدرائها وظروف العمل، وما إذا كان لديهم اتجاهات إيجابية أو سلبية تجاه المؤسسة ومدرائها وظروف العمل.

مما تقدم يمكن أن نستخلص أن المضامين الفكرية للاستغراق العاطفي أو النفسي تتعلق بالتوجهات العاطفية، مشاعر الانتماء والاندماج بأفضليات وأهداف المؤسسة التي تنعكس إيجابياً بأداء العمل فيها.

### 3. الاستغراق المادي:

يشير بعد الاستغراق المادي إلى الاحتواء الفعال والاندماج العالي لتجسيد طاقات الموظف الجسدية في أداء المهام والأهداف والأنشطة التعليمية ويرى Baker 2007 أن متطلبات العمل العالية تستنزف موارد العاملين الجسدية والذهنية وتؤدي إلى ضعف الطاقة وتزيد من التوتر والذي يؤدي بدوره إلى الاحتراق النفسي وعدم الاستغراق.

ومما تقدم يمكن القول أن الاستغراق المادي يشير إلى الطاقات الجسدية والبدنية التي يبذلها العامل أو الموظف لتأدية دوره في المؤسسة ومواجهة تحديات العمل بكل حماس وقدرات عالية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

يقترح (Tiwari) أن تطوير استراتيجيات الاستغراق الوظيفي في ضوء العوامل التي تؤثر على الاستغراق، وهذه الاستراتيجيات هي:

- العمل نفسه: تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف، والتي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل.

- بيئة العمل: ستهتم هذه الاستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد ويعتقد أن الموظفين الذين يمتعون أنفسهم والذين تم دعمهم وتطويرهم، والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء والسبب وراء تفكير المنظمة برغبته في إلهام الموظفين هو كون استعداد

<sup>1</sup> صبر رنا ناصر، دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون، بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 23، عدد 99، 2017، كلية الإساءة الجامعة، ص37، ص38.

الموظفين للقيام بذلك نابغاً من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم أي الخدمة الجودة والقيمة فهي تجعل الفارق بين التجربة الجيدة للعملاء ، والتجربة الفاشلة.<sup>1</sup>

- **القيادة:** ينبغي لاستراتيجية القيادة إن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقيادة 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، 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.<sup>2</sup>

- **فرص النمو الشخصي:** ينبغي أن يستند وضع استراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم، الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، والموظفين عموماً كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهمكون منها باستمرار. ووصف (Reynolds) 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 التحويل وليس الإشراف إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر، وبناء قدرات طويلة الأجل وليست تصحيحات على المدى القصير، وسيتم تشجيع التعلم إدارة التعلم الا ويعتقد Sloma بأنه يحدث عندما يسعى الأفراد بنشاط لاكتساب المعارف والمهارات التي تعزز أهداف المنظمة.

- **فرص المساهمة:** 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 ي قولوا كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا هذا. حيث انه سنتطرق في المطلب الأول إلى المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع الاستغراق الوظيفي والمطلب الثاني سنعرض الدراسات التي تناولت المتغيرين معا اما المطلب الثالث نتناول فيه مراجعة الدراسات السابقة مع الحالية أوجه التشابه والاختلاف.

<sup>1</sup> زوينة بوساق، عتيقة حريرية، مرجع سبق ذكره، ص 207.

<sup>2</sup> ولاء جودت الجاف، هاشم فوزي العبادي، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي، منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة دراسات إدارية، ص 81.

<sup>3</sup> زوينة بوساق، عتيقة حريرية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والمتعلقة بالإستغراق الوظيفي

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

أولاً: باللغة العربية

1-دراسة (شامي صليحة، 2010)، بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة التطبيقية في جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.<sup>1</sup>

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالمناخ التنظيمي، والتعرف على عناصره وأبعاده، ومدى تأثير عناصر هذا الأخير، على الأداء لكل عمال المؤسسة.

- عينة الدراسة: 148 عامل.

- أداة الدراسة: كانت الدراسة من خلال إستبيان وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج ال spss.

- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية نذكر منها:

✓ وجود تأثير سلبي للمناخ التنظيمي، على الأداء الوظيفي للعاملين.

✓ وجود توجهات إيجابية ومرتفعة لدى أفراد العينة، نحو محور التكنولوجيا، ومحور الهيكل التنظيمي، ومحور

العمل الجماعي، ومحوري الاتصال والقيادة، كمحاور للمناخ التنظيمي.

✓ وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة، نحو محور نحو محور الحوافز.

✓ وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال،

التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات، والحوافز، والأداء الوظيفي للعاملين.

2-دراسة (المطرفي، 2013)، بعنوان " المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة " .<sup>2</sup>

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة للتعرف على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي ومعرفة واقع عمليات إدارة المعرفة في المدينة المنورة، وطبقت الدراسة على العاملين في المدينة المنورة.

- عينة الدراسة: 141 موظفا بينما بلغ حجم عينة الدراسة 109 موظف.

-منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

<sup>1</sup> دراسة شامي ( 2010 ) عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - " (دراسة حالة -جامعة أمحمد بوقرة بومرداس).شامي، 2010 ،ص

<sup>2</sup> دراسة المطرفي، محمد سليم (2013)، عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان " المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة " .

- ✓ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي في المدينة المنورة ( الحوافز، العلاقات بين العاملين)، كما أنهم موافقون على تقدير الإدارة لهم عند قيامهم بأعمال متميزة.
- ✓ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على وجود علاقات جيدة بين الزملاء، وأن العلاقات بين المدير والمرؤوسين تقوم على الاحترام المتبادل.

### 3-دراسة (أبو تايه وآخرون 2012) بعنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية" <sup>1</sup>.

-هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف.

-منهج الدراسة: الاعتماد على الاستبانة من أجل جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ✓ أن المناخ التنظيمي مناخ جيد وملائم، حيث جاءت جميع المتوسطات فوق المتوسط. وجود علاقة إيجابية بين ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي والمؤهل العلمي.

ثانياً: باللغة الأجنبية

-دراسة(zhang.2010) : وهي عبارة عن مقال بعنوان:المناخ التنظيمي وتأثيراته على المتغيرات التنظيمية: دراسة تجريبية<sup>2</sup>.

-هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص المناخ التنظيمي وأثره على المتغيرات التنظيمية،

-عينة الدراسة: تم إجراء دراسة على ( 419 ) مشارك من المديرين والموظفين في مجموعة من الشركات،

-منهج الدراسة: استخدم الباحث الأساليب الإحصائية للتعامل مع البيانات الميدانية متمثلة بنظام spss.

-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن لكل من المستوى التعليمي وطول وقت العمل لهما التأثير الأكبر على المناخ التنظيمي؛
- أن الطابع المميز لمشاريع القائمة في الشركات وأحجام هذه الشركات له تأثير هام على المناخ التنظيمي أيضاً؛

<sup>1</sup> دراسة (أبو تايه وآخرون 2012) بعنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، (20)، 1، ص 159-188

<sup>2</sup> Organizational Climate and its Effects OnOrganizational Variables: An Empirical Study. " (zhang, 2010, p 195-196)

- أن المناخ التنظيمي يعتبر ذو تأثير كبير على فاعلية إدارة الموارد البشرية وما تضمنه من تقليل لدوران العمل، ورفع في مستوى الرضا الوظيفي وبما ينعكس بالنهاية في رفع كفاءة العمل؛

- وجود آثار للمناخ التنظيمي الجيد تتمثل في التزام الموظفين بمنظمتهم، والهوية الجماعية لها أيضا.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي

أولا : باللغة العربية

#### 1-دراسة ( المغربي 2004 ) : بعنوان جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين<sup>2</sup>

-هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير عوامل جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على الاستغراق الوظيفي في المراكز الطبية المتخصصة .

-نتائج الدراسة: أظهرت النتائج عدم وجود إختلاف معنوي بين الإداريين، والأطباء، والفنيين فيما يتعلق بمستوى الاستغراق الوظيفي.

#### 2-دراسة (ضيف أحمد وصدوق فتيحة 2020)، بعنوان دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي، دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة .<sup>3</sup>

-هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي، وذلك من خلال التعرف على أبعاد الاستغراق الوظيفي ومستوى الأداء التنظيمي في كل من بنك " الفلاحة والتنمية الريفية" و"بنك الخليج" لمعرفة الفوارق بين متغيرات الدراسة تبعا لخصائص البنك (عام / خاص). ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة ثلاث فرضيات رئيسية، تحتوي كل واحدة منهم على فرضيات فرعية. -عينة الدراسة: تم تطبيق الدراسة على 50 عامل من عمال البنكين.

-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي، كما توصلت إلى وجود فروق بين البنوك العامة والبنوك الخاصة فيما يتعلق بالاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي.

#### 3-دراسة (نجم 2011)، بعنوان العلاقة بين القيادة والاستغراق الوظيفي على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية مصر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> " Organizational Climate and its Effects OnOrganizational Variables: An Empirical Study. " (zhang, 2010, p 195-196)

<sup>2</sup> عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، 2004.

<sup>3</sup> ضيف أحمد وصدوق فتيحة ، بعنوان دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي، دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، مجلة شعاع لدراسات الاقتصادية، المجلد4، العدد 2، 2020.

<sup>4</sup> نجم، العلاقة بين القيادة والاستغراق الوظيفي على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير ، مصر، 2011.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي للمدرسين بالمدارس الحكومية بمصر وتحديد درجة الاختلاف في الاستغراق الوظيفي بين المدرسين وفقا لخصائصهم الديمغرافية.

- عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة على (384) مدرس ومدرسة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وكانت نسبة استرداد الاستبانة الموزعة 73 .

- منهج الدراسة: تمت الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي لجمع بيانات الدراسة.

- نتائج الدراسة : كانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة كالتالي:

بلغ متوسط الاستغراق الوظيفي عند المدرسين (2.77) بوزن نسبي (55.4) لذلك يعتبر مستوى الاستغراق الوظيفي عند المدرسين الحكوميين في مدارس محافظة الدقهلية اقل من المتوسط.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسط الاستغراق الوظيفي يعزى للجنس لصالح الذكور.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية مستوى دلالة (0.05) في متوسط الاستغراق الوظيفي يعزى للعمر بين 40 أقل من 60 سنة 30 أقل من (40 سنة لصالح الفئة العمرية (40- أقل من 60 سنة).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط الاستغراق الوظيفي يعزى للحالة الاجتماعية للمدرسين متزوج وغير متزوج) .

4-دراسة (الحسني 2013)، بعنوان ملامح رأس المال النفسي بأبعاده وتأثيره على الاستغراق الوظيفي بعناصره في كلية الإدارة والاقتصاد وكلية التربية الرياضية بجامعة المشى<sup>1</sup>.

-هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف ملامح رأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة أو الاسترجاع وتأثيره على الاستغراق الوظيفي بعناصره الحماس، الإخلاص، التفاني والانغماس).

- عينة الدراسة: تكونت عينة دراستها من (52) مدرسا.

- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكذا اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وأثر لرأس المال النفسي على الاستغراق الوظيفي .

ثانيا :باللغة الأجنبية

-دراسة Cherubin (2011) بعنوان :الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الحسني، ملامح رأس المال النفسي بأبعاده وتأثيره على الاستغراق الوظيفي بعناصره في كلية الإدارة والاقتصاد وكلية التربية الرياضية بجامعة المشى. 2013.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لبحث العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الغير الربحية الموجودة في الجزء الشمالي الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية، .  
 -منهج الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة فقد استخدمت الباحث المنهج الوصفي .  
 -عينة الدراسة: طبقت الدراسة على عينة تكونت من 65 عاملا .  
 -أداة الدراسة: بعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .  
 -نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى جملة من نتائج أهمها :هناك ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى عينة البحث، كما أنه لا توجد فروق إحصائية بين راء أفراد العينة تعزى للجنس أو العمر أو العرق، بينما توجد فروق إحصائية بين أراء أفراد العينة تعزى لمستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة.  
 المطلب الثاني : الدراسات التي درست العلاقة بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي.  
 أولا : باللغة العربية

1-دراسة (غنايم 2018) بعنوان، "المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية التعمير والهندسة المعيارية والبناء بولاية الوادي الجزائر " <sup>2</sup> .

-هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى الوقوف على بيان مساهمة المناخ التنظيمي في زيادة وتدعيم الاستغراق الوظيفي لدى العاملين .

-منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي .

-عينة الدراسة: قدرت عينة الدراسة ب 64 عامل .

- نتائج الدراسة : توصلت إلى النتائج التالية :

✓ أن القيادة الإدارية تساهم في زيادة وتدعيم الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمؤسسة .

✓ أن نقص الاهتمام بالشروط المادية والفيزيقية في المؤسسة محل الدراسة مما أدى إلى انخفاض درجة الرضا لدى العاملين داخل المؤسسة؛

✓ أن نظام الخدمات الاجتماعية العمالية لا يساهم في زيادة وتدعيم الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة .

2-دراسة (أحمد تي، بوبكر نعرورة، عادل غربي 2021)، بعنوان أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بشركة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>.Gene L. Cherubin, Perceived Organizational Support And Engagement, 2011.

<sup>2</sup> غنايم، رسالة ماجستير بعنوان " المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية التعمير والهندسة المعيارية والبناء بولاية الوادي الجزائر- ، 2018 ، ص180 .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بشركة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، وتحديد مستوى كل منهما، حيث تم جمع المعلومات بواسطة استمارة استبيان تم تقديمها إلى عينة عشوائية 39 عامل.

وبعد التحليل باستخدام برنامج (SPSS.25) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل السن والخبرة المهنية. كلمات مفتاحية التزام تنظيمي؛ استغراق وظيفي؛ الجزائرية للمياه.

ثانياً: باللغة الأجنبية

### –دراسة كيساري وشايخي وسلجيجي, Gheisari, Sheikhy, salajeghe Gheisari, 2014.

الدراسة عبارة عن مقال بعنوان، شرح العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية بين موظفي شركة كازاخستان.<sup>2</sup>

– أداة الدراسة: قد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

– عينة الدراسة: قد رها 296 عاملاً بشركة كازاخستان.

– نتائج الدراسة : قد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

– هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

– هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة.

– هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة والمناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

### المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المطلب الى أهم اوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية كما نبينا أهم جوانب الاستفادة مما سبق .

<sup>1</sup> أحمد تي، بوبكر نعرورة، عادل غربي، بعنوان أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بشركة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 2021 .

<sup>2</sup> دراسة كيساري وشايخي وسلجيجي, Gheisari, Sheikhy, salajeghe Gheisari, 2014 ، مقال بعنوان شرح العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية بين موظفي شركة كازاخستان.

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول 1-1: يوضح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
هدفت معظم الدراسات السابقة الى الوقوف على دور المناخ التنظيمي في المؤسسات المختلفة، وكذا دور الاستغراق الوظيفي بمختلف المؤسسات سالفه الذكر.	تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.	من حيث الهدف
ركزت مختلف الدراسات على عينات عشوائية مختارة من موظفين، وهيئات تدريس.	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية في مؤسسة بريد الجزائر بالوادي.	من حيث عينة الدراسة
استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، في حين اعتمدت على الاستبيان لاختبار صحة الفرضيات.	حولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع حيث تم جمع المعطيات والوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة اضافة الى اعتمادنا على الاستبيان حتى ندعم الدراسة .	من حيث أداة الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص (خدماتي، تعليمي، صناعي).	استهدفت القطاع الاقتصادي.	من حيث القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها : المناخ التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الاستغراق الوظيفي، الدعم التنظيمي، جودة حياة العمل.	اعتمدنا في دراستنا على متغيرين المناخ التنظيمي بأبعاده (نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في إتخاذ القرارات، طبيعة العمل، الحوافز) ثم تقييم المناخ التنظيمي في تعزيز الاستغراق الوظيفي.	من حيث متغيرات الدراسة
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من السنوات 2004 الى 2021، حيث شملت الدراسات البلدان: كازخستان، و. م . الامريكية، الاردن، مصر، السعودية، الجزائر.	أجرت دراستنا في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022، أما الحدود المكانية كانت مؤسسة بريد الجزائر بالوادي.	من حيث الزمان والمكان

ثانياً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

ما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادة كثير مما سبقها من دراسات، حيث حولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول الى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- ضبط المصطلحات الأساسية لدراسة.
- استفادة الدراسة الحالية مما سبق في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي .
- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها .

- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في اعداد الاستبانة.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى استعراض الاطار النظري للدراسة، قمنا بتقسيمه الى ثلاثة مباحث، المباحث الاول تناول المناخ التنظيمي مفهومه وخصائصه وابعاده، اما المبحث الثاني تناولنا فيه الاستغراق الوظيفي اهميته وخصائصه وانواعه. اما المبحث الثالث تناولنا فيه الى اهم الدراسة السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي سواء إن كانت منفردة او مجتمعة، باللغتين العربية والاجنبية كما تطرقنا الى اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

# الفصل الثاني

## الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المناخ التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده كل من نمط القيادة نمط الاتصال، مشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز وطبيعة العمل والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى تأثير المناخ التنظيمي على الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر عينة من موظفي بريد الجزائر فرع الوادي. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة .
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة .
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها .

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر

#### المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر

مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي نشأت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 02-43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002، امتدادا لبرنامج 2000 في 5 أوت 2000 والرامي إلى عصرنة قطاع البريد ويقوم هذا القانون على فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد تمثلت أهم محاور إصلاح قطاع البريد في رفع مستوى البريد عبر تدعيمه بالهيكل الضرورية وتطويره بالإطار القانوني والتشريعي الملئ، حيث أسندت له ممارسة المهام الآتية<sup>1</sup>:

- تولى مهمة الخدمة العمومية.
- تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية في كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير الأداءات وتجديد المنشآت الأساسية المتصلة بذلك وتطويرها.
- إقامة واستغلال كل خدمة ملحقة ذات صلة بممارسة نشاطاتها ومتعلقة بمجالات بريد الرسائل والطرود البريدية والامداد والخدمات المالية البريدية بما في ذلك صندوق التوفير.
- تسيير خدمة التوفير من خلال صندوق التوفير البريدي طبقا لأحكام المادة 12 من القانون رقم 2000 المؤرخ في 5 جمادى الاول من عام 1421 الموافق 5 غشت سنة 2000.

#### المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر بالوادي

هي واحدة من بين 50 مديرية ولائية لبريد الجزائر على المستوى الوطني تقع بوسط المدينة بجانب مكتب بريد الوادي القدس تسيير من طرف مدير معين من طرف وزير البريد والمواصلات وبها ست مديريات فرعية تقوم بالمهام المنوط بها لغرض ضمان السير الحسن للمكاتب البريدية التي تقدم الخدمات المالية (الصكوك البريدية الحوالات صندوق التوفير والاحتياط) والخدمات البريدية (الرسائل - الوثائق - الطرود - البريد السريع) للزبائن. المطلب الثالث: خدمات مؤسسة بريد الجزائر .

على غرار باقي المؤسسات المالية في الجزائر، فإن مؤسسة بريد الجزائر تقدم ثلاث خدمات للزبائن وهي:

- خدمات مالية.
  - خدمات بريدية.
  - خدمات نقدية.
- 1- الخدمات المالية :** تتمثل هذه الخدمات في العمليات المقدمة على مستوى الشبانيك بالمكاتب البريدية وهي ثلاثة أنواع:

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 02-43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002 يتضمن إنشاء " بريد الجزائر".

### 1-1 الحساب البريدي الجاري

الاطلاع على الرصيد

سحب الأموال.

دفع المستعجل للأموال.

كشف الحساب لمدة محددة من طرف صاحب الحساب

طباعة كشف الهوية البريدية "RIP".

طلب دفتر الصكوك البريدية.

تحويل الأموال من حساب بريدي جاري لشخص طبيعي أو معنوي إلى حساب بريدي جاري آخر.

### 1-2 -الحوالة:

يتم إصدار نوعين من حوالات النظام المحلي على مستوى المكاتب البريدية.

**1- حوالة إلكترونية TEF :** حيث يتم تحويل الأموال عبر الشبكة البريدية من مكتب المرسل إلى

المرسل إليه (عنوان المستفيد) علما أنه لا يوجد حد أقصى للمبلغ المرسل للمستفيد باستثناء الحوالات

الموجهة إلى البريد الماكث أو على مستوى الأماكن العمومية (المقاهي الفنادق، ...إلخ).

**2 -حوالتك:** هي خدمة لتحويل الأموال، عن طريق حوالة إلكترونية حيث يستعمل فيها رسالة نصية

قصيرة ترسل لهاتف الزبون وهاتف المرسل إليه تحمل رمز الحوالة والرقم السري ودعوة المرسل إليه التقرب

لاستلام أمواله من أي مكتب بريد يختاره.

### 1-3 -خدمة صندوق التوفير والاحتياط.

تتوفر هذه الخدمات في جميع المكاتب البريدية حيث يقوم الزبون بطلب دفتر التوفير والاحتياط لغرض

ادخار أمواله وسحبها حين الحاجة إليها، بحيث يقدم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط "CNEP"

بنك نوعين من الدفاتر، هي:

دفتر التوفير والاحتياط من أجل السكن بنسبة فائدة سنوية تعادل 2,00 من رصيد الدفتر.

دفتر التوفير والاحتياط من أجل الادخار، بنسبة فائدة سنوية تعادل 2,50% من رصيد الدفتر .

### 2- الخدمات البريدية: وتمثل في <sup>1</sup>:

إرسال الوثائق والبضائع: تتخذ إرساليات البريد شكلين يتمثلان في الوثائق أو البضائع.

### 1-2 -الوثائق:

التي يصل وزنها إلى كيلوغرامين اثنين (02كغ): الرسائل، والرزم البريدية.

<sup>1</sup> سردو عبد الله، دحمان كمال، المعالجة المحاسبية لعمليات الدفع الالكترونية دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير، جامعة الجليلاني بونعامة، خميس مليانة 2019-2020، ص 44.

التي يصل وزنها إلى عشرين (20) غراما: البطاقات البريدية.  
التي يصل وزنها إلى (200) غرام : المطبوعات وكذا العينات.  
التي يصل وزنها إلى ثلاث (03) كيلوغرامات: الجرائد وكذا المحررات الدورية.

### 2-2- البضائع:

التي يصل وزنها إلى كيلوغرامين (02 كغ): الرزم الصغيرة.  
التي يصل وزنها إلى عشرين (20) كيلوغراما: بالنسبة للطرود البريدية.

### 3- الخدمات النقدية:

#### 3-1- على مستوى شبائيك المكاتب البريدية

حيث يتم على مستواها تحويل الأموال من حساب بريدي جاري إلى حساب آخر بواسطة:  
البطاقة النقدية الذهبية؛

طلب البطاقة النقدية الذهبية العادية والممتازة.

#### 3-2- على مستوى الموزع الالي للنقود

سحب النقود؛

الاطلاع على رصيد حسابكم الجاري البريدي؛

الاطلاع على الكشف المصغر للعمليات العشر (10) التي تم إجراؤها بواسطة بطاقتكم الذهبية.  
طباعة كشف الهوية البريدية "RIP".

تقديم طلب التزويد بدفتر صكوك؛

تحويل مبلغ مالي من حساب بريدي جاري نحو حساب بريدي جاري آخر.

تعبئة شريحة الهاتف النقال بالنسبة لكل المتعاملين (موبيليس، جازي وأوريدو).

#### 3-3- باستعمال جهاز الدفع الإلكتروني "TPE".

##### 3-3-1- المتواجدة على مستوى شبائيك المكاتب البريدية

دفع ثمن المشتريات.

تسديد الفواتير .

حجز تذاكر الطيران، والفنادق، ... إلخ.

إلغاء / تعويض أي دفع.

##### 3-3-2- المتواجدة لدى المتعاملين المتعاقدين مع بريد الجزائر

دفع ثمن المشتريات حيث يتم اقتطاع من حساب الزبون وتحويل لحساب المتعامل عند عملية كل شراء.

### 3-4- باستعمال "بريدي موب":

وهو عبارة عن تطبيق متواجد بالهاتف المحمول وتتواجد به العمليات التالية:  
الاطلاع على رصيد الحساب البريدي الجاري؛ الاطلاع على الكشف المصغر للعمليات العشر (10) التي تم إجراؤها بواسطة البطاقة النقدية الذهبية؛  
تحويل مبلغ مالي من حساب بريدي جاري إلى حساب بريدي جاري آخر .  
تجميد بطاقتكم الذهبية وإعادة تنشيطها؛ تحديد الموقع الجغرافي لأي شبك آلي للبنوك تابع لبريد الجزائر على كامل التراب الوطني.  
الاطلاع على العروض الإشهارية.

### 3-5- على المتجر الإلكتروني لبريد الجزائر "بريد نت":

تعبئة الهاتف النقال.  
دفع اشتراك خدمة الإنترنت ADSL".  
حجز تذاكر الطائرة.  
الاشتراك في خدمات تطبيق الهاتف النقال بريد موب.  
تسديد الفواتير (سونلغاز الجزائرية للمياه، موبيليس...إلخ).

### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة الولائية للبريد بالوادي

الهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر بالوادي يتدرج من المدير والامانة ثم يتفرع إلى المديريات الفرعية التالية:

1 - المديرية الفرعية للخدمات النقدية والمالية: والتي تتفرع إلى قسمي الخدمات النقدية والخدمات المالية.

2- المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية: وتتفرع إلى قسم المحاسبة البريدية وقسم الميزانية.

3- المديرية الفرعية للوسائل العامة والموارد البشرية: وتتفرع إلى قسم الموارد البشرية وقسم الخدمات الاجتماعية وقسم الوسائل العامة.

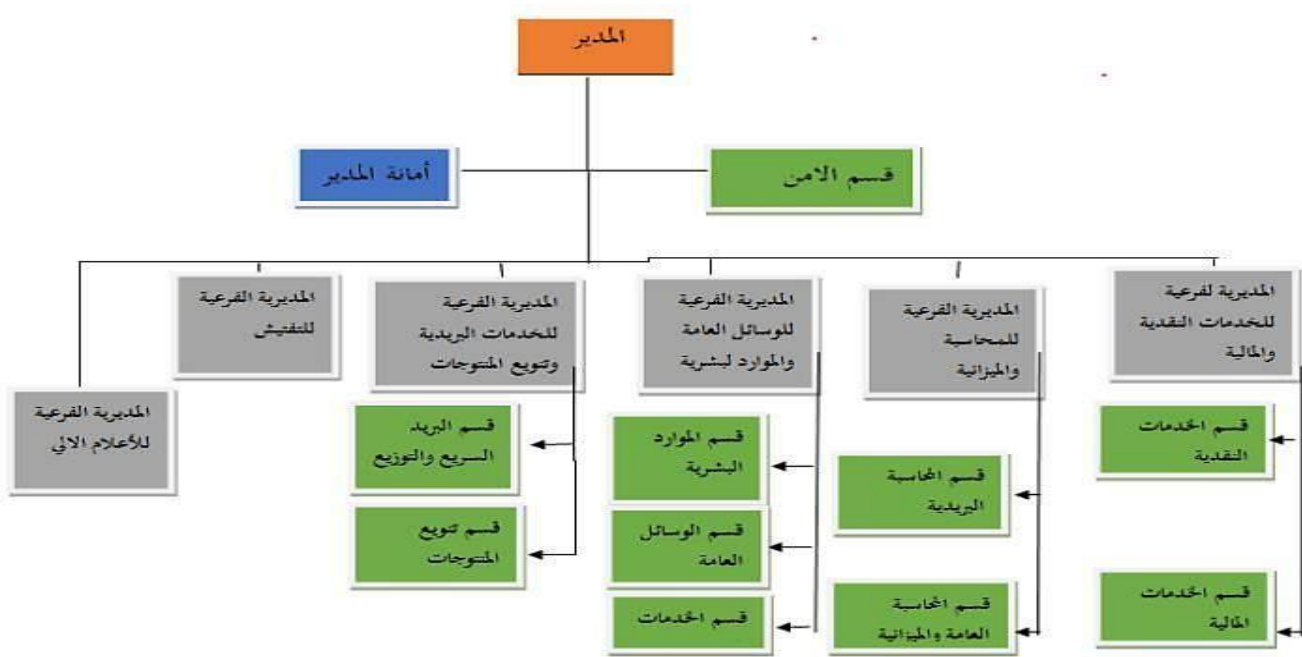
4- المديرية الفرعية للخدمات البريدية وتنويع المنتجات: وتتفرع إلى قسم بيع وتنويع المنتجات وقسم البريد السريع والتوزيع

5 - المديرية الفرعية للتفتيش.

6- المديرية الفرعية للإعلام الآلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سردو عبد الله، المرجع السابق، ص 45.

شكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد الجزائر بالوادي



المصدر: من اعداد الطلبة وبالاتماد على المستندات المتوفرة بالمؤسسة

المطلب الخامس: حالة النشاطات لمؤسسة بريد الجزائر بالوادي

لقد كانت حصيلة النشاط لمؤسسة بريد الجزائر بالوادي لسنة 2022 كالتالي:

1- المؤشرات:

عدد العمال: 370

عدد المؤسسات البريدية: 80

الكثافة البريدية: مكتب بريدي لكل 9538 نسمة.

عدد الشبابيك المفتوحة للمواطنين: 128

الكثافة حسب الشبابيك شبك لكل 4793 نسمة.

عدد مراكز التوزيع من الدرجة الأولى: 01

عدد الموزعات الآلية (GAB): 28

عدد الصناديق التجارية: 7142

عدد الصناديق التجارية الممنوحة: 2628

عدد الحسابات البريدية الجارية: 396363

عدد الصناديق الآلية: 06

## الفصل الثاني

### 2- النشاطات:

#### 2-1- التوزيع البريدي:

##### 2-1-1- التوجيه - المدة:

داخل الولاية: يوم+ 1 ( 30% ) يوم + 2 ( 41% ) يوم + 3 ( 29% ).  
خارج الولاية : يوم+ 2 ( 41% ) يوم + 3 ( 39% ) يوم + 5 ( 20% ).

##### 2-1-2- التوزيع:

- عدد الدورات في الولاية (دورة / يوم): 126.

- عدد موزعي البريد في الولاية: 55.

#### 2-1-3- توزيع دفاتر الصكوك (CH 28) والبطاقات النقدية الذهبية:

كانت الإحصائيات الخاصة بعمليات توزيع دفاتر الصكوك والبطاقات الذهبية لسنة 2021 وفق الجدول التالي:

التعيين	فتح ح.ج.ب (CCP)	السحب الفوري (P.A.V)	عملية الدفع (V.A.C)	الحوالات المرسلة	تخليص الحوالات
عدد العمليات	15199	1408002	775924	17183	18331
التعيين	ويسترن يونيون	ضريبة الدمغة / طابع الغرامة ( TF/TA )	تخليص الفواتير	تخليص الإعانات A.F.S et A.I.G	الحوالات الخارجية M.D.PE.S
عدد العمليات	871	254738	440786	386943	02

المصدر: معلومات وإحصائيات بريد الجزائر بالوادي 2021

#### 2-2-2- خدمة الاقتطاع من الحسابات البريدية الجارية للزبائن (Balayage):

عدد الاتفاقيات المبرمة	114
------------------------	-----

#### 2-2-2-3- أجهزة الدفع الإلكتروني TPE:

عدد الاتفاقيات المبرمة	108
------------------------	-----

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، يتناول هذا أدوات جمع البيانات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى صدق وثبات الاستبيان من خلال المطالب التالية.

#### المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

سنتعرف في هذا المطلب إلى عينة من الموظفين مؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي محل الدراسة وأداة جمع البيانات من خلال عرض تصميمها وطريقة توزيعها .

**أولاً: عينة الدراسة:** عينة من الموظفين العاملين بريد الجزائر فرع الوادي بالمؤسسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من 370 عاملاً وتم توزيع 50 استبيان على أفراد العينة واسترجاع 50 استمارة .

#### ثانياً: أداة جمع البيانات

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، للتعرف أثر المناخ التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة للمؤسسة بريد الجزائر ولاية الوادي، ولقد تم تطوير الاستبيان بناء على ما جاء في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم الاطلاع على عدد من الاستبيانات التي استخدمت حول موضوع الدراسة. تكونت الاستبيان الكلية من 24 يوضح الأداة في صورتها النهائية. تضمنت الاستبيان الأجزاء على النحو التالي:

**الجزء الأول:** تضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة تمثلت في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

**الجزء الثاني:** يتعلق بمحاور الدراسة

**المحور العام للدراسة:** المناخ التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

**أولاً:** نمط القيادة.

**ثانياً:** نمط الاتصال.

**ثالثاً:** المشاركة في اتخاذ القرارات.

**رابعاً:** طبيعة العمل.

**خامساً:** الحوافز.

**المحور الثاني:** يقيس الاستغراق الوظيفي.

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي (Likert Scale) في تحديد الإجابات في الاستبيان، وهو أكثر المقاييس شيوعاً، حيث يطلب فيه من المستجوب تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على

خيارات محددة، والذي غالبا ما يتكون من خمسة خيارات متدرجة ما بين 05 درجات ودرجة واحدة، يختار المستجوب إجابة واحدة منها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): سلم (Likert) الخماسي

الرتبة	راض جدا	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

بالنسبة لطول المدى بين درجة ودرجة فقد تم حساب الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للفئات كما يلي:  $4=1-5$ ، حيث أن عدد الفئات هو 5.

نحصل على المدى بقسمة الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى على عدد الفئات؛ أي  $0.8 = 5/4$ ، وبإضافة المدى بالتدرج إلى رموز الفئات ابتداء من أصغر فئة نحصل على:

$1.80 = 0.8 + 1$ ؛ أي من 1 إلى 1.80 تمثل غير موافق تماما، وهو ما يعكس الموافقة المنخفضة جدا.

$2.60 = 0.8 + 1.80$ ؛ أي من 1.81 إلى 2.60 تمثل غير موافق، وهو ما يعكس الموافقة المنخفضة.

$3.40 = 0.8 + 2.60$ ؛ أي من 2.61 إلى 3.40 تمثل موافق بدرجة أقل وهو ما يقابل الموافقة المتوسطة.

$4.20 = 0.8 + 3.40$ ؛ أي من 3.41 إلى 4.20 تمثل موافق وهو ما يقابل درجة الموافقة مرتفعة .

$05 = 0.8 + 4.2$ ؛ أي من 4.21 إلى 05 تمثل موافق تماما وهو ما يقابل درجة الموافقة مرتفعة جدا.

### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for the Social Sciences* : SPSS حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

معامل الثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) (*Cronbach's Alpha*) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6

معامل الارتباط لبيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة و لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.

التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة .

المتوسط الحسابي (*Mean*): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، ومعرفة مستواها.

الانحراف المعياري (*Std. Deviation*): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.

اختبار (*One-Sample-T-test*) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محاور الدراسة ) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05.

### المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية للاستبيان (صدق وثبات الاستبيان)

سنتعرف من خلال هذا المطلب للخصائص السيكومترية للاستبيان لتبيان مدى اعتماد على الاستبيان في الدراسة الإحصائية وذلك بالصدق الظاهري للاستبيان صدق المحكمين وثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان كما يلي.

#### أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم...).

#### ثانياً: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه

على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات.

الجدول رقم (2-2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
24	0.860

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.860 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

### ثالثا: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية

الجدول رقم (2-3): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		محاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.036	0.298*	أولاً: نمط القيادة
0.033	0.302*	ثانياً: نمط الاتصال
0.000	0.635**	ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرارات
0.000	0.599**	رابعاً: طبيعة العمل
0.002	0.435**	خامساً: الحوافز
0.000	0.810**	المحور الأول: المناخ التنظيمي
0.000	0.723**	المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات لمحور الدراسة بأبعاده كل من البعد الأول نمط القيادة بمعامل ارتباط (t=0.298)، والبعد الثاني نمط الاتصال بمعامل ارتباط (t=0.302)، وبعد المشاركة في اتخاذ القرارات بمعامل ارتباط (t=0.635)، وبعد طبيعة

العمل بمعامل ارتباط ( $r=0.599$ )، بعد الحوافز بمعامل ارتباط ( $r=0.435$ ) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الدراسة دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد من محور الدراسة هي أقل من مستوى الخطأ المفروض 0.05، ومنه أبعاد محور الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال البيانات الشخصية

لعينة الدراسة

وكذا اتجاهات الموظفين حول واقع التزام المؤسسة

#### المطلب الأول: نتائج توزيع خصائص عينة الدراسة

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
84	42	ذكر
16	8	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 50 فرداً، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الجنس بنسبة 84% لصالح الذكور ونسبة 16% لصالح الإناث من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (2-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

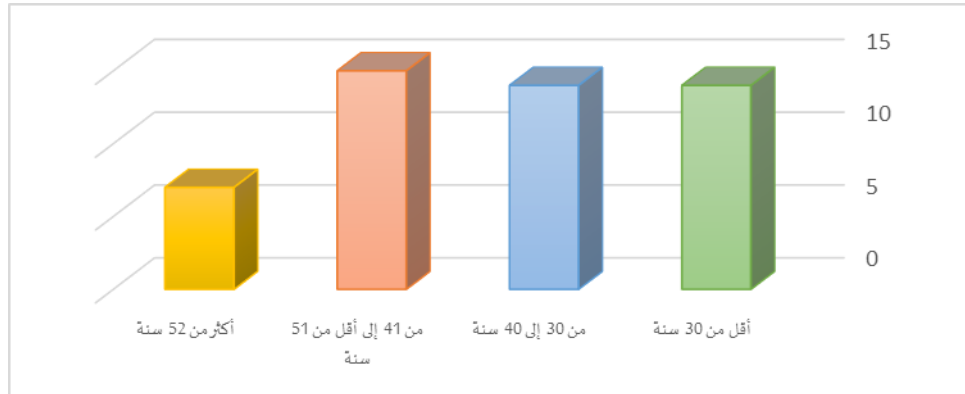
جدول رقم (2-5): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
28	14	أقل من 30 سنة
28	14	من 30 إلى 40 سنة
30	15	من 41 إلى أقل من 51 سنة
14	7	أكثر من 52 سنة
<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير العمر بأغلبية من 41 إلى أقل من 51 سنة بعدد 15 ونسبة 30 سنة، تليها كل من الفئة العمرية أقل من 30 سنة والفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة متساوية على التوالي: 28 سنة، أما الفئة العمرية أكثر من 52 سنة بعدد 7 ونسبة 14% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (2-3) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

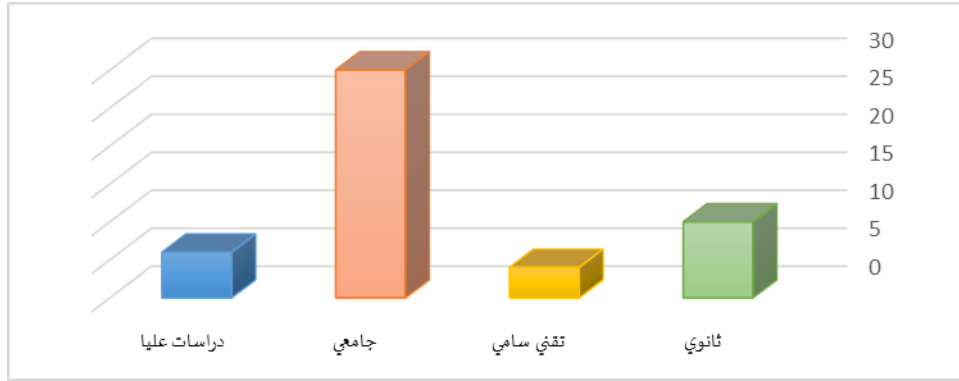
الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
20,0	10	ثانوي
8,0	4	تقني سامي
60,0	30	جامعي
12,0	6	دراسات عليا
<b>%100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة ذات مستوى دراسي جامعي بعدد 30 ونسبة 60%، تليها مستوى ثانوي بعدد 10 ونسبة 20%، أما دراسات عليا بعدد 6 ونسبة 12%، في حين تقني سامي بعدد 4 ونسبة 8% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل رقم (2-4) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

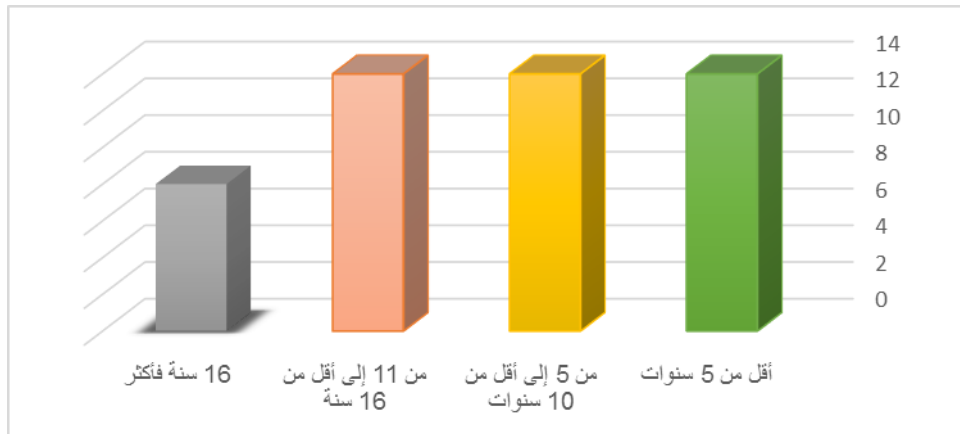
الجدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
28	14	أقل من 5 سنوات
28	14	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
28	14	من 11 إلى أقل من 16 سنة
16	8	16 سنة فأكثر
<b>%100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن أغلبية عينة ذو خبرة مهنية في المؤسسة بنسبة متساوية بين كل من أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات ومن 11 إلى 16 سنة بنسبة متساوية على التوالي: 28%، في حين 16 سنة فأكثر بعدد 8 ونسبة 16% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل.

الشكل رقم (2-5) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

المطلب الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة

لتتعرف على الاتجاه العام لإجابات أثر المناخ التنظيمي على الاستغراق الوظيفي ببريد الجزائر فرع ولاية الوادي، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل لإجابات عينة الدراسة. والنتائج مبيّنة في الجداول الموالية.

أولاً: المحور الأول: المناخ التنظيمي

1- نتائج تحليل البعد الأول نمط القيادة

جدول رقم (2-8): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

الاتجاه العام للعينة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع جدا	1	0,723	4,26	تشجيع القائد للعمال على العمل بروح الفريق الواحد
مرتفع	2	0,745	3,66	تعامل القائد جميع العاملين بعدالة ومساواة
مرتفع	3	0,755	3,40	تستخدم المؤسسة المكافآت لتشجيع العاملين على تقديم مستوى أفضل من الأداء.
مرتفع		0,496	3,77	البعد الأول: نمط القيادة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: نمط القيادة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.77) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.40 - 4.26) ،

حيث "العبارة رقم 01 المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.26) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على تشجيع القائد للعمال على العمل بروح الفريق الواحد، أما "العبارة رقم 02 جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.66) ما يؤكد بدرجة مرتفعة أن القائد يعامل جميع العاملين بعدالة ومساواة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تستخدم المؤسسة المكافآت لتشجيع العاملين على تقديم مستوى أفضل من الأداء" بمتوسط حسابي (3.40) حسب أهميتهم النسبية.

## 2- نتائج تحليل البعد الثاني نمط الاتصال:

### جدول رقم (2-9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0,881	3,28	يتميز نظام اتصال الإدارة بالعاملين بالمرونة والسرعة
مرتفع	0,886	3,70	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة وفعالة بين الإدارات المختلفة
مرتفع	0,164	3,70	تحرص المؤسسة على إعلام العاملين بكل المستجدات.
مرتفع	<b>0,561</b>	<b>3,56</b>	<b>البعد الثاني: نمط الاتصال</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: نمط الاتصال وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.56) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.28 - 3.70)، حيث "العبارة رقم 06 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.70) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تحرص على إعلام العاملين بكل المستجدات، أما "العبارة رقم 05" جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.70) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن المؤسسة تستخدم وسائل اتصال حديثة وفعالة بين الإدارات المختلفة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يتميز نظام اتصال الإدارة بالعاملين بالمرونة والسرعة" بمتوسط حسابي (3.28) حسب أهميتهم النسبية.

3- نتائج تحليل البعد الثالث المشاركة في اتخاذ القرارات:

جدول رقم (2-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0,052	2,44	يناقش العاملون القرارات التي تخصهم مع الإدارة
متوسط	0,255	2,88	تهتم الإدارة بمشاركة العاملين في دراسة وحل مشاكل العمل التي يوجهونها
مرتفع	0,035	3,70	تعطي الإدارة العاملين الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
متوسط	<b>0,540</b>	<b>3,00</b>	البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.00) وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.60 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.44 - 3.70)، حيث "العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.70) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تعطي الإدارة العاملين الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، أما العبارة رقم 08 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.88) أي تهتم الإدارة بمشاركة العاملين في دراسة وحل مشاكل العمل التي يوجهونها، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يناقش العاملون القرارات التي تخصهم مع الإدارة " بمتوسط حسابي (2.44).

4- نتائج تحليل البعد الرابع طبيعة العمل

جدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,052	3,56	تناسب وظيفتي مع المهارات والقدرات التي املكها.
متوسط	0,125	3,14	تسمح لي وظيفتي بالترقية لمناصب أعلى.
متوسط	0,180	2,44	توفر لي وظيفتي فرص للتكوين وتطوير أدائي.
متوسط	<b>0,673</b>	<b>3,04</b>	البعد الرابع: طبيعة العمل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع: طبيعة العمل وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.04) وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له

## الفصل الثاني

ضمن مجال الموافقة (من 2.60 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.44 - 3.56) ، حيث "العبرة رقم 10 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.56) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الوظيفة تتناسب مع المهارات والقدرات التي يمتلكونها، أما "العبرة رقم 11 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (3.14) ما يدل على أنه تسمح لهم وظيفتهم بالترقية لمنصب أعلى، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " توفر لي وظيفي فرص للتكوين وتطوير أدائي " بمتوسط حسابي (2.44) حسب أهميته النسبية.

### 5- نتائج تحليل البعد الخامس الحوافز

جدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
أشعر بعدالة الأجر والمكافآت التي احصل عليها مقارنة بنفس العمل في مؤسسات أخرى.	3,14	0,125	متوسط
يحصل الفرد على الترقيات والمكافآت بالمؤسسة بناء على الجهد المبذول.	3,00	0,925	متوسط
تمنح لكل العاملين دون تمييز فرصة للاستفادة من التكوين والتدريب.	3,70	0,886	مرتفع
البعد الخامس: الحوافز	3,28	0,510	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الخامس: الحوافز وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.28) وبدرجة تطبيق أو موافقة متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.60 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الخامس موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.00 - 3.70) ، حيث "العبرة 15 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.70) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تمنح لكل العاملين دون تمييز فرصة للاستفادة من التكوين والتدريب، أما "العبرة رقم 13" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (3.14) أي عدالة الأجر والمكافآت التي يحصلون عليها مقارنة بنفس العمل في مؤسسات أخرى، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يحصل الفرد على الترقيات والمكافآت بالمؤسسة بناء على الجهد المبذول " بمتوسط حسابي (3.00).

ثانيا: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني " الاستغراق الوظيفي "

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامي من أهم أولوياتي.	3,46	0,761	4	مرتفع
أشعر أن هذا العمل يحقق طموحاتي المستقبلية.	3,02	0,078	9	متوسط
تعتبر وظيفتي جزء قليل في حياتي مقارنة بأشياء أخرى كثيرة	3,04	0,807	8	متوسط
يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل ومغادرتي.	3,10	0,111	5	متوسط
معظم اهتماماتي مركزة في وظيفتي وتطورها.	3,18	0,206	7	متوسط
امتلك علاقة ورابطة قوية مع وظيفتي ومن الصعب كسرها	3,92	0,876	2	مرتفع
شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة.	4,00	0,451	1	مرتفع
أحب أن تملئ وظيفتي معظم وقتي.	3,10	0,707	6	متوسط
تحقق لي وظيفتي أكبر إشباع لاحتياجاتي.	3,82	0,747	3	مرتفع
المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي	3.4044	0.218		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.40) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفع) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.02-4.00) حيث "العبارة رقم 22 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.00) و موافقون عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم شديدي التمسك بالدقة في أداء عملهم إلى درجة كبيرة، أما "العبارة رقم 21 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.92) ما يؤكد بدرجة مرتفعة أنهم يمتلكون علاقة ورابطة قوية مع وظيفتهم ومن الصعب كسرها، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تحقق لي وظيفتي أكبر إشباع لاحتياجاتي " بمتوسط حسابي (3.82) ، تليها العبارة رقم 16 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.46) ما يؤكد على أن اهتمامهم بوظيفتهم واستغراقهم في أداء مهامهم من أهم أولوياتهم، وأخيراً نجد العبارة رقم 17 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.02) أي هذا العمل يحقق طموحاتهم المستقبلية. وفي ما يلي جدول يلخص ترتيب أبعاد المحور الأول الدراسة حسب أهميتها بالمؤسسة محل الدراسة.

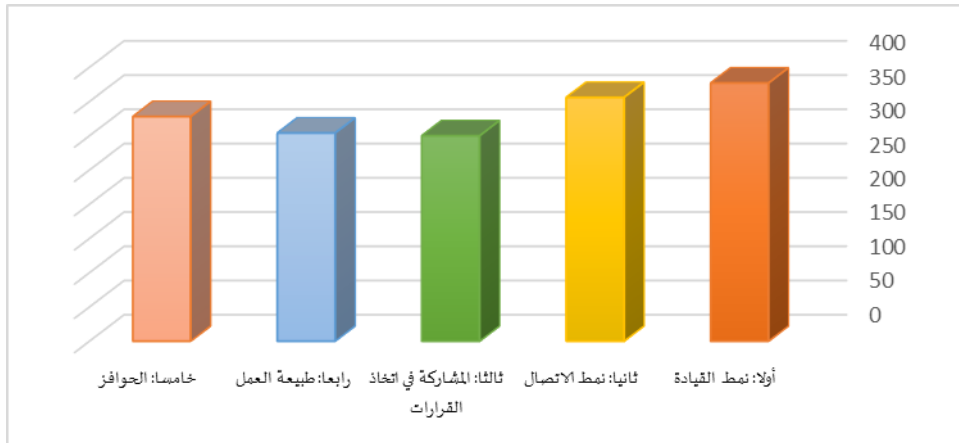
الجدول رقم ( 2-14): ترتيب الأهمية النسبة لأبعاد الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاوور الدراسة
<u>1</u>	0.496	3.77	أولاً: نمط القيادة
<u>2</u>	0.561	3.56	ثانياً: نمط الاتصال
<u>5</u>	0.540	3.00	ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرارات
<u>4</u>	0.673	3.04	رابعاً: طبيعة العمل
<u>3</u>	0.510	3.28	خامساً: الحوافز
متوسط	<b>0.257</b>	<b>3.33</b>	المحور الأول: المناخ التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات جميع أفراد العينة تقع المجال مرتفع لجل أبعاد ، حيث نجد بعد نمط القيادة أكثر تطبيقاً بالمؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري قدر بـ (0.496)، يليها بعد نمط الاتصال بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.561) ، ثم بعد الحوافز بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.510)، أما بعد طبيعة العمل بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.673) ، في حين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بالمرتبة الخامسة من حيث أهميته النسبية بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.540) أما المتوسط الحسابي العام للمحور الدراسة قد بلغ (3.33) وانحراف معياري قدره (0.257)، ومنه نستنتج أن مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة متوسط كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (2-6): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الأول



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عملنا في هذا الجانب على اختبار الفرضيات الرئيسية بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة

### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعادالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

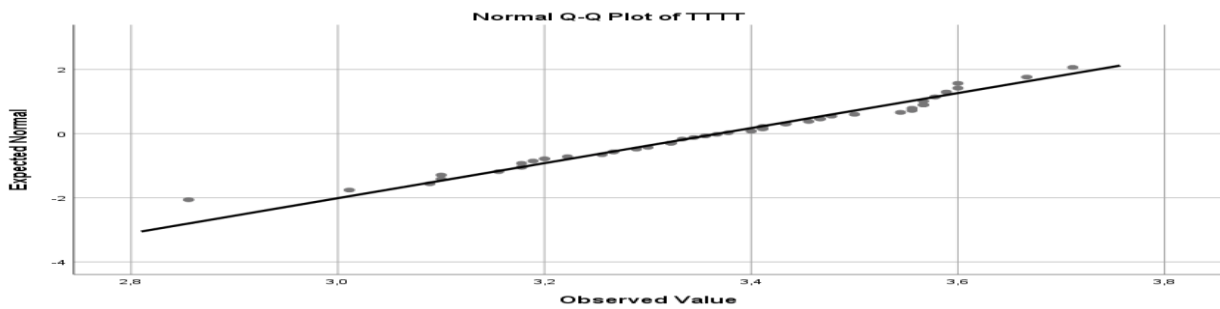
الجدول رقم (2-15): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		المحور العام للدراسة
Sig	قيمة Z	
0.200*	0.091	بيانات الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Z المحسوبة قدرت ب 0.091 حيث نجد مستوى المعنوية للمحور العام للدراسة 0.200\* أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

الشكل رقم (2-7): التمثيل البياني اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

### ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على أهم نتائج الدراسة التطبيقية من خلال عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

#### 1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد نمط القيادة على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$

الجدول رقم (2-16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.727	0.000	0.634	33.1789	قبول

معادلة نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 2.303 + 0.727x + e_i$$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد نمط القيادة على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ ، ذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت  $(B=0.727)$  دالة إحصائية أقل من  $(0.05)$ ، كما بلغ معامل التفسير  $(R^2=0.634)$  ما يدل على أن للمناخ التنظيمي حسب بعد نمط القيادة يؤثر بنسبة 63.4% في الاستغراق الوظيفي حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية  $(F=33.1789)$  بمستوى دلالة أقل من  $(0.05)$ .

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد نمط القيادة على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0,05$ )

### 2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد نمط الاتصال على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0,05$ )

الجدول رقم (2-17): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.746	0.002	0.414	34.685	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.240X + 0.746e_i$				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد نمط الاتصال على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0,05$ ) ذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.746$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.414$ ) ما يدل على أن للمناخ التنظيمي حسب بعد نمط الاتصال يؤثر بنسبة 41.4% في الاستغراق الوظيفي حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ( $F=34.684$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ).

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية : نثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد نمط الاتصال على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0,05$ )

### 3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0,05$ )

الجدول رقم (2-18): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.763	0.000	0.324	41.194	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: +e <sub>i</sub> 2x0.763+2.215Y=				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية (a≤0,05)، ذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.763) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0.324) ما يدل على أن للمناخ التنظيمي حسب بعد المشاركة في اتخاذ القرارات يؤثر بنسبة 32.4% في الاستغراق الوظيفي حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=34.684) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: ثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية (a≤0,05)

#### 4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد طبيعة العمل على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية (a≤0,05)

الجدول رقم (2-19): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.718	0.009	0.223	31.141	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: +e <sub>i</sub> 4x0.718+2.351Y=				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد طبيعة العمل على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية (a≤0,05)، ذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.718) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0.223) ما يدل على أن للمناخ التنظيمي

حسب بعد طبيعة العمل يؤثر بنسبة 22.3% في الاستغراق الوظيفي حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=31.141) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد طبيعة العمل على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0,05$ )

#### 5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد الحوافز على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0,05$ )

الجدول رقم (2-20): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.712	0.000	0.421	30.038	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: +e <sub>i</sub> 4x0.712+2.365Y=				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد الحوافز على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0,05$ )، ذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.712) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.421$ ) ما يدل على أن للمناخ التنظيمي حسب بعد الحوافز يؤثر بنسبة 42.1% في الاستغراق الوظيفي حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=30.038) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

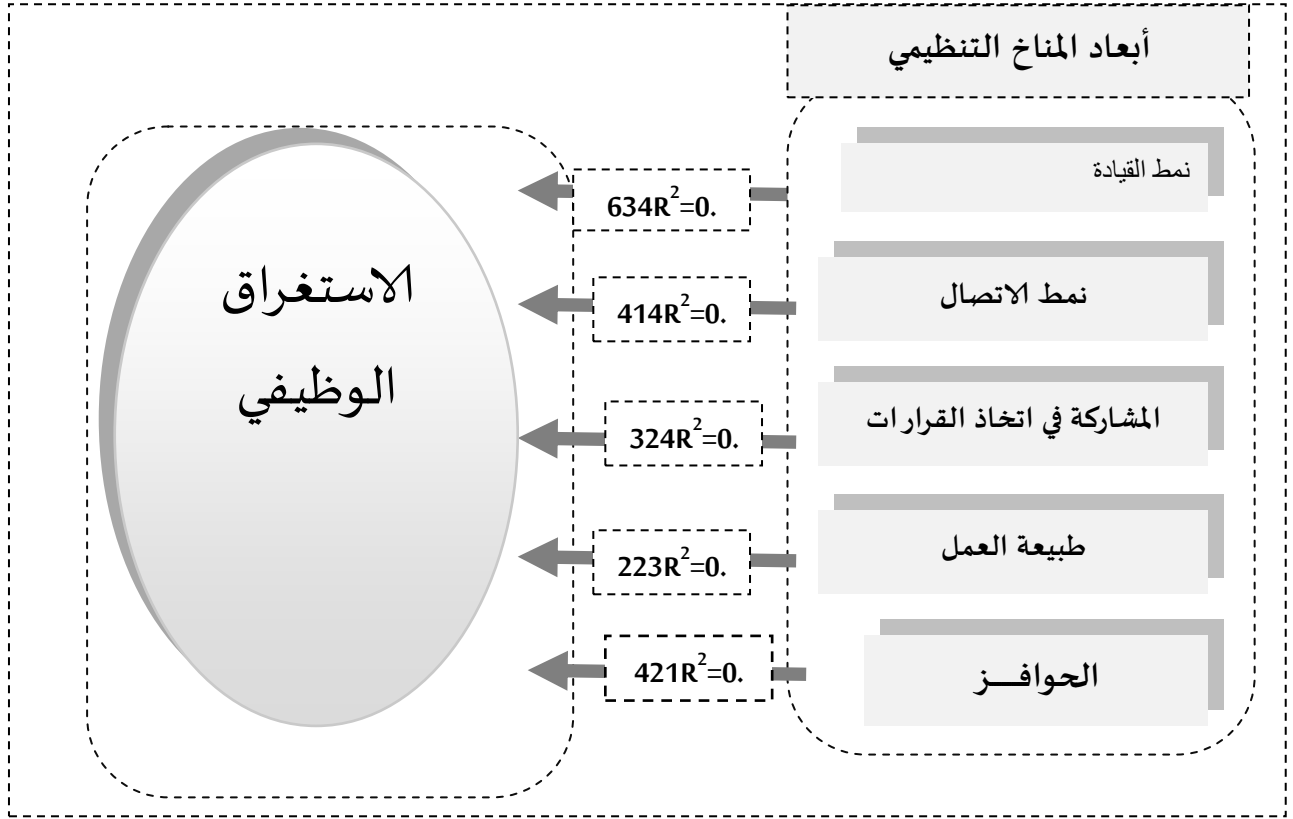
-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: نثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد الحوافز على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0,05$ )

#### ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 005$ ) للمناخ التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خلال كل من: نمط

القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، الحوافز حسب وجهة نظر موظفي عينة الدراسة.

الشكل رقم (2-8): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 005$ ) للمناخ التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خلال كل من: نمط القيادة بنسبة (63.4%)، نمط الاتصال بنسبة (41.4%)، المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة (32.4%)، طبيعة بنسبة (22.3%)، الحوافز (42.1%) حسب وجهة نظر موظفي عينة الدراسة.

### خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى تأثير المناخ التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لأداء العاملين وذلك بدراسة حالة بريد الجزائر فرع ولاية الوادي، حيث تم تقديم موجز عن البريد محل الدراسة من نشأة وتعريف وأهم الخدمات المقدمة من قبله، وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تم المعالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 005$ ) للمناخ التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خلال كل من: نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، الحوافر حسب وجهة نظر موظفي عينة الدراسة

الخاتمة

يحظى موضوع دراستنا الحالية بإهتمام العديد من الباحثين في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك راجع للدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي بالمؤسسات وتأثيراته على العديد من المتغيرات ومن بينها الإستغراق الوظيفي، إذ أن وجود مناخ تنظيمي مناسب يؤدي إلى شعور العاملين بإنتمائهم للمؤسسة ورفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي يؤثر بالإيجاب في فعالية أدائهم وكفاءتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة في البقاء فيها وارتباطه بها من خلال استعراض أهم جوانب موضوع المناخ التنظيمي والإستغراق الوظيفي.

ومن خلال التطبيق الميداني، يمكن الخروج بجملة من النتائج المتأتية من الجوانب النظرية والدراسة الميدانية.

### أولاً: اختبار الفرضيات:

من خلال ما تم تناوله في الدراسة التطبيقية المتعلقة بقياس أثر المناخ التنظيمي على الإستغراق الوظيفي لأداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي، يمكن استخلاص الآتي:

- **إختبار الفرضية الأولى:** ثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد نمط القيادة على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0,05)$

- **إختبار الفرضية الثانية:** ثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد نمط الاتصال على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0,05)$

- **إختبار الفرضية الثالثة:** ثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0,05)$

- **إختبار الفرضية الرابعة:** ثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد طبيعة العمل على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0,05)$

- **إختبار الفرضية الخامسة:** ثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي حسب بعد الحوافز على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر فرع الوادي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0,05)$ .

### ثانيا: نتائج الدراسة النظرية

1- إن المناخ التنظيمي يتمثل في مجموعة خصائص المؤسسة التي تميزها عن غيرها والتي يدركها ويشعر بها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة عملهم والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي ويتكون هذا المفهوم في ستة أبعاد رئيسية تتمثل في: الهيكل التنظيمي ويعكس التقسيمات التنظيمية والوحدات مشاركة العاملين وتشير إلى تشجيع إبداء الآراء والمقترحات لأداء العمل، القيادة تتعلق أساسا بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية، الحوافز وسيلة إشباع تقود الفرد لعمل شئى معين، الإتصال يعكس عملية إرسال وإستلام رموز تتضمن رسائل طبيعة العمل وتشير إلى واجبات ومسؤوليات وموقع العمل على الهيكل التنظيمي.

2- يعتبر الإستغراق الوظيفي مقياس يحدد من خلاله مدى إرتباط الموظفين بالمنظمة.

### ثالثا: نتائج الدراسة التطبيقية

لاحظنا من خلال الدراسة التطبيقية أن اتجاهات جميع أفراد العينة تقع في مجال مرتفع لجل أبعاد الدراسة وهي مرتبة كما يلي:

- بعد نمط القيادة أكثر تطبيقا بالمؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري قدر بـ (0.496).

- بعد نمط الاتصال بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.561) .

- بعد الحوافز بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.510).

- بعد طبيعة العمل بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.673) .

- بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بالمرتبة الخامسة من حيث أهميته النسبية بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.540) .

أما المتوسط الحسابي العام للمحور الدراسة قد بلغ (3.33) وانحراف معياري قدره (0.257)، ومنه نستنتج أن مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة متوسط كما هو مبين في الشكل الموالي.

### رابعا: الإقتراحات

من خلال النتائج النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، يمكن الخروج بجملة من الإقتراحات التي تسهم في تحسين مناخ العمل في المؤسسة محل الدراسة وزيادة مستوى الإستغراق الوظيفي لدى العاملين، وتتمثل في:

1- ضرورة أن تولي المؤسسة الإهتمام بالمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره كونه متغير مهم يساهم في التأثير على تنمية استغراق العاملين في المؤسسة.

2- ضرورة اعتماد المؤسسة على هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة حتى تتمكن من تدعيم قدرتها على التكيف مع المستجدات الخارجية التي تواجهها.

ترسيخ ثقافة بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين والتعامل معهم كشركاء في المسؤولية، بإدخال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون.

4- ضرورة تحسين بيئة العمل المادية أكثر من خلال تصاميم المكتب التهوية، الإضاءة..... الخ لتوفير الراحة النفسية والبدنية للعامل.

### خامسا : آفاق الدراسة

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي من المواضيع التي يمكن النظر إليها من زوايا متعددة الأمر الذي يجعل من الدراسة قابلة للتطوير من جهة، ومن جهة أخرى إمكانية إثارة مواضيع جديدة تتعلق بمذنب الموضوعين نقترح ما يلي:

- الأنماط القيادية ودورها في تنمية الإستغراق الوظيفي.
- المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي.
- أثر المسؤولية الإجتماعية على الإستغراق الوظيفي.
- أثر الاستغراق الوظيفي على تنمية روح المبادرة لدى العاملين.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية :

1-الكتب :

- حجيم الطائي، يوسف العجيلي، محمد عاصي وآخرون، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- شريف علي وآخرون، الإدارة المعاصرة، دون مدينة نشر: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2007.
- عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي - التنظيم الحكومي والاداري بين التقليد والمعاصرة ، ج 2، الدوحة : مطابع دار الشرق 1998.
- عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الثانية، دار الشروق، الدوحة، 1998 .
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مصر المكتبة العصرية ، 2009.
- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة (6)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013 .
- فاروق عبد فليه محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة 2005.
- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الخامسة ، دار وائل ، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية (ط2)، دار مكتبة الشرق، عمان، الأردن، 1994.
- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ط 4، مركز التنمية الإدارية الإسكندرية، مصر، 2009.
- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009 .
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميش للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2019.
- محمد، حسن وحامدات محمد، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .

– مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي: دار المكتب الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة ، مصر، 2000.

– المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر.

– المؤمني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006.

– مؤيد سعيد سليمان، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، الكويت دار ذات السلاسل (1992).

– نائل العواملة، ابعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسات الجامعة الأردنية، العدد الثالث ، المجلد الحادي والعشرون، 1994.

### 2-المقالات والمجلات:

– ولاء جودت الجاف، هاشم فوزي العبادي، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي، منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة دراسات إدارية.

– قبوقب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بسكرة: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 16، 2009.

– عتيقة حرايرية زوينة بوساق، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيروودوت، العدد 08 ، 2018.

– صبر رنا ناصر، دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون، بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 23 ، عدد 99، 2017، كلية الإسرائ الجامعة.

– ملعب سليمة، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مقال منشور، مجلة اقتصاد الجديد، العدد:18 – المجلد 01، 2018.

### 3-المذكرات:

– حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية جامعة العلوم التطبيقية البحرين 2014 .

- فهد بن عثمان الصغير، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2002.
- فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية - دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة -، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013.
- يوسف بجر، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة على شركة الاتصالات رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
- ثامر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على قوات الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004 .
- دراسة شامي ( 2010 ) ، رسالة ماجستير بعنوان " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - " (دراسة حالة -جامعة أحمد بوقرة بومرداس).شامي، 2010 .
- سردو عبد الله، دحمان كمال، المعالجة المحاسبية لعمليات الدفع الالكترونية دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير، جامعة الجليلاني بونعامة، خميس مليانة 2019-2020.
- دراسة غنائم ( 2018 ) ، رسالة ماجستير بعنوان " المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية التعمير والهندسة المعيارية والبناء بولاية الوادي الجزائر-غنائم، 2018 .
- نقيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة "دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية ، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- سمية عبد الوهاب الحكمي، "دور الإستغراق الوظيفي في تحقيق الإنتماء المهني" ، دراسة ميدانية على موظفين العقود بشركة الإسناد الخارجي فرع الحمل بمحافظة جدة، ماجستير تنفيذي في الادارة العامة بكلية الإقتصاد والإدارة، كلية الإقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، 2021م .
- 4-المراسيم التنفيذية :
- مرسوم تنفيذي رقم 02-43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002 يتضمن إنشاء "بريد الجزائر".

5-الدراسات العلمية:

- دراسة (المطرفي 2013)، بعنوان " المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة " .
- دراسة (أبو تايه وآخرون 2012) بعنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية.
- دراسة عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، 2004 بعنوان :جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة.
- دراسة (ضيف أحمد وصدوق فتيحة 2020)، بعنوان دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي، دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة
- دراسة (نجم 2011)، بعنوان العلاقة بين القيادة والاستغراق الوظيفي على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية مصر.
- دراسة (الحسني 2013)، بعنوان ملامح رأس المال النفسي بأبعاده وتأثيره على الاستغراق الوظيفي بعناصره في كلية الإدارة والاقتصاد وكلية التربية الرياضية بجامعة المثنى.
- دراسة (أحمد تي، بوبكر نعرورة، عادل غربي 2021)، بعنوان أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بشركة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

- Azeem, S. (2010). **Personality Hardiness**, Job Involvement and Job Burnout Among Teachers. International Journal of Vocational and Technical Education, Vol.2, No.3, pp. 37
- Riipinen, M. (1997). **The Relationship between Job involvement and well-being**. The Journal of psychology. Organizational Climate and its Effects OnOrganizational Variables: An Empirical Study. zhang, 2010.
- دراسة ( Cherubin،1111) بعنوان: الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي.

- دراسة كيساري وشايخي وسلجيجي 2014 Gheisari, Sheikhy, salajeghe Gheisari, 2014 ، مقال بعنوان شرح العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بين موظفي شركة كازاخستان.

الملاحق

## ملحق رقم 01 : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	بوصبيع ربيع العائش	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
02	قعيد إبراهيم	أستاذ محاضر التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
03	حملاوي سكينه	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حمة لخضر بالوادي



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

**إستهبانة مذكرة**

الأخ الفاضل .... الأخت الفاضلة .

تحية طيبة وبعد ....

نضع بين أيديكم هذه الإستهبانة التي أعدت من أجل استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص ماستر إدارة أعمال تحت عنوان "أثر المناخ التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة للمؤسسة بريد الجزائر ولاية الوادي".

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الإستهبان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول :

يرجى تعبئة البيانات التالية بوضع الإشارة ( X ) في الخانة المناسبة لكم.

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي  تقني سامي
- جامعي  دراسات عليا
- 4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

المحور الثاني : متغيرات الدراسة

المناخ التنظيمي : وهو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات و الأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>نمط القيادة</b>						
01	تشجع القائد للعمال على العمل بروح الفريق الواحد					
02	تعامل القائد جميع العاملين بعدالة ومساواة					
03	تستخدم المؤسسة المكافآت لتشجيع العاملين على تقديم مستوى أفضل من الأداء.					
<b>نمط الاتصال</b>						
04	يتميز نظام اتصال الإدارة بالعاملين بالمرونة والسرعة					
05	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة وفعالة بين الإدارات المختلفة					
06	تحرص المؤسسة على إعلام العاملين بكل المستجدات.					
<b>المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
07	يناقش العاملون القرارات التي تخصهم مع الإدارة					
08	تهتم الإدارة بمشاركة العاملين في دراسة وحل مشاكل العمل التي يواجهونها					
09	تعطي الإدارة العاملين الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.					
<b>طبيعة العمل</b>						
10	تتناسب وظيفتي مع المهارات والقدرات التي املكها.					
11	تسمح لي وظيفتي بالترقية لمناصب أعلى.					
12	توفر لي وظيفتي فرص للتكوين وتطوير أدائي.					
<b>الحوافز</b>						
13	أشعر بعدالة الأجر والمكافآت التي احصل عليها مقارنة بنفس العمل في مؤسسات أخرى.					
14	يحصل الفرد على الترقيات والمكافآت بالمؤسسة بناء على الجهد المبذول.					
15	تمنح لكل العاملين دون تمييز فرصة للاستفادة من التكوين والتدريب.					

**الاستغراق الوظيفي: هو الدرجة التي يندمج الفرد نفسيا مع عمله أو أهمية العمل في الصورة الذاتية الكلية للموظف.**

الرقم	العبرة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
16	يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامي من أهم أولوياتي.					
17	أشعر أن هذا العمل يحقق طموحاتي المستقبلية.					
18	تعتبر وظيفي جزء قليل في حياتي مقارنة بأشياء أخرى كثيرة					
19	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل ومغادرتي.					
20	معظم اهتماماتي مركزة في وظيفتي وتطورها.					
21	امتلك علاقة ورابطة قوية مع وظيفتي ومن الصعب كسرها					
22	شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة.					
23	أحب أن تملئ وظيفتي معظم وقتي.					
24	تحقق لي وظيفتي أكبر إشباع لاحتياجاتي.					

الملحق رقم (03): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	24

الملحق رقم (04): نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

Correlations

		xxx1	xxx2	xxx3	xxx4	xxx5	MMM1
xxx1	Pearson Correlation	1	-,406**	,259	,086	-,165	,298
	Sig. (2-tailed)		,003	,069	,550	,252	,036
	N	50	50	50	50	50	50
xxx2	Pearson Correlation	-,406**	1	,219	-,173	,051	,302
	Sig. (2-tailed)	,003		,126	,231	,725	,033
	N	50	50	50	50	50	50
xxx3	Pearson Correlation	,259	,219	1	,086	-,064	,635**
	Sig. (2-tailed)	,069	,126		,551	,657	,000
	N	50	50	50	50	50	50
xxx4	Pearson Correlation	,086	-,173	,086	1	,205	,599**
	Sig. (2-tailed)	,550	,231	,551		,152	,000
	N	50	50	50	50	50	50
xxx5	Pearson Correlation	-,165	,051	-,064	,205	1	,435**
	Sig. (2-tailed)	,252	,725	,657	,152		,002
	N	50	50	50	50	50	50
MMM1	Pearson Correlation	,298	,302	,635**	,599**	,435**	1
	Sig. (2-tailed)	,036	,033	,000	,000	,002	
	N	50	50	50	50	50	50

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

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

Correlations

		MMM1	MMM2	TTTT
MMM1	Pearson Correlation	1	,180	,810**
	Sig. (2-tailed)		,211	,000
	N	50	50	50
MMM2	Pearson Correlation	,180	1	,723**
	Sig. (2-tailed)	,211		,000
	N	50	50	50
TTTT	Pearson Correlation	,810**	,723**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	

N	50	50	50
---	----	----	----

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

الملحق رقم (05): نتائج توبيع عينة الدراسة

**VAR00001**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	42	84,0	84,0	84,0
	2,00	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**VAR00002**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	14	28,0	28,0	28,0
	2,00	14	28,0	28,0	56,0
	3,00	15	30,0	30,0	86,0
	4,00	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**VAR00003**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	10	20,0	20,0	20,0
	2,00	4	8,0	8,0	28,0
	3,00	30	60,0	60,0	88,0
	4,00	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**VAR00004**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	14	28,0	28,0	28,0
	2,00	14	28,0	28,0	56,0
	3,00	14	28,0	28,0	84,0
	4,00	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	50	4,2600	,72309
X2	50	3,6600	,74533
X3	50	3,4000	,75593
xxx1	50	3,7733	,49688
X4	50	3,2800	,88156
X5	50	3,7000	,88641
X6	50	3,7000	,16496
xxx2	50	3,5600	,56118
X7	50	2,4400	,05289
X8	50	2,8800	,25584
X9	50	3,7000	,03510
xxx3	50	3,0067	,54081
X10	50	3,5600	,05289
X11	50	3,1400	,12504
X12	50	2,4400	,18080
xxx4	50	3,0467	,67347
X13	50	3,1400	,12504
X14	50	3,0000	,92582
X15	50	3,7000	,88641
xxx5	50	3,2800	,51004
MMM1	50	3,3333	,25732
Valid N (listwise)	50		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X16	50	3,4600	,76158
X17	50	3,0200	1,07836
X18	50	3,0400	,80711
X19	50	3,1000	1,11117
X20	50	3,1800	1,20695
X21	50	3,9200	,87691
X22	50	4,0000	,45175
X23	50	3,1000	,70711
X24	50	3,8200	,74751
Valid N (listwise)	50		

## الملحق رقم (07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TTTT	,091	50	,200	,976	50	,405

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,761 <sup>a</sup>	,634	,617	,62037

a. Predictors: (Constant), xxx1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,009	1	,009	33,179	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,331	48	,049		
	Total	2,340	49			

a. Dependent Variable: MMM2

b. Predictors: (Constant), xxx1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,303	,241		13,701	,000
	xxx1	,727	,063	,761	,423	,000

a. Dependent Variable: MMM2

## الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,719 <sup>a</sup>	,414	,406	,21922

a. Predictors: (Constant), xxx2

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,033	1	,033	34,685	,002 <sup>b</sup>
	Residual	2,307	48	,048		
	Total	2,340	49			

- a. Dependent Variable: MMM2  
b. Predictors: (Constant), xxx2

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,240	,201		16,113	,000
	xxx2	,746	,056	,719	,827	,002

- a. Dependent Variable: MMM2

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,756 <sup>a</sup>	,324	,515	,21809

- a. Predictors: (Constant), xxx3

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,057	1	,057	41,194	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,283	48	,048		
	Total	2,340	49			

- a. Dependent Variable: MMM2  
b. Predictors: (Constant), xxx3

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,215	,176		18,275	,000
	xxx3	,763	,758	,756	,793	,000

- a. Dependent Variable: MMM2

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,754 <sup>a</sup>	,223	-,018	,22046

- a. Predictors: (Constant), xxx4

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,007	1	,007	31,141	,009 <sup>b</sup>
	Residual	2,333	48	,049		
	Total	2,340	49			

- a. Dependent Variable: MMM2  
b. Predictors: (Constant), xxx4

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,351	,146		22,976	,000
	xxx4	,718	,047	,754	,375	,009

a. Dependent Variable: MMM2

الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,728 <sup>a</sup>	,421	,420	,42070

a. Predictors: (Constant), xxx5

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,002	1	,002	30,038	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,338	48	,049		
	Total	2,340	49			

a. Dependent Variable: MMM2

b. Predictors: (Constant), xxx5

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,365	,205		16,404	,000
	xxx5	,712	,062	,728	,194	,000

a. Dependent Variable: MMM2