



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي: 2025/.....
رقم التسجيل:

السلوك التنظيمي وعلاقته بالاستغراق الوظيفي

دراسة ميدانية بثنائية مجدوب محمد بمدينة برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم
والعمل

إشراف الأستاذة

كتفي ياسمين

إعداد الطالبة:

الدكتورة:

مسعودي دليلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	أ.د. سليمة عبد السلام
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أ.د. ياسمين كتفي
مناقشا	جامعة المسيلة	أ.د. سفيان محمد بداوي

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر وعرفان

قال تعالى في محكم تنزيله
وسيجزي الله الشاكرين.

سورة آل عمران الآية - ٧٨

الحمد لله الذي أنار لنا درب
العلم والمعرفة وأعاننا على
أداء هذا الواجب اللامي ووفقنا
إلى انجاز هذا العمل

اتوجه بجزيل الشكر والتقدير
والامتنان إلى الأستاذة الفاضلة
كتفي ياسمينة على كل المجهودات
المبذولة لإنجاز هذا البحث وعلى
كل ما قدمته من حسن الاشراف التي
كانت سنداً لي في اتمام هذا
العمل الذي ما هو إلا حيلة لجهد
علمي أكاديمي لحسن تأطير وإرشاد
استاذتي حفـضها الله كما اتوجه
بالشكر الجزيل إلى اساتذة كلية
العلوم الاجتماعية و الانسانية
وأخص بالذكر الاستاذين الفاضلين
جمال بن خالد و محمد سفيان

إهداء

إلى روح امي الطاهرة
إلى من أوصلني إلى ما وصلت اليه ابي العزيز
درب حياتي إلى اخوتي الأعزاء حسين كمال
إلى من وقفت بجانبي ودعمتني ماديا ومعنويا
اختي الغالية آمنة
إلى أبناء اخوتي اسامه زياد امين اسلام اشرف
إلى طلبة علم الاجتماع تنظيم وعمل إلى كل هؤلاء
اهديهم ثمرة جهدي هذا

دليلة

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

1.....	فهرس المحتويات
3.....	فهرس الجداول
4.....	فهرس الأشكال
6.....	مقدمة:
9.....	الفصل الأول: الإطار النظري
10.....	أولا: الإشكالية:
10.....	ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:
11.....	ثالثا: أهداف الدراسة:
12.....	رابعا: تحديد المفاهيم والمصطلحات:
16.....	خامسا: الدراسات السابقة:
18.....	سادسا: فرضيات الدراسة:
19.....	سابعا: المقاربة النظرية:
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للسلوك التنظيمي
22.....	تمهيد:
23.....	أولا: السلوك التنظيمي:
33.....	ثانيا: المناخ التنظيمي:
43.....	ثالثا: الفعالية التنظيمية:
56.....	خلاصة الفصل:
57.....	الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي
58.....	تمهيد:
59.....	أولا: مفهوم الاستغراق الوظيفي:
60.....	ثانيا: أبعاد الاستغراق الوظيفي:
61.....	ثالثا: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي:
62.....	رابعا: نظريات الاستغراق الوظيفي:
65.....	خامسا: العوامل التي تحد من الاستغراق الوظيفي للعاملين:
68.....	سادسا: محددات الاستغراق الوظيفي (العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي):
69.....	خلاصة الفصل:
70.....	الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية:

أولاً: مجالات الدراسة.....	71
ثانياً: منهج الدراسة.....	72
ثالثاً: أدوات جمع البيانات.....	72
رابعاً: المعالجة الإحصائية (القواعد والقياسات الإحصائية).....	73
خامساً: عينة الدراسة.....	75
سادساً: الخصائص الشخصية لمفردات العينة.....	79
الفصل الخامس: التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة الميدانية.....	80
أولاً: عرض وتحليل البيانات التي تتعلق بأبعاد الدراسة.....	81
ثانياً: مناقشة النتائج حسب النظريات المفسرة للدراسة.....	86
ثالثاً: النتائج العامة.....	91
خاتمة:.....	93
قائمة المراجع:.....	95
الملاحق.....	97

فهرس الجداول

جدول رقم (01): فئات مقياس الإجابة على الفقرات.....	74
جدول رقم (02): نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة للأبعاد والمحاور.....	75
جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	76
جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.....	77
جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	77
جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.....	78
جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل.....	78
جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.....	79
جدول رقم (09): بيانات تتعلق بالمناخ التنظيمي.....	81
جدول رقم (10): بيانات تتعلق بالأهداف التنظيمية.....	82
جدول رقم (11): بيانات تتعلق بالفعالية التنظيمية.....	84
جدول رقم (12): بيانات تتعلق بمحور السلوك التنظيمي.....	85
جدول رقم (13): بيانات تتعلق بمحور الاستغراق الوظيفي.....	86

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....	87
الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....	88
الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بين الفعالية التنظيمية الاستغراق الوظيفي.....	88
الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين السلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي.....	89

فهرس الاشكال

الشكل رقم (01): العناصر الهامة في السلوك التنظيمي.....	26
الشكل رقم (02): يوضح مبدأ الهدف.....	30
الشكل رقم (03): يوضح نموذج السلوك بين الفردين.....	31
الشكل رقم (04): يوضح نموذج السلوك الجماعة.....	32
الشكل رقم (05): العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم.....	48
شكل رقم (06): دائرة التكيف والفعالية.....	50
شكل رقم (07): مكونات نظرية التكامل.....	63
الشكل رقم (08): مكونات نظرية المدخل السببي.....	64
الشكل رقم (09): مخطط يمثل المظاهر التي تحد من استغراق العاملين.....	66

مقدمة

مقدمة:

شهدت الإدارة في الآونة الأخيرة توسعا كبيرا وهي باعتبارها العنصر الحاسم بما تتطلبه من عمليات لتبقى المنظمات تعمل بكفاءة وفعالية وتميز مستمر لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، وفي العصر الحالي أصبحت وظيفة الإدارة حيوية ونشطة ومهمة في مواكبة جل التطورات المختلفة والمتعددة وكذلك لتحقيق الرغبات المختلفة للمجتمع وهي تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها وهذا يرجع للأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمات وبالتالي فإن لكل منظمة شخصية تميزها عن بقية المنظمات الأخرى أي بمعنى أن لكل فرد في المنظمة شخصية تميزه عن باقي الأفراد في المنظمات وهذا التميز يطلق بالسلوك التنظيمي.

هذه السلوكيات الناتجة عن تفاعل الأفراد فيما بينهم أو تفاعل الفرد مع التنظيم بصفة عامة واتجاهات المنظمة فهي تلعب دور في تماسك الجماعات وتأثرها داخل المنظمة، وتوفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة وعن الشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد وهذا يزيد من مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم باعتبار هذا الأخير مهم داخل المنظمات يعني أن يحب العامل عمله ويكون مهتم به ومرتبطة به كذلك حتى يحقق أهداف مؤسسة التي ينتمي إليها ويبدل كل ما لديه لتحقيق تلك الأهداف المسطرة من قبل الإدارة وتحقيقا لذلك لقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى 05 فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري للدراسة: ويعنى بتحديد أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه وطرح الإشكالية وكذا الدراسات السابقة ومفاهيم الدراسة والفرضيات والمقاربة النظرية.

أما الفصل الثاني تحت عنوان الإطار النظري للسلوك التنظيمي: وتم تطرق فيه إلى الأبعاد الثلاثة للسلوك وهي الفعالية والأهداف والمناخ التنظيمي.

ثم يليه الفصل الثالث تحت عنوان الاستغراق الوظيفي: وتم التطرق فيه إلى نشأة وتطور الاستغراق الوظيفي وأبعاده وإضافة إلى العوامل التي تؤدي إلى الاستغراق الوظيفي وكذا أهميته والمتغيرات الدالة عليه.

ثم جاء الفصل الرابع تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية: تناول مجالات الدراسة (المكاني والبشري والزمني) وكذا المنهج المستخدم في الدراسة وأداة جمع البيانات (الاستبيان) وعينة الدراسة، أما الفصل الخامس فقد تم فيه التحليل الكمي والكيفي لنتائج الدراسة في ضوء فروضها بالإضافة إلى النتائج العامة.

الفصل الأول

الإطار النظري

للدراصة

- أولاً: الإشكالية.
- ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.
- ثالثاً: أهداف الدراسة.
- رابعاً: تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- خامساً: الدراسات السابقة.
- سادساً: فرضيات الدراسة.
- سابعاً: المقاربة النظرية.

أولاً: الإشكالية.

إن السلوك التنظيمي أصبح اليوم يشكل أحد المتغيرات الهامة في إستراتيجية تنظيم المنظمات وإدارة الموارد البشرية، لاسيما بعد أن أثبتت الدراسات والبحوث أن المورد البشري بمثابة المحرك الأساسي لنشاط هذا التنظيم، ومصدر الحركة فيه، كما يمثل سلوك الفرد الوحدة الأولية التي تقوم عليها سياسة المنظمة، وأن أي محاولة لفهم سلوك الأفراد داخل التنظيم تعتمد بالضرورة على فهم شامل و دقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الذاتية التي تمثل صفات الفرد نفسه من قدراته، خبراته، دوافعه، نمط سلوكه، اتجاهاته و قيمه من جهة، وخصائص المنظمة الوظيفية وما تحدثه المنظمة من تأثير وتوجيه لسلوك الأفراد من جهة ثانية.

والسلوك التنظيمي للعمال يعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن سلوكيات وممارسات تشكل أساليب تفكير وطرق إنجاز العمل وغيرها، هذه السلوكيات ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والتسيير العقلاني للمنظمة، وعلى المنظمة إتباع الأساليب الأنجع لفهم وتفسير سلوكيات الأفراد، محولين جعلها تسيير وفقا لأهداف المنظمة وتحسين مستويات أداءهم وجعل هذا السلوك سلوكا ديناميكيا.

وبما أن السلوك التنظيمي للعمال فعل عقلائي في مجمله داخل التنظيم، فهو عبارة عن حصيلة معقدة تتصافر فيها العديد من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وغيرها، ويستطيع العمال هنا معرفة جميع الخيارات المحتملة والنتائج المترتبة من جراء سلوكياتهم، وباستطاعتهم امتلاك فرصا لاختيار البدائل الممكنة لتحقيق أفضل النتائج أو أمثل الحلول بعقلانية تامة، على حسب الظروف التي تواجههم سواء داخل التنظيم أو خارجه.

ولا شك أن مواقفهم الشخصية حسب تلك الظروف تؤثر في تحديد قيمهم وسلوكياتهم وأنماط شخصياتهم، بالإضافة إلى تأثير كل من الضغوط المهنية ومتطلباتها وضغوط المجتمع وقيمه على السلوكيات المهنية للعامل واتجاهاته نحو العمل.

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابهة، وعليه تواجه عدة تحديات المواجهة هذه العوامل والمتغيرات وهي في سبيلها لتحقيق ذلك لا بد وأن تعتمد على المورد البشري الذي يعد من الركائز الأساسية في المنظمة وتتنظر المنظمة كونها جهد اجتماعي يسعى لتحقيق هدف مشترك وبالتالي فالمنظمة على اختلاف أنواعها تحتاج للعنصر البشري باعتباره أداة الإبداع الرئيسية وأداة للتغيير والتطوير وأيضا العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، بل إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها تعتمد على ما يبذله الأفراد من جهد اتجاه هذا العمل، وإلى سعي المنظمات وبشكل متزايد لاكتساب ميزة تنافسية فقد أدركت أن أحد المكونات الأساسية التحسين العمل، هو العمل على تحقيق استغراق العامل في وظيفته لذا أصبحت العديد من الشركات تسعى لدعم مشاركة موظفيها في أعمال المنظمة، بحيث أن الاستغراق الوظيفي يعد مفتاحا رئيسيا لتفعيل دافعية الموظف، ويعد قاعدة أساسية لبناء ميزة تنافسية في سوق العمل كما يعتبر الاستغراق الوظيفي من المفاهيم الحديثة نسبيا بالمقاربة مع مفاهيم أخرى في إدارة الموارد البشرية، بحيث كانت هناك الحاجة للإيجاد مصطلح الوصف شعور ارتباط الموظفين عاطفيا بالمنظمة وشركاتهم الآخرين في الوظيفة وأعطت هذه الحاجة بروز مصطلح الاستغراق الوظيفي والذي يعد مؤشرا جيدا لبعض سياسات المنظمة مثل التصميم والتوظيف الجيد للمهارات وتوافر المناخ التنظيمي الجيد الذي يشجع على كل من الالتزام والإبداع عليه، يمثل الاستغراق الوظيفي أحد المؤشرات الفعالة لتقييم اتجاهات العاملين، لما له من دور في زيادة وتحسين

الإنتاجية والفعالية التنظيمية، حيث يترتب على وجود مستويات عالية من الاستغراق الوظيفي وزيادة دافعية الموظفين للعمل، مما يشجع العاملين على تحسين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أفضل الانجازات. وقد اختلفت الدراسات في تحديد الأبعاد التي يستدل بها على مستوى الاستغراق وبالتحديد مستوى الاستغراق الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد تتمثل في الاستغراق الإدراكي المعرفي ويقصد به انغماس وانهماك الموظف بشكل كامل في ممارسة العمل، والاستغراق العاطفي يقصد به وجود تلك العلاقة القوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الموظف وبين وظيفته، وكذا الاستغراق الجسدي يعني توجيه الموظف كل طاقاته المادية ونشاطه البدني لاستكمال مهام وظيفته ولعل السلوك التنظيمي السائد في المؤسسة يدخل في علاقة مباشرة في تحديد مدى استغراق العامل في وظيفته، ومن هنا أصبحت مجموعة السلوكيات التي تتجلى لنا في المناخ التنظيمي وكذا الفعالية التنظيمية وأيضاً الأهداف التنظيمية، وخصائصها في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف، وكذا العمل على ترسيخ روح التعاون بينهم من أجل تطوير قدراتهم وتحفيزهم انطلاقاً من الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية والقدرة على التأثير فيهم للتعاون والتضامن لتحقيق أهداف المؤسسة لأن نجاحها يعتمد على حسن سير الموارد المادية والبشرية.

