

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة بعنوان:

أثر المناخ التنظيمي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد الصديق بن يحيى - جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

ياسر عبد الرحمان

إعداد الطلبة

- فيروز جبيري

- نجاة بوملة

أعضاء اللجنة المناقشة:

الأستاذ:	جامعة جيجل	رئيساً
الأستاذ: ياسر عبد الرحمان	جامعة جيجل	مشرفاً ومقرراً
الأستاذ:	جامعة جيجل	مناقشاً

السنة الجامعية: 2019 - 2020

سورة التوبة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي هدانا لوقفنا بتوفيقه، والشكر له سبحانه وتعالى
أولا و أخيرا فهو القائل عزوجل « **لئن شكرتم لأزيدنكم** » إبراهيم الآية "152"

و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بعد شكر الله إلى كل من له فضل

في انجاز هذه المذكرة و أخص منهم أستاذنا الفاضل "**ياسر عبد الرحمان**"

المشرف على المذكرة والذي كان له الفضل الكبير في انجازها وإخراجها

بهذه الصورة، نشكره على حسن تعامله الكريم وتواضعه ونصحه الصادق

وصبره الجميل، كما نتوجه بالشكر إلى هيئة الأساتذة كل منهم باسمه على

تحكيم أداة الدراسة

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى:

إلى الطاقم الإداري بمستشفى محمد الصديق بن يحي جيجل- ونخص بالذكر

الموظف "**عمار**" و الأخت "**نسمة**" على حسن تعاونهم معنا، ونشكر كل من

ساهم بمساعدتنا وتوجيهنا ولو بكلمة طيبة تشجيعية.

إهداء

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك
أحمد الله الذي وفقني على إتمام هذا العمل والصلاة والسلام
على النبي الأمين صلى الله عليه وآتم التسليم
أهدي ثمرة جهدي المتواضع :
إلى الوالدين الكرمين أطال الله في عمرهما و أمدهما الصحة
والعافية على التضحيات التي تكبداها في سبيل تربيته وتعليمي
فجزاهما الله كل خير
إلى أخي وأخواتي :موسى، وهيبه، زهوة، شهيرة، نعيمة
إلى سندي ورفيق دربي زوجي: عيسى
إلى صديقتي وزميلة الدراسة: آسيا
إلى كل الأحباب الذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي
إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي داعية المولى التوفيق والسداد

فيريوز

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده (الهيكل التنظيمي، مشاركة العاملين، القيادة، الحوافز، الاتصال، طبيعة العمل) في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى - جيجل-.

تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة مكونة من (57) 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. لبعدي مشاركة العاملين و طبيعة العمل أثر على المتغير التابع الاستغراق الوظيفي في حين أن الأبعاد الأخرى (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، الاتصال) ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية في تنمية الاستغراق الوظيفي، كما تم تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة.

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

Abstract:

This study aimed to identifying the impact of the organizational climate (consisting of: Organizational structure, employees participation, leadership, incentives, communication, nature of work) on the development job Involvement among employees of the public hospital institution, mouhammed al-sddiq bin yahya- jizel- on the study sample (57) employees using multiple regression based on the statistical package for socail sciences(spss).the study concluded that organizational climate dimensions on the development of job turnout.the two dimensions of employee participation and the nature of work have an impact on the dependent variable job Involvement. There is no statistically significant effect of the dimensions in the development of functionalism. Practical suggestion and prospects for the study were also presented

Keyword: organizational climate; Organizational structure; employees participation; leadership; incentives; communication; nature of work; job Involvement.



قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
<u>I</u>	الشكر
<u>III</u>	الملخص
<u>V</u>	قائمة المحتويات
<u>VIII</u>	قائمة الجداول
<u>X</u>	قائمة الأشكال
<u>XIII</u>	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول متغيرات الدراسة
9	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي
22	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الاستغراق الوظيفي
26	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
26	المطلب الأول: الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي
29	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاستغراق الوظيفي
33	المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي
36	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة
39	المطلب الأول: إجراءات الدراسة

40	المطلب الثاني:تصميم أداة الدراسة
41	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
47	المطلب الرابع:أساليب المعالجة الإحصائية
50	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
50	المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
53	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي
60	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستغراق الوظيفي
61	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
67	خلاصة
69	الخاتمة
74	قائمة المراجع
76	الملاحق



قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
41	مقياس Likert الخماسي لقياس فقرات الإستبيان	01
42	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول (الهيكل التنظيمي)	02
42	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني (مشاركة العاملين)	03
43	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث (القيادة)	04
44	الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع (الحوافز)	05
44	الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس (الاتصال)	06
45	الصدق الداخلي لفقرات البعد السادس (طبيعة العمل)	07
45	الصدق الداخلي لفقرات لأبعاد المناخ التنظيمي	08
46	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني الاستغراق الوظيفي	09
47	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	10
48	فئات المقياس الخماسي المعتمد لقياس فقرات الاستبيان	11
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	12
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	13
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	14
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل	15
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني	16
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد الهيكل التنظيمي	17
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد مشاركة العاملين	18
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد القيادة	19
56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد الحوافز	20
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال	21

58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد طبيعة العمل	22
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لمحور المناخ التنظيمي	23
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور الاستغراق الوظيفي	24
61	اختبار التوزيع الطبيعي	25
62	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	26
63	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية	27

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ح
02	نموذج ليكارت المحدد للمناخ التنظيمي	12
03	نموذج ستيرز لأبعاد المناخ التنظيمي	15

قائمة الملاحق

الرقم	عناوين الملاحق	الصفحة
01	الاستبانة في صورتها الأولية	81
02	الاستبانة في صورتها النهائية	86
03	قائمة الأساتذة المحكمين	90
04	الصدق الداخلي لمحاور الاستبانة	91
05	معامل الثبات ألفا كرونباخ	97
06	التكرارات والنسب المئوية لمحور البيانات الشخصية والوظيفية	98
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة حول فقرات الاستبانة	99
08	اختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة	103
09	اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية	104

مقدمة

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 مناخا تنظيميا يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا 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.

و ينظر 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.

أولاً: إشكالية الدراسة

يعبر المناخ التنظيمي عن كيان المؤسسة لأنه يشير إلى القيم والمفاهيم الإدراكية والمبادئ، حيث يؤدي بدور 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 لأبعاد المناخ التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية

العمومية - محمد الصديق بن يحيى - جيغلمن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

تندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية و هي:

- هل يوجد أثر للهيكلة التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية

العمومية - محمد الصديق بن يحيى - جيغلمن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

- هل يوجد أثر لمشاركة العاملين على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية -محمد الصديق بن يحي-جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل يوجد للقيادة على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية-محمد الصديق بن يحي-جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر للحوافز على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - محمد الصديق بن يحي-جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر للاتصال على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - محمد الصديق بن يحي-جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر لطبيعة العمل على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية -محمد الصديق بن يحي-جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

ثانيا: 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 على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي-جيجل - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

تندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للهيكال التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي-جيجل - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لمشاركة العاملين على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي-جيجل - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للقيادة على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي-جيجل - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للحوافز على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي-جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

-الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للاتصال على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي-جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

-الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لطبيعة العمل على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي-جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق عدة أهداف نوردتها فيما يلي:

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

- توضيح مفهوم الاستغراق الوظيفي؛ و إبراز الفرق بينه وبين الالتزام التنظيمي؛

-معرفة واقع الاستغراق الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي- جيجل-

-معرفة مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي- جيجل-

؛

-التعرف على تأثير المناخ التنظيمي بشكل عام في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي- جيجل-؛

-معرفة تأثير كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي- جيجل-؛

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

بالإضافة إلى ربط عناصر المناخ التنظيمي بتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين من خلال تطبيقها على عينة الدراسة ومحاولة استقصاء أثر المناخ التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى-جيجل-في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة فيملاً الثغرة في أدبيات البحث وذلك لندرة الدراسات حول هذا الموضوع في كليتنا خاصة فيما يخص المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي).

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار موضوع الدراسة للأسباب التالية:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع؛
- تطابق الموضوع مع تخصص تسيير الموارد البشرية؛
- انعدام الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجيجل،
- إدراك الباحثين بأهمية الدراسة إثر الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية.

سادساً: 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 بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى-جيجل-
- 2-الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى-جيجل-
- 3-الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة حجمها (57) عامل من عمال الطاقم الإداري بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى-جيجل-.
- 4-الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2020/2019م.

سابعاً: منهج الدراسة

نظراً للاختلاف 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 المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى-جيجل-".

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.

ثامنا: 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 قسم إلى ثلاث مطالب، الأول والثاني تطرقنا فيهما إلى مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي أما المطلب الثالث تطرقنا فيه إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي من الناحية النظرية.

ويتضمن المبحث الثاني ثلاثة مطالب، الأول نتطرق فيه إلى الدراسات التي عالجت موضوع المناخ التنظيمي، والثاني تناول الدراسات التي عالجت الاستغراق الوظيفي، والثالث نتناول فيه الدراسات التي عالجت المتغيرين معا.

الفصل الثاني سيجمل عنوان الدراسة الميدانية، نتطرق في المبحث الأول إلى إجراءات و أدوات الدراسة وذلك من خلال ذكر الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، تصميم أداة الدراسة واختبارها، أما المبحث الثاني سيتم فيه عرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها.

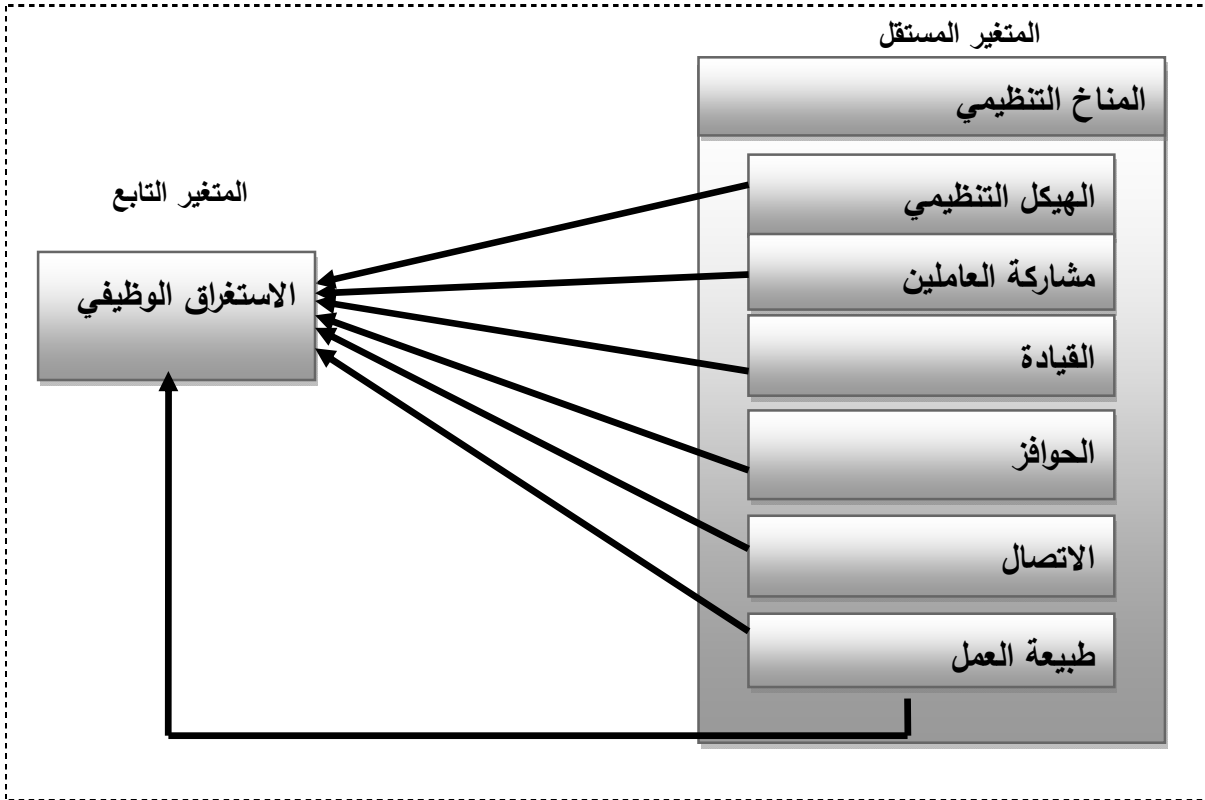
تاسعا: صعوبات الدراسة

-صعوبة التركيز عند إعدادنا لهذه الدراسة بسبب تزامن فترته مع انتشار وباء الكورونا؛

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

عاشرا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



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

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول متغيرات الدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد

يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المواضيع التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لأنه عنصر مميز لفاعلية المؤسسة ونجاحها، وتسعى المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنشطتها على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمريح للأفراد، كي يستطيعوا أداء الأدوار المطلوبة منهم، وتقديم الخدمات للمستفيدين منها وسط أجواء مشجعة وبعيدة عن ما يؤثر بالسلب على تسيير وتطوير أعمالهم، لدى يقع على عاتق المؤسسات توفير مناخ مناسب يعمل على زيادة وتنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين.

بغية الإحاطة بالأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه الإطار النظري للدراسة أي المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، والهدف من وراء تقديمه ليس السرد فقط وإنما إبراز وتوضيح أهمية وموقع كل متغير، أما المبحث الثاني فخصصناه لعرض الأدبيات التطبيقية أي الدراسات السابقة لتي أشارت لمتغيرات الدراسة الحالية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول متغيرات الدراسة

يعد المناخ التنظيمي الحجر الأساس في نجاح وفعالية أي مؤسسة كونه يشكل أحد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوك الأفراد، حيث أن توفر مناخ تنظيمي مناسب يزيد من الارتباط النفسي للعامل بوظيفته إذ تصبح ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته، مما يساعد على تحقيق أداء عال للمؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي

تسعى المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنشطتها إلى إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمريح لأفرادها، لكي يستطيعوا أداء الأدوار المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية، سنحاول في هذا المطلب تقديم بعض المفاهيم الأساسية حول المناخ التنظيمي، من خلال الإشارة إلى العناصر التالية:

الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

سنحاول في هذا العنصر عرض بعض التعاريف المتعلقة بالمناخ التنظيمي وتوضيح أهميته، ولكن قبل ذلك ينبغي الإشارة أولا إلى تعريف المناخ.

أولا: تعريف المناخ

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي تتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع. وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن المؤسسة كيان عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به ويؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتأثر على بعضها البعض. (العميان، 2001، ص305).

ثانيا: تعريف المناخ التنظيمي

تنوعت البحوث في مجال المناخ التنظيمي لتعطي تعريفات متعددة تصفه بطرق مختلفة تتوافق مع الجوانب والتوجهات النظرية لأصحاب هذه البحوث، وفيما عرض لأهم هذه التعريفات:

- عرفه كل من لتوين وسترينجر (Litwin&Stringer,1968) اللذان حددا فيه مفهومهما للمناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المؤسسة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم" (هولين، 2014، ص49).

يشير هذا التعريف إلى أهم الخصائص الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون وما يترتب عليها من آثار ويتم التعرف على هذه الخصائص من خلال اتجاهات أفراد المؤسسة وسلوكهم نحو بيئة المؤسسة.

- يرى كامبل (Campbell) بأن المناخ التنظيمي هو "مجموعة الخصائص التي تصف المؤسسة ويمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل مع أعضائها والبيئة المحيطة" (عاشوري، 2017، ص6).

يضيف هذا التعريف بعدا مهما للمناخ التنظيمي، وهو البيئة الخارجية وطريقة تفاعل المؤسسة مع مختلف التغيرات الخارجية ليتجاوز مفهوم البيئة الداخلية.

- يعرف أمستيت (Umstitt, 1985) المناخ التنظيمي بأنه "الطريقة التي يدرك فيها الأفراد البيئة التنظيمية ويشمل عدة أبعاد وهي: الاستقلالية الفردية، هيكلية النظام، نظام الحوافز، أخذ الآخرين بعين الاعتبار، الثقة". (عاشوري، 2017، ص5).

يبرز هذا التعريف الخاصية الإدراكية للأفراد نحو بعض المتغيرات التنظيمية كالتحفيز، أي أن المناخ التنظيمي يعرف من خلال الإدراك الذي يتشكل لدى الأفراد نحو المؤسسة.

- عرفه كويز ودكتويز (Koys & Dactways) بأنه: "ظاهرة يتشارك فيها العاملون، باعتبارهم وحدة تنظيمية مفترضة في صورة واسعة وبشكل حسي إدراكي ومن خلالها يتشكل السلوك الفردي والجماعي وفقا لحاجات المؤسسة". (راهم، 2016، ص17).

ويظهر هذا التعريف الدور الرئيسي لوعي وإدراك الموارد البشرية لبيئة المؤسسة والمتغيرات المحيطة بها بشكل عام، التي بواسطتها يتم تحديد المواقف والاتجاهات بما يخدم أغراض المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المناخ التنظيمي بأنه مجموعة خصائص المؤسسة المميزة لها والتي يدركها ويشعر بها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة عملهم ومع الأفراد الآخرين، تتمتع هذه الخصائص بدرجة من الثبات النسبي وبقدرتها على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم.

ثالثا: خصائص المناخ التنظيمي

تتمثل خصائص المناخ التنظيمي فيما يلي: (الديحاني، 2013، ص16-17).

- إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى؛

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المؤسسة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها، وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا؛

- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المؤسسة كما انه ليس بمصطلح بديل عنها؛

- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المؤسسة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي يتأثر بها؛

-المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم و اتجاهاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية و الثقافية؛

-العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.

رابعا: أهمية المناخ التنظيمي

تتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال النقاط التالية:(المغربي،2007، ص17).

-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 المؤسسة؛

-حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية؛

-وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل؛

-دعم وتأكيد السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية؛

-قدرة الإدارة في التأثير على العنصر البشري داخل المؤسسة.

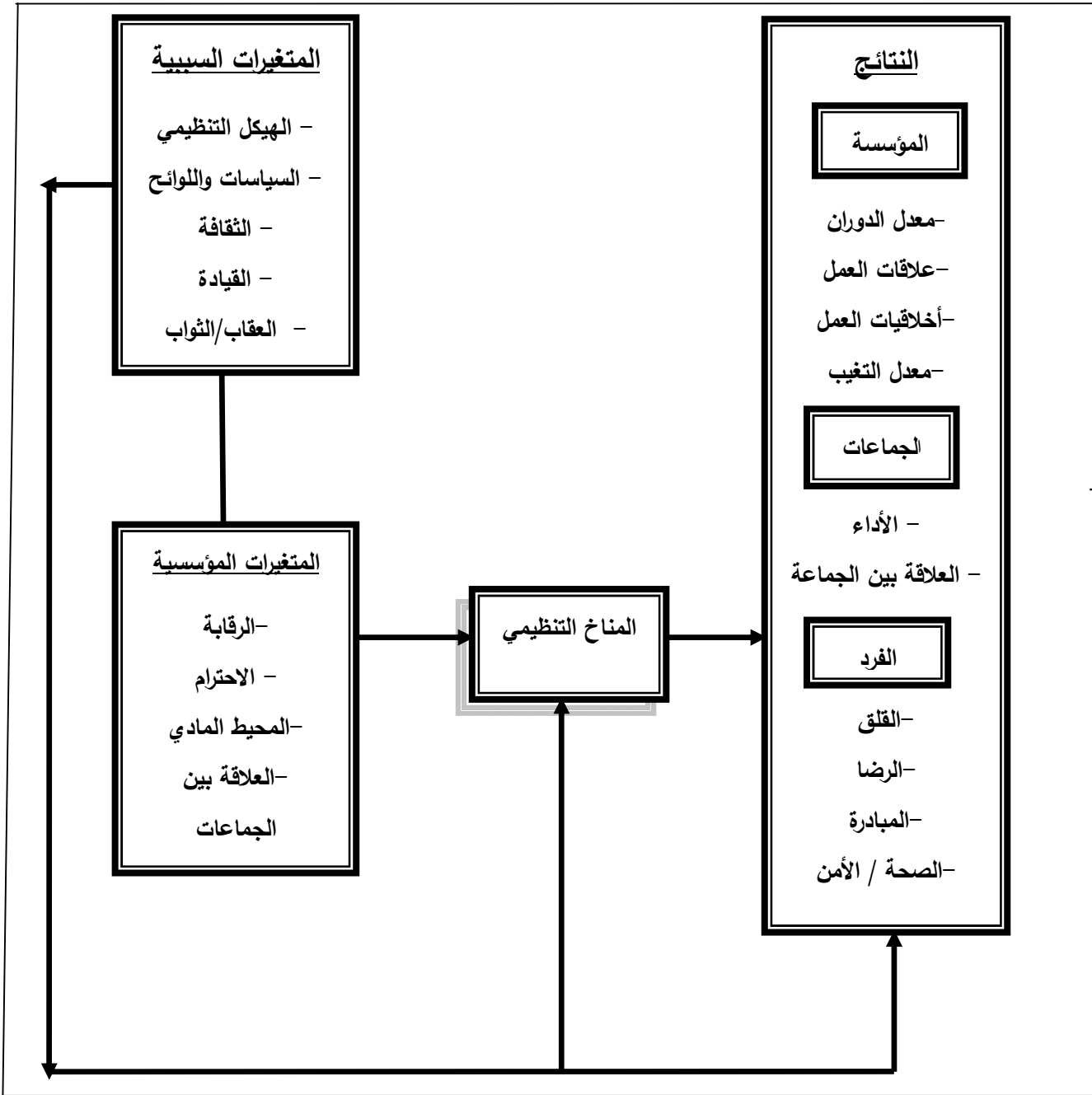
الفرع الثاني: نماذج المناخ التنظيمي

رغم الاختلاف الموجود حول نماذج المناخ التنظيمي إلا أن هناك العديد من محاولات جادة للوصول إلى تحديد هذه النماذج، من قبل الكتاب والباحثين في هذا المجال، وفيما يلي بعض النماذج الخاصة بالمناخ التنظيمي.

1-نموذج ليكارت (Likert1967):

حدد ليكارت (Likert ,1967) مجموعة متغيرات تحدد وتشكل في مجموعها المناخ التنظيمي، حيث أكد على وجود متغيرات سببية؛ متغيرات وسيطية ومتغيرات نهائية، والتي تحدد بشكل عام مناخ أي مؤسسة، ومن خلال الشكل الموالي يمكن تحديد هذه العناصر.

الشكل رقم (02): نموذج ليكارت المحدد للمناخ التنظيمي



المصدر: (عاشوري، 2015، ص 14-15).

من خلال الشكل رقم (1) نلاحظ أن المناخ التنظيمي يتحدد من خلال ثلاث متغيرات رئيسية، وهي المتغيرات السببية والتي تكون تحت سيطرة الإدارة (الهيكل التنظيمي، القيادة، السياسات واللوائح....)؛ المتغيرات الوسيطة الناتجة من تفاعل الأفراد والجماعات، هذه المتغيرات الوسيطة تؤثر في المتغيرات النهائية (الرضا، معدل الغياب، الفاعلية، الصحة، أخلاقيات العمل، الأداء). (عاشوري، 2015، ص 14-15).

2- نموذج ليتوين وسترينجر (Litwin&Stringer1968):

يختص هذا النموذج في التنقيب عن الخصائص البيئية للمناخ التنظيمي في المؤسسة والتي تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات، وكيف تكون هذه الخصائص مدركة من طرف الأفراد العاملين فيها، وذلك بدراسة سلوكهم ودوافعهم التي في الحقيقة ما هي إلا كنتيجة لتفسير تلك الإدراكات.

ويضم هذا النموذج تسعة أبعاد هي كالاتي:

الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء، الدعم، المعايير، التعارض، الانتماء
يمكن القول أن هذا النموذج لمح بصورة غير مباشرة إلى أن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة و كيفية إدراكها من قبل الأفراد، هي المحدد الرئيسي للسلوك داخل المنظمة، و أن لكل منظمة بيئة داخلية خاصة.(ماحي، 2016، ص25).

3-نموذج كامبل وآخرون (Campbell et al,1974):

من الإسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدمه كامبل وزملاؤه فقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي صالحة الاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة، هذه الأبعاد هي:

-هيكل بناء المؤسسة؛ -المكافأة والعقاب؛ -مركزية القرارات -الإنجاز
-التدريب والتطوير-المخاطرة والأمان؛ -الصراحة والصدق؛ -المعنوي والمكانة؛- التميز والتشجيع؛-
كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام.

وكما هو ملاحظ فإن هذا النموذج يتناول العديد من المتغيرات المناخية، إلا أن أغلبها يعزى بفلسفة الإدارة العليا للمؤسسة وأسلوب تعامل الرئيس مع مرؤوسيه، وقد أهمل أحد الأبعاد المؤثرة على سلوك الفرد الوظيفي، وهو نمط التعامل بين الموظف وزملائه في العمل.(جاد الله رباح، 2008، ص24).

4-نموذج لولر و آخرون (Lawler el ,1974):

يرى (لولر وزملاؤه) أن هناك متغيرات متعددة للمناخ التنظيمي تتشكل وفق ما تتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما، إلا أنه يمكن إجمال أبرز هذه المتغيرات في بعدين رئيسيين هما:

أ-الهيكل التنظيمي " Organizational Structure": وتتمثل عناصره الفرعية في: نطاق الإشراف، حجم المؤسسة، وعدد المستويات الإدارية، ودرجة المركزية في اتخاذ القرارات.

ب-العمليات التنظيمية " Organizationaprocess": ويتضمن هذا البعد: مراجعة الإنجاز، والاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء، ودرجة الاستقلال في العمل، والمهام المحددة مقابل المهام العامة والاهتمام الذي تعطيه الإدارة للأفراد، والنمط القيادي، ونظم مواجهة الصراعات أو حل التناقضات التنظيمية.

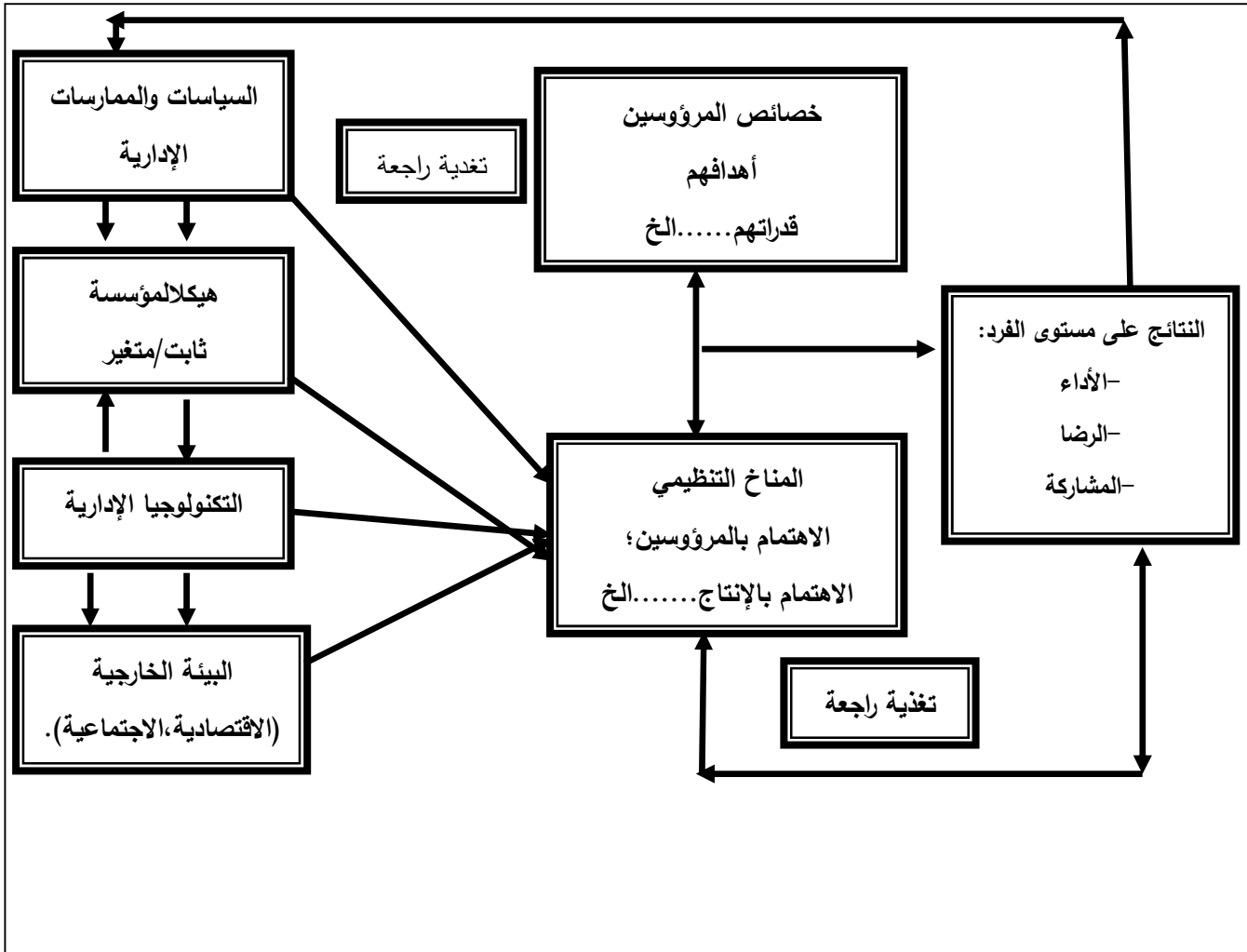
وبالرغم من اهتمام هذا النموذج بكثير من المتغيرات في مناخ العمل، فقد أهمل الاهتمام بدراسة طبيعة العلاقات السائدة بين أفراد جماعة العمل رؤساء ومرؤوسين. (الشمري، 2007، ص40-41).

5- نموذج داووني وآخرون (Downey et al., 1975):

حدد داووني وزملاؤه ستة أبعاد للمناخ التنظيمي هي " اتخاذ القرار " و " الدفاء " و "المخاطرة" و "الانفتاح " و " المكافآت " و " الهيكل التنظيمي " حيث يهتم بما تتمتع به سياسات المؤسسة من وضوح، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعهم لهم، ومدى مشاركة لهم في اتخاذ القرارات، كما تناول نمط العلاقات السائدة بين الموظفين، وكذلك مدى إحساس الفرد بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية. (شامي، 2010، ص23).

6- نموذج ستيرز (Steers, 1977):

قدم ستيرز (Steers, 1977) نموذجا لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي، وقد اعتمد في ذلك على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، والشكل التالي يحدد هذه الأبعاد. الشكل رقم (03): نموذج ستيرز لأبعاد المناخ التنظيمي



المصدر: (عاشوري، 2015، ص16).

من خلال الشكل رقم (2) نلاحظ أن المناخ التنظيمي يتشكل من خلال مجموعة التأثيرات المتبادلة، والتي تتعلق أساساً بالسياسات والممارسات الإدارية، هيكل المؤسسة، التقنية المتاحة داخل المؤسسة والبيئة الخارجية للمؤسسة: الاقتصادية؛ السياسية؛ الاجتماعية، وكل هذه العناصر تؤثر في نتائج المؤسسة النهائية. (عاشوري، 2015، ص16).

7- نموذج تيم وبيترسون (Timm & Peterson, 1982):

ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد رئيسية هي بعد "الثقة" و "المشاركة" بعد "الصدق والصراحة" وبعد "المساندة والتشجيع" وبعد "الاتصالات الصاعدة" التي تصف مدى إصغاء إدارة المؤسسة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، وبعد "الأداء الوظيفي". ويركز هذا النموذج على ثلاثة أبعاد رئيسية هي النمط القيادي السائد في المؤسسة، وطبيعة العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم فيها يتعلق بمستوى الثقة المتبادلة ومدى تعاونهم، ومدى فاعلية أساليب العمل المستخدمة من قبل أفراد المؤسسة في إنجاز مهامهم الوظيفية. (عاش الطيب، 2008، ص25).

الفرع الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

تتفق معظم الدراسات في هذا المجال على أن للمناخ التنظيمي ستة أبعاد رئيسية هي: الهيكل التنظيمي، مشاركة العاملين، القيادة، الحوافز، الاتصال، طبيعة العمل، وفيما يلي سوف يتم عرض هذه الأبعاد باختصار.

أولاً: الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة. (المعاينة، الحموري، 2013، ص155).

ويرى روبرت أبلي (Robert Appleby, 1984) بأن الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك المنظمة في اتخاذ القرارات وتتأثر نوعية هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي (مساعدة، 2013، ص171).

ويعرف ستونر (Stoner, 1992) الهيكل التنظيمي أنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (مساعدة، 2013، ص171).

- كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه هيكل هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات، وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمؤسسة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة فيها. (خضر ، 2015 ، ص162).
- وتتمثل أهمية الهيكل التنظيمي في: (حريم ، 2009 ، ص105).
- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح؛
- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات؛
- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة و العمليات؛
- الاستجابة السريعة للتغيرات والتكيف معها؛
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.

ثانيا: مشاركة العاملين (employees participation)

ويقصد بمشاركة العاملين قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح اقتراحاتهم وتصوراتهم حول أفضل الطرق لأداء العمل، بحيث لا يكون ذلك حكرا على مستويات الإدارة العليا بالمؤسسة، (طه، 2006، ص304).

وركز العديد من الكتاب والباحثين على أهمية إشراك العاملين لأنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع روح المعنوية، وزيادة قبول أفكار الإدارة وإلى تخفيض عدد الشكاوي والشائعات وإلى زيادة درجة قبول التغيير وتحسين الاتجاهات نحو الوظيفة والمؤسسة. فهي تعمل على دمج أفكار واتجاهات الأفراد والمجموعات في عملية صنع القرارات في المؤسسة، وتشير الدراسات إلى أن العاملين الذين تتاح لهم الفرصة في المشاركة يكونوا أكثر استقلالا وأكثر رضا عن العمل، وأقل تفكير في الغياب. (الصيرفي، 2007، ص309).

ثالثا : القيادة (Leadership)

وتعني كلمة القائد الشخص الذي يوجه أو يرشد الآخرين. بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه. والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة (Rational pricess) طرفاها شخص يوجه ويرشد، والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة. (كنعان ، 2006 ، ص87).

- عرف الكاتب رنيس لايكرت (Rensis Likert) القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة". (حريم ، 2009 ، ص215).

- يعرفها فيفنر (Vevner) "أن القيادة هي فن تنسيق الأفراد و الجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة، والقيادة تتعلق أساسا بمهارات شفوية وعقلية و اجتماعية". (سيار، 2014، ص11).

- كما تعرف على أنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم، والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد. (خيري، 2012 ص15).

وتكمن أهمية القيادة فيما يلي: (خيري، 2012، ص27).

- أنها حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- السيطرة على مشكلات؛

العمل وحلها وحسم الخلافات والترويج بين الآراء؛

- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة؛

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.

من خلال ما سبق يتضح أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرووسين) وسلوكهم و اتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة.

في الأخير يمكن تعريف شامل للقيادة بأنها ظاهرة نفسية و اجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها، ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة في الانقياد له لإشباع حاجاتها، وأنه لا مجال لوجود القيادة بدون أتباع، وإن بروز القائد في الجماعة وبقاءه مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة لتحقيقه.

رابعاً: الحوافز (Incentives)

تعرف الحوافز على أنها وسيلة إشباع التي يتم بموجبها الإشباع عن طريق العمل، كما عرفت أنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم، لتحقيق الأهداف المرسومة (عبد المطلب عامر، 2010، ص299).

ويمكن تعريف الحوافز على أنها: مجموعة السياسات والوسائل لتصميم و استمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة مادامت بالنهاية تهدف إلى تحقيق

أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب، أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيدا ويحقق أهداف المؤسسة كلما ساعد على توفير بيئة جيدة تؤثر إيجابا على سلوك الأفراد فيها.
سامي محمود عبيدة، (2016، ص18).

عند الحديث عن أنواع الحوافز فإنه يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

1- الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:

أ- الحوافز المادية: تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

ب- الحوافز المعنوية: تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة وضمان استقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

2- الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه.

3- حوافز فردية: حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه، أو تخطى الهدف المحدد مسبقا، وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية.

4- حوافز جماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في المؤسسة، بحيث يعملون بشكل جماعي في قسم محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التقاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتزويد من الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء. (الحلايبة، 2013، ص13-14).

ومن العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين وكسب تعاونهم مع الإدارة: (الطائي، المفضل، العبادي، 2006 ص422).

-إفساح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحميل المسؤولية لتحسين العمل، والعمل على تدريبهم على ذلك؛

-تشجيع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم؛

-يجب على الإدارة أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين؛

-تقييم إنجازات العاملين.

خامسا: الاتصال (Communication)

يعرف هوكنز (Hawkins) وبرتسون (Preston) عملية الاتصال بأنها " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية " (القريوتي، 2003، ص285).

يعرف مريهيو (Merrihue) الاتصال هو "ذلك السلوك المقصود من جانب المرسل بنقل المعنى المطلوب الى المستقبل ويؤدي الى الاستجابة للسلوك المطلوب منه " (عبد الباقي، 2001، ص230).

يعرف الباحث كارل هونلاند (Honland) "أن الاتصال هو العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد (القائم بالاتصال) منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة). (الخزاعي، 2004، ص23).

ويعرف شيرمرهورنجر (SchermerHornjr) الاتصال بأنه " عملية ما بين الأشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل " والعناصر الرئيسية في هذه العملية هي: (العنبي، 2004، ص187).

أ- المرسل:

وهو المسؤول عن تشفير أو صياغة الرسالة المقصودة لرموز ذات معنى لفظي أو غير لفظي أو كتابي

ب- الرسالة:

رموز تحمل معنى الرسالة لخدمة الهدف الذي من أجله أعدت الرسالة (موضوع الاتصال).

ج- قناة الاتصال:

وهي المجرى أو الطريق الذي تسلكه الرسالة من المرسل إلى المستقبل بما فيها من وسائل وأساليب.

د - المستقبل:

وهو المسؤول عن إجابة الرسالة وعن فهم وتفسير معناها .

هـ- التغذية العكسية:

وهي الرسالة الجوابية التي يبعثها المستقبل للمرسل أو رد فعل المستقبل على رسالة المرسل .

و- تقييم وتقويم عملية الاتصال:

ويقوم المرسل بهذه الخطوة بعد تلقيه الرسالة الجوابية على النحو التالي:

-هل حققت عملية الاتصال هدفها أم لا ولماذا؟

-ما ثمن تحقيق هذا الهدف وهل يمكن تحقيقه مستقبلاً؟

و يشترط في عملية الاتصال كي تكون فعالة أن يفهم المستقبل المعنى الذي يقصده المرسل من رسالته بكل دقة ووضوح وعملية تقييم وتقويم الاتصال تهدف إلى اكتشاف الأخطاء أو النواقص وتعديلها كما تهدف إلى تحسين عملية الاتصال مستقبلاً.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاتصال هو وسيلة التي يتم من خلاله نقل المعلومات والأوامر بين مختلف مستويات المنظمة وتعتبر الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون الاتصال الفعال تصاب المنظمة بالجمود والشلل.

سادسا: طبيعة العمل (work nature)

ويقصد بها طبيعة الوظيفة التي تؤذيها العامل والواجبات التي تتكون منها ومسؤوليتها وموقعها على الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالوظائف الأخرى والسلطات والواجبات والصلاحيات التي يملكها شاغل الوظيفة والشروط والمؤهلات الواجب توافرها في شاغلها، والمعدات والأدوات وطرق الأعمال المستخدمة في أدائها.(الخطيب، 2009،ص287).

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة ، التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية ويمكن ذكر بعض العوامل ذات التأثير الهام عليه منها : (هواين، 2014 ،صص87-90).

أولا-العوامل الخارجية: وتشمل:

1- الثقافة التنظيمية: وتعتبر من المتغيرات التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم حيث أن لها تأثيرا مباشرا على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة.

2- البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية ، التي تؤثر على العمل بالمؤسسة سواء كانت ظروف سياسية أو اقتصادية، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة في هذه القيود، مما قد يوجد تعارضا أو صراعا فيما بينهم.

3- ظروف العمل: ونقصد بها بيئة العمل المادية (الإضاءة، الضوضاء، تنظيم المكاتب، التهوية) التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

3- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها: فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

ثانيا-العوامل التنظيمية: وتشمل:

- 1- **طبيعة الهيكل التنظيمي:** حيث أن الهيكل التنظيمي غير المرن " البيروقراطية " سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط و الشعور بالقلق.
- 2- **النمط القيادي المتبع:** يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين و مجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد وتعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.
- 3- **أهداف المؤسسة:** فكما كانت أهداف المؤسسة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد كلما ضعف وجود المتعارضات والتناقضات في الأداء، و ارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.

4- **درجة الإثراء الوظيفي:** وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية هي:

-شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه؛

-شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به؛

-المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.

ثالثا- **العوامل الشخصية:** وتشمل ما يلي:

1- **قدرات الفرد:** فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم انخفاض إنتاجيته.

2- **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم و أخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.

3- **درجة المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الاستغراق الوظيفي

يعد الاستغراق الوظيفي (Job Involvement) من المواضيع المهمة ومن المصطلحات الحديثة بالمقارنة مع مصطلحات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية، وتعود أهميته أيضا لفهم السلوك التنظيمي للأفراد داخل بيئة العمل، لذا سيتم التعرف على مفهوم الاستغراق الوظيفي ومجموعة من المفاهيم المتعلقة به وأنواعه ومحدداته.

الفرع الأول: تعريف الاستغراق الوظيفي (job Involvement)

تعددت وتنوعت المفاهيم والتعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون في الفكر الإداري المعاصر حول مفهوم الاستغراق الوظيفي وذلك لاختلاف وجهة النظر التي يتم النظر إليها للاستغراق الوظيفي، وسنورد البعض منها فيما يلي:

- عرف شيروبين (Cherubin) الاستغراق الوظيفي على أنه "الارتباط العاطفي للموظفين بالمؤسسة بدرجة الاهتمام بمستقبل المؤسسة، و الاستعداد للعمل بأقصى جهد ممكن حتى بأوقات العمل غير الرسمية " (أبو شنب، 2016، ص60).

يظهر هذا التعريف أن الموظفين مرتبطون عاطفياً بالمؤسسة ويعطون الكثير من الاهتمام بها وتقديم كامل وقتهم للعمل.

- عرف روثبارد (Rothbard) الاستغراق الوظيفي " بأنه حالة نفسية تتضمن مكونين هما التفاني والذي يشير إلى التوافر المعرفي ومقدار الوقت الذي ينفقه الفرد في التفكير بدوره في العمل و الانهماك والذي يشير إلى قوة تركيز الفرد على الدور الذي يقوم به " (ناصر صبر ، 2017، ص35).

يبرز هذا التعريف أن الاستغراق الوظيفي يتكون من عنصرين التفاني الذي يعبر عن الوقت الذي يقدمه الفرد للتفكير بدوره في العمل، أما العنصر الثاني يتمثل في الانهماك الذي يركز فيه الفرد على مهامه.

- عرفته شارميلا (sharmila) بأنه " انغماس و التزام الموظفين اتجاه المؤسسة وقيمها التنظيمية، واستغراق الموظفين اتجاه عملهم من خلال التعاون مع الزملاء لتحسين الأداء في العمل لصالح المؤسسة، وبالتالي هو مقياس يحدد من خلاله مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة " (ماضي، 2015، ص9).

يوضح هذا التعريف مدى التزام الموظفين بعملهم ويظهر هذا من خلال التعاون المتبادل بين الزملاء في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

- عرفه الباحثان (saleh&hosek) أن الاستغراق الوظيفي درجة تطابق الشخص مع عمله ومشاركته في ذلك العمل بنشاط، وينظر إلى أدائه في العمل بأنه مهم لقيمه الذاتية، لذلك فهو مفهوم معقد مبني على (الإدراك، والفعل، والشعور). (فاضل محمود، 2013، ص76).

يظهر هذا التعريف تطابق الفرد مع عمله والمشاركة فيه ويعتبر الأداء الذي يقوم به داخل المنظمة ذو أهمية كبيرة لقيمه الذاتية.

- تعرف سويم (Sweem) الاستغراق الوظيفي بأنه " التزام و اتصال الموظف بالوظيفة و المؤسسة" (العابدي 2012، ص 159).

الملاحظ من هذا التعريف أن الموظف يكون ملتزم ومتصل بوظيفته و بالتالي ارتباطه بالمؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاستغراق الوظيفي كمفهوم ، يعبر بصورة عامة عن مدى أهمية الوظيفة في حياة الفرد من جهة ، ومدى استعداد الفرد للحفاظ على تلك الوظيفة وبذل أقصى الجهود للوفاء بمتطلبات الوظيفة من جهة أخرى، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو يكون مهتما بالعمل المرتبط به، لذلك نلاحظ الأفراد ذوي المستوى العالي في الاستغراق الوظيفي يهتمون بشكل صادق وحقيقي بأعمالهم، ووضع أغلب جهودهم في عملهم.

الفرع الثاني: أهمية الاستغراق الوظيفي

يعد تنمية وتحسين مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في الموضوعات المهمة التي يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بها ، وذلك لماله من أهمية كبيرة للمؤسسة على سير عملها، والتي منها: (أبو شنب، 2016، ص61).

-زيادة الأداء الفردي والجماعي ؛

-التحسين المستمر للجودة؛

-انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل؛

-زيادة الالتزام بقيم وأهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: الفرق بين الاستغراق الوظيفي و الالتزام التنظيمي

أولاً- تعريف الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي يعبر عن التعلق الكبير للفرد بالمؤسسة التي يعمل بها وإيمانه بأهدافها وقيمتها مما ينعكس بالإيجاب على سلوكياته وأدائه ويظهر ذلك من خلال بذله قصارى جهده لتحقيق أهدافها واستمرار عضويته فيها (هوين، 2014، ص103).

ثانياً- أوجه الاختلاف بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي:

هناك تشابه كبير بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي حيث كلاهما يبحثان في اهتمام الموظفين بأعمالهم، ولكن الفرق بينهما أن الاستغراق الوظيفي يركز على اهتمام الموظف بوظيفته الحالية أو الأخيرة بالنسبة له، أما الالتزام التنظيمي يركز على اهتمام الموظف، ورغبته للبقاء كجزء من المؤسسة (أبو شنب، 2016، ص62).

الفرع الرابع: أنواع الاستغراق الوظيفي

تشير أغلبية الدراسات والبحوث إلى أن الاستغراق الوظيفي يمكن أن يأخذ ثلاثة أنواع في المؤسسات:

1-الاستغراق الإدراكي (Cognitive engagement): ويشير إلى اعتقادات الأفراد العاملين اتجاه العوامل التنظيمية، مثل: (كيف تقاد المؤسسة)؟ وكيفية استغراقهم للعمل في ظل تلك الظروف، أي من الناحية الإدراكية ينغمس الأفراد بشكل كامل في ممارسة عملهم.

2-الاستغراق الشعوري (Emotional engagement): يتعامل الجانب الشعوري مع ما يشعر به الأفراد العاملين اتجاه منظماتهم وقادتهم وزملائهم في العمل وما يكونون من مواقف إيجابية أو سلبية اتجاه المؤسسة إذ أن الاستغراق الشعوري للعاملين يتوقف وبشكل كبير على نوعية العلاقة ما بين عواطف، أفكار، ومشاعر الفرد وبين الوظيفة.

3-الاستغراق الجسدي: أما من ناحية الجسدية فإنه يتعامل مع الجوانب الجسدية أي الطاقات الجسدية التي يستخدمها أفراد العاملين نحو استكمال مهمات معينة.

الفرع الخامس: محددات الاستغراق الوظيفي

هناك عدة محددات قد تؤثر على مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار من قبل إدارة الموارد البشرية والعمل على توفيرها للعاملين، ومن بينها الخصائص التالية: (أبو شنب، 2016، ص66).

-**الخصائص الشخصية:** وتتضمن (الأقدمية والحاجة إلى النمو وحسن أخلاق الفرد)

-**الخصائص الوظيفية:** وتتضمن الحوافز و استقلالية الوظيفة والتنوع وتوصيف المهام والمشاركة والتغذية العكسية.

-**الخصائص الاجتماعية:** وتتضمن العمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات ومشاعر النجاح.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا هذا، حيث سنتطرق في المطلب الأول للدراسات التي تناولت المتغير المستقل وهو المناخ التنظيمي، في حين خصص المطلب الثاني للمتغير التابع وهو الاستغراق الوظيفي، أما المطلب الثالث سنعرض بعض الدراسات التي تناولت المتغيرين.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

سنعرض بعض الدراسات التي تناولت هذا المتغير باللغتين العربية والأجنبية.

الفرع الأول: باللغة العربية

وردت في الأدبيات الإدارية العديد من الدراسات باللغة العربية التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي ومن بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

أولاً: دراسة شامي(2010) عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" - دراسة حالة - جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. (شامي، 2010، ص189).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة ومدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة بومرداس، وتم إجراء مسح شامل لعمال المؤسسة من خلال توزيع استبيان على (148) عامل، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج spss. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود تأثير سلبي للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؛
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة 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 الحوافز؛
- وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال التكنولوجي، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات والحوافز) والأداء الوظيفي للعاملين.

ثانياً: دراسة الصمادي(2015). وهي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية وعلاقته بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم في جامعتي اليرموك و فيلاديفيا". (الصمادي ، 2015، ص160).

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية وعلاقته بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم في جامعتي اليرموك وفيلاديفيا، حيث بلغت عينة الدراسة (352) فرداً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في جامعتي اليرموك وفيلاديفيا وأن مستوى الولاء مرتفع؛
- وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية ونوع الكلية والخبرة في جميع المجالات ككل؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات باستثناء مجالي الحوافز والهيكل التنظيمي.

ثالثاً: دراسة الجوري (2015) عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان "أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية" -دراسة ميدانية- على العاملين في وزارة الزراعة السورية. (الجوري، 2015، ص 69).

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد وأثره في أداء العاملين بوزارة الزراعة السورية حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، صمم الباحث استبيان لجمع البيانات تم توزيعه على عينة الدراسة والتي بلغت (50) عامل ومن أهم النتائج المتوصل إليه:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للجنس؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين نحو تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؛
- لا يجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين نحو تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي، بالاستثناء محور نظرة المؤسسة اتجاه العنصر البشري حيث كانت دالة إحصائية.

رابعاً: دراسة محمود عبيدة (2016) وهي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي" -دراسة تطبيقية- على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة. (محمود عبيدة، 2016، ص 129).

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أهمية البيئة التنظيمية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة وقياس مستوى السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (422) عضواً.

من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي لكليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة وبين السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها؛
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب أعضاء الهيئات التدريسية لكليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة وبين سلوكهم؛
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية لكليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة وبين السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها؛
- خامسا: دراسة الذيابات(2017) عبارة عن مقال بعنوان "أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي"- دراسة استطلاعية -لأراء عينة من العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية.(الذيابات 2017، ص168).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، و صمم الباحث استبيان لجمع البيانات تم توزيعه على (450) عامل ومن نتائج هذه الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

وردت في أدبيات الإدارة العديد من الدراسات باللغة الأجنبية تطرقت لموضوع المناخ التنظيمي، ونذكر منها مايلي:

أولاً- دراسة(zhang, 2010)وهي عبارة عن مقال بعنوان:المناخ التنظيمي وتأثيراته على المتغيرات التنظيمية: دراسة تجريبية.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص المناخ التنظيمي وأثره على المتغيرات التنظيمية، حيث تم إجراء دراسة على (419) مشارك من المديرين والموظفين في مجموعة من الشركات، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية للتعامل مع البيانات الميدانية متمثلة بنظامspss.

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 أيضا؛

- 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.

ثانيا: دراسة بربر أغلو (Berberoglu,2018) ، وهذه الدراسة عبارة عن مقال بعنوان: أثر المناخ التنظيمي

على الالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي المتصور: الدليل التجريبي من المستشفيات العامة

Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals (Berberoglu , 2018, p5).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي المدرك بين أخصائي الرعاية الصحية في شمال قبرص، حيث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية للتعامل مع البيانات الميدانية متمثلة بنظام spss، إذ تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (216) امرأة عاملة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن المناخ التنظيمي مرتبط ارتباطا كبيرا بالالتزام التنظيمي و الأداء التنظيمي المتوقع؛
- وجود علاقة إيجابية وخطية بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي المتوقع؛
- المناخ التنظيمي له تأثير على التنبؤ بالالتزام التنظيمي و الأداء المدرك للموظفين في المستشفيات العامة في شمال قبرص.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي

سنعرض بعض الدراسات التي تناولت هذا المتغير باللغتين العربية والأجنبية.

الفرع الأول: باللغة العربية

ونذكر منها:

أولا: دراسة المنطاوي(2007) وهي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان " أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق

الوظيفي"- دراسة تطبيقية - على مؤسسة الأهرام المصرية.(المنطاوي،2007، ص124).

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي بها، والتعرف على خصائص ثقافة المنظمة في مؤسسة الأهرام المصرية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار عينة مكونة من (250) عامل.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- صعوبة خصائص ثقافة المنظمة محل الدراسة في تأثيرها على الاستغراق الوظيفي؛
- وجود علاقة ارتباط طردية بين خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي، كما أوضحت الدراسة أن المنافسة هي أكثر خصائص ثقافة المنظمة تأثيراً على الاستغراق الوظيفي؛
- وجود تأثير معنوي لخاصية جماعية العمل على الاستغراق الوظيفي؛
- وجود تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي؛
- وجود تأثير معنوي لخاصية الاهتمام بمراحل العمل على الاستغراق الوظيفي.

ثانياً: دراسة عبد القادر أحمد (2017) عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان إدارة الذات وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة رام الله والبيرة. (عبد القادر أحمد، 2017، ص99).

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة الذات بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة رام الله والبيرة ومعرفة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، بلغت عينة الدراسة (410) مؤسسة عولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج spss. من أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير سنوات الخبرة، وبين مستوى إدارة الذات، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغيري العمر وبين مستوى إدارة الذات؛

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الذات ودرجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة رام الله والبيرة حيث كلما ازداد مستوى إدارة الذات تزداد درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، والعكس صحيح.

ثالثاً: حسن النجار (2017) وهي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان " أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي " -دراسة ميدانية -على العاملين في مديريات التربية و التعليم بقطاع غزة. (حسن النجار، 2017، ص173).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة، وكذلك بيان أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية) على متوسطات تقديرات العاملين بمديريات التربية والتعليم بقطاع غزة للعدالة التنظيمية و الاستغراق الوظيفي وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة (373) موظف.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم بقطاع غزة؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية) بينما توجد فروق تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)؛

- يتوفر لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة درجة منخفضة من الاستغراق الوظيفي.

رابعاً: دراسة الشنطي، أبو عمرة (2019) عبارة عن مقال بعنوان " دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية ".(الشنطي، أبو عمرة، 2019 ص26).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة وقياس مستوى الاستغراق الوظيفي و السلوك الإبداعي وكذلك تحديد دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة (202) عامل.

وقد خلصت إلى نتائج أهمها:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي؛

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستغراق الوظيفي في السلوك الإبداعي؛

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول السلوك الإبداعي تعزى للمؤهل العلمي.

الفرع الثاني: باللغة الأجنبية

ونذكر منها:

أولاً: دراسة أومامي (EMAMI) (2012) وهي عبارة عن مقال بعنوان "العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الموظفين ذات المستوى الإداري المنخفض".

The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower level employee.EMAMI, 2012, P 23.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاستغراق الوظيفي و الالتزام التنظيمي بين الموظفين ذات المستوى الإداري المنخفض، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة على (100) موظف من الدرجات الدنيا لشركات تصنيع السيارات في شرق لندن ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.53)؛

- أن مستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين ذات المستوى الإداري المنخفض لشركات تصنيع السيارات في شرق لندن كان متوسط بوزن نسبي (67.8 %).

ثانياً: دراسة يوو (YEU) (2014) وهي عبارة عن مقال بعنوان "العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وفهم الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي في شركات صناعة التكييف والتبريد"

The relationship between work engagement, perceived organizational support and organizational citizenship behavior at ZUN utara industry SDN BHD (Yeu , 2014, p65).

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين فهم الدعم التنظيمي، والاستغراق الوظيفي من جهة وبين السلوك التنظيمي لشركات صناعة التكييف والتبريد في ماليزيا، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة على (80) موظفاً ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستغراق الوظيفي، والسلوك التنظيمي؛
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الدعم التنظيمي والسلوك التنظيمي.

ثالثاً : دراسة نويبير (Nwibere) (2014) عبارة عن مقال بعنوان " تفاعل العلاقة بين الاستغراق والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتعهد المنظمة في الجامعات النيجيرية "

Interactive relationship between job involvement, job satisfaction, organizational citizenship behavior, and organizational commitment in Nigerian universities .(Nwibere, 2014, p321).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التفاعلية بين الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي بين العاملين في الجامعات النيجيرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة على (210) من أساتذة خمس جامعات حكومية في الجامعات النيجيرية تم اختيارهم بشكل عشوائي، وتم استردادها جميعا، ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- وجود علاقة طردية ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي؛

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي و الاستغراق الوظيفي

وفيما يلي بعض الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة معا:

أولا: دراسة غنايم (2018) عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان "المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية التعمير والهندسة المعيارية والبناء بولاية الوادي الجزائر". (غنايم، 2018، ص 180).

هدفت الدراسة إلى الوقوف على بيان مساهمة المناخ التنظيمي في زيادة وتدعيم الاستغراق الوظيفي لدى العاملين وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقدرت عينة الدراسة ب64 عامل ومن النتائج المتوصل إليها:

- أن القيادة الإدارية تساهم في زيادة وتدعيم الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمؤسسة؛

- أن نقص الاهتمام بالشروط المادية والفيزيائية 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.

دراسة كيساري، وشايخي، وسلجيجي (Gheisari,Sheikhy,SalajegheGheisari,Sheikhy)Salajeghe

(2014)الدراسة عبارة عن مقال بعنوان: شرح العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي والاستغراق

الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بين موظفي شركة كازخستان.

Explaining the relationship between Organizational climate, Organizational commitment, job involvement and Organizational citizenship behavior among employees of Khuzestan Gas Company (Gheisari , Sheikhy,2014,p35).

هدفت الدراسة إلى شرح العلاقة بين متغيرات المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة قدرها 296 عاملاً بشركة كازخستان وقد 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 و المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

دراسة كلهور، موصافي، حجازي، حبيبي

(RohollahkalhorK,Omidkhosravizadeh,SaeidehMoosavi,MohammadHeidari, and Hasan)

Habibi (2018) هذه الدراسة عبارة عن مقال بعنوان: دور المناخ التنظيمي في الاستغراق الوظيفي، طريقة

لتطوير الالتزام التنظيمي لموظفي التمريض.

ROL of Organizationalclimate in job Involvement: A way to Develop the Organizationalcommitment of Nursing staff (Rohollahkalhork,Omid khosravizadeh,2018,p2).

كان الهدف من ورائها دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الاستغراق الوظيفي بين الممرضين العاملين في المستشفيات التعليمية في مقاطعة قزوین، إيران، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة قدرها (340) ممرضة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- تأثير المناخ التنظيمي على الاستغراق الوظيفي للممرضات؛
 - تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي من خلال الاستغراق الوظيفي في العمل.
- من خلال استعراضنا للدراسات السابقة نجد أن معظمها تناولت أحد متغيري الدراسة أو كلاهما والمتمثلين في المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وتم ربطهما بمتغيرات أخرى وسنحاول ذكر أهم أوجه التشابه و أوجه الاختلاف في النقاط التالية:

أولاً: أوجه التشابه

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- استخدام المنهج الوصفي؛
- اعتمادها على نفس الأداة لجمع البيانات وهي الاستبيان؛
- الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss في كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

ثانياً: أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- من حيث المكان والزمان، كون الدراسة أجريت في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي-جيجل-، من السنة الجارية (2020) بينما الدراسات الأخرى أجريت في بيئات عربية وأجنبية؛
- تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها في حجم العينة، إذ أجريت هذه الدراسة على عينة حجمها (57) عاملاً، أما الدراسات السابقة تناولت عينات بأحجام مختلفة.
- تناولنا في دراستنا أبعاد المناخ التنظيمي الستة (الهيكل التنظيمي، مشاركة العاملين، القيادة، الحوافز الاتصال، طبيعة العمل) في حين أن بعض الدراسات السابقة تطرقت إلى أبعاد أخرى إضافة إلى الأبعاد التي اعتمدت دراستنا عليها.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى استعراض الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي، سواء كانت مجتمعة أو منفردة، حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين أساسيين، المبحث الأول تناول المناخ التنظيمي، مفهومه، خصائصه، أهميته، نماذجه أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، وكذا الاستغراق الوظيفي، مفهومه، أهميته، الفرق بينه وبين الالتزام التنظيمي أنواعه، بالإضافة إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تناول الدراسات باللغتين العربية والأجنبية والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، حيث سنحاول إسقاط ما تم دراسته في هذا الفصل على إحدى المؤسسات العمومية وهي المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات و أدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة والعلاقة التي تربطهما من الناحية النظرية وبعد عرضنا لبعض الدراسات ذات الصلة، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم استعراضه على الواقع العملي من خلال إجراء دراسة ميدانية تطبيقية على عينة متمثلة في الطاقم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل- بهدف معرفة أثر المناخ التنظيمي السائد بها على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى الطاقم الإداري بها، لذلك سنتناول هذا الفصل في مبحثين؛ الأول نتطرق فيه إلى إجراءات وأدوات الدراسة من خلال:

-تحديد إجراءات الدراسة والتي تمثلت في اختيار مجتمع وعينة الدراسة، متغيريها وأساليب المعالجة الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها من أجل اختبار الأداة وكذا من أجل اختبار الفرضيات واستخراج النتائج، أما المبحث الثاني فسيعرض نتائج الدراسة من خلال:

-عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛ عرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان وأخيرا اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف الإجراءات المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وهي: تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛ التعريف بأداة الدراسة؛ تصميم أداة الدراسة؛ والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واستخراج النتائج.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

بعد اعتمادنا على المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، سنحاول الإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك من خلال استطلاع ميداني قمنا به في المؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى - جيجل - وسنتطرق في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى - جيجل - والتي تعتبر من أهم المرافق الحيوية بولاية جيجل، وقد تم إنشاء أول مستشفى بالولاية سنة 1993 تحت تسمية "فرانس فانون" على مساحة تقدر ب 9100م²، منها 3900م² مبنية أي بنسبة 42.56%، و 5200م² غير مبنية، وبسعة سريرية تقدر ب 160 سرير، وعلى إثر التقسيم الإداري لسنة 1974 والذي انفصلت بموجبه ولاية جيجل عن ولاية قسنطينة تم إنشاء مستشفى جديد يحمل -اسم محمد الصديق بن يحيى - لأن مستشفى فرانس فانون لم يعد بلبي الطلبات المتزايدة للسكان في المجال الصحي، تم تدشين هذا المستشفى يوم 08 نوفمبر 1983، الموافق ل 03 محرم 1043 هجري، بموجب القرار الوزاري رقم 81/242.

في سنة 2008 تحولت تسمية مستشفى محمد الصديق بن يحيى من القطاع الصحي إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428، الموافق ل 19 ماي 2007، والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها.

وتعرف المؤسسات العمومية الاستشفائية بأنها "مؤسسة عمومية ذات طابع تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، وتتكون المؤسسة الاستشفائية من هيكل التشخيص والعلاج والاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي، وتغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات".

وتقع المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى في الجهة الشرقية لمدينة جيجل، تتسع حاليا لـ 431 سرير، وتغطي سكان بلدية جيجل.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى فيما يلي:

-تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها؛

-تطبيق النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتنظيم العائلي؛

-تطبيق النشاطات المتعلقة بالوقاية و التشخيص وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء؛

-تجسيد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان؛

-المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية و تحسين مستواهم.(بالاعتماد على وثائق المؤسسة).

من هذا المنطلق فإن مجتمع دراستنا الحالية يتمثل في الطاقم الإداري للمؤسسة الاستشفائية العمومية - محمد الصديق بن يحيى- والبالغ عددهم 65 عامل يتوزعون على مستوى كل مصالح وأقسام المؤسسة. أما عينة الدراسة فقد اعتمدنا على المسح الشامل بمعنى آخر أن العينة تشمل جميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم بـ 65 عامل، حيث قمنا بتوزيع 65 استبانة، تم استرجاع 60 نسخة، استبعدت (03) منها كونها غير صالحة للتحليل ليصبح عدد الاستبانات المستعملة في هذه الدراسة (57) استبانة.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، والتي تتمثل أساسا في " صحيفة أو كشف يتضمن عدد من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي ". (البلداوي، 2007، ص22).

وتغطي الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، الصنف المهني).

المحور الثاني: ويشمل المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) و أبعاده الستة التالية:

– البعد الأول: الهيكل التنظيمي ويضم العبارات (1 إلى 4)؛

– البعد الثاني: المشاركة العاملين وتضم العبارات (5 إلى 9)؛

– البعد الثالث: القيادة ويضم العبارات (10 إلى 14)؛

– البعد الرابع: الحوافز ويضم العبارات (15 إلى 18)؛

– البعد الخامس: الاتصال ويضم العبارات (19 إلى 22)؛

– البعد السادس: طبيعة العمل ويضم العبارات (23 إلى 26).

وتجدر الإشارة أنه تم الاعتماد على الأداة التي صممها كل من عايش الطيب (2008)، عبد الله عيسى (2014)، هواين (2014)، راهم (2015) في دراستهم مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتوافق مع أهداف الدراسة.

المحور الثالث: ويتضمن المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) ويضم العبارات من (27 إلى 38).

وتجدر الإشارة أنه تم الاعتماد على الأداة التي صممها كل من ماضي (2014)، النجار (2017)، محمد

أمين (2018)، في دراستهم مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتوافق مع أهداف الدراسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرث "LIKERT" الخماسي لقياس فقرات الاستبيان. والذي يمكن توضيحه في

الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): مقياس ليكرث "LIKERT" الخماسي

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

sekaran, u. (2004). *research methods for business a skill building approach*. johnwiley and son: ins new york.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة:

سيتم في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة وذلك من خلال اختبار صدقها (الظاهري والبنائي) وكذا اختبار ثباتها.

الفرع الأول: اختبار صدق أداة الدراسة

سيتم ذلك من خلال اختبار صدقها الظاهري والبنائي.

أولاً: الصدق الظاهري

من أجل دراسة الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية (أنظر الملحق رقم 01) على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة وفقاً لما يوضحه (الملحق رقم 03). وذلك لمعرفة مدى وضوح العبارات ومدى قياسها لما وضعت من أجله، وهل هي شاملة لكل العناصر الواجب دخولها في التحليل، ليتم بعد ذلك تعديلها وفقاً لأغلب التوجيهات والملاحظات التي رأينا أنهم يتفقون حولها وذلك لتقديمها في صورتها النهائية وفقاً لما هو موضح في (الملحق رقم 02) من أجل توزيعها على عينة الدراسة.

ثانياً: الصدق البنائي (الداخلي)

تم التأكد من صدق الأداة بحساب معامل بيرسون لكل عبارة بالنسبة لإجمالي العبارات لكل متغير

وذلك بعد توزيعها على عينة الدراسة.

1-الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: المناخ التنظيمي

سيتم عرضها وفقا لما يلي:

1-1-الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول: الهيكل التنظيمي

النتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02): الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول (الهيكل التنظيمي)

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتميز الهيكل التنظيمي للمستشفى بالتصميم الجيد	0.657**	0.000
02	الهيكل التنظيمي للمستشفى قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة	0.636**	0.000
03	هناك مستوى عال من الاتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي	0.731**	0.000
04	يمتاز الهيكل التنظيمي بالوضوح في العلاقات التنظيمية	0.811**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (02) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الأول من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته (أنظر الملحق رقم 04)؛ حيث أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.01)؛ إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أنها موجبة وتتراوح بين القيمتين (0.65) و(0.81)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (الهيكل التنظيمي) وبين الدرجة الكلية له.

1-2-الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: مشاركة العاملين

النتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (03): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني (مشاركة العاملين)

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
05	تحرص الإدارة على إشراك الإداريين في وضع أهداف وحدات العمل	0.877**	0.000
06	يتم إشراك العاملين الإداريين في عملية صنع القرار بالمستشفى	0.837**	0.000
07	يتم حل المشاكل في المستشفى بشكل جماعي	0.760**	0.000
08	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين الإداريين يتم الحوار فيها دون قيود	0.756**	0.000
09	تفوض الإدارة العليا بعض صلاحياتها إلى الموظفين الإداريين	0.578**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (03) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته (أنظر الملحق رقم 04)؛ حيث أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.01)؛ إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أنها موجبة وتتراوح بين القيمتين (0.57) و (0.87)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (مشاركة العاملين) وبين الدرجة الكلية له.

1-3-الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث: القيادة

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث (القيادة)

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	يساعد أسلوب القيادة على تحقيق أهداف المستشفى	0.621**	0.000
11	توفر الإدارة للعاملين الإداريين الدعم اللازم للقيام بالعمل	0.679**	0.000
12	يوجد تعاون بين المسؤول المباشر والعاملين الإداريين	0.784**	0.000
13	يبيدي المسؤول المباشر اهتماما كبيرا برغبات العاملين الإداريين	0.840**	0.000
14	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين الإداريين بالعدل ودون تمييز	0.724**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته (أنظر الملحق رقم 04)؛ حيث أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.01)؛ إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أنها موجبة وتتراوح بين القيمتين (0.62) و (0.84)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (القيادة) وبين الدرجة الكلية له.

1-4: الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع: الحوافز:

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): الصدق الداخلي للبعد الرابع (الحوافز)

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15	يتسم نظام الحوافز في المستشفى بالعدالة	0.642**	0.000
16	يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العاملون الإداريين مع الجهود التي يبذلونها	0.655**	0.000
17	يحصل العاملون الإداريين على التقدير من المسؤول المباشر عند القيام بالأعمال المتميزة	0.727**	0.000
18	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي للعاملين الإداريين	0.710**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج spss.

يبين الجدول رقم(05) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث من المحور الرابع مع المعدل الكلي لفقراته (أنظر الملحق رقم04)؛ حيث أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.01)؛ إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أنها موجبة وتتراوح بين القيمتين (0.64) و (0.72)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (القيادة) وبين الدرجة الكلية له.

1-5: الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس (الاتصال):

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): الصدق الداخلي للبعد الخامس (الاتصال)

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19	يتم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المستشفى	0.701**	0.000
20	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق	0.768**	0.000
21	يساهم نظام الاتصال بالمستشفى على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	0.740**	0.000
22	تبذل الإدارة جهودها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات	0.727**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج spss.

يبين الجدول رقم(06) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث من المحور الخامس مع المعدل الكلي لفقراته (أنظر الملحق رقم 04)؛ حيث أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.01)؛ إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أنها موجبة وتتراوح بين القيمتين (0.70) و (0.76)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (الاتصال) وبين الدرجة الكلية له.

1-6: الصدق الداخلي لفقرات البعد السادس (طبيعة العمل):

والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(07): الصدق الداخلي للبعد السادس (طبيعة العمل)

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
23	المكاتب بالمستشفى مهياً بصورة مناسبة للقيام بالعمل	0.726**	0.000
24	يتوفر المستشفى على ظروف جيدة للسلامة والأمن	0.694**	0.000
25	العمل الذي أقوم به مناسب لخبرتي	0.800**	0.000
26	ينتح لي عملي فرص عديدة للتجديد	0.886**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج spss.

يبين الجدول رقم(07) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث من المحور السادس مع المعدل الكلي لفقراته (أنظر الملحق رقم04)؛ حيث أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.01)؛ إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أنها موجبة وتتراوح بين القيمتين (0.69) و (0.88)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (طبيعة العمل) وبين الدرجة الكلية له.

1-7- الصدق الداخلي لأبعاد المناخ التنظيمي والمحور الكلي (المناخ التنظيمي):

النتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لأبعاد المناخ التنظيمي والمحور الكلي له

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	0.762**	0.000
مشاركة العاملين	0.717**	0.000
القيادة	0.828**	0.000
الحوافز	0.809**	0.000
الاتصال	0.769**	0.000
طبيعة العمل	0.814**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج spss.

يبين الجدول رقم(08) معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة للمتغير المستقل مع المعدل الكلي للمحور (أنظر الملحق رقم04)؛ و الذي يبين أن معاملات الارتباط الناتجة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)؛ إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الأبعاد أقل من (0.01)، كما أنها موجبة وتتراوح بين القيمتين (0.71) و (0.82)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع الأبعاد(أبعاد المناخ التنظيمي) وبين الدرجة الكلية له.

2- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني الاستغراق الوظيفي

النتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني الاستغراق الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
27	أقبل على وظيفتي بنشاط وحبوية	0.758**	0.000
28	أعطي الكثير من الاهتمام لعملي	0.681**	0.000
29	اشعر بسعادة كبيرة في عملي	0.696**	0.000
30	أقدم مصلحة عملي على مصالح الشخصية	0.579**	0.000
31	أنجز مهامتي بكل تفاني وإخلاص	0.579**	0.000
32	أشعر بالانتماء لعملي	0.841**	0.000
33	أعتز بعملي وأفتخر به	0.866**	0.000
34	أشعر أن عملي جزء من حياتي	0.656**	0.000
35	أسعى لتطوير مهاراتي للقيام بعملي على أكمل وجه	0.636**	0.000
36	يحقق لي عملي أكبر إشباع في حياتي	0.659**	0.000
37	أشعر أنني أوظف قدراتي المختلفة في العمل	0.534**	0.000
38	أنوي البقاء والاستمرار في عملي لمدة غير محددة	0.752**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته (أنظر الملحق رقم 04)؛ حيث أن معاملات الارتباط الناتجة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)؛ والقيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أنها موجبة وتتراوح بين القيمتين (0.53) و (0.86)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور الثاني (الاستغراق الوظيفي) وبين الدرجة الكلية له.

الفرع الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة وجود اتساق ودقة في نتائجها، كما يعبر عن إمكانية الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة أخرى، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج تقريبا في حالة تطبيقه على نفس العينة مرة أخرى. (زيني، 2013، ص145).

يعد اختبار ثبات أداة الدراسة مهماً، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، ومن أجل التأكد من ثباتها تم

حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach alpha للمحاور الرئيسية.

يعتبر الاستبيان من الناحية التطبيقية: (Sekaran,2006,p331).

-ضعيفا إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من 60%؛

- مقبولا إذا كان معامل ألفا كرونباخ يقع بين 60% و70%؛
- جيذا إذا كان معامل ألفا كرونباخ يقع بين 70% و80%؛
- ممتاز إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 80%.

الجدول رقم (10): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	رقم العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
محور المناخ التنظيمي	26-01	0.74	جيد
محور الاستغراق الوظيفي	38- 27	0.89	جيد
المحور الكلي	38	0.66	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن عبارات الاستبيان مناسبة لقياس المحورين (أنظر الملحق 05)، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور المناخ التنظيمي ما قيمته (0.74) وهذا يدل على أن المحور يتمتع بمستوى جيد انطلاقا من قاعدة القرار آفة الذكر، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور الاستغراق الوظيفي ما قيمته (0.89) وذلك يدل على أن المحور يتمتع بمستوى جيد كذلك، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي (محور المناخ التنظيمي ومحور الاستغراق الوظيفي) ما قيمته (0.66) وهذا ما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بمستوى مقبول من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- المدى: للحكم على المتوسط الحسابي لابد من وضع حدود دنيا وعليا للمقياس الخماسي وهذا بحساب المدى، حيث يعرف بأنه "الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في الظاهرة".
- ويحسب وفق العلاقة التالية: (عامر، 2007، ص63).

$$R=MAX-MIN$$

- MIN: أصغر قيمة في المقياس (01).
- MAX : أكبر قيمة في المقياس (05).

ويساوي في دراستنا: $5-1=4$ ومنه فطول الفئة يساوي: $5/4=0.8$.

وعليه يمكن تحديد فئات المقياس كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11): فئات المقياس الخماسي المعتمد لقياس فقرات الاستبيان

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	درجة الموافقة
الأولى	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	01	مستوى منخفض جدا
الثانية	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	02	مستوى منخفض
الثالثة	من 2.61 إلى 3.40	محايد	03	مستوى متوسط
الرابعة	من 3.41 إلى 4.20	موافق	04	مستوى مرتفع
الخامسة	من 4.21 إلى 5.00	موافق بشدة	05	مستوى مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرث الخماسي

-التكرارات

والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛

-**المتوسط الحسابي**: يعد المتوسط الحسابي من أهم المقاييس المستخدمة ضمن أساليب النزعة المركزية، وتختلف طريقة حسابه حسب حالة البيانات سواء كانت مبوية أو غير مبوية فالوسط الحسابي يضرب كل قيمة بعدد مرات تكرارها ثم جمع حاصل الضرب والقسمة على مجموع القيم أو التكرارات وبحسب وفق العلاقة التالية: (علاوي، 2013، ص205).

$$\bar{X} = \frac{\sum (X_i \cdot n_i)}{\sum n_i}$$

حيث أن:

n_i : عدد خيارات عينة الدراسة للخيار الواحد.

X_i : وزن الخيار في أداة الدراسة

N : مجموع أفراد العينة وفي دراستنا (57) فرد.

- **الانحراف المعياري**: ويعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية يهدف إلى توضيح درجة التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الوسط الحسابي، أو انخفاض التشتت كلما اقتربت قيمته من الصفر وبحسب وفق الصيغة التالية: (عطوي، 2007، ص293).

$$s = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2 \cdot n_i}{N}}$$

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ**: استخدم هذا المعامل لقياس ثبات أداة الدراسة

- **معامل الارتباط بيرسون:** يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين $[-1, +1]$ فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من $(+1)$ كان الارتباط طردي وقوي والعكس من ذلك صحيح. (رحي وغنيم، 2000، ص162).

- **الانحدار الخطي المتعدد:** إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع لذا يعتبر امتدادا للانحدار البسيط، ولقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر المناخ التنظيمي وأبعاده الستة في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين ومن تم إمكانية اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص. (الرفاعي، 2005، ص247).

- **معاملي الالتواء والتفلطح:** تم حساب قيم معاملات الالتواء والتفلطح لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشته

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل البيانات والوقوف على خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها واستعراض أهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال تحليل الاستبيان.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

نهذف من خلال هذا المطلب إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، والصنف المهني.

الفرع الأول: متغير الجنس

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
33.3	19	ذكر
66.7	38	أنثى
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

اعتمادا على معطيات الجدول (12) نلاحظ أن العدد الإناث أكبر من عدد الذكور، حيث بلغ عدد الإناث 38 عاملة ما يعادل 66.7%، في حين بلغ عدد الذكور 19 عامل أي مانسبته 33.3% من العدد الإجمالي للعينة، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة المهنة الإدارية والتي لا تتطلب قوة وجهد بدني كبير مما جعل فئة الإناث تفوق فئة الذكور، كذلك العمل في القطاع الصحي يستقطب العنصر النسوي على حساب الذكور.

الفرع الثاني: متغير العمر

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
8.8	5	أقل من 30 سنة
57.9	33	من 30 إلى أقل من 40 سنة
29.8	17	من 40 إلى أقل من 50 سنة
3.5	2	50 سنة فأكثر
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (13) يتضح أن أغلب العمال الممثلين لعينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة والبالغ عددهم 33 عامل أي ما نسبته 57.9% وهي تمثل أعلى نسبة، وتليها فئة المستجوبين الذين أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، حيث بلغ عددهم 17 عامل أي ما نسبته 29.8% من العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة؛ تليها فئة العاملين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة حيث بلغ عددهم 05 عمال أي ما نسبته 8.8% من العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة، أما أدنى نسبة فتمثل فئة العاملين الذين تفوق أعمارهم 50 سنة حيث بلغ عددهم عاملان أي ما نسبته 3.5% من العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة، نلاحظ من خلال النتائج أن المؤسسة حريصة على تجديد مواردها البشرية وتتجه إلى توظيف فئة الشباب.

الفرع الثالث: متغير المؤهل العلمي

الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	6	10.5
تقني سامي	6	10.5
جامعي	43	75.4
تكوين مهني	2	3.5
المجموع	57	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

منالمعطيات الواردة في الجدول رقم (14) يتضح لنا أن فئة المستوى الجامعي قدر عددها ب 43 عامل أي ما نسبته 75.4% من مفردات العينة، يليها عدداً للأفراد الذين لديهم المستوى ثانوي و تقني سامي بأعداد متساوية وتعبّر عن 12 عامل أي ما نسبته 10.5% من مفردات العينة، أما أدنى نسبة فهي لمستوى تكوين مهني والتي تعبّر عن عاملين بنسبة (2%) وتعتبر نسبة ضئيلة جداً، ويفسر ذلك بطبيعة المهنة الإدارية والتي تحتاج إلى مؤهلات جامعية حتى يتقن الموظف عمله.

الفرع الرابع: متغير عدد سنوات العمل

الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة%
أقل من 05 سنوات	10	17.5
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	22	38.6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	22.8
15 سنة فأكثر	12	21.1
المجموع	57	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال معطيات الجدول رقم (15) يتضح لنا أن أفراد العينة الذين كانت سنوات عملهم تقدر من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات والتي قدرت ب 38.3 فردا أي مانسبته 38.6% من العينة، وهي أكبر النسب المتحصل عليها في عينة الدراسة، يليها عدد سنوات عمل العاملين من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وتقدر ب 13 عامل مانسبته 22.8% من العينة، يليها عدد أفراد العينة الذي تقدر عدد سنوات عملهم ب 15 سنة فأكثر قدر عددهم ب 12 عامل مانسبته 21.1%، أما أدنى نسبة سجلت فهي نسبة الفئة التي سنوات عملها تقل عن 5 سنوات قدر عددهم ب 10 عمال أي مانسبته (17.5%) وهذا يدل على امتلاك العاملين خبرات متنوعة تؤهلهم لممارسة وظائفهم الإدارية.

الفرع الخامس: متغير الصنف المهني

الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني

الصنف المهني	التكرار	النسبة%
الإطارات	23	40.4
أعوان التحكم	9	15.8
أعوان التطبيق	13	22.8
أعوان التنفيذ	12	21.1
المجموع	57	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (16)، يتضح أن أغلب أفراد العينة من صنف الإطارات قدر عددهم ب 23 عامل ما نسبته 40.4%؛ في حين احتلت المرتبة الثانية فئة أعوان التطبيق والتي تمثل 13 عامل بنسبة

22.8% من الحجم الإجمالي للعينة؛ ثم تليها فئة أعوان التنفيذ والتي تمثل (12) عامل بنسبة 21.1%؛ أما الفئة الأخيرة هي فئة أعوان التحكم والتي تمثل 23 عامل بنسبة 9%، ونستنتج من ذلك أن المؤسسة تقوم بتوظيف عمالها حسب حاجتها وطبيعة المناصب التي يطلبها العمل.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور المناخ التنظيمي

سيتم فيما يلي تحليل المتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي، ويكون ذلك بالاعتماد على: المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات النزعة المركزية، وكذلك الانحراف المعياري الذي يعد هو الآخر أهم مؤشرات التشتت.

الفرع الأول: عرض وتحليل أفراد العينة حول أبعاد المناخ التنظيمي

من أجل التعرف على مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل- تم تخصيص (26) عبارة موزعة على ستة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي؛ مشاركة العاملين؛ القيادة، الحوافز، الاتصال، طبيعة العمل، حيث تم حساب المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لكل عبارة، ويمكن عرض هذه النتائج على النحو الآتي:

أولاً: عرض وتحليل أفراد العينة حول بعد الهيكل التنظيمي

يتضمن بعد الهيكل التنظيمي (04) عبارات، فبعد تفرغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد الهيكل التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	يتميز الهيكل التنظيمي للمستشفى بالتصميم الجيد	2.70	1.05	متوسط
02	الهيكل التنظيمي للمستشفى قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة	3.63	1.06	مرتفع
03	هناك مستوى عال من الاتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي	2.84	0.94	متوسط
04	يمتاز الهيكل التنظيمي بالوضوح في العلاقات التنظيمية	2.75	0.96	متوسط
	بعد الهيكل التنظيمي	2.98	0.71	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

يظهر الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الهيكل التنظيمي؛ إذ تتراوح متوسطات هذا البعد بين القيمتين (2.63) و(3.63) وبانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (0.71) و(1.06)؛ حيث نجد أربع عبارات تقع ضمن مجال المستوى المتوسط؛ أي أن أغلب أفراد العينة موافقون بمستوى متوسط بخصوص الهيكل التنظيمي؛ تصميمه إمكانية

الاتصال بين أجزاءه وتوضيحه للعلاقات التنظيمية، ونجد العبارة الثانية تقع ضمن مجال المستوى المرتفع أي أن أفراد العينة موافقون على أن الهيكل التنظيمي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة، أما النتيجة الكلية الممثلة بمتوسط حسابي قدره (2.98) الذي بدوره يقع ضمن مجال المستوى المتوسط، وتعود لكون الأفراد العاملين موافقين بمستوى متوسط حول طبيعة الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد مشاركة العاملين

يتضمن بعد مشاركة العاملين (05) عبارات، فبعد تفرغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد مشاركة العاملين.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
05	تحرص الإدارة على إشراك الإداريين في وضع أهداف وحدات العمل	2.67	1.09	متوسط
06	يتم إشراك العاملين الإداريين في عملية صنع القرار بالمستشفى	2.53	0.94	منخفض
07	يتم حل المشاكل في المستشفى بشكل جماعي	2.68	1.08	متوسط
08	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين الإداريين يتم الحوار فيها دون قيود	2.96	1.13	متوسط
09	تفوض الإدارة العليا بعض صلاحياتها إلى الموظفين الإداريين	3.42	0.99	مرتفع
بعد مشاركة العاملين				
		2.85	0.80	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

يظهر الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد مشاركة العاملين (انظر الملحق رقم 07)؛ إذ تتراوح متوسطات هذا البعد بين القيمتين (2.53) و(3.42) وبانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (0.80) و (1.13)؛ حيث نجد ثلاث عبارات ضمن مجال المستوى المتوسط؛ أي أن أفراد العينة موافقين بمستوى متوسط بشأن إشراكهم في وضع أهداف وحدات العمل وحل مشاكلهم، أما العبارة الثانية تقع ضمن مجال المستوى المنخفض أي أن أفراد عينة الدراسة غير يوافقون بخصوص مشاركتهم في عملية صنع القرار، فيما نجد العبارة الخامسة تقع ضمن مجال المستوى المرتفع ما يدل على أن العاملين موافقون على أن الإدارة تفوض صلاحياتها إلى الموظفين الإداريين، أما النتيجة الكلية لهذا البعد فممثلة بمتوسط حسابي قدره (2.85) الذي بدوره يقع ضمن مجال المستوى المتوسط، وانحراف معياري كلي قدره (0.80)، لعل هذه النتيجة تعود لكون الأفراد العاملين موافقين بمستوى متوسط على إشراكهم في حل المشاكل المتعلقة بالعمل وتمكينهم من الحوار دون قيود، وعليه من الوارد أن

يكون لهذا البعد تأثير إيجابي على توفير مناخ تنظيمي ملائم والذي يزيد بدوره من ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم.

ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد القيادة

يتضمن بعد القيادة (05) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد القيادة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	يساعد أسلوب القيادة على تحقيق أهداف المستشفى	3.14	0.97	متوسط
02	توفر الإدارة للعاملين الإداريين الدعم اللازم للقيام بالعمل	2.49	1.00	منخفض
03	يوجد تعاون بين المسؤول المباشر والعاملين الإداريين	3.18	1.05	متوسط
04	يبدي المسؤول المباشر اهتماما كبيرا برغبات العاملين الإداريين	2.77	1.10	متوسط
05	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين الإداريين بالعدل ودون تمييز	2.77	1.25	متوسط
	بعد القيادة	2.87	0.78	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

يظهر الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد القيادة (انظر الملحق رقم 07)؛ إذ تتراوح متوسطات هذا البعد بين القيمتين (2.49) و(3.18) وبانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (0.78) و (1.25)؛ حيث نجد أربع عبارات ضمن مجال المستوى المتوسط؛ أي أن أفراد العينة موافقون بمستوى متوسط بشأن أسلوب القيادة؛ ، ونجد العبارة الثانية تقع ضمن مجال المستوى المنخفض أي أن أفراد العينة غير موافقون على أن الإدارة تقدم الدعم اللازم للعاملين لأداء مهامهم ، أما النتيجة الكلية الممثلة بمتوسط حسابي قدره (2.87) الذي بدوره يقع ضمن مجال المستوى المتوسط، وانحراف معياري كلي قدره (0.78)، وتعود لعدم تعاون المسؤول المباشر مع العاملين ، والاهتمام برغبات العاملين وتعامله معهم بالعدل ودون تمييز بالمستوى المطلوب ، وعليه من الوارد أن يكون لهذا البعد تأثير إيجابي على توفير مناخ تنظيمي ملائم والذي يزيد بدوره من ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم.

رابعاً: عرض وتحليل أفراد العينة حول بعد الحوافز:

يتضمن بعد الحوافز (04) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد الحوافز

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	يتسم نظام الحوافز في المستشفى بالعدالة	2.26	1.17	منخفض
02	يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العاملين الإداريين مع الجهود التي يبذلونها	2.11	1.22	منخفض
03	يحصل العاملين الإداريين على التقدير من المسؤول المباشر عند القيام بالأعمال المتميزة	2.68	1.18	متوسط
04	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي للعاملين الإداريين	2.38	1.13	منخفض
بعد الحوافز		2.35	0.79	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

يظهر الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الحوافز؛ إذ تتراوح متوسطات هذا البعد بين القيمتين (2.11) و(2.68) وبانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (1.13) و (1.22)؛ حيث نجد ثلاث عبارات ضمن مجال المستوى المنخفض؛ أي أن أفراد العينة غير موافقين بشأن عدالة نظام الحوافز المعتمد؛ وعلى الأجر الذي يتقاضونه، حيث يرون أن الإدارة لا تهتم بالجانب المعنوي لهم، ونجد العبارة الثالثة تقع ضمن مجال المستوى المتوسط أي أن أفراد العينة إجاباتهم محايدة حول حصول العاملين على التقدير من مسؤوليهم المباشر عند القيام بأعمال متميزة، أما النتيجة الكلية الممثلة بمتوسط حسابي قدره (2.35) الذي بدوره يقع ضمن مجال المستوى المنخفض، وانحراف معياري كلي قدره (0.79)، وتعود لكون الأفراد العاملين غير موافقين على نظام الحوافز وذلك من شأنه أن يؤثر سلباً على توفير المناخ التنظيمي المناسب، والذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين.

خامسا: عرض وتحليل أفراد العينة حول بعد الاتصال:

يتضمن بعد الاتصال (04) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي

يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	يتم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المستشفى	2.74	1.07	متوسط
02	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق	2.95	1.24	متوسط
03	يساهم نظام الاتصال بالمستشفى على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات	3.00	0.94	متوسط
04	تبذل الإدارة جهودها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات	3.00	1.18	متوسط
بعد الاتصال		2.92	0.81	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

يظهر الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الاتصال (انظر الملحق رقم 07)؛ إذ تتراوح متوسطات هذا البعد بين القيمتين (2.74) و(3.00) وانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (0.94) و (1.18)؛ حيث نجد جميع العبارات تقع ضمن مجال المستوى المتوسط؛ أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة فيما يخص نظام الاتصال، أما النتيجة الكلية الممثلة بمتوسط حسابي قدره (2.92) الذي بدوره يقع ضمن مجال المستوى المتوسط، وانحراف معياري كلي قدره (0.81)، وتعود لكون المؤسسة لاتستخدم وسائل الاتصال الحديثة بالمستوى الذي يمكن العاملين من الاتصال بالمستويات الإدارية العليا وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات دون عوائق.

سادسا: عرض وتحليل أفراد العينة حول بعد طبيعة العمل:

يتضمن بعد طبيعة العمل (04) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج

التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد طبيعة العمل

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	المكاتب بالمستشفى مهيأة بصورة مناسبة للقيام بالعمل	2.23	1.15	منخفض
02	يتوفر المستشفى على ظروف جيدة للسلامة والأمن	2.53	1.16	منخفض
03	العمل الذي أقوم به مناسب لخبرتي	3.28	1.38	متوسط
04	يتيح لي عملي فرص عديدة للتجديد	2.65	1.45	متوسط
	بعد طبيعة العمل	2.67	1.01	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

يظهر الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد طبيعة العمل (انظر الملحق رقم 07)؛ إذ تتراوح متوسطات هذا البعد بين القيمتين (2.23) و(3.28) وبانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (1.01) و (1.45)؛ حيث نجد العبارة الأولى والثانية تقع ضمن مجال المستوى المنخفض أي أن أفراد العينة غير موافقين على طبيعة العمل من حيث تهيئة المكاتب وظروف السلامة والأمن؛ بينما العبارة الثالثة والرابعة تقع ضمن مجال المستوى المتوسط أي أن أفراد العينة موافقون بمستوى متوسط فيما يخص تناسب عملهم مع خبرتهم وإتاحة فرص عديدة للتجديد ، أما النتيجة الكلية الممثلة بمتوسط حسابي قدره (2.67) الذي بدوره يقع ضمن مجال المستوى المتوسط، وانحراف معياري كلي قدره (1.01)، وتعود لكون الأفراد العاملين موافقون بمستوى متوسط حول طبيعة العمل في المستشفى.

سابعاً: عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين للمناخ التنظيمي

يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي للمناخ التنظيمي وأبعادها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين للمناخ التنظيمي

أبعاد المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الرتب
الهيكل التنظيمي	3.12	0.57	متوسط	03
مشاركة العاملين	3.06	0.60	متوسط	04
القيادة	3.08	0.60	متوسط	05
الحوافز	2.92	0.55	متوسط	06
الاتصال	3.25	0.55	متوسط	01
طبيعة العمل	3.19	0.75	متوسط	02
المناخ التنظيمي	3.10	0.40	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد عينة ومخرجات spss.

يظهر الجدول رقم (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (3.10) وانحراف معياري (0.40)، مما يدل على أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة مناسب وهذا بمستوى متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ قدر المتوسط الحسابي لبعده الاتصال بـ (3.25) وانحراف معياري (0.55)، أما بعد طبيعة العمل جاء في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (3.19) وانحراف معياري (0.55)، في حين جاء بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.12) وانحراف معياري (0.57) يليه بعد القيادة بمتوسط (3.08) وانحراف معياري (0.60)، وجاء بعد مشاركة العاملين في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.06) وانحراف معياري (0.60)، وجاء بعد الحوافز في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.92) وانحراف معياري (0.55).

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الاستغراق الوظيفي

يتضمن محور الاستغراق الوظيفي(12) عبارة، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على

النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور الاستغراق الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
27	أقبل على وظيفتي بنشاط وحيوية	3.68	1.21	مرتفع
28	أعطي الكثير من الاهتمام لعملتي	3.95	0.81	مرتفع
29	أشعر بسعادة كبيرة في عملي	3.02	1.17	مرتفع
30	أقدم مصلحة عملي على مصالحتي الشخصية	3.67	1.05	مرتفع
31	أنجز مهامتي بكل تفاني وإخلاص	4.30	0.70	مرتفع جدا
32	أشعر بالانتماء لعملتي	3.49	1.07	مرتفع
33	أعتز بعملتي وأفتخر به	3.58	1.19	مرتفع
34	أشعر أن عملي جزء من حياتي	3.82	1.05	مرتفع
35	أسعى لتطوير مهاراتي للقيام بعملتي على أكمل وجه	3.93	0.88	مرتفع
36	يحقق لي عملي أكبر إشباع في حياتي	2.98	1.20	متوسط
37	أشعر أنني أوظف قدراتي المختلفة في العمل	3.33	1.04	متوسط
38	أنوي البقاء والاستمرار في عملي لمدة غير محددة	2.81	1.32	متوسط
	محور الاستغراق الوظيفي	3.54	0.73	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

يظهر الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول

عبارات محور الاستغراق الوظيفي (انظر الملحق رقم 07)؛ إذ تتراوح متوسطات هذا المحور بين القيمتين

(2.81) و(3.54) وبانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (0.73) و (1.32)؛ حيث نجد سبع عبارات

تقع ضمن مجال المستوى المرتفع أي أن أفراد العينة يقبلون على عملهم بنشاط وحيوية ويعطون الكثير من

الاهتمام له باعتباره جزء من حياتهم كما أنهم يشعرون بالانتماء لعملهم ويعتزون به ويسعون لتطوير مهاراتهم

للقيام بالعمل على أكمل وجه، ونجد أربع عبارات ضمن مجال المستوى المتوسط أي أن إجابات أفراد العينة

محايدة حول الشعور بالسعادة في العمل وأن العمل يحقق لهم أكبر إشباع في حياتهم كما أنهم محايدون فيما يخص بقائهم في عملهم لفترة غير محددة، ونجد العبارة الخامسة تقع ضمن مجال المستوى المرتفع جدا أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أنهم ينجزون مهامهم بكل تفاني وإخلاص أما النتيجة الكلية الممثلة بمتوسط حسابي قدره (3.54) الذي بدوره يقع ضمن مجال المستوى المرتفع، وانحراف معياري كلي قدره (0.73)، ولعل ما يفسر هذه النتيجة هو أن أفراد عينة الدراسة يعطون الكثير من الاهتمام للعمل ويقدمون مصالح عملهم على مصالحهم الشخصية باعتبار هذا الأخير جزء مهم في حياتهم وهذا ما يجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة (ما أبانت عليه قيم المتوسطات الحسابية).

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد العينة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان (محور البيانات الشخصية والوظيفية، والمحور المتضمن لفقرات أبعاد المناخ التنظيمي وللاستغراق الوظيفي)، يأتي هذا الجزء لتحديد أثر المناخ التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي-جيجل-، معتمدين في ذلك على المعلومات التي تحصلنا عليها نتيجة المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

الفرع الأول: عرض نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

للتأكد من أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي تم حساب معاملي الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة، حيث أن الحصول على معامل الالتواء محصور بين [-3،3]، ومعامل التفطح أقل من 20 يعني أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي (Rickh, 1995, p74).

الجدول رقم (25): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفطح
المناخ التنظيمي	الهيكلة التنظيمي	-0.35
	مشاركة العاملين	-0.20
	القيادة	0.01
	الحوافز	0.41
	الاتصال	-0.30
	طبيعة العمل	0.17
الاستغراق الوظيفي	-0.36	0.17

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة تنتمي للمجال [3،3-] نفس الأمر بالنسبة لمعاملات التفلطح فهي تقل عن (20) وبالتالي فإن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

لاختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، ويمكن عرض النتائج على النحو الآتي:

النحو الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: النتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم (26).

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع = الاستغراق الوظيفي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
1 الانحدار	12.093	6	2.016	5.496	0.000	0.397	0.63
الخطأ المتبقي	18.337	50	0.367	-	-	-	-
المجموع	30.431	56	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول رقم (26) أن مستوى الدلالة $F=0.000$ وهو أقل تماماً من 0.05 وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R يساوي 0.63 مما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي، كما أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.397، هذا يعني أن 39.70% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) وأن 60.30% راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج. وعليه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" مقبولة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار أثر كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، مشاركة العاملين، القيادة، الحوافز، الاتصال، طبيعة العمل) في تعزيز الاستغراق الوظيفي، سيتم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي المتعدد، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الاستغراق الوظيفي

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة t مستوى دلالة t
	B	الخطأ المعياري	Beta	
الثابت Constant	0.560	0.677	-	0.412
الهيكل التنظيمي	0.152	0.164	0.118	0.360
مشاركة العاملين	0.366	0.159	0.301	0.025
القيادة	0.002	0.169	0.002	0.990
الحوافز	-0.035	0.201	-0.026	0.863
الاتصال	0.061	0.184	0.046	0.742
طبيعة العمل	0.403	0.144	0.412	0.007

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من الجدول أعلاه يمكن استنتاج ما يلي:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى القائلة " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للهيكل التنظيمي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل- من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن مستوى الدلالة الناتج يساوي (0.36) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، ما يعني عدم وجود أثر دال إحصائيا لبعده الهيكل التنظيمي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل- ومنه الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية القائلة " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمشاركة العاملين في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن المعاملات النمطية قدرت بقيمة ($\text{Beta} = 0.30$) وهي قيمة موجبة؛ أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (مشاركة العاملين) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بقيمة Beta إضافة إلى أن مستوى الدلالة الناتج يساوي (0.02) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مشاركة العاملين في تنمية الاستغراق الوظيفي، أي أنه يوجد مقدار من التباين في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق

بن يحي -جيجل- مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.

-بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة القائلة " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن قيمة المعاملات النمطية قدرت بقيمة ($Beta=0.002$)؛ كما نلاحظ أن مستوى الدلالة الناتج يساوي (0.99) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، ما يعني عدم وجود أثر دال لبعد القيادة في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل-، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة.

-بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة القائلة " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) الحوافز في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن قيمة المعاملات النمطية قدرت بقيمة سلبية ($Beta=-0.02$)؛ كما نلاحظ أن مستوى الدلالة الناتج يساوي (0.86) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، ما يعني عدم وجود أثر دال لبعد الحوافز في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل-، ومنه الفرضية الفرعية الرابعة مرفوضة.

-بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة القائلة " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) الاتصال في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن قيمة المعاملات النمطية قدرت بقيمة ($Beta=0.04$)؛ كما نلاحظ أن مستوى الدلالة الناتج يساوي (0.74) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، ما يعني عدم وجود أثر دال لبعد الاتصال في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل-، ومنه الفرضية الفرعية الخامسة مرفوضة.

-بالنسبة للفرضية الفرعية السادسة القائلة " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) طبيعة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن المعاملات النمطية قدرت بقيمة (Beta=0.41) وهي قيمة موجبة؛ أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (طبيعة العمل) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بقيمة Beta إضافة إلى أن مستوى الدلالة الناتج يساوي (0.007) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده طبيعة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي، أي أنه يوجد مقدار من التباين في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى -جيجل- مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه الفرضية الفرعية السادسة مقبولة.

تفسير نتائج الدراسة:

- يوجد مستوى متوسط للمناخ التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى -جيجل- حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.10)، وهو ما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالمناخ التنظيمي بشكل متوسط من حيث تصميم الهيكل التنظيمي وأسلوب القيادة ونظام الحوافز بالإضافة إلى نظام الاتصالات
- يوجد مستوى مرتفع للاستغراق الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى -جيجل- حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.54)، من وجهة أفراد عينة الدراسة ما يدل على تركيز العاملين وارتباطهم بالعمل وانجاز مهامهم بكل تقاني وإخلاص.
- للمناخ التنظيمي أثر دال إحصائياً في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، وتعزبهذه النتيجة إلى أن المناخ التنظيمي السائد ملائم للعمل ما يغير في سلوك العاملين واتجاهاتهم وانطباعاتهم بشكل ايجابي وفعال نحو المؤسسة الأمر الذي يرفع من مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم ويعمل على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.
- ليس لبعده الهيكل التنظيمي أثر دال إحصائياً في تنمية الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى -جيجل- لدى العاملين ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن العاملين في المؤسسة غير راضون على الهيكل التنظيمي السائد من تصميم واتصال بين أجزاءه وعدم وضوح العلاقات التنظيمية فيه، ما يثبته المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد، وهذا ما قد يكون دافعا وراء عدم شعورهم بالارتباط والاستغراق في العمل.
- لبعده مشاركة العاملين أثر دال إحصائياً في تنمية الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى -جيجل- ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين في المؤسسة يشعرون بمشاركة الإدارة لهم في عملية صنع القرار وفي وضع أهداف العمل وتفويض صلاحياتها للعاملين ما يشعرهم بالانتماء والارتباط بالعمل وجعله جزء مهم في حياتهم وبالتالي تقديم مساهمة حقيقية في نجاح المنظمة.

- ليس لبعد القيادة أثر دال إحصائياً في تنمية الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل- ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن العاملين في المؤسسة يشعرون بأن أسلوب القيادة لا يوفر الدعم اللازم للقيام بالعمل كما لايهتم برغبات العمال هذا ما يخلق سلوكيات سلبية لاتسمح للعامل بالقيام بمبادرات ذاتية.

-ليس لبعد الحوافز أثر دال إحصائياً في تنمية الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل-ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن العاملين في المؤسسة غير راضون على نظام الحوافز لعدم تناسبه مع جهودهم المبذولة كما أن المؤسسة لاتعطي أهمية للحوافز المادية والمعنوية وتطبيقها بصورة عادلة ما يؤدي إلى توجه سلبي للعاملين اتجاه المؤسسة يفقد شعورهم بالاستغراق الوظيفي.

- ليس لبعد الاتصال أثر دال إحصائياً في تنمية الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل-ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن العاملين لا يوافقون على نظم الاتصال في المؤسسة لعدم فاعليته وعدم انسياب وتدفق المعلومات بشكل جيد وعدم وضوح خطوط الاتصال وبالتالي انخفاض معنوياتهم ما يؤدي إلى انعدام الاستغراق الوظيفي

-لبعد طبيعة العمل أثر دال إحصائياً في تنمية الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل-ويمكن تفسير هذه النتيجة ان المؤسسة توفر ظروف العمل المناسبة للعمل بالإضافة إلى تناسب خبرات العاملين مع وظائفهم ما يتيح لهم فرص للتجديد والابتكار ترفع من روح المعنوية وتجعل العمل جزء مهم من حياتهم.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل الذي تناول الدراسة الميدانية لأثر المناخ التنظيمي في تنمية الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي-جيجل-، حيث تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره يمثل أبرز الوسائل المستخدمة من أجل جمع البيانات.

وقد انتهت مرحلة تحليل البيانات بالوصول إلى مجموعة من النتائج حول طبيعة إدراك أفراد العينة المبحوثة للمناخ التنظيمي وتأثير ذلك في تنمية الاستغراق الوظيفي، إلى جانب مجموعة من النتائج والاستنتاجات حول اختبار صحة الفرضيات، إضافة إلى مناقشة وتفسير هذه النتائج، وهذا ما سيقودنا في الأخير لتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي نرى أنها مناسبة.

الخاتمة

يحظى موضوع دراستنا الحالية باهتمام 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 وإستعدادهم 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: النتائج النظرية

ونوجزها في النقاط التالية:

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 أساساً بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية، الحوافز وسيلة إشباع تقود الفرد لعمل شئ 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.

3- يختلف الإستغراق الوظيفي عن الإلتزام الوظيفي كون الأول يهتم بوظيفته الحالية ويعتبرها الوظيفة الأخيرة بينما الإلتزام التنظيمي يهتم ويرغب في البقاء كجزء من المنظمة.

ثانياً: النتائج التطبيقية

ونوجزها في النقاط التالية:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل- متوسط، لأن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.10)، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بمستوى متوسط عن وضوح وتصميم الهيكل التنظيمي، مشاركة العاملين، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، وسائل الاتصال، ظروف وطبيعة العمل؛

- 2- أشارت النتائج إلى أن مستوى الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي-جيجل- متوسط، لأن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.12)، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل متوسط عن الهيكل التنظيمي الموجود في المستشفى؛
- 3- أبانت نتائج الدراسة وجود أثر لمشاركة العاملين على الاستغراق الوظيفي بمتوسط قدر ب(3.06)؛ أي أن أفراد العينة موافقون بشكل متوسط على مدى إشراكهم في صنع القرار ووضع أهداف العمل؛
- 4- أشارت النتائج إلى أن مستوى أسلوب القيادة في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي- جيجل- متوسط، لأن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ(3.08)، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل متوسط عن أسلوب القيادة، الدعم، التعاون، والاهتمام برغبات العمال؛
- 5- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى نظام الحوافز في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي-جيجل- متوسط، لأن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (2.92)، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل متوسط عن عدالة نظام الحوافز، تناسب الأجر مع الجهد، الاهتمام بالحوافز المعنوي؛
- 6- أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاتصال في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي-جيجل- متوسط، لأن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ(3.25)، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل متوسط عن مدى مساهمة نظام الاتصال في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات استخدام الوسائل الحديثة؛
- 7- أبانت نتائج الدراسة وجود أثر لطبيعة العمل على الاستغراق الوظيفي بمتوسط قدر ب(3.19)؛ أي أن أفراد العينة بشكل متوسط عن ظروف السلامة، الأمن، تهيئة المكاتب بشكل جيد.
- 8- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي-جيجل- متوسط، لأن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ(3.54)، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل مرتفع من الموافقة على إعطاء الكثير من الاهتمام بالعمل، والإخلاص والتفاني فيه ، الشعور بالانتماء

أما فيما يخص النتائج المتعلقة بالفرضيات فقد تم التوصل إلى ما يلي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تنمية الإستغراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة أي أن الفرضية الرئيسية مقبولة؛
- 2- لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي في تنمية الإستغراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة أي أن الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة؛

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تنمية الإستغراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة أي أن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة؛

4- لا يوجد أثر للقيادة في تنمية الإستغراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة أي أن الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة؛

5- لا يوجد أثر للحوافز في تنمية الإستغراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة أي أن الفرضية الفرعية الرابعة مرفوضة؛

6- لا يوجد أثر للإتصال في تنمية الإستغراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة أي أن الفرضية الفرعية الخامسة مرفوضة؛

7- يوجد أثر لطبيعة العمل في تنمية الإستغراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة أي أن الفرضية الفرعية السادسة مقبولة؛

ثالثاً: 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؛

3- 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- التأكيد على ضرورة وجود قيادات إدارية واعية تمتلك المهارات القيادية المتنوعة لأن ذلك سيسهم في حل كثير من المشاكل؛

5- ضرورة وضع نظام حوافز جديد مبني على الإيجابية في العمل مما يخلق نوع من الحيوية والديناميكية الإيجابية وسط العاملين؛

6- الإهتمام بالإتصالات الداخلية وذلك من خلال فتح قنوات إتصال جديدة وتحسين القنوات الموجودة والعمل على إزالة ما يعيق تدفق الإتصالات بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الإتجاهات؛

- 7- ضرورة منح العاملين صلاحيات كافية تتلائم مع المؤهلات الحاصل عليها والتي تؤدي إلى شعور العامل بأهمية الدور الذي يقوم به داخل المؤسسة؛
- 8- ضرورة تحسين بيئة العمل المادية أكثر من خلال تصاميم المكتب، التهوية، الإضاءة..... الخ لتوفير الراحة النفسية والبدنية للعامل.

رابعاً: أفاق 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 بهذين الموضوعين نقترح مايلي:

- الأنماط القيادية ودورها في تنمية الإستغراق الوظيفي؛
- تكرار دراسة أثر المناخ التنظيمي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين "الطاقم الطبي"؛
- المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي؛
- أثر المسؤولية الإجتماعية على الإستغراق الوظيفي؛
- أثر الاستغراق الوظيفي على تنمية روح المبادرة لدى العاملين.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

❖ الكتب:

1. البلداوي، عبد المجيد عبد الحميد.(2007). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا باستخدام spss) (ط.1). عمان: دار الشروق.
2. حريم، حسين.(2009). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة) (ط.2). عمان: دار الحامد للنشر.
3. الخزاعي، حسين. (2004). مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية(ط.1). عمان: دار البركة.
4. ربحي، عليان مصطفى وغنيم، محمد عثمان.(2000). مناهج و أساليب البحث العلمي(ط.1). الأردن: دار صفاء للنشر.
5. خيرى، أسامة. (2012). القيادة الإدارية (دون طبعة). عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع.
6. الرفاعي، حسين أحمد. (2005). مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية تطبيقية)(ط.4). الأردن: دار وائل للنشر.
7. سيار، عبد الرحمان. (2014). القيادة الفعالة (ط.1). البحرين: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
8. الصيرفي،(2007). السلوك الإداري(العلاقات الإنسانية)(دون طبعة). الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
9. الطائي حليم، الفضل عبد المحسن، عبادي فوزي، (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل(ط.1). الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
10. طه، طارق، (2006). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت (دون طبعة).الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
11. عامر، السيد أحمد. (2007). الإحصاء الوصفي والتحليلي(دون طبعة). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
12. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2001). السلوك الإنساني في المنظمات (دون طبعة). القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
13. العتيبي، صبحي.(2004). تطور الفكر والأساليب في الإدارة (دون طبعة). الأردن: دار الحامد.
14. عطوي، عزت جودت. (2007). أساليب البحث العلمي (ط.1). الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

15. العميان، محمد سلمان. (2001). السلوك لتنظيمي في المنظمات الأعمال (ط.2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
16. القريوتي، محمد القاسم. (2003). مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف) (ط.3). عمان: دائرة المكتبة الوطنية.
17. كنعان، نواف سالم. (2006). القيادة الإدارية (ط.1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
18. مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2013). إدارة المنظمات منظور كلي (ط.1). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
19. المعاينة، رولاناف، صالح، سليم الحموري. (2013). إدارة الموارد البشرية- دليل علمي- (ط.1). الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
20. المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (ط.1). مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ❖ المقالات:
1. الذيابات، بسام فتحي. (2017). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية). مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (18)، 157-169.
2. العابدي، علي رزاق جواد. (2012). الرقابة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من الشركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن). مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، (24)، 147-174.
3. ماضي، خليل إسماعيل. (2015). أخلاقيات العمل وعاقبتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية دير البلح، (03)، 2-22.
4. محمود عبد الرحمان الشنطي، صابرين سعيد أبو عمرة. (2019). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (27)، 01-33.
5. ناصر صبر، رنا. (2017). دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون (بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (99)، 23-51.

❖ الرسائل الجامعية:

1. أبو شنب، محمد أحمد. (2016). علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر: فلسطين.
2. إيهاب محمود، عايش الطيب. (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية دراسة حالة. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم الدراسات العليا إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
3. الجوري، فؤاد محمد علاء الدين. (2015). أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الافتراضية السورية: سوريا.
4. الحلايبية، غازي حسن عودة. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: عمان.
5. الديحاني حراس، علي فهد. (2013). درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: الكويت.
6. راهم، فريد. (2016). المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية دراسة مقارنة بين شركة الفوسفات - SOMIPHS- (الجزائر)، شركة فوسفات قفصة-CPG- (تونس) والمكتب الشريف الفوسفات-OCP- (المغرب). أطروحة الدكتوراه (غير منشورة). قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1: الجزائر.
7. زيني، فريدة. (2013). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين الجامعات الجزائرية-تونس-المغرب. أطروحة دكتوراه (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي: الجزائر.
8. سامي عوض الله، رباح جاد الله. (2008). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة: فلسطين.

9. سامي محمود، عبدة.(2016). دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة: فلسطين.
10. شامي، صليحة.(2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس: الجزائر.
11. الشمري، غربي بن مرجيا السلمي.(2007). المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه(غير منشورة). قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: السعودية.
12. شيلان، فاضل محمود. (2013). دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة أسيا سيل للاتصالات. رسالة ماجستير(غير منشورة). قسم الدراسات العليا، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية: السعودية.
13. صبحي بشير، عبد القادر أحمد.(2017). إدارة الذات وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة رام الله والبيرة. رسالة ماجستير (غير منشورة). معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس: فلسطين.
14. الصمادي محمد حسين، رقية.(2015). المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية وعلاقته بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم في جامعتي اليرموك وفيلاديفيا. رسالة ماجستير(غير منشورة). قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش: الأردن.
15. عاشوري، إبراهيم.(2017) المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. أطروحة دكتوراه (غير منشورة). قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف: الجزائر.
16. علاوي، عبد الفتاح.(2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية. أطروحة دكتوراه(غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3: الجزائر.
17. غنايم، شهرزاد.(2018). المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بمديرية التعمير والهندسة المعيارية والبناء. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حمة لخضر الوادي: الجزائر.

18. المنطاوي، إيمان صلاح.(2007). أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طانطا: مصر.
19. النجار، حسن محمد.(2017). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة. رسالة ماجستير(غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر: فلسطين.
20. هواين، فوزية.(2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة. رسالة ماجستير(غير منشورة). قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2: الجزائر.

ثانيا: باللغة الإنجليزية

❖ Books

1. Rickh, H. (1995).Structural equation modeling; concepts, issues, and applications, sage publications: Inc.
2. Sekaran, U. (2004). Research methods for business a skill building approach. John Wiley and son: INS New York.
3. Articles
4. Aysen,B.(2018).Impact if Organizational climate on Organizationalcommutent and perceived Organizational performance: Empirical évidence form public hospital. Haspolat, Nicosia,cyprus, (28),1-9.
5. Emmi, M. (2012):The Relationship between Job involementJob statisfaction, Organizational citizenship behavior and Organizational commitment in Nigerian universities. International Journal of Mangement and sustainability, 3(6): 321-340.
6. Gheisari, F., Sheikhy. A., Salajeghe. S. (2014). Explaining the Relationship betweenOrganizational climate, Organizational commitment, job involvement and Organizational citizenship behavior among employees of Khuzestan Gas Company. International Journal of Appliedoperational Research, 4(4), 27-44.
7. Jianwei, Z. (2010).Organizational Climate and its Effects On Organizational Variables: An Empirical Study. International Journal of Psychological Studies , (2), 189-201.
8. Nwibere, B.M. (2014). Interactive relationship between job involvement, job satisfaction, organizational citizenship behavior, and organizational commitment in Nigerian universities. International Journal of Mangement and Sustainability, 3 (6): 321-340.
9. Rohollah, K., Omid. K., Saeideh, M., Mohammad. H, Hasan.,Habibi.(2018). Rol of Organizationalclimate in job Involvement : A way to Develop the Organizational commitment of Nursing staff.Journal of Evidence-BasedIntegrativeMedicine, (23),1-5.

- **Thesis**

1. Yeu, Ch.(2014).The relationship between work engagement , perceived organizational support and organizational citizenship behavior at ZUN utara industry SDN BHD,mester if sience (management), university utara Malaysia.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبانة في صورتها الأولية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة بحث

الأخ الفاضل...،الأخت الفاضلة...،

تحية طيبة وبعد...،

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي أعدت من أجل استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان "اثر المناخ التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين-دراسة حالة للمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- " للإداريين. لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة،حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلو منا فائق التقدير والاحترام

ملاحظة:يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة

الطالبان :

- جيبيري فيروز

-بوملة نجاة

أولاً: المعلومات الشخصية و الوظيفية

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

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

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

5- الدخل الشهري:

من 25000 إلى 45000 دج من 45000 إلى أقل من 65000 دج

أكثر من 65000 دج

ثانيا: محاور الاستبيان

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس اثر المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

الملاحظات	القياس		وضوح العبارة		العبارة	المتغيرات
	لا تقيس	تقيس	غير واضحة	واضحة		
					01 خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة	الهيكل التنظيمي
					02 يوجد هناك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات.	
					03 يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات).	
					04 هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي .	
					05 تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم .	
					01 يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة.	القيادة
					02 هناك ثقة وتعامل بين المسؤول المباشر والعاملين	
					03 المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة .	
					04 يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين .	
					05 يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل .	
					06 يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية	
					01 تتميز سياسة المكافآت والحوافز المتبعة بالعدل.	الحوافز
					02 تحرر الإدارة العمال المقصرين من الحوافز.	
					03 يتحصل جميع العمال على الحوافز التحفيزية.	
					04 تقدم الإدارة تحفيزا مهنيا للعمال للضعفاء قصد تشجيع عيهم	
					01 تتصف المعلومات المنقولة عبر قنوات الاتصال بالدقة .	الاتصال

					الاتصال اتبينا الموظفين في نفس المستوى جيدة .	02	
					يتما الاتصال بين مختلف الأقسام والمصالح عن طريق الانترنت .	03	
					تتسما الاتصال اتبينا مختلف الأقسام بسرعة .	04	
					مفاهيم الاتصال المفقودة بين الإدارة والموظفين	05	
					يمكننا الاتصال بالمستويات الإدارية العليا ونعوانق .	06	
					يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح بها بالحوار دون قيود .	01	اتخاذ القرارات
					يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	02	
					الفلسفة الإدارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم .	03	
					يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل	04	
					يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي .	05	
					مستوى التعاون بين الزملاء مناسب .	06	
					يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل .	07	
					تساهم مقترحات العاملين في بناء الخطة التدريبية	08	
					يشارك العاملون في عملية تقييم أداءهم .	09	
					تحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	01	التكنولوجيا
					توفر الشركة الوسائل التقنية المناسبة لربط بين أجزائها .	02	
					تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	03	
					تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء العاملين	04	
					تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل	05	

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

المتغيرات	الرقم	العبارات	وضوح العبارة		القياس	الملاحظات
			واضحة	غير واضحة		
الاستقلالية في العمل	01	امتلك الاستقلالية الكافية لأداء المهام الموكلة إلي.	واضحة	غير واضحة	لا تقيس	
	02	امتلك حرية التصرف في اختيار كيفية أداء عملي .				
	03	لدي كامل الحرية والاستقلالية عندما يتيح لي عملي فرص الإبداع والابتكار				
	04	تمنح الإدارة حرية للموظف للتصرف بالمواقف الحرجة أثناء أداء العمل				
	05	أتمتع بحرية التعبير عن آرائى واقتراحاتي في حدود الوظيفة المخصصة لي .				
العلاقة مع الزملاء	01	أتلقى المساعدة المطلوبة من زملائي في العمل للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب				
	02	علاقاتي مع الزملاء تتسم بروح الفريق				
	03	زملائي متعاونون في تبادل المعلومات والآراء				
	04	زملائي في العمل يعطونني الملاحظات بشأن أدائى لأعمال بشكل مفيد ويخدم عملي				
	05	تتيح لي الوظيفة إقامة علاقات اجتماعية مع زملاء العمل .				
الرضا عن العمل	01	فرصتي في التقدم والترقية في الوظيفة عالية .				
	02	السياسة والإستراتيجية المتبعة في مؤسستي تشجعني على المواصلة في عملي .				
	03	اشعر بالرضا عن الانجاز الذيأحققه في عملي				
	04	أناراض عن الطرق التي ينظم بها العمل في الشركة				
	05	هناك عدالة في تصميم وتوزيع المهام والواجبات بين العاملين				
التغذية العكسية	01	رئيسي المباشر يقيم أدائي الوظيفي بشكل سليم .				
	02	تحرص الإدارة على إتباع الطرق الحديثة في تقييم الأداء وبما يتناسب مع طبيعة				
	03	فرص الترقية والمكافآت تعتمد على نتائج تقييم الأداء				
	04	يزداد حماسي للعمل إذا تم تقييم الأداء على أساس عادل ونزيه.				
	05	تعمل الإدارة أن يكون هناك اتصال مع الموظفين واطلاعهم على نتائج تقييم أعمالهم				

الملحق رقم (02): الإستبانة في صورتها النهائية

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبانة بحث

الأخ الفاضل ...،الأخت الفاضلة ...،

تحية طيبة وبعد ...،

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي أعدت استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان "أثر المناخ التنظيمي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين- دراسة حالة الطاقم الإداري للمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل-". لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي . وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

ملاحظة:يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات

إشراف :

* أ. عبد الرحمان ياسر

إعداد الطالبتين :

* جبيري فيروز

*بوملة نجاة

السنة الجامعية 2019-2020

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

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

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوي تقني سامي

جامعي تكوين مهني

4- عدد سنوات العمل:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

5- الصنف المهني :

إطارات أعوان التحكم

أعوان التطبيق أعوان التنفيذ

المحور الثاني: المناخ التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الهيكل التنظيمي						
01	يتميز الهيكل التنظيمي للمستشفى بالتصميم الجيد					
02	الهيكل التنظيمي للمستشفى قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة					
03	هناك مستوى عال من الاتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي					
04	يمتاز الهيكل التنظيمي بالوضوح في العلاقات التنظيمية					
مشاركة العاملين						
05	تحرص الإدارة على إشراك الإداريين في وضع أهداف وحدات العمل					
06	يتم إشراك العاملين الإداريين في عملية صنع القرار بالمستشفى					
07	يتم حل المشاكل في المستشفى بشكل جماعي					
08	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين الإداريين يتم الحوار فيها دون قيود					
09	تفوض الإدارة العليا بعض صلاحياتها إلى الموظفين الإداريين					
القيادة						
10	يساعد أسلوب القيادة على تحقيق أهداف المستشفى					
11	توفر الإدارة للعاملين الإداريين الدعم اللازم للقيام بالعمل					
12	يوجد تعاون بين المسؤول المباشر والعاملين الإداريين					
13	يبيد المسؤول المباشر اهتماما كبيرا برغبات العاملين الإداريين					
14	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين الإداريين بالعدل ودون تمييز					
الحوافز						
15	يتسم نظام الحوافز في المستشفى بالعدالة					
16	يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العاملين الإداريين مع الجهود التي يبذلونها					
17	يحصل العاملين الإداريين على التقدير من المسؤول المباشر عند القيام بالأعمال المتميزة					

					18	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي للعاملين الإداريين
الاتصال						
					19	يتم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المستشفى
					20	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق
					21	يساهم نظام الاتصال بالمستشفى على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
					22	تبذل الإدارة جهودها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات
طبيعة العمل						
					23	المكاتب بالمستشفى مهيأة بصورة مناسبة للقيام بالعمل
					24	يتوفر المستشفى على ظروف جيدة للسلامة والأمن
					25	العمل الذي أقوم به مناسب لخبرتي
					26	يتيح لي عملي فرص عديدة للتجديد

المحور الثالث: الاستغراق الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
27	أقبل على وظيفتي بنشاط وحيوية					
28	أعطي الكثير من الاهتمام لعملي					
29	أشعر بسعادة كبيرة في عملي					
30	أقدم مصلحة عملي على مصالح الشخصية					
31	أنجز مهامتي بكل تقاني وإخلاص					
32	أشعر بالانتماء لعملي					
33	أعتز بعملي وافتخر به					
34	أشعر أن عملي جزء من حياتي					
35	أسعى لتطوير مهاراتي للقيام بعملي على أكمل وجه					
36	يحقق لي عملي أكبر إشباع في حياتي					
37	أشعر أنني أوظف قدراتي المختلفة في العمل					
38	أنوي البقاء والاستمرار في عملي لمدة غير محددة					

الملحق رقم (03):قائمة الأساتذة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ	اسم الجامعة
شريف عمارة	جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-
شفيق شاطر	جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل
عبد اللوش محمد	جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-
عيسى نجيمي	جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-
فوزية مقراش	جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-

الملحق رقم (04) : الصدق الداخلي لمحاو الاستبيان

الصدق الداخلي لبعء الهيكل التنظيمي

Corrélations

	1م	2م	3م	4م	الهيكل التنظيمي
Corrélation de Pearson	1	,172	,294*	,365**	,657**
1م Sig. (bilatérale)		,202	,026	,005	,000
N	57	57	57	57	57
Corrélation de Pearson	,172	1	,226	,361**	,636**
2م Sig. (bilatérale)	,202		,090	,006	,000
2م N	57	57	57	57	57
Corrélation de Pearson	,294*	,226	1	,603**	,731**
3م Sig. (bilatérale)	,026	,090		,000	,000
3م N	57	57	57	57	57
Corrélation de Pearson	,365**	,361**	,603**	1	,811**
4م Sig. (bilatérale)	,005	,006	,000		,000
4م N	57	57	57	57	57
Corrélation de Pearson	,657**	,636**	,731**	,811**	1
الهيكل التنظيمي Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
الهيكل التنظيمي N	57	57	57	57	57

*. La corrélacion est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعء مشاركة العاملين

Corrélations

	5م	6م	7م	8م	9م	مشاركة العاملين
Corrélacion de Pearson	1	,795**	,662**	,496**	,393**	,877**
5م Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,002	,000
N	57	57	57	57	57	57
Corrélacion de Pearson	,795**	1	,545**	,600**	,271*	,837**
6م Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,041	,000
6م N	57	57	57	57	57	57
Corrélacion de Pearson	,662**	,545**	1	,425**	,239	,760**
7م Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,073	,000
7م N	57	57	57	57	57	57
Corrélacion de Pearson	,496**	,600**	,425**	1	,329*	,756**
8م Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,013	,000
8م N	57	57	57	57	57	57
Corrélacion de Pearson	,393**	,271*	,239	,329*	1	,578**
9م Sig. (bilatérale)	,002	,041	,073	,013		,000

9م	N	57	57	57	57	57	57
مشاركة	Corrélation de Pearson	,877**	,837**	,760**	,756**	,578**	1
العاملين	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعء القيادة

Corrélation

		10م	11م	12م	13م	14م	القيادة
10م	Corrélation de Pearson	1	,423**	,272*	,414**	,247	,621**
	Sig. (bilatérale)		,001	,041	,001	,064	,000
	N	57	57	57	57	57	57
11م	Corrélation de Pearson	,423**	1	,390**	,540**	,204	,679**
	Sig. (bilatérale)	,001		,003	,000	,127	,000
	N	57	57	57	57	57	57
12م	Corrélation de Pearson	,272*	,390**	1	,604**	,571**	,784**
	Sig. (bilatérale)	,041	,003		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
13م	Corrélation de Pearson	,414**	,540**	,604**	1	,504**	,840**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
14م	Corrélation de Pearson	,247	,204	,571**	,504**	1	,724**
	Sig. (bilatérale)	,064	,127	,000	,000		,000
	N	57	57	57	57	57	57
القيادة	Corrélation de Pearson	,621**	,679**	,784**	,840**	,724**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعد الحوافز

		Corrélations				
		15م	16م	17م	18م	الحوافز
15م	Corrélation de Pearson	1	,252	,318*	,213	,642**
	Sig. (bilatérale)		,058	,016	,114	,000
	N	57	57	57	56	57
16م	Corrélation de Pearson	,252	1	,209	,300*	,655**
	Sig. (bilatérale)	,058		,119	,025	,000
	N	57	57	57	56	57
17م	Corrélation de Pearson	,318*	,209	1	,462**	,727**
	Sig. (bilatérale)	,016	,119		,000	,000
	N	57	57	57	56	57
18م	Corrélation de Pearson	,213	,300*	,462**	1	,710**
	Sig. (bilatérale)	,114	,025	,000		,000
	N	56	56	56	56	56
الحوافز	Corrélation de Pearson	,642**	,655**	,727**	,710**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	56	57

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعد الاتصال

		Corrélations				
		19م	20م	21م	22م	الاتصال
19م	Corrélation de Pearson	1	,375**	,351**	,351**	,701**
	Sig. (bilatérale)		,004	,007	,007	,000
	N	57	57	57	57	57
20م	Corrélation de Pearson	,375**	1	,486**	,340**	,768**
	Sig. (bilatérale)	,004		,000	,010	,000
	N	57	57	57	57	57
21م	Corrélation de Pearson	,351**	,486**	1	,416**	,740**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000		,001	,000
	N	57	57	57	57	57
22م	Corrélation de Pearson	,351**	,340**	,416**	1	,727**
	Sig. (bilatérale)	,007	,010	,001		,000
	N	57	57	57	57	57
الاتصال	Corrélation de Pearson	,701**	,768**	,740**	,727**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعده طبيعة العمل

Corrélations

	23م	24م	25م	26م	طبيعة العمل
23م					
Corrélation de Pearson	1	,508**	,329*	,507**	,726**
Sig. (bilatérale)		,000	,012	,000	,000
N	57	57	57	57	57
24م					
Corrélation de Pearson	,508**	1	,316*	,426**	,694**
Sig. (bilatérale)	,000		,017	,001	,000
N	57	57	57	57	57
25م					
Corrélation de Pearson	,329*	,316*	1	,757**	,800**
Sig. (bilatérale)	,012	,017		,000	,000
N	57	57	57	57	57
26م					
Corrélation de Pearson	,507**	,426**	,757**	1	,886**
Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000
N	57	57	57	57	57
طبيعة العمل					
Corrélation de Pearson	,726**	,694**	,800**	,886**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	57	57	57	57	57

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لأبعاد المناخ التنظيمي والمحور الكلي (المناخ التنظيمي)

Corrélations

	الهيكل التنظيمي	مشاركة العاملين	القيادة	الحوافز	الإتصال	طبيعة العمل	المناخ التنظيمي
الهيكل التنظيمي							
Corrélation de Pearson	1	,574**	,547**	,481**	,538**	,527**	,762**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	57	57	57	57	57	57	57
مشاركة العاملين							
Corrélation de Pearson	,574**	1	,624**	,442**	,317*	,353**	,717**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,016	,007	,000
N	57	57	57	57	57	57	57
القيادة							
Corrélation de Pearson	,547**	,624**	1	,616**	,495**	,554**	,828**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	57	57	57	57	57	57	57

الحوافز	Corrélation de Pearson	,481**	,442**	,616**	1	,621**	,675**	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57
الاتصال	Corrélation de Pearson	,538**	,317*	,495**	,621**	1	,700**	,769**
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,000	,000		,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57
طبيعة العمل	Corrélation de Pearson	,527**	,353**	,554**	,675**	,700**	1	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,000	,000	,000		,000
	N	57	57	57	57	57	57	57
المناخ التنظيمي	Corrélation de Pearson	,762**	,717**	,828**	,809**	,769**	,814**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57	57

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لمحور الاستغراق الوظيفي

Corrélations

	س27	س28	س29	س30	س31	س32	س33	س34	س35	س36	س37	س38	الاستغراق الوظيفي
Corrélation de Pearson	1	,564**	,607**	,459**	,279*	,589**	,683**	,277*	,346**	,462**	,340**	,516**	,758**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,036	,000	,000	,037	,008	,000	,010	,000	,000
N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Corrélation de Pearson	,564**	1	,301*	,271*	,464**	,667**	,659**	,407**	,493**	,329*	,233	,421**	,681**
Sig. (bilatérale)	,000		,023	,042	,000	,000	,000	,002	,000	,013	,082	,001	,000
N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Corrélation de Pearson	,607**	,301*	1	,221	,252	,505**	,566**	,393**	,277*	,570**	,361**	,495**	,696**
Sig. (bilatérale)	,000	,023		,099	,058	,000	,000	,003	,037	,000	,006	,000	,000
N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Corrélation de Pearson	,459**	,271*	,221	1	,374**	,399**	,495**	,491**	,280*	,332*	,168	,309*	,579**
Sig. (bilatérale)	,000	,042	,099		,004	,002	,000	,000	,035	,012	,213	,019	,000
N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Corrélation de Pearson	,279*	,464**	,252	,374**	1	,440**	,490**	,527**	,492**	,301*	,130	,348**	,579**
Sig. (bilatérale)	,036	,000	,058	,004		,001	,000	,000	,000	,023	,337	,008	,000

31س N		57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Corrélation de Pearson		,589**	,667**	,505**	,399**	,440**	1	,793**	,552**	,584**	,478**	,443**	,532**	,841**
32س Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,002	,001		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
N		57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Corrélation de Pearson		,683**	,659**	,566**	,495**	,490**	,793**	1	,593**	,513**	,480**	,316*	,555**	,866**
33س Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,017	,000	,000
N		57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Corrélation de Pearson		,277*	,407**	,393**	,491**	,527**	,552**	,593**	1	,581**	,138	,038	,536**	,656**
34س Sig. (bilatérale)		,037	,002	,003	,000	,000	,000	,000		,000	,305	,779	,000	,000
N		57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Corrélation de Pearson		,346**	,493**	,277*	,280*	,492**	,584**	,513**	,581**	1	,184	,239	,475**	,636**
35س Sig. (bilatérale)		,008	,000	,037	,035	,000	,000	,000	,000		,171	,073	,000	,000
N		57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Corrélation de Pearson		,462**	,329*	,570**	,332*	,301*	,478**	,480**	,138	,184	1	,575**	,434**	,659**
36س Sig. (bilatérale)		,000	,013	,000	,012	,023	,000	,000	,305	,171		,000	,001	,000
N		57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Corrélation de Pearson		,340**	,233	,361**	,168	,130	,443**	,316*	,038	,239	,575**	1	,448**	,534**
37س Sig. (bilatérale)		,010	,082	,006	,213	,337	,001	,017	,779	,073	,000		,000	,000
N		57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Corrélation de Pearson		,516**	,421**	,495**	,309*	,348**	,532**	,555**	,536**	,475**	,434**	,448**	1	,752**
38س Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,019	,008	,000	,000	,000	,000	,001	,000		,000
N		57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Corrélation de Pearson		,758**	,681**	,696**	,579**	,579**	,841**	,866**	,656**	,636**	,659**	,534**	,752**	1
الاستغرا ق N الوظيفي		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
		57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (05): معامل الثبات ألفا كرونباخ

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,749	6

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	12

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,660	2

الملحق رقم (06): التكرارات والنسب المئوية لمحور البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	19	33,3	33,3	33,3
أنثى	38	66,7	66,7	100,0
Total	57	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	5	8,8	8,8	8,8
من 30 إلى أقل من 40 سنة	33	57,9	57,9	66,7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	29,8	29,8	96,5
50 سنة فأكثر	2	3,5	3,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	6	10,5	10,5	10,5
تقني سامي	6	10,5	10,5	21,1
جامعي	43	75,4	75,4	96,5
تكوين مهني	2	3,5	3,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

عدد سنوات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 05 سنوات	10	17,5	17,5	17,5
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	22	38,6	38,6	56,1
من 10 إلى أقل من 05 سنوات	13	22,8	22,8	78,9
15 سنة فأكثر	12	21,1	21,1	100,0
Total	57	100,0	100,0	

الصنف المهني

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطارات	23	40,4	40,4	40,4
أعوانالتحكم	9	15,8	15,8	56,1
أعوان التطبيق	13	22,8	22,8	78,9
أعوان التنفيذ	12	21,1	21,1	100,0
Total	57	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة حول فقرات الاستبانة

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد الهيكل التنظيمي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتميز الهيكل التنظيمي بالمستشفب التصميم الجيد	57	1	5	2,70	1,052
الهيكل التنظيمي بالمستشفب قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة	57	1	5	3,63	1,063
هناك مستوى عالٍ للتصالي بين أجزاء الهيكل التنظيمي	57	1	4	2,84	,941
يمتاز الهيكل التنظيمي بالوضوح في العلاقات التنظيمية	57	1	5	2,75	,969
التنظيمي_ الهيكل	57	1,00	4,25	2,9825	,71004
N valide (liste)	57				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد مشاركة العاملين

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تحريص الإدارة على مباشر الكادر الإداري بين قيود وضغوط	57	1	4	2,67	1,091
افراد العمل					
يتم مباشر الكادر الإداري بين قيود عملية صنع القرار	57	1	4	2,53	,947
ري بالمستشفى					
يتمحور المشاكلة في المستشفى بشكل جماعي	57	1	5	2,68	1,088
يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين	57	1	5	2,96	1,133
إداريين يبنون حواراً فيها دون قيود					
تفوض الإدارة العليا بعض صلاحياتها للموظفين الإداريين	57	1	5	3,42	,999
العاملين_ مشاركة	57	1,00	4,40	2,8526	,80225
N valide (liste)	57				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد القيادة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يساعد أسلو القيادة على تحقيقاً هداف المستشفى	57	1	5	3,14	,972
توفر الإدار ة للعاملين الإداريين ال عمل ال لازم ملقياً	57	1	5	2,49	1,002
امبال عمل					
يوجد تعاون بيننا المسؤو لالمباشر و العالين الإدارا	57	1	5	3,18	1,054
ريين					
يبدى المسؤو لالمباشر اهتمام كبير ابر غيات العا	57	1	5	2,77	1,102
ملين الإداريين					
يتعامل المسؤو لالمباشر مع العالين الإداريين	57	1	5	2,77	1,254
لعدلو دونتميز					
القيادة	57	1,00	5,00	2,8702	,78875
N valide (liste)	57				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد الحوافز

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتسمنظام الحوافز فيالمستشفىبالعدالة	57	1	5	2,26	1,126
يتناسب الأجر الذي يتقضاها العالين الإداريين معال	57	1	5	2,11	1,220
جهود التمييز بينها					
يحصلا العالين الإداريين على التقدير من المسؤو	57	1	5	2,68	1,183
لالمباشر عند القيام بالأعمال المتميزة					
تهتم الإدار ة بالجانب المعنوي للعالين الإداريين	56	1	5	2,38	1,137
الحوافز	57	1,00	4,50	2,3582	,79557
N valide (liste)	56				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتم استخدام وسائل الاتصال الحديثة فيالمستشفى	57	1	4	2,74	1,078
ى					
يمكننا الإتصال بالمستوى الإداري العال دون عواذ	57	1	5	2,95	1,245
ق					
يساهمنظام الإتصال بالمستشفى على توفير المعط	57	1	5	3,00	,945
وماتنا اللازمة لإتخاذ القرارات					
تتذلل الإدار ة جهودها لإزالة الصعوبات التي تعيق	57	1	5	3,00	1,180
بادل المعلومات					
الإتصال	57	1,00	4,75	2,9211	,81717
N valide (liste)	57				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد طبيعة العمل

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المكاتب المستشفة مهيأة بصورة مناسبة للقيام بعمل	57	1	5	2,23	1,150
يتوفر المستشفى على نظير وفجدة للسلامة والأمن	57	1	5	2,53	1,167
العمال الذين أقروا بمهمنا سلب خبرتي	57	1	5	3,28	1,386
يتيح لي عمل صعب للتجديد	57	1	5	2,65	1,458
العمل_ طبيعة	57	1,00	5,00	2,6711	1,01127
N valide (liste)	57				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين للمناخ التنظيمي

Statistics Descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الهيكل التنظيمي	57	2,00	4,25	3,1272	,57501
مشاركة العاملين	57	2,00	4,40	3,0667	,60632
القيادة	57	2,00	5,00	3,0877	,60002
الحوافز	57	2,00	4,50	2,9298	,55048
الاتصال	57	2,00	4,75	3,2500	,55300
طبيعة العمل	57	2,00	5,00	3,1974	,75406
المناخ التنظيمي	57	2,42	4,00	3,1073	,40637
	57				
N valide (liste)					

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاستغراق الوظيفي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أقبل على وظيفتي بنشاط وحيوية	57	1	5	3,68	1,212
أعطي الكثير من الاهتمام لعملتي	57	2	5	3,95	,811
أشعر بسعادة كبيرة في عملي	57	1	5	3,02	1,172
أقدم مصلحة عملي على مصالح الشخصية	57	1	5	3,67	1,058
أنجز مهماتي بكل تفاني وإخلاص	57	1	5	4,30	,706

اشعر بالإنتماء لعملي	57	1	5	3,49	1,071
أعتز بعملي وأفتخر به	57	1	5	3,58	1,194
أشعر أن عملي جزء من حياتي	57	1	5	3,82	1,054
أسعى لتطوير مهاراتي للقيام بعملي على أكمل وجه	57	1	5	3,93	,884
يحقق لي عملي أكبر اشباع في حياتي	57	1	5	2,98	1,203
أشعر أنني أوظف قدراتي المختلفة في العمل	57	1	5	3,33	1,041
أنوي البقاء والإستمرار في عملي لمدة غير محددة	57	1	5	2,81	1,329
الإستغراق الوظيفي	57	1,50	5,00	3,5468	,73716
N valide (liste)	57				

الملحق رقم (08): اختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

N	Skewness		Kurtosis		
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	
الهيكل التنظيمي	57	-,358	,316	,143	,623

مشاركة العاملين	57	-,209	,316	-,707	,623
القيادة	57	,018	,316	,375	,623
الحوافز	57	,414	,316	,392	,623
الإتصال	57	-,306	,316	-,377	,623
طبيعة العمل	57	,176	,316	-,837	,623
الإستغراق الوظيفي	57	-,363	,316	,178	,623
Valid N (listwise)	57				

الملحق رقم (09): اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	,630 ^a	,397	,325	,60560
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي, مشاركة العاملين, القيادة, الحوافز, الاتصال, طبيعة العمل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,093	6	2,016	5,496	,000 ^b
	Residual	18,337	50	,367		
	Total	30,431	56			

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي, مشاركة العاملين, القيادة, الحوافز, الاتصال, طبيعة العمل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	,560	,677		,827	,412
	الهيكل	,152	,164	,118	,923	,360
	العاملين_مشاركة	,366	,159	,301	2,303	,025
	القيادة	,002	,169	,002	,013	,990
	الحوافز	-,035	,201	-,026	-,173	,863
	الاتصال	,061	,184	,046	,331	,742
	العمل طبيعة	,403	,144	,412	2,796	,007

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