لذلك من خلال هذه الدراسة سنحاول معرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

وعليه يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي عند مستوى

معنوية 0.05؟

وضمن هذا التساؤل الرئيسي تدرج التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمي والاستغراق الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف التنظيمي والاستغراق الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05؟

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

إن كل موقف يعيشه الإنسان يمكن أن ينبثق عنه موضوع بحث، وكل موقف يتعلق بالواقع الاجتماعي فهو قابل للبحث، وبالتالي يمكن القول انه لا توجد مواضيع بحث جديدة وأخرى ضعيفة، وذلك لأنه يمكن الحكم على المواضيع انطلاقاً من الباحث نفسه بمعنى هل هو متحمس له؟ ... هل له المراجع الكافية لإنجازه هل؟

ويعتبر موضوع الاستغراق الوظيفي موضوع شائك وفي غاية الأهمية بالنسبة لفهم وتفسير السلوك التنظيمي للعمال داخل المنظمات، ومحاولة التنبؤ بالسلوك التنظيمي للأفراد في ضوء الأساليب والطرق العلمية، ومن ثم العمل على ضبط وتعديل ذلك السلوك بما يتناسب مع أهداف المنظمة.

ومن أهم الأسباب التي استدعت الباحثة لدراسة هذا الموضوع ما يلي:

الأسباب الذاتية:

- الموضوع شيق وجدير بالبحث والدراسة.
- كون هذا الموضوع يندرج ضمن اهتماماتنا العلمية، بالإضافة لتقديرنا بأنه في حدود إمكانيات الطالبة.

- الرغبة في دراسة السلوك التنظيمي للموظف الجزائري لأنه من التوصيات التي خرجت بها الطالبة في مذكرة الليسانس.
- لنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية باعتمادها على الموارد البشرية، وفهمها لطبيعة سلوكهم مما أدى بها إلى القدرة على التحكم في مواردها بما يخدم أهداف المؤسسة.

الأسباب الموضوعية:

- كون موضوع السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين في مجال تخصص علم الاجتماع، إضافة لكونه ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد وحيرت الباحثين ومسؤولي المؤسسات على حد سواء، خصوصا بارتباطه بالاستغراق الوظيفي بالمنظمة.
- الرغبة في فهم موضوع الاستغراق الوظيفي للموظفين بعد وصف وتفسير أبعاده ومحاولة تنبيه القائمين على مختلف المؤسسات قصد المساهمة في تحقيق الانضباط والتحكم في سلوكياتهم بما يخدم المنظمة.
- كما نطمح إلى تقديم الاقتراحات والتوجيهات التي قد تساعد المدراء والمسؤولين على اتخاذ الأساليب الفعالة المناسبة، من أجل تحقيق أكثر استغراقا، والتغلب على التأثير السلبي الناجم عن هذه التصرفات غير المتوقعة من طرف العاملين مما يحقق أهداف المؤسسة.

ثالثا: أهداف الدراسة.

- تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
- تحديد طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي داخل المؤسسات التربوية.
- التعرف على واقع المناخ التنظيمي داخل المنظمة محل الدراسة.
- التعرف على مدى رسم أهداف تنظيمية لهذه المنظمات.
- التعرف على مستويات الاستغراق الوظيفي الموجودة في المنظمة محل الدراسة.

رابعا: تحديد المفاهيم والمصطلحات

إن تحديد المفهوم يضع المعالم الأساسية للظاهرة محل الدراسة، وهو يكتسي أهمية بالغة في البحث الاجتماعي والاستغناء عنه يعتبر تقصيرا منهجيا يجب تفاديه ومنه فإن تحديد المفاهيم من أجل تبيان وتوضيح المعنى، وإزالة لبس قد يعلق بذهن المطلع، ونظرا لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة وانتباه، مما يجعله يميل إلى التعريفات الإجرائية في تبيان مقاصده ومغايه الدالة على معالجة العملية التي يمكن لنا قياس أبعادها والنتائج المتوصل إليها.

ومنه فإن المفهوم بمثابة رموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع بحث بواسطة لغتهم، وهي تجريدات لأحداث واقعية، بعبارة أخرى هو وصف مختصر لوقائع كثيرة.¹

وانطلاقا من أن المفهوم تصور تجريدي فإن الشروع في تجسيده يتطلب تفكيكه إلى أبعاد مختلفة وهنا يتطلب الأمر إلى التحليل المفهومي، فعن طريق هذا التحديد والتحليل يمكن للباحث أن يحصر المعلومات التي عليه جمعها، ويمكن أيضا للقارئ منذ البداية أن يعرف ماذا يقصد الباحث بهذا المفهوم أو ذاك، ذلك أن العديد من المفاهيم قد يكون لها أكثر من معنى أو يعطى لها تفاسير مختلفة، لها دلالة تختلف باختلاف المجتمعات واختلاف العقائد. وبالنظر إلى هذه الاعتبارات وغرها يمكننا أن نحدد اتجاهين حول

¹ معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص56.

ما ينبغي أن كون عليه تحديد المفاهيم، فهناك الاتجاه الواقعي والذي يستند أساسا على البعد الإجرائي، بمعنى تكون في الغالب مستوحاة من الواقع، أي أنها تتصف بخصوصية اجتماعية متميزة، وثانيا الاتجاه الذي يقوم على اطر عامة تركز على رؤى نظرية تجريدية.

ومنه فقد استوجب على الباحثة تحديد المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة والتمييز بين المفاهيم العامة والمتضمنة تحديدا نظريا، أي تحديد المفهوم في إطارها المفاهيمي العام، وبين المفاهيم الإجرائية النابعة من واقع التجريب وعدم التورط في التطرف، والأهم هو الطريق الوسط الذي يراعي البعدين دون تجاهل أي منهما، ومن هنا لابد على الباحثة القيام بتحليل المفهوم، وبيدأ هذا التحليل بشروع الباحثة في استخراج المفاهيم من فرضياته، ويستمر أثناء تفكيك كل مفهوم لاستخراج الأبعاد أو الجوانب التي ستؤخذ بعين الاعتبار. ثم تشريح كل بعد وتحويله إلى مؤشرات أو ظواهر قابلة للملاحظة، ومن بين المفاهيم الهامة ذات الصلة بالموضوع نوجزها فيما يلي:

1. السلوك التنظيمي:

التعريف اللغوي:

السلوك: هو ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان.¹ وهو ذلك الجزء من الفعل الذي يلاحظه الباحث عندما يستنتج دافعه (دافع السلوك)، أما الفعل فهو الدافع والسلوك معا في علاقة الوسائل بالغايات.²

التعريف الاصطلاحي:

السلوك الإنساني:

هو كل النشاطات التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه وهذه النشاطات هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية، وذلك وفقا لقدرات الفرد وطريقة إدراكه. وما يميز السلوك الإنساني أنه لا يظهر من عدم، فهو مسبب وهادف ومدفوع، أي أن وراءه دوافع تتمثل في الرغبات والحاجات والتوقعات، موجه لتحقيق هدف معين.

كما أن السلوك الإنساني يتميز بكونه متنوعا ومرنا، بمعنى أنه يظهر في أشكال متعددة لكي يتلاءم مع مختلف المواقف، فيتغير وفق المستجدات التي تفرضها هذه الظروف.³

ويرى كل من (Wodarski et Dzielewski) أن السلوك الإنساني هو عبارة عن الأنشطة والتفاعلات التي يقوم بها الفرد لتحقيق غايات معينة، فتكون بعض هذه الغايات مقصودة ومخططة، وبعضها بسيط وغير شعوري، وأن سلوك الفرد يمكن ملاحظته بواسطة الحواس الخمس، أي أن السلوك الإنساني يعتبر كنشاط موجه ومقصود لتحقيق غايات محددة، وهو مرتبط بقدرة الفرد وتفهمه لمعنى السلوك والنتائج المرتبطة به.⁴

ويمكن تعريف السلوك أيضا بأنه: مجموعة التصرفات والأفعال والأنشطة التي تصدر عن الفرد في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه، وإشباع حاجاته ورغباته من عناصر المناخ الذي يحيط به. أو هو: محصلة التفاعل بين الفرد ممثلا في قدراته ومهاراته واتجاهاته وذكاؤه ودوافعه، وبين العوامل البيئية التي تحيط به.⁵

¹ عبد الغني الطحج، السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظريات، التطبيقات، ط 4، 2003، ص 12.

² علي ليلي، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دراسة لعلاقة الإنسان بالطبيعة، دار المعرفة، ط 2، القاهرة، 1983، ص: 526.

³ لعديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، ط 1، الرياض، 1993، ص 11.

⁴ حسن سلمان، السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مجد، لبنان، 2005، ص 54.

⁵ فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، المفهوم والتطبيق، ظافر للطباعة، 1998، ص 365.

وهو أيضا: تلك النشاطات الجسدية والعقلية والنفسية المتعددة التي يقوم بها الإنسان، أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه التي يتطلع إليها وفق متطلبات البيئة والحياة التي يعيشها.¹ مما سبق يتضح أن هناك عوامل عديدة تؤثر على سلوك العامل. ومن هذه الأسباب المتعددة والمعقدة، نجد الخصائص الشخصية، والاتجاهات، والقدرات، والمهارات، وظروف العمل المادية، وأنماط القيادة، والإشراف، ونظام الإثابة والعقاب، والاتصالات.

ب- السلوك التنظيمي كعلم من العلوم الإنسانية:

يعرف بأنه "ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية والغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته".²

التعريف الإجرائي للسلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي للعامل هو سلوك استراتيجي عقلائي واعي يقوم على مجموعة الأدوار والألعاب الإستراتيجية التي تحدد سلوكه وتصرفاته، فهو إذن فعل عقلائي لكل فاعل وتوجه هذه السلوكيات حسب المصالح الشخصية التي يصبوا إليها كل فاعل بالمنظمة.

2. الاستغراق الوظيفي

الاستغراق هو مدى انغماس واندماج الفرد في عمله.

الاستغراق الوظيفي هو تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم لأداء عملهم لتحقيق أهداف مسطرة للمنظمة.³

ويعرفه lodahl على أنه التوافق المعرفي والنفسي ومقدار الوقت المنقضي بالتفكير.⁴ يمكن تعريفه على أنه الاندماج الداخلي للفرد في العمل والتطابق والتجاوب النفسي مع العمل، وما ينعكس في صورة تحقيق الذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فهو يعني أن يحب الفرد عمله وان يكون مهتما بالعمل المرتبط به.

هو كذلك التزام واتصال الموظف بالوظيفية والمنظمة وفهم المنظمة.⁵ ولقد اعتبر الاستغراق الوظيفي على أنه الدرجة التي يقدرها الفرد لعمله أو يلتزم بوظيفته بعبارة أخرى هي اعتقاد بأهمية الوظيفة في حياة الفرد أو مدى استعداد الفرد لتكريس نفسه لوظيفته.⁶ كما أشار كل من جو ولي بأنه بناء متعدد الأبعاد يعني التوظيف والتعبير عن ذوات الأفراد العاملين الكاملة في ادوار عملهم.⁷

استنتاج من خلال المفاهيم التي تناولت الاستغراق الوظيفي استنتجت التعاريف التالية:

- هو درجة اندماج الفرد في العمل.
- هو مدى ارتباط الفرد بعمله من أجل تحقيق نجاح للمنظمة.

¹ سامح عبد المطلب عامر، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2010، ص 36.

² عبد الغني الطجم، مرجع سابق، ص 12.

³ عرار محمد وعسالي بولرباح، مساهمة الاستغراق الوظيفي الفعال في تحقيق الأداء متميز في المؤسسات التربوية بولاية الجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 07، العدد 02، 2021، ص 697.

⁴ زونية بوساق وعتيقة حرارية، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة جودة الخدمة العمومية، مجلد 01، عدد 01، 201، ص 40.

⁵ نهى حسن سعيد الاحمري وفايز بن عوض بن ظفيرة، أثر جودة الحياة العمل على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي جامعة ملك خالد، مجلد 05، العدد 02، 2021، ص 15.

⁶ قوراري رحمان، قياس مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة التربوية الجزائرية، دراسة ميدانية على موظفي ثانوية، مجلة دراسات الاقتصادية، مجلد 19، العدد 03، 2021، ص 208.

⁷ الشوقي حدي، التحقق من مقياس ريتش، الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في قطاع النقل العمومي، دراسة حالة المؤسسة النقل الحضري وشبه حضري تبسة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، مجلد 06، عدد 01، جامعة عربي تبسي الجزائر، 2021، ص 308.

- تعبير عن سلوك الايجابي للفرد في المنظمة.

التعريف الإجرائي للاستغراق الوظيفي

هو قدرة المستخدمين على الاندماج في عملهم والتزامهم نحوه وبذل كل ما لديه من طاقة لتحقيق أهداف المؤسسة.

خامسا: الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة الأرضية التي تنطلق منها الدراسات اللاحقة، إذ كل دراسة تكمل الأخرى خاصة في العلوم الاجتماعية من جملة الدراسات التي تتشابه مع موضوع دراستنا وفي حدود ما توفر للاطلاع عليه نجد الدراسات التالية:

1. الدراسات السابقة التي تناولت السلوك التنظيمي.

1.1 دراسة بعنوان " أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري "

دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، من إعداد الطالب شيخاوي محمود مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اجتماع التنظيم حيث توصلت الدراسة إلى:

- من الصفات العامة المميزة للجمهور البحث والتي اثبتتها الدراسة انه يتشكل من نسبة عالية من الذكور 75140 بحيث الإناث 24160.
- غلب على الجمهور البحث الفئات الشابة المقدرة أعمارهم ما بين 20-40 سنة الذين يشكلون نسبة 88.10 %.
- ان القيم الداخلية كل العادات والتقاليد لها دور كبير في التحكم في النشاط المهني لدى عمال هذه المؤسسة، ثم يأتي دور القيم الدينية وفي الأخير قيم القوانين الوضعية أي القيم الخاصة بقوانين تنظيم العمل.
- ان العامل في مؤسسة سونلغاز من خلال سعيه للمحافظة على المصلحة العامة بين اهتمام المؤسسة في إرساء قواعد أخلاقية تنظيمية تهتم بالعمل والعامل على السواء وتراعي مصالحه مما يرفع من ولائه للمؤسسة.
- ان اغلب المبحثن يرون أن السلوكيات المسئول الجيدة تعمل على خلق سلوكيات لدى العاملين تمثلت أساسا في إتقان العمل وعدم التغيب والانضباط.

2.1 دراسة بعنوان: " إستراتيجية السلوك التنظيمي للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية "

دراسة ثلاث حالات ميدانية المجمع الجزائري الألماني والتركي" من إعداد علي بلعيد بجامعة الجزائر، بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل سنة 2007-2008، توصلت الدراسة إلى:

- أن سلوك العامل مستمد من الوضع القائم داخل المؤسسة، ومن المواقف والمواجهات اليومية داخل المؤسسة بكل ما تحمله من جوانب ايجابية وسلبية وهذا ما نسميه تفاعل الأنا مع الآخرين، والغاية من ذلك أن كل عامل يحاول المحافظة على البقاء. وهذا ما يوصلنا إلى النتيجة العامة.
- أن سلوك العامل في الواقع الجديد هو سلوك استراتيجي واع، يسعى من خلاله المحافظة على كل ما يفيد ويساعده على بلوغ الأهداف.

2. الدراسات السابقة التي تناولت الاستغراق الوظيفي.

1.2 دراسة بعنوان: " أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي - دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام المصرية إليه التجارة جامعة طنطا"، من إعداد الباحث المنطوي إيمان صلاح رسالة ماجستير سنة 2007، توصلت هذه الدراسة إلى:

- أن محددات الاستغراق الوظيفي تتمثل في العديد من المتغيرات الشخصية للأفراد، كالكسب والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة، والمتغيرات الوظيفية تلك المنطقة بيئة العمل، ويضاف إلى ذلك المتغيرات الخاصة بالثقافة التنظيمية المتعلقة بالمنافسة والقدرة على التكيف والابتكار وجماعية العمل والاهتمام بمراحل العمل والاهتمام بالأفراد.

2.2 دراسة بعنوان: " أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي"، من إعداد الباحث حسن محمد حسن النجار (2017) عبارة عن رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- محصول مجال العدالة التنظيمية ككل على درجة منخفضة من المواقف من قبل العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة.
- النهوض بمستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية من خلال تشجيع العاملين على البقاء في المديريات من خلال خلق فرص والمزايا في بيئة عملهم.

3. الدراسات التي تناولت المتغيرين.

3.1 دراسة بعنوان: " السلوك التنظيمي لمستخدمي المستشفيات في قطاع غزة واستغراقهم الوظيفي القيادة الإدارية كمتغير وسيط " من إعداد جبير حامد العنتري الجامعة الأردنية، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع المنظمات سنة 2017، حيث كان عدد المبحوثين من خلال 05 مستشفيات و650 مبحوث بين عمال وإداريين بحيث توصلت الدراسة إلى:

- السلوك التنظيمي مستمد من توفر مناخ مناسب للعمل داخل المؤسسة، ومن التقدير والتحفيز والعلاقات القائمة بين الزملاء، وهما يلعب المتغير الوسيط ألا وهو القيادة التنظيمية الدور الإيجابي أو السلبي.

- السلوك التنظيمي مستمد من توفر أهداف تنظيمية داخل المؤسسة، ومن خلال تسطيرها على مراحل زمنية، هذه الأهداف المشتركة بين الموظف والمؤسسة الصحية المنتمي إليها تنسم بالوضوح والدقة والمرونة، وهما يلعب المتغير الوسيط ألا وهو القيادة التنظيمية الدور الإيجابي أو السلبي.

- السلوك التنظيمي مستمد من توفر الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات، ووجود قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية، كذلك تبني المؤسسة لأساليب حديثة في اتخاذ القرارات، وهما يلعب المتغير الوسيط ألا وهو القيادة التنظيمية الدور الإيجابي أو السلبي.

- السلوك التنظيمي له علاقة إيجابية طردية مع الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية وهو مرتبط بوجود قيادة تنظيمية تلعب الدور الإيجابي في تحديد وتوجيه السلوك.

سادسا: فرضيات الدراسة.

ينطلق الباحث الاجتماعي في دراسته للظاهرة الاجتماعية من مجموعة من الأفكار التي تعبر عن مشكلة بحثه من خلال العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، فهذه المرحلة تعد خطوة أساسية وهامة من خطوات البحث العلمي انطلاقا من أهداف الدراسة وأهميتها باعتبارها إجابة مقترحة توجه الباحث وتساعده

في تحديد معالم البحث، كما تعتبر همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتعرف الفرضية بأنها " اقتراح أو تخمين يدرس العلاقة ما بين المتغيرين، يكون في الغالب أحدهما المتغير المستقل والآخر المتغير التابع الذي يعبر عن النتيجة.¹

كما تعرف أنها: عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث، ويخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية بمعنى أن الفرضية هي الحل لإشكالية كونت مشكلا.²

ويعبر عنها "مورس أنجرس" بقوله: هي إجابة مقترحة لسؤال البحث ويمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاثة الآتية: التصريح، التنبؤ ووسيلة التحقق الإمبريقي.³ وفي ضوء الأهمية التي تكتسبها فروض الدراسة، وبعد تحديد إشكالية البحث وصياغة التساؤلات الفرعية، تمت صياغة الفرضية العامة كالتالي:

الفرضية العامة:
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة بين الفعالية التنظيمية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- هناك علاقة بين الأهداف التنظيمية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

سابعا: المقاربة النظرية.

إننا لا نستطيع أن ندرس أي ظاهرة اجتماعية في ميدان العلوم الاجتماعية إذا لم نعطي أهمية خاصة للنظرية كاقتراب لدراسة الواقع، حيث يعتبر الاقتراب السوسيولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية، حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه أكثر، والتوجه النظري بمثابة العصب الأساسي إن صح القول، "وتعرف النظرية على أنها عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط".⁴

ومن هذا المنطلق واستنادا إلى أدبيات الدراسة، واستطلاع الدراسات والنظريات التي تبحث في هذا الموضوع سنتناول مقاربة النظم (النظام المفتوح)، حيث تعتبر من النظريات السوسيولوجية التي شغلت حيزا كبيرا في أدبيات علم الاجتماع، وهي من أحدث النظريات في عالم الإدارة، ظهرت من الستينات من القرن العشرين 1966، تنظر للمنظمة على أنها وحدة واحدة ليست ساكنة بل متحركة، ومن خلال عمليات وأنشطة المنظمة تقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى، كما هو الحال في المؤسسات التربوية، ونمت هذه النظرية من قبل "فون بيرتا لانفي"، ولقد أكدت هذه النظرية على ضرورة

¹ عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، المغرب، ط1، 2008، ص 171.

² رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 81.

³ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 151.

⁴ طلعت همام: عن علم الاجتماع، دار عمار للنشر والتوزيع، مصر، 1984، ص 80.

أن تأخذ الإدارة بالنظرة الشمولية للأمور باعتبار عملية إدارة نظام مفتوح تتكون من عدة نظم فرعية تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر.¹

يعني ذلك أن أي مؤسسة أو منظمة فرعها هي جزء من البيئة الخارجية وهو ما يشار عليه بعملية التغذية الارتدادية، وأن الناتج من هذه المنظمة يبقى دائما مرتبطا بالعامل المنتج، فكلما كان له انتماء للمنظمة وقدم كل ما عليه وبمعنى استغرق في وظيفته كلما كانت مرضية والعكس صحيح.

¹ صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، ط 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 20.

الفصل الثاني

الإطار النظري للسلوك التنظيمي

تمهيد.

أولاً: السلوك التنظيمي.

ثانياً: المناخ التنظيمي.

ثالثاً: الفعالية التنظيمية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

ان دراسة السلوك التنظيمي في المنظمة تنبع من أهمية السلوك البشري ككل لان فهم سلوك الآخرين يتيح لنا فهم تفكيرهم ومنطقتهم وتصوراتهم وبالتالي مساعدتهم على اتخاذ السلوك الصحيح في المكان والوقت الصحيح، مما يزيد من فرص النجاح في العمل.

ومن ناحية أخرى تعتبر الموارد البشرية في المنظمات من أهم الموارد، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون موارد بشرية، فهم يمثلون أصلا من الأصول التي تمتلكها المنظمة، لذلك يتطلب ضرورة وجود إدارة مختصة تتكفل بهذا المورد، تكون مهمتها إعداد سياسات وبرامج جيدة لأدارتها.

وفي هذا الفصل تطرقنا إلى دراسة الجوانب التي تمس السلوك التنظيمي.

للسلوك التنظيمي أولاً: السلوك التنظيمي.

1. مفهوم السلوك التنظيمي:

يطلق مفهوم السلوك على كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات وإذا ما صادفت هاته المثيرات الفرد في العمل أو التنظيم الذي يعمل فيه، سمي سلوكه الصادر كاستجابة لهذه المثيرات بالسلوك التنظيمي.¹

أما السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم انتاجهم، كما ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى " تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة، ويعرف كذلك على أنه " تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة انتاجية العاملين.²

ويرى **سيلا قيد الاس** أن السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين، ومشاعرهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.

ويعتقد **ميتشل** " أن مجال السلوك التنظيمي يعطي جانبين رئيسيين هما أسباب السلوك الإنساني كالأفراد والجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد، على أن يصبحوا أكثر انتاجية ورضا في منظمات العمل.³

ويتضمن السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضا دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية وتفاعل المنظمة مع البيئة من الناحية أخرى.⁴

فالسلوك التنظيمي هو خليط من العلم والفن، فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسته النظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه. ومن كل هذه التعريفات نستخلص ما يلي:

✓ السلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم الأخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة؛

✓ السلوك التنظيمي هو علم وفن؛

✓ السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة.

2. أهمية السلوك التنظيمي.

يمكن ان نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:⁵

✓ تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة؛

✓ ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد من خلال الاهتمام والاستثمار فيه الزيادة كفاءته وتحسين مهاراته؛

¹ عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008، ص 6.

² صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2004، ص 39.

³ سامر جلد: السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة، ط1، دار اسامة للنشر، عمان، 2009، ص 11.12.

⁴ راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 04

⁵ راوية حسن: المرجع السابق، ص 05.

للسلوك التنظيمي

- ✓ تغير النظرة للمورد البشري في المنظمة، واعتباره أحد الدعائم الأساسية لتحقيق أهدافها جعل الاهتمام بتطويره وتحسين مهاراته لزيادة كفاءته أمراً ضرورياً، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوكه يمكن المنظمة من التعامل معه بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر ذلك؛
 - ✓ وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة تأثير والتحكم في هذا السلوك؛
 - ✓ فهم وإدراك الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة مع التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة كلما تطلب الأمر؛
 - ✓ التأثير القوي للمنظمات على حياتنا مما يستوجب منا التعرف على هذه المنظمات وعلى كيفية عملها، ومختلف الأنشطة التي تقدمها، لأن علاقتنا مع المنظمات تحتم علينا بيني دور من الأدوار العديدة تتمثل أهميته الخاصة بالمديرين، حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظمتهم ومحاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين؛
 - ✓ كما يساعد في معرفة المشاكل المرتبطة بسلوك الإنسان، حتى يمكن فهمها واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية لزيادة فعالية هذا السلوك.
 - ✓ تقديم وجهات نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للإدارة: الأفراد كمنظمات الأفراد كموارد، والأفراد كأفراد.¹
- وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.
- 3. عناصر السلوك التنظيمي في المنظمة:**
- تلخص مما سبق أن للسلوك التنظيمي أربعة عناصر أساسية نذكرها: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة البيئة التي تعيش فيها المنظمة نوضح ذلك بشكل أكثر تفصيلاً فيما يلي:
- أ- **الأفراد "people"**: يمثل العنصر المهم داخل المنظمة بحيث يؤثر ويتأثر بها، وهم يعلمون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.
- ب- **التكنولوجيا "technology"**: هي الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، حيث يستخدمون الآلات واساليب تكنولوجية معينة في العمل، فالتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الانتاجية كما ان لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها.
- ج- **الهيكل التنظيمي "Structure"**: هو الذي يوضح انواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة، وكما يحدد العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة.
- د- **البيئة "Environnement"**: نجد ما يميز عالمنا المعاصر هو التزايد في احجام المنظمات والدخول في المنافسات الداخلية والخارجية حيث ان لهذه المنظمات بيئة داخلية وأخرى خارجية، حيث البيئة الداخلية خاصة بها اما بيئتها الخارجية فهي خاصة بالمجتمع، وهذا من حيث الجانب السياسي والاجتماعي والتعليمي والثقافي والاقتصادي بحيث نجد أن البيئة الخارجية

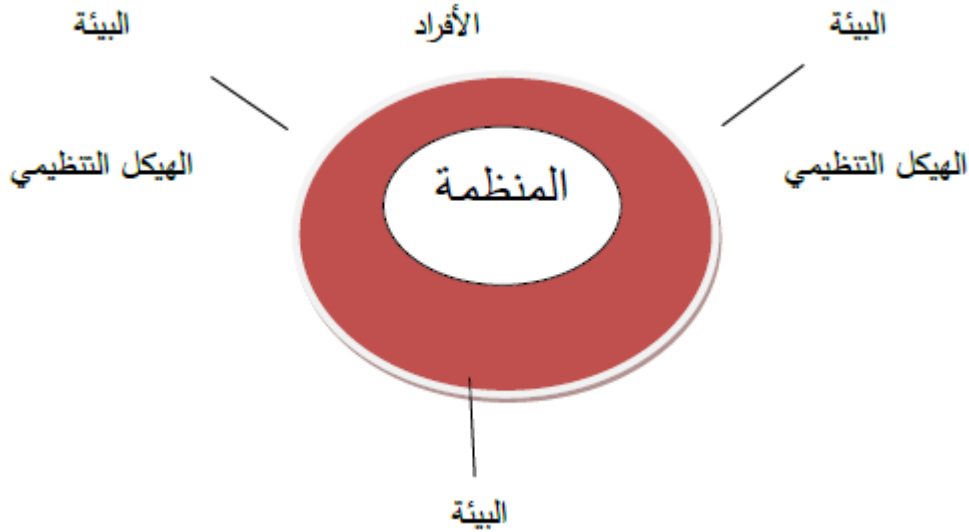
¹ صلاح الدين عبد الباقي: المرجع السابق، ص 34.

للسلوك التنظيمي

لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة أكبر من البيئة الخارجية، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل وتحقيق الأهداف ودرجة المنافسة.¹

¹ محمد يوسف الفاضل: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 125.

الشكل رقم (01): العناصر الهامة في السلوك التنظيمي



المصدر: صلاح عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص37.

4. العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي في الإدارة الحديثة.

تمثل العولمة واحدة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والمؤثرة على السلوك الناس داخل المنظمات، وبجانب العولمة هناك اتجاهات حديثة أخرى من أهمها ما يلي:

أ. **التنوع:** يشير هذا إلى الاختلاف الناس في مكان العمل، من حيث صفاتهم السكانية السن والجنس والجنسية والذين والعرق، والعادات والتقاليد، ويمكن للإدارة أو المنظمات ان تراعى هذه الاختلافات بحيث الممارسة الادارية متوافقة مع احتياجات كل فئة، وعليه يمكن ان تجد ممارسات عديدة ومختلفة باختلاف التنوع الموجود، كما يمكن للإدارة المنظمة ان تتبع سياسة واحدة وعلى كل العاملين التوافق والتكيف معها وعليه تكون ممارسات المنظمة هي التي تظهر كافة الاختلافات والفروق.

ب. **ترتيبات جديدة في العمل:** يشير التطور في علم الإدارة إلى مرونة عالية من قبل المنظمات في التكيف مع الظروف المحيطة، في الظروف الاقتصادية قد تؤدي إلى ما يلي:

ت. **تقليل العمالة:** فالجوء المنظمة إلى ذلك قد يؤدي إلى تدهور في الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، الأمر الذي يجب علاجه بحكمه اثناء تطبيق مثل هذا النظام.

ث. **التعاقد مع الغير:** تميل بعض المنظمات إلى الغاء عملياتها الهامشية وشرائها مع الغير، ويؤدي هذا بالتبعية لنفس الآثار السابقة، التي تلحقها عملية تقليل للعمال.¹

العمل من المنزل فمن خلال استخدام الانترنت والهاتف والفاكس يمكن أداء اعمال معينة بالمنزل من اعمال الطباعة والسكرتارية وتصميم وتحليل النظم كما يمكن الانطلاق من المنزل في اتجاه العمل لأجراء عمليات الصيانة، والإصلاح والبيع دون الحاجة إلى الذهاب إلى المنظمة، ويؤثر ذلك كثيرا في انظمة الحضور والانصراف والغياب والرقابة على أداء العاملين.

أنظمة الجودة: أدى الظهور الشعبي للأنظمة الجودة مثل إدارة الجودة الشاملة والايزو، وإعادة بناء المنظمات إلى ضرورة أحداث تغييرات مستمرة في العمل وتوثيقها بدقة الأمر الذي قد يقاومه العاملين لأنه يفرض عليهم نظام معين، وان النظام قد يتعرض.

¹ احمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 41

للسلوك التنظيمي

أ. **السلوك الاخلاقي** : تمارس المنظمات من وقت لآخر سلوك غير اخلاقي فهي ترمي مخلفاتها في البحيرات وتسبب تلوث، وتستغنى عن بعض عاملاتها، وتستخدم اعلانات قد تكون مملة وذلك في سعيها إلى أداء اعمالها والربح، وقد تبرر المنظمة ذلك بأن ما تقوم به عملي لا يؤدي إلى ازاء الآخرين أو ان نتائجه الإيجابية تفوق السلبيات ، واخذا في هذا السياق امثلة كثيرة ليست فقط على مستوى المنظمة بل أيضا على مستوى المديرين والعاملين، الأمر الذي قد يشجع على ضرورة اتباع قواعد اخلاقية، يجب أن تلتزم بها المنظمة بشكل يشير إلى احترامها للمجتمع والبيئة والمستهلكين والعميلين حولها.¹

مبادئ ومحددات السلوك التنظيمي.**1.5 مبادئ السلوكية في التنظيم.**

لقد بلغت التنظيمية من الواجهة السلوكية، وهي تطبق على جميع المنظمات سواء كانت مؤسسات خدمتية أو منشأة أعمال إنتاجية، فالتنظيم الاداري الذي يعبر دائما عن نمط القيادة والسلطة بالتجمع الذي يعمل فيه.

هناك علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها وأن الارتباك الذي يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع، فيجب أن يكون الاداري مدركة للتغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو داخل المجتمع ذلك لان اتجاهات الاداري تتغير عندما يغير الأفراد من نظم معتقداتهم فيشعرون بحاجة جديدة أو مصادر ضغط جديدة، لا تصلح الانظمة الاجتماعية الحالية الموجه إليها بشكل كافي، أو عندما يكتشفون اشكالا من التنظيم اجتماعي أصلح من التنظيمات القديمة.

ان العلاقات الغير رسمية بالمنظمة تفرض نوع من السلوك الغير رسمي الذي يسهم في أداء الاعمال ومن ثم فان على الاداري أن يعترف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بمنظمة وان يجعلها تتلاءم مع الانماط الاجتماعية.

ان التنظيم الاداري شأنه شأن التنظيم الاجتماعي عرضه لسوء التنظيم ولتفكك الاداري ومن مظاهر تعدد القادة، الصراعات فيما بينهم وهذا يتطلب من الاداري ان يهتم وأن تفهم كل عضو في المنشأة الدور الذي يمكن أن يلعبه في أداء الوظيفة المناطة به.²

ان المواقف التي يتولد منها الضغط والتوتر داخل المنظمة أو المنظمة تتمثل في الخوف من فقدان الوظيفة أو النقل أو عدم الترقية، كما قد تكون نتيجة تصرفات الرؤساء وسلوكهم المتقيد وعدم وضوح الأهداف والحاجات والنوايا والشك فيما يحدث في المستقبل ومن هنا يتحتم تغير التنظيم الإداري كلما لم تطبق الإجراءات الإدارية التحقيق هذا التوتر كما أن نمط التشكيل التنظيمي الذي يوضع لأي منشأة لابد ان يكون النسب الأشكال لتحقيق أغراضها.

تلخص مما سبق أن لسلوك التنظيمي مبادئ تحكم هذا السلوك وتؤثر عليه بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، فنوعية القيادة الادارية داخل المنظمة ووجود التنظيمات الغير الرسمية وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية وبأقرانها من المنظمات الأخرى وما يمكن أن يحدث من إرباك في فشل المنظمة خصوصا ان علمنا أن أي تنظيم هو عرضه الصواب أو الفشل وكذلك التخوف وضغوط العمل وما إلى ذلك كلها تكون بمثابة مبادئ التوجيه السلوك وبالتالي يكون التعرف عليها من قبل الإدارة بمثابة تنبؤ مبكر لما يمكن أن ينتج من ردود أفعال مختلفة للأفراد بما يخدم العملية الإنتاجية.³

2.5 محددات السلوك التنظيمي:

¹ احمد ماهر: **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 43.

² محمد حربي حسن: **علم المنظمة**، مطابع جامعة الموصل، بغداد 1989، ص 11

³ محمد حربي حسن، مرجع سابق، ص 12.

للسلوك التنظيمي

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وابعاد السلوك الإنساني للمنظمات، في تحقيق مجموعة من الأهداف، سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة أو بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

➤ **المنظمة:** يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:

- ✓ فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين؛
- ✓ من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك ومعرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة، ونمط القيادة المفضل؛
- ✓ إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي لسلوك المرغوب، وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم وكذلك اختيار نمط الاتصال واسلوب القيادة المناسب، ومحاولة تهنيئه مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

➤ **الفرد:** تحقق معرفة الفرد المحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها:

- ✓ تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح؛
- ✓ تجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض المستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة لزملاء والإدارة.¹

➤ **البيئة:** تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة، مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة وأيضاً تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وأيضاً تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:

- ✓ تجنب اساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه؛
- ✓ التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي؛
- ✓ تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة إلى الامام بمبدأ أصول القامة الحجج، وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض؛
- ✓ إدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة؛
- ✓ تجنب التوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين؛
- ✓ تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير؛
- ✓ تقييم الموقف التفاوضي دائماً لتعرف على المستجدات التي حدثت اثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

3.5 نماذج دراسة السلوك التنظيمي.

¹ محمد يوسف: القاضي السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص16.

للسلوك التنظيمي

ان هذه النماذج توضح وتفسر لنا من خلال المبادئ كيفية التعرف على الفرد وسلوكه، من خلال العلاقات المختلفة التي يتعرض لها الانسان، وهي ثلاثة نماذج أساسية الدراسة وتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات المختلفة وهي:

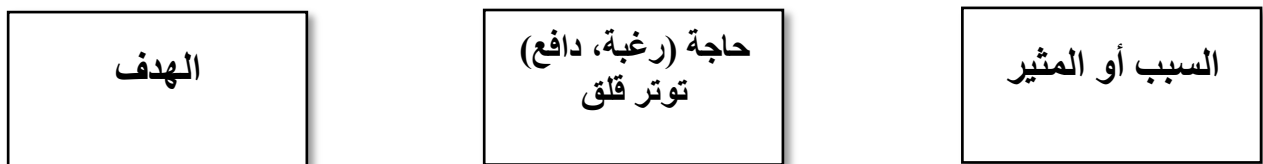
نموذج السلوك الفردي: يفسر هذا النموذج السلوك الإنساني من خلال مبادئ ثلاثة هي:¹

- أ- **مبدأ السببية** ترتكز فكرة أو مبدأ السببية على أن السلوك الإنساني هو سلوك مسبب، فالكل سلوك سبب، ولذلك لكي تستطيع تفسير سلوك الفرد لابد من البحث وراء أسباب هذا السلوك، وتنتج هذه الأسباب من تأثير العوامل البيئية التي يعيش فيها الانسان ولذلك العوامل الوراثية الخاصة به.
- ب- **مبدأ الحاجة أو الدافع** بجانب وجود أسباب محددة للسلوك، هناك حاجات أو رغبات أو دوافع أو محرك لهذا السلوك.

ج- **مبدأ الهدف:** ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكا معيناً لتحقيق هدف معين.

ويمكن النظر إلى أن السلوك الإنساني نشاطا مستمرا يبدأ بوجود سبب ثم وجود دافع، وينتهي بتحقيق هدف ويمكن توضيح ذلك بمثال بسيط فحينما يشعر الفرد بأنه جائع، فإن هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب خلو المعدة من الطعام، وهذا السبب يخلق الحاجة أو الشعور بالجوع، ويتحقق الهدف بحصول الفرد على الطعام وهنا يتوقف الشعور بالحاجة إلى الطعام وينتقى السبب بامتلاء المعدة بالطعام، ويمكن توضيح ذلك بالنموذج التالي:

الشكل رقم (02): يوضح مبدأ الهدف.



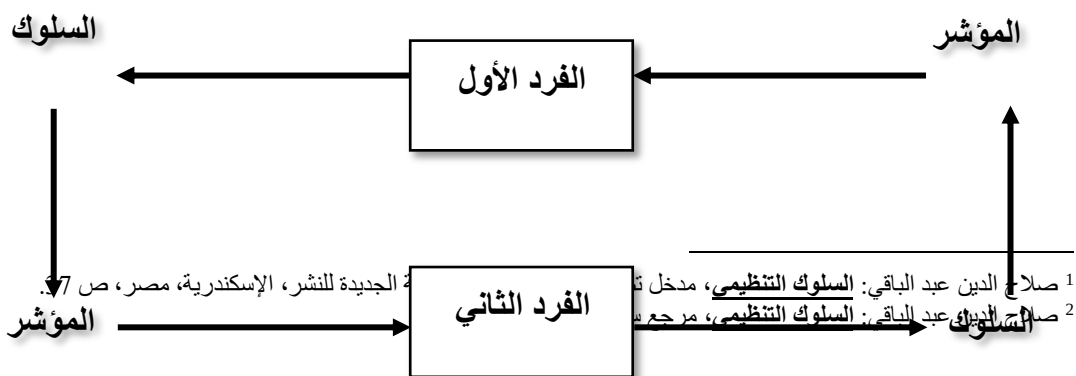
المصدر: صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة للنشر، مصر، ص 37.

نموذج السلوك بين فردين. رد فعل عكسي

يلخص النموذج الأول المتغيرات الخاصة بالفرد لأنه المحدد الرئيسي للسلوك ويبين النايان الفرد يتأثر بالمحيط الخارجي له وعلاقته وتعامله مع الأفراد، وهذه العوامل في الأخير تؤثر بشكل كبير على سلوكه.²

ويلخص الشكل التالي بأن سلوك الفرد الأول يؤثر على سلوك الفرد الثاني فسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد، ولكنه يتأثر أيضا بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه ومثال ذلك: إذا تأثر الفرد الأول بسلوك معاكس فان الفرد الثاني يتأثر بنفس السلوك.

الشكل رقم (03): يوضح نموذج السلوك بين الفردين.



¹ صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة للنشر، مصر، ص 37.

² صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 37.

المصدر: صلاح عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي المعاصر، ص37.
نموذج سلوك الجماعة.

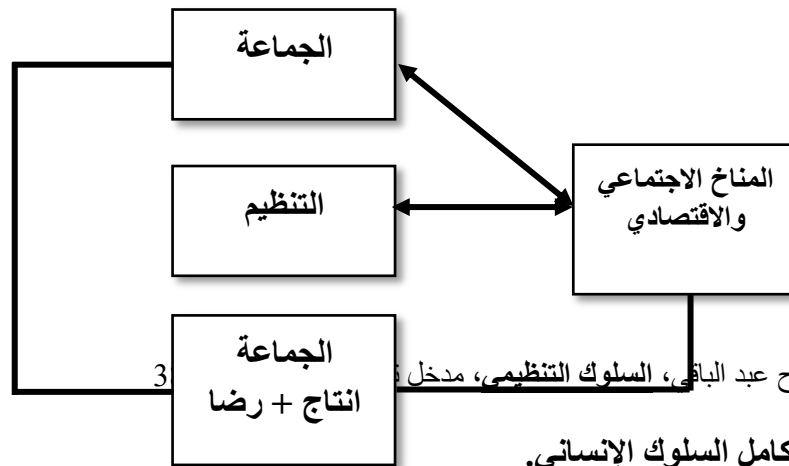
هذا النموذج يركز على أن الفرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها، ويتفاعل السلوك الفردي بسلوك الجماعة لتحقيق الفوائد لنفسه.

ونستخلص بأن سلوك الفرد وفقاً لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية:

- الجماعة.
- السلوك التنظيمي
- المنظمة التي توجد بها جماعة.
- المناخ والظروف الاجتماعية ...

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح نموذج السلوك الجماعة.



المصدر: صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي المعاصر، ص37.
النموذج المتكامل السلوك الإنساني.

يعتمد النموذج المتكامل السلوك الإنساني على ثلاث مجموعات من العوامل المحددة للسلوك الإنساني يمكن تلخيصها كالآتي:

أ. **العوامل الخاصة بالفرد:** وتشمل:

إدراك أو تفكير الفرد: هي تلك السلوك والتصرفات الناتجة عن افكاره، ومن خلال ذلك يمكن تفسير سلوك الفرد من خلال فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد.

دوافع الفرد: هي الدوافع والرغبات والحاجات التي يريد الفرد اشباعها ومن خلالها يمكن تحديد سلوك الفرد وعلى ذلك يمكن تفسير سلوك الفرد من خلال التعرف على رغباته وحاجاته.

اتجاهات ومشاعر الفرد: تؤثر اتجاهات الفرد ومشاعره على سلوك الفرد، ولذلك يفسر سلوك الفرد عن طريق معرفة اتجاهاته.

خصائص شخصية الفرد: ان خصائص الفرد وصفاته المختلفة تعمل على تشكيل السلوك الإنساني للفرد وهذه الخصائص وصفات تتبع لدى الفرد بحكم الوراثة وغيرها.

ب. **العوامل الاجتماعية للإنسان**

للسلوك التنظيمي

الإنسان يتأثر بالعوامل الاجتماعية بالرغم من أنه عنصر وعضو في هذه الجماعات كالأُسرة، الأصدقاء، بحيث تؤثر هذه الجماعات في الفرد ومن خلال ذلك فهو في تفاعل مستمر مع الجماعة أو أكثر من تلك الجماعات، وبالتالي فإن سلوكه وتصرفاته يتحدد ويتأثر بسلوك وأهداف الجماعة ونفس الشيء في المنظمات حيث يتأثر سلوك الفرد بنمط القيادة والاتصالات الداخلية لها. ونفهم مما سبق أن السلوك الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بالفرد ذاته وكذلك ظروف الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وكذلك الظروف الحضارية والثقافية في المجتمع.

ثانيا: المناخ التنظيمي.

كان أول ظهور لمصطلح المناخ التنظيمي في الفكر الغربي في منتصف الخمسينات من القرن العشرين، ومنذ ظهور هذا ويعتبر كورنال أول من استخدم هذا المفهوم في دراسته عن مناخ المؤسسات العلمية المصطلح وهو يحظى باهتمام الباحثين، خاصة مع التطور الحاصل في عالمنا اليوم والذي مس كافة مجالات الحياة، حيث أصبحت المنظمات تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها التي أعدت من أجلها ذلك، وعن طريق توفير المناخ التنظيمي المناسب وهو البيئة الاجتماعية التي تتشكل من الثقافة والقيم والعادات هذه الأخيرة تؤثر على فعالية المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين.

1. تعريف المناخ التنظيمي:

تعددت التعاريف لمفهوم المناخ التنظيمي نظرا لتعدد العوامل والمؤثرات الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها فعلماء ومفكرو الإدارة قد اختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي، وانطلاقا من هذه الحقيقة فإننا نقوم بعرض بعض المفاهيم المختلفة للمناخ التنظيمي لبعض الباحثين والمفكرين حتى يمكن الإلمام بشكل جيد لمفهوم المناخ التنظيمي، وفيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي.

المناخ التنظيمي هو عبارة عن الانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة. هذا الانطباع من الممكن أن يتجاوز المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، عرفه فيلد وابلسون بأنه المتغير الذي يعمل على دمج الفرد، الجماعة والمنظمة، حيث عرف فور هاند وجيلمر المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة عن غيرها من المنظمات وتؤثر على منسوبيها.

كما عرفه تاجيري على أنه الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم.¹

- عرف العميان المناخ التنظيمي على أنه : عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني : الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة، التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة، ومن جهته عرف ماهر المناخ التنظيمي بأنه : مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بالاستقرار والثبات النسبي.²

- أما كراسيك وبريتشارد فقد عرفا المناخ التنظيمي على أنه: خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، بالإضافة إلى

¹ عبد الله بن عبد الغني الحجم: السلوك التنظيمي، ط 2، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003، ص 248.

² حمد علي عبد الله عيسى: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة العلوم التطبيقية، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين، 2014، ص 61.

للسلوك التنظيمي

نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته.

يشير هذا التعريف الذي تلعبه الإدارة العليا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من نظم وسياسات العمل وتأثير ذلك على الأداء وذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.¹

- أما المغربي فيعرف المناخ التنظيمي على أنه: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

يبين هذا التعريف مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به ومدى اتجاهه نحو البيئة وإدراكه لها.

- وتلك هناك من يرى أن المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة وهو يتميز من منظمة إلى أخرى مثل تعريف (فلسيه وعبد المجيد) حيث يعتبر أن المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة أو المؤسسة ويشير إلى كافة الظروف الداخلية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها كما تحدد رضاه ومستوى أدائه.²

- أما الصيرفي فيعرف المناخ التنظيمي على أنه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار في بيئة العمل (في المنظمة) وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء.³

- ويرى تشيننت أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من التصورات الفردية للسمات المختلفة لبيئة العمل الفعلية والأسلوب الذي يؤثر على العاملين، وكذلك بعض المتغيرات كغموض الدور وتقييم الوظيفة والتدريب والرضا الوظيفي وتأثيرهم على سلوك الأفراد العاملين.⁴

- ويتضح مما سبق تعدد التعاريف للمناخ التنظيمي بتعدد الدراسات ومجالاتها، وقد يعود هذا التعدد إلى الاختلاف في الغرض من الدراسات إلا أنه من الملاحظ وعلى الرغم من تعدد هذه التعاريف إلا أنها جميعا تدور حول محور واحد، حيث يتفق أغلب الباحثين على أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك وانطباع أفراد التنظيم لحقائقه ويبرز هذا الإدراك من التفاعل بين القوى البشرية والبيئية داخل التنظيم.⁵

ويستنتج من خلال التعاريف السابقة أن المناخ التنظيمي يتكون من:

- مجموعة من العناصر تكون بيئة المنظمة
- هذه العناصر هي بمثابة السمات الشخصية للمنظمة.
- أن كل منظمة لها مناخ تنظيمي خاص بها.
- هذا المناخ يؤثر في تفاعل الأفراد مع المنظمة.⁶

2. أبعاد المناخ التنظيمي:

¹ صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، (رسالة ماجستير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة أمحمد، باتنة، 2010، ص 24.

² محمد الأمين ماحي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، وهران، 2016، ص 25.

³ فؤاد محمد علاء الجوري: أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، 2015، ص 20.

⁴ جلال محمود الشيخ: المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 11.

⁵ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على الموارد البشرية، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 25.

⁶ محمد الأمين ماحي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مرجع سابق، ص 25.

للسلوك التنظيمي

يتحدد المناخ التنظيمي لأي منظمة تبعا للأبعاد المحددة لذلك المناخ، حيث تختلف الأبعاد بين الباحثين بحكم اختلاف بيئات المنظمات فضلا عن اختلاف نظرة الباحثين للمناخ التنظيمي ومداخل دراسته¹، حيث تختلف طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى حيث أن البيئة الداخلية لأي منظمة إنسانية تتأثر عادة بالتجارب والخبرات والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بطبيعتها على عاداتهم السلوكية والإدراكية، حيث أن المناخ التنظيمي يتضمن الطرق والأساليب الأدوات المعايير المتفاعلة داخل بيئة العمل داخل بيئة المنظمة المعنية ولدى الأفراد فيها.²

وعند البحث في أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي يلاحظ وجود تداخل بين عناصر المناخ التنظيمي أبعاده، فهناك من يشير إلى أن العناصر هي الأطر العامة التي تستوعب أبعاد المناخ التنظيمي.³

أ. الهيكل التنظيمي : وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرووسين وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى الموازية ويعبر الهيكل التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المؤسسة ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة وبذلك يوجه الأداء وتحديد معدلاته من خلال حجم المنظمة ودرجة تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات ودرجة المرونة في إجراءات العمل، حيث يصف هذا البعد مدى اعتقاد العاملين بوضوح وتحديد سياسات المنظمة وبنائها التنظيمي بشكل جيد، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرووسيه وتشجيعه لهم، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات في العمل فضلا عن نمط القرارات السائدة بين العاملين.⁴

حيث يشمل حجم المنظمة نمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في السلطة ونمط وقدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالا لأية علاقة للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.⁵

ب. القيادة التنظيمية: تعني تلك العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنة، وبالتالي فإن القيادة الإدارية تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط بسوية بقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط الشركة، إن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصبا لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن

¹ عبد الرحمن عبد الله الشقاوي: إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، الرياض، دار الطرقيين للنشر والتوزيع، 2017، ص 4.

² رافت حامد يوسف حمدونة: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بجمع الشفاء الطبي، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 28.

³ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 34.

⁴ محمد السيد فاروق عبده وعبد المجيد فليح: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 296.

⁵ محمد قاسم القريوتي: تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية، مؤنة للعلوم والدراسات، العدد الخامس، الأردن، 2015، ص 82.

للسلوك التنظيمي

بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل خلق أجواء ايجابية، يشعر بها العاملون بالانتماء للمنظمة مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الايجابية.¹

ج. **نظم وإجراءات العمل:** إن نظم العمل وإجراءاته هي: مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة وعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهاءها، والإجازات بأنواعها، وشؤون الموظفين والعاملين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة سلسلة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها. وتعمل مرونة الأنظمة والإجراءات على خلق مناخ تنظيمي ايجابي يعزز الثقة بين العاملين ورؤسائهم ويشجع على الإبداع والابتكار ويرفع من إنتاجية الأفراد والمنظمة، ففي الجو تجد كل فرد يسعى إلى تقديم أفضل وجهوده وقدراته لإحساسه بأنه عنصر مشارك في النتائج الايجابية المترتبة من تطور أداء المنظمة يعكس الحال عندما تسود روتينية الإجراءات وجمود وتعقيد الأنظمة مما يقتل الأفكار الإبداعية وروح التجديد ويجعل المنظمة في شلل تام عن مواجهة المتغيرات البيئية والتنظيمية.²

د. **نمط الاتصال:** تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمة، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فالاتصالات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.

ويمكن تعريف الاتصال بأنه " عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر " فالاتصال إذا عملية نقل أو توصيل المعلومات أو معنى مقصود إلى الآخرين.

فهو الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة هابطة أو صاعدة أو متوازية، فالاتصال الهابط هو الأوامر القرارات أو التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، أما الاتصال الصاعد فهو الاقتراحات والأفكار والشكاوي والمذكرات والتقارير التي يرفعها مسئولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا ويقسم الاتصال إلى قسمين : الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، فالاتصال الرسمي يتعلق بالعمل داخل المنظمة ويتم بالوسائل التي تعتمد عليها المنظمة، أما الاتصال غير الرسمي فيتم بوسائل غير معتمدة، وغالباً ما يتعلق بأمور بعيدة عي مجال عمل المنظمة.

فالالاتصال يعتبر أساس حياتنا اليومية فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل، وبذلك يؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.³

هـ. **الحوافز:** يعرف صالح الشنواني الحوافز على أنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين، أي أن الحوافز تكون في

¹ حسو أثير: دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة تكريت، العراق، 2012، ص 06.

² (تقبيل، 2009، 56)

³ إباد ابراهيم خليل المدهون: العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص 32.

للسلوك التنظيمي

صور متنوعة مادية أو معنوية، وتعطى لعمال قطاع معين لإشباع حاجاتهم بما فيها النفسية، وذلك لتوجيه سلوكهم إلى الأهداف التي تنشدها المنظمة.¹

إن عملية تحفيز الموارد البشرية يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وتحقيق الأهداف المرجوة، بل يجب تحفيز العاملين دون سبب أو هدف واضح، حتى تتحقق أهداف التحفيز، وأن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها، طبقاً لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفاً، ويجب على الرئيس أن يوازن بين المكافأة الموضوعية والمسؤولية أو النتائج الواجب تحقيقها، ويجب أن تكون النتائج معقولة ويكفي أن تكون على درجة معقولة من الصعوبة مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف.

وذكر البقمي في دراسته أن: إدراك المنظمة لأهمية الحوافز والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي، يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة، أما إذا لم تكن هذه الحوافز تطبق بصورة عادلة أو كانت تتدخل فيها الرغبات الشخصية، أو يتم تطبيقها بدون معايير واشتراطات تكفل الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك قد يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيء يؤدي بدوره إلى ضغوط على العاملين المجدين والمتميزين في أعمالهم.

فالحوافز هي التي تعمل على إثارة القوى الحركية للعاملين، وتقوم بحثهم وتحريك سلوكهم لأداء عملهم بجد وإخلاص وكلما كانت الحوافز ملائمة لحاجات ورغبات العاملين كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي ملائم.²

و. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** حيث يتيح المشاركة في اتخاذ القرارات للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين العمل وتقليل الصراع، ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، إذ أن القرار بمثابة جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية وتحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي فهم في العمل إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات يجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي فهم ويمثل أعلى صور البناء التنظيمي الناجح في الوقت الحاضر.

حيث تعمل مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات لإبداء الرأي وترشيد القرارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل، وهذه البيئة التي تتسجم مع المشاركة للعاملين تزيد من تحسين طرق العمل وتقليل الصراع نوعاً وكماً بين العاملين وترفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل. المختلفة، وبين الرؤساء³

ي. **العلاقات الداخلية:** تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم بعضاً العلاقة أنفسهم وعلاقة الجميع مع القائد الأعلى للمنظمة، بالإضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها هذه العلاقات الداخلية للمنظمة إما أن تكون صاعدة أو هابطة، ايجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة، أو علاقات تسلطية من قبل الرؤساء. إن درجة الإيجابية أو السلبية للمناخ التنظيمي تتأثر بمجموعة الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية التي يعمل من خلالها الأفراد، فإن كانت علاقات العمل بين العاملين داخل الإدارة الواحدة ويمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا

¹ لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص 146.
² حمد علي عبد الله عيسى: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة العلوم التطبيقية، مرجع سابق، ص 69.
³ رأفت حامد يوسف حمدونة: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بجمع الشفاء الطبي، ص 27.

للسلوك التنظيمي

أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة.¹

- ✓ المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
- ✓ المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، كذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- ✓ العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
- ✓ إننا نتعامل مع عالم إدراكي بمعنى أن مناخ منظمة معينة كما يراها الموظفون فيها لإدراكهم الخاص وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا، فإدراك الموظف لهذه الخصائص البيئية تولد لديه حالة نفسية لها تأثير مباشر في اتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم.²

3. أهمية المناخ التنظيمي:

شهد القرن العشرين بداية ظهور الاهتمام بدراسة مصطلح المناخ التنظيمي وأصبح من الموضوعات الرائدة في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل والمرتكز الأساسي للتنظيم، وتؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعادها المختلفة، يهدف لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية.³

للمناخ التنظيمي دور هام في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة العمل.⁴

إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمات، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية⁵

تساعد دراسة المناخ التنظيمي في التعرف على مستوى الأداء والرضا الوظيفي، فالمناخ التنظيمي يؤثر على أداء ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فالمنظمة التي تمتلك مناخا ضعيفا أو رديئا سيصيبها الفشل في الأمد الطويل لا محالة حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية كالتخطيط والتنظيم والمتابعة، كما أن المناخ التنظيمي يؤثر على الرضا الوظيفي ولكن هذا التأثير يختلف حسب الاختلافات الفردية، فيكون الرضا في أعلى حالاته عندما يكون هناك توافق بين حاجات الأفراد وبين المناخ التنظيمي السائد على سبيل المثال إذا كان المناخ التنظيمي يشجع العمل الفردي واتخاذ القرار ويتيح رقابة ذاتية ويتيح الحوافز على الانجاز، فإن رضا ودافعية الأفراد للعمل سوف يتحققان بدرجة أعلى ولأنك الأفراد الذين تتوافر لديهم رغبة في إشباع الحاجة لتحقيق الانجاز والذين يفضلون الاستقلالية في أداء أعمالهم من خلال السلطات

¹ طارق الأسدي: تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة سوريا، 2015، ص 41.

² فاروق عبده محمد السيد وعبد المجيد فليح: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 295.

³ خضير كاظم حمود وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم المعاصرة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 298.

⁴ منار إبراهيم القطاونة: المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000، ص 28.

⁵ فؤاد محمد علاء الجوري: أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 21.

للسلوك التنظيمي

الممنوحة لهم في اتخاذ القرارات، وبالتالي فالرضا عن العمل يتوقف على إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.¹

أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي وبين تحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم لأن التنظيم يساعد العاملين على إشباع حاجياتهم، فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من جهة وبين إدراك الخاصة لبيئة التنظيم من جهة أخرى.² تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال.³ إن أهمية المناخ التنظيمي تزداد في ظل التحديات العالمية الجديدة، حيث المنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة، والتغير التقني السريع، فهذه التحديات تفرض على المنظمات مزيدا من الانفتاح والتجديد والإبداع والتطوير وقد ظهرت الأزمة المالية العالمية كأحد التحديات الرئيسية أمام المنظمات في قدرتها على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد العاملين، يتمثل في الاستقرار والتطور.⁴

4. أنواع المناخ التنظيمي

هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق، والبعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملانم والحيادي وغير الملانم، بينما يفضل الآخر المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها، غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين المناخ المرضي والصحي، الذي يمكن تعميمه على المناخات المختلفة، لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية ومجتمعية تتغير تبعا لتغير المكان والزمان، حيث ميز هالبن وكروفت بين ستة أنواع من المناخ التنظيمي.⁵ **المناخ المفتوح** : يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز الموظفين لأعمالهم دون إرهابهم بالروتين، وتربط بينهم علاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى أحدهما على الآخر ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة.⁶

مناخ الإدارة الذاتية: السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل، وإن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وأن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.

المناخ الموجه: يعمل العاملون بجد غير منعزلين وبروح معنوية متوسطة، غير أنهم لا يجدون متسعا من الوقت للعلاقات الودية، ويركز المدير على إنجاز الأعمال بالطريقة التي يراها، ويتحكم في تحديد الأهداف،

¹ محمد الشريف هاجر: **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2013، ص23.

² خضير كاظم حمود وآخرون، مرجع سابق، ص 300

³ صليحة شامي: **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، مرجع سابق، ص 33.

⁴ حمد علي عبد الله عيسى: **تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة العلوم التطبيقية**، مرجع سابق، ص 63.

⁵ صليحة شامي: **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، مرجع سابق، ص56.

⁶ حمد علي عبد الله عيسى: **تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة العلوم التطبيقية**، مرجع سابق، ص79.

للسلوك التنظيمي

والإجراءات ويظهر اهتماما قليلا بالعلاقات الإنسانية، ولا يهتم بأحاسيس العاملين، ولا يسعى لإشباع الحاجات الاجتماعية، كما لا يسمح بظهور الممارسات القيادية من قبل المجموعة.¹

المناخ العائلي: يتصف بالآلفة الشديدة بين العاملين، ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كاف بتحقيق أهداف المنظمة إنجاز العمل، والروح معنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.²

المناخ المغلق: يتميز بوجود إدارة تقوم بتحديد المهمات وتلزم الجماعة بتنفيذها، وعادة ما تحاول الإدارة أن تكون مصدرا أوليا لجميع الفعاليات التي تراها ضرورية، ولا يسمح المجال للموظفين بالمشاركة في اتخاذ أي نوع من القرارات، ولذا تكون درجة الرضا في هذا النمط قليلة، سواء من حيث الانجاز أو من حيث إشباع الحاجات الاجتماعية.³

المناخ المؤلف: هو مناخ شخصي جدا يمكن السيطرة عليه، فالعاملون يشبعون حاجاتهم الاجتماعية بصورة جيدة ولا يكثر ثون كثيرا للضغوط التي تمارس عليهم، وتكون الروح المعنوية للعاملين مقبولة ولا يشبعون حاجاتهم بصورة كلية نظرا لإنجازاتهم الضعيفة في العمل، والسلوكيات المتبعة في هذا النمط تكون غير ملتزمة بأداء العمل وتحتوي على درجة من الميل إلى عدم الصدق.⁴

ثالثا: الفعالية التنظيمية.

تعتبر الفعالية التنظيمية من المفاهيم ذات الأهمية البارزة في الفكر التنظيمي، إذ لم تجد القدر الكافي من الدراسات العلمية لتحديد مفهومها وإطارها العلمي، وبما أن الفعالية التنظيمية أمر مهم في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين في الكثير من الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع فعالية المنظمة هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها، هذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مفهوم محدد.

وفي هذا السياق سنتطرق إلى الفرق بين كفاءة وفعالية المنظمة وأهم الأبعاد لقياس الفعالية التنظيمية فيما تناولنا أيضا العوامل الأساسية المؤثرة في الفعالية وكذا مداخل الدراسة، فيما تطرقنا في العنصر قبل الأخير إلى عناصر الفعالية التنظيمية وأخيرا والمؤشرات ... يتم الحكم على الفعالية التنظيمية.

1. عناصر الفعالية التنظيمية:

- أ. **الإنتاجية:** تعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (بالمهمة كان ذلك) بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.
- ب. **الكفاءة:** يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس، مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على أرس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات، وكذلك الوقت الضائع والعديد من مؤشرات الكفاءة.
- ت. **الأداء الجيد:** يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي والاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها ويسمى هذا المعيار بالأداء الجيد ويتضمن مقاييس الغياب والتأخر وكذا الشكاوى.

¹ خضير كاظم حمود وآخرون، مرجع سابق، ص 302

² طارق الأسدي: تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، مرجع سابق، ص 45.

³ محمد الشريف هاجر: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 43.

⁴ نفس المرجع، ص 43.

للسلوك التنظيمي

ث. **الروح المعنوية:** وتعكس الحالة المعنوية للمورد البشري لتوفير الإمكانيات اللازمة من أجل زيادتها قصة الوصول إلى الأهداف المسطرة.

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماماً كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجون لها.

وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات في إشباع حاجات عمالها.¹

2. خصائص الفعالية التنظيمية

فمن أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- أ- **الاستمرارية:** فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- ب- **الشمولية:** تتضمن العديد من أبعاد والصور الاقتصادية والاجتماعية، الثقافية.
- ج- **التنوع:** حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين.
- د- **التعقيد:** حيث لها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- هـ- **النسبية:** إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه.

الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مركبة مختلفة وأبعاد متعددة، مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.²

3. أبعاد الفعالية التنظيمية:

1.3 الأبعاد الاقتصادية: هناك عدة معايير تستخدم أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفعالية التنظيمية، ويعبر عنها من خلال النتائج المقدمة من طرف المحاسبة فهي تمتد إلى ربحية المؤسسة، وتكمن في استمرارها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة ومن أجل تقييم الشكل الاقتصادي تستخدم العديد من المعايير من خلال أعمال Jaihsou و Friloui منها: الإنتاجية، جودة السلع والخدمات، اقتصاد الموارد، رقم الأعمال، تحقيق الميزة التنافسية، القيمة المضافة...

2.3 الأبعاد الاجتماعية: الفعالية الاجتماعية على مستوى المنظمة، تعرف على أنها العلاقة بين الجهود الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة واتجاهات عملها في حين أن هذا البعد للفعالية يصعب قياسه كمياً والفعالية الاجتماعية يمكن تعريفها كذلك على أنها: مستوى الرضا الذي وصل إليه الأفراد المشاركون في حياة المنظمة وكذلك القوة والشدة التي يشارك ويساهم بها الأفراد في نشاطات المنظمة وإمكانياتها ويعبر المناخ الاجتماعي والرضا الوظيفي لمؤشرات أساسية للفعالية الاجتماعية ومن أجل قياسها يمكن استخدام المعايير التالية:

- طبيعة العلاقات الاجتماعية ونوعية اتخاذ القرارات الجماعية؛
- مستوى رضا العمال؛
- درجة وأهمية الصراعات والأزمات الاجتماعية؛
- درجة الدوران، المشاركة في تظاهرات واجتماعات المؤسسة.

¹ غياث، 2005، ص 115

² على السلمي: تطور الفكر التنظيمي، (د. ط)، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص 230.

للسلوك التنظيمي

3.3 الأبعاد الإنسانية: يعتبر موضوع الفعالية الإنسانية أو الأداء الإنساني من الانشغالات الأساسية لجميع أفراد المنظمة سواء من طرف المديرين أو العمال، وبشكل عام أساسي يساهم في تحسين الفعالية التنظيمية للمنظمة.

وأكد كل من " ميشال كروزي " و " مارتوري " بأن الأداء الإنساني يحل من خلال النتائج المتحصل عليها من طرف العمال في مراكز عملهم. هذه النتائج يتم التعبير عنها من خلال الثروات المحققة القيمة المضافة المنتجة، وتحسين الالتزام نحو المنظمة.

4.6 الأبعاد التنظيمية: يرتبط مفهوم الفعالية بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويعرفها " كاليكا " بأنها: كل ما يتعلق بالبناء التنظيمي بغض النظر عن النتائج المتوقعة ذات طابع اجتماعية أو اقتصادية وطرح

4. عوامل للفعالية التنظيمية:

- احترام الهيكل الرسمي: عدم احت ارم الهيكل المصرح به من طرف الإدارة قد يؤدي إلى خلل في المنظمة.
- العلاقات بين المصالح: العمل على تقليل الصراعات يعكسه الحاجة إلى التنسيق الضروري من أجل تحقيق الفعالية.
- جودة انتقال المعلومة: على المنظمة تطوير أنظمة معلومات تسمح بالحصول على المعلومات ذات مصداقية شاملة.
- مرونة الهيكل: والتي تقي قدرة الهيكل التنظيمي على التغير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية.¹

5. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

إن نجاح المنظمة وفعاليتها يحكم عليها من خلال كيانها الشامل الذي من خلاله يتم تحقيق جميع الأهداف، ولكي تستطيع القيام بدورها على أكمل وجه لذلك هي مرتبطة بمدى الاقتراب والابتعاد عن الغاية النهائية التي أنشأت من أجلها المنظمة ويمكن حصر هذه العوامل في ضوء 4 عوامل.

أ. النظام الاقتصادي: إن المقصود بالنظام الاقتصادي جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن معايير فعالية التنظيم وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

- إن المنظمات التي توجه بها درجة من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي تكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.
- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر من تلك المنظمات التي بها درجة منخفضة من المختصين في مجال التقسيم.
- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية (Automatism) تكون أكثر فعالية من تلك ذات آلية ضعيفة.²

ب. النظام السياسي: ويعني بالنظام السياسي داخل المنظمة من تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية توجيهاتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي تلك التي تنص بالصفات الآتية:

¹ أسامة خيرى: القيادة الإدارية، دار النشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 220.

² صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخير علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 200

للسلوك التنظيمي

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عامليها.
 - إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة.
 - إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة في الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.
 - إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية.
 - إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين، بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.
- ج. **النظام الرقابي:** إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع، هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو الآتي:

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزائية حازمة عن المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما حدث بداخلها لكن من وجهة أخرى، فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزائية متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ربحية وللوهلة الأولى.
- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمروسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاصة لأهواء ومزاج الرؤساء.
- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها في كل الاتجاهات (رأسية، أفقية دائرية).¹

- د. **النظام البيئي:** ويقصد به تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فعالية التنظيم على النحو التالي:

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.
- إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت مفتوحة أو مغلقة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزءاً فيه.²

الشكل رقم (05): العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم



المصدر: ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص. 102.

6. نماذج الفعالية التنظيمية:

نموذج الأهداف: في أبرز رواد هذا النموذج "إيتزوني وبيرو" وانطلاقاً من منظور هذا النموذج الأهداف، تعرف الفعالية التنظيمية بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية لها أهداف محددة، تسعى إلى تحقيقها وفق إستراتيجيات مرسومة من طرفها ولقد جاء في تحليل بيرو لهذه النقطة أن الأهداف الرسمية هي:

✓ الأغراض العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العقد.

✓ التقارير الدورية.

✓ التدابير العامة للمدراء التنفيذيين.

✓ بيانات المسؤولين الآخرين.

أما الأهداف الإجرائية فهي التي تحددها السياسات العملية الواقعية للمنظمة، وما هو عملها في الواقع وقد تربطه بها مباشرة بالأهداف الرسمية.

ونخلص القول إنه ووفق هذا النموذج نحكم على المنظمة بالفعالية عندما نستطيع بلوغ وتحقيق الأهداف.

• **نموذج تنظيم الموارد:** ينظر إلى المنظمة في إطار هذا النموذج على أنها: بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى، وعليه فإن الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقيق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية، ومن أهم رواد هذا النموذج نجد كل من : يوكشمان، بيشور، جورغوبلوس، ويؤكد هؤلاء على أن كل المنظمات تؤدي مهامها في به موارد قليلة ومحدودة نوعاً ما. ويحكم المنظمة على هذا النموذج بأنها فعالة إذا استطاعت الحصول على الموارد الأولية ورؤوس الأموال والمورد البشري على الرغم من قلة هذه الموارد والتي يبقى أمر الحصول عليها رهين إمكانيات البيئة الغنية أو الفقيرة لهذه الموارد.

• **نموذج العمليات الإدارية:** نجد من بين دعاة هذا النموذج كل من سيرت ومارش وكذا فيلي، هاوس، ويتم ضمن هذا النموذج الحكم على المنظمة بأنها فعالة من خلال قدرتها وكفاءتها في أداء الوظائف الإدارية مثل: التخطيط، الموازنة، اتخاذ القرار.

• **نموذج المساومة أو الرضا المشارك:** وضع الباحث بيرنارد Barnard تصوراً لهذا النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز كما يلي:

- الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز، ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها الخاصة، تعتبر مساهمته في الرضا النهائي للآخرين.

للسلوك التنظيمي

- وتستعمل المنظمة تفاعل الأفراد كإطار مرجعي ورئيسي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث اعتبر الباحث (Barnard) (دوافع الأفراد العاملين في المنظمات محدداً جوهرية، لأن يتوقف نمو المنظمة واستمرارها في العمل على شعورهم بالرضا.
- **نموذج التطور التنظيمي:** من أهم رواد هذا النموذج (Douglas MacGregor) والذي وضع نموذج المنظمة الفعالة والغير الفعالة ضمن نظرية x و y ، حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها إمكانية حل مشاكل المنظمة وتحديد القرارات فيها. لما كان هناك تطابق في أمران بين " بلاك موتون" و "رئيسليكرت" حيث قاما بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نموذجية أحدها سلطوي والآخر مشاركاتي.

وعموماً لاحظ النقاد على نموذج التطور التنظيمي أنه أغفل العوامل البيئية واكتفى فقط بتناول الظروف الداخلية للمنظمات والتي لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة.

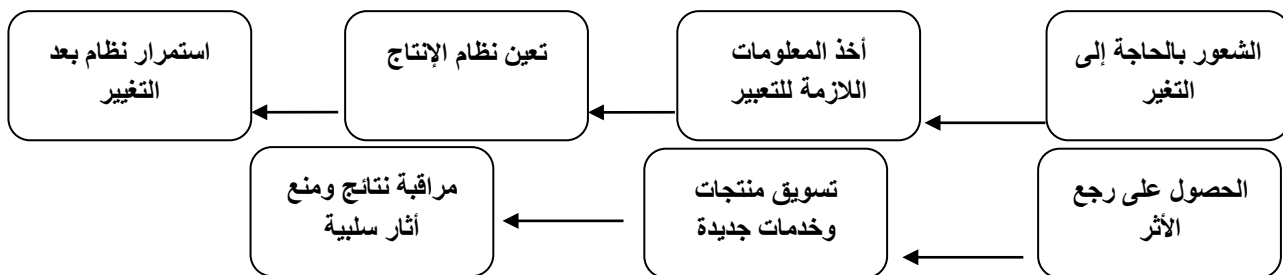
- **نموذج الوظيفة الاجتماعية:** تتحدد الفعالية التنظيمية ضمن هذا النموذج من خلال النتائج المتحققة من ممارسة المنظمة نشاطاتها وما تقوم به من خدمات لأفراد المجتمع الذي يعتبر جزءاً منه ولن يتحقق لها النمو إلا بنموه وتطوره.

ومن أبرز الرواد المساهمين في تجسيده نجد "بارسونز Parsons" بتحليله للمنظمات حيث يرى أنه على كل الأنظمة الاجتماعية حل أربع مشاكل أساسية هي:

- مشكلة التكيف مع المحيط الخارجي، وتهيئة الظروف لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها السريعة.
- مشكل تحديد الأهداف وكيفية الحصول على الموارد وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية.
- مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم نسق بين العلاقات المتبادلة والمتكاملة بين وحدات التنظيم.
- مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام للمنظمة.

- **نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية:** تعكس أبعاد المنظمة ككل والمتمثلة في المتغيرات الكمية والسلوكية، وترتكز على أحسن توزيع للموارد، تنظر للأهداف كمخرجات وليس كمدخلات ومن أمثلة نماذج المنظومة: دائرة التكيف والفاعلية كما يوضحها الشكل التالي.

شكل رقم (06): دائرة التكيف والفاعلية



المصدر: غالب محمود، خير الدين سنجق، موسى أحمد، مبادئ الإدارة في المنظمات الصحية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 100.

- **نموذج النسق:** ويركز على دراسة العلاقات بين أفراد النسق ومدى تساندها وظيفياً لتحقيق الفعالية ويتفرع عن هذا النموذج ما يلي:

للسلوك التنظيمي

- **نموذج البقاء:** ويرتكز على متطلبات النسق، ومدى توافرها لمساعدة المنظمة على البقاء والاستمرار، حيث يهتم هذا النموذج بمدى قدرة المنظمة على توفير جميع العوامل من موارد ويد عاملة متخصصة، وخطط جيدة من أجل بلوغ الأهداف ونجاحها والاستمرار والبقاء.
- **نموذج الفاعلية:** ويركز على دراسة العلاقة المتبادلة بين أجزاء وعناصر النسق، ومدى تأثير تلك العلاقة على فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف¹.

مدخل دراسة الفاعلية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفاعلية، وعدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف موحد وجامع لمعنى الفاعلية التنظيمية، أدى إلى ظهور مداخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها. ويمكن تصنيفها حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين:

المدخل التقليدي:

لقد ركزت المداخل التقليدية للفاعلية التنظيمية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (إلى مخرجات) سلع وخدمات (، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات، ويمكن قياس فاعلية المنظمات من خلال العرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها، وذلك على النحو التالي:

مدخل النظم: يضم مدخل النظم بجانب المدخلات في تقييم فاعلية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفاعلية التنظيمية لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة، ويعتمد هذا المدخل في تحديد فاعلية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد.

ومن أهم هذه المؤشرات:

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية؛
- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية؛
- قدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاهتمام بالنتائج فقط، وخاصة النتائج المادية الممثلة في الأرباح والعوائد وإهمال العناصر الأخرى المؤثرة. ومنها الكفاءة أو علاقة المنظمة بالبيئة، لا يعني الصورة الواضحة على فاعلية إدارة المنظمة، لذلك أضافت هذه الدراسات عوامل أخرى، مثل القدرة على التكيف والاستقرار والتكامل والروح المعنوية للعاملين والاستغلال الأمثل للمصادر والموارد المتاحة. وهذا يعني أن هذا الاتجاه نحو إلى الأداء الكلي للمنظمة وإدخال موضوع الكفاءة إلى جانب الفاعلية.

وبعبارة أخرى يمكن القول إن مدخل النظام يأخذ بعين الاعتبار كفاءة العناصر المؤثرة الداخلية منها والخارجية، الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي فهو يمثل دخلاً متكاملًا للفاعلية. لذلك يمكن ترجمة معايير الفاعلية التنظيمية إجرائيًا وفقًا لهذا المدخل إلى مؤشرات في وسائل وليس غايات بحد ذاتها ومن ذلك:

¹ غالب محمود، خير الدين سنجق، موسى أحمد، مرجع سابق، ص 97 103.

للسلوك التنظيمي

- ✓ القدرة على إقامة علاقات طيبة مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
- ✓ المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- ✓ كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.
- ✓ وضوح خطوط الاتصالات.
- ✓ درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها.
- ✓ مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.¹

مدخل العمليات الداخلية: تضمن مدخل النظم لتحديد الفعالية النظمية في نهايته مؤشرات: الاتصال ودرجة مقبولة من المنافسة وحتى الص ا ر ع وكذا الرضا الوظيفي، وكلها مؤشرات منبعها الإنسان المتفاعل داخل المنظمة، وهي المحاور التي ركز عليها مدخل العمليات الداخلية الذي اهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجود المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها. وتعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية بالسير وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم. والعنصر الهام في الفعالية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد.

ومن مؤشرات تحديد الفعالية حسب هذا المدخل وجود مناخ ايجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين الأعضاء ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وارتفاع دافعيتهم، ولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية، باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما.

ومع ذلك فهو لا يخلو من عيوب، إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية) كما أوضحنا (. فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي ورضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.²

مدخل الهدف: يعتبر مدخل الهدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات ويرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقا للقدرة على تحقيق الأهداف مثل القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن، التغلب على المنافسين، التوسع والانتشار..... الخ.

وما زال نموذج الهدف يستخدم في العديد من المنظمات، وفي سبيل المثال قدم كل من خندواله HIL and Middlemst إرشادات تساعد المنظمة على تطبيق نموذج الهدف وتحديد الأهداف التنظيمية وهي كما يلي:

- التركيز في البحث عن إدراك الأهداف الأساسية لمتخذ القرار (في اغلب الاحيان السلطة الرسمية) في المنظمة، وذلك لان عملية تخصيص الموارد والقدرات تكون على أساس تحقيق هذه الأهداف. وينبغي أن يتم التركيز على تفكير بعض الأشخاص والذين هم متخذو القرار في المستويات العليا.
- التركيز على تحديد أهداف المنظمة بدقة فضلا عن تحديد الأهداف الشخصية للعاملين. وأن الخلط بين هذه يمكن أن يؤدي إلى نتائج كارثية مقلقة.

وهذه هي نقطة الاختلاف بين التنظير نحو الهدف والتنظير نحو النظام. في حين أن منظري النظم يجدون صعوبة في التفرقة بين الأفراد، النظم الفرعية أو الأهداف البيئية. القيم والتأثيرات عن أهداف المنظمة.

¹ محمد أبو هندة القيروني: التنظيم الحديث للمنظمة، دار مراكش للطباعة والنشر، المغرب، 2000، ص 91.

² صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 204.

للسلوك التنظيمي

- محور عرض البحث عن الأهداف التشغيلية، يوجد هنا أيضا اختلاف بين منطري نموذج الهدف التقليديين، إذ ينظرون إلى الأهداف التشغيلية على أنها متجانسة نسبيا، وفي حين يرى منظرو النظم الاختلاف على مستوى الأهداف التشغيلية بين أعضاء المنظمة أنفسهم، وعلى مختلف مستويات الهيكل الهرمي للمنظمة.
 - الغوص في المقاصد المنشودة: من حين الكيفية التي بها يدرك العاملون أهداف المنظمة وأنشطتهم وهم أولئك العاملين الذين يجري ملاحظة عملهم في المنظمة فإذا ركز البحث على كل من المقاصد والأنشطة فيجب أن يتم استخدام طرائق عديدة من أجل تجميع البيانات. ويمكن أن يتم وصف الأنشطة من خلال الملاحظة الميدانية والرجوع إلى الوثائق والسجلات.¹
- ومن أهم ما ميز هذا المدخل هو أنه ينظر شمولية لمفهوم الفعالية، ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة كما أن هذا النموذج يأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية.²

¹ سعد على محمود العنزي: الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 99-101

² صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 206-209.

من خلال ما أوردناه في هذا الفصل يظهر لنا ان السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات، كما ان علم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى اهمها علم النفس وعلم الاجتماع كما يعتبر السلوك التنظيمي علم وفن. إن أبعاد السلوك التنظيمي الثلاث المناخ والفعالية والاهداف تتغلغل في كل وظيفة تقريبا على مستوى المنظمة مستوى الاعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات.

الفصل الثالث

الاستغراق

الوظيفي

تمهيد.

أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي.

ثانياً: أبعاد الاستغراق الوظيفي.

ثالثاً: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

رابعاً: نظريات الاستغراق الوظيفي.

خامساً: العوامل التي تحد من الاستغراق الوظيفي للعاملين.

سادساً: محددات الاستغراق الوظيفي (العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي).

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد دراسة موضوع الاستغراق الوظيفي امرا ضروريا سواء كان على مستوى المنظمات أو الباحثين، بحيث يجب على الإدارة العليا للمنظمات بشكل عام وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص الاهتمام به، والعمل بكافة الوسائل والطرق لتنميته لدى العمال، كما له من أهمية ترتبط بأداء ومردودية العامل، ومن خلال هذا الفصل سوف يتم التعرف على مفهوم الاستراق الوظيفي وأهميته في تعزيز فاعلية الفرد وزيادة الدافعية لدى الموظفين.

الفصل الثالث الاستغراق الوظيفي

أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي

هناك العديد من الإسهامات الفكرية التي قدمها الباحثون في تعريف الاستغراق الوظيفي والتي نذكر أهمها:

يعرفه Robert بأنه: "درجة اهتمام الفرد بالعمل، أي أن العمل هو الغاية ومصدر أساسي لإشباع الحاجات البارزة للفرد".¹

الاستغراق الوظيفي عند Lodahl هو: "حالة نفسية تتضمن مكونين هما التفاني والذي يشير إلى التوافق المعرفي ومقدار الوقت الذي ينفقه الفرد في التفكير بدوره في العمل والإنهاء والذي يشير إلى قوة تركيز الفرد على الدور الذي يقوم به".²

1. أهمية الاستغراق الوظيفي:

تتمثل أهمية الاستغراق الوظيفي فيما يلي:

- ✓ يعمل الاستغراق الوظيفي على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ويجعل الفرد أكثر التزاماً نحو عمله وشركته، كما أنه يعزز من إنتاجية العاملين وكفاءتهم.³
- ✓ يعد وسيلة لتحسين وزيادة دافعية العاملين نحو العمل، كما أنه يحقق النمو، والرضا الشخصي للفرد، ويشجعه على تحسين وتنمية مهارته وقدراته.⁴
- ✓ الاستغراق أحد المداخل التي تستخدم تنمية وتحسين جودة العمل، حيث أن التفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام بالعمل يجعل الفرد المستغرق في وظيفته لديه التزام تنظيمي اتجاه عمله.⁵
- ✓ يمثل الاستغراق طرق الاستثمار في رأس المال البشري، فقد أدركت الشركات أهميته، مما جعلها تسعى إلى دعم ومشاركة موظفيها في أعمال الشركة.⁶

ثانياً: أبعاد الاستغراق الوظيفي

1. **الاستغراق العاطفي (الشعوري):** يعني وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار، ومشاعر الفرد، وبين الوظيفة التي يشغلها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مشاعر الحماس والفخر اتجاه عمله الذي يقوم به. ويقصد به مدى قوة استمتاع الفرد وحبهِ لوظيفته ومن أهم خصائصه التعلق، والاستمتاع، والارتباط.

2. **الاستغراق المعرفي (الإدراكي):** يشير إلى استغراق العاملين شعورياً وفكرياً بشكل كامل في ممارسة عملهم، والتركيز على تنفيذ المهام الموكلة لهم بأفضل الطرق، أو هو درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته ودرجة أهمية الوظيفة في حياته ومن أهم خصائص الاستغراق المعرفي (الحالة النفسية - احترام الذات المشاركة الفعالة).

¹ Dubin Rober: **Human relations in administration**, Eenglewood, Cliffs, 1968, P 05.

² T- kejner, M. Iodahl: **Apsychological of Manifest Needs as Predictors of job**, Involvement among Selected workers in Lagos state, journal of Applied Psychology.2019, P P 49-52

³ محمد عبد العليم: **محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي** دراسة تطبيقية، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2012، ص 46.

⁴ محمد المصري: **الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواظبة التنظيمية**، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الأزهر - غزة فلسطين، 2015، ص 320.

⁵ علي نجم وآخرون: **أبعاد النجاح المهني الذاتي وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي**، بالتطبيق المديرين في ميناء دمياط وبور سعيد، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2013، ص ص 45-46.

⁶ الزبيدي عجيل: **آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة**، مجلة القراءة والمعرفة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 2007، ص 193.

الفصل الثالث

الاستغراق الوظيفي

3. **الاستغراق الجسدي (السلوكي):** يعرف الاستغراق الوظيفي بأنه توجيه وتركيز كافة إمكانيات الفرد الجسدية نحو تحقيق مهام وظيفته على أكمل وجه.¹

مؤشرات وجود الاستغراق الوظيفي:

هناك بعض المؤشرات الدالة على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين أهمها ما يلي:

- ✓ امتلاك العاملين روابط قوية بوظائفهم، من الصعب كسرها.
- ✓ أن تكون أهم أولويات الفرد الاهتمام بوظيفته واستغراقه في أداء مهامها.
- ✓ معظم اهتمام الموظف مركز حول وظيفته.
- ✓ أن تكون معظم الاهداف الشخصية للفرد في حياته مرتبطة بشكل مباشر نحو وظيفته.
- ✓ الرغبة الدائمة في الذهاب للعمل وعدم التغيب عنه.
- ✓ شعور الفرد بالفخر والتباهي بعمله أمام الآخرين وتمسكه به.
- ✓ التفكير في الوظيفة حتى بعد انتهاء وقت العمل.²

¹ كريم محمد: **دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي** دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصادية، جامعة الأنبار، 2016، ص ص 190-193.

² المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: **جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي**، دراسة ميدانية مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 2، جامعة الزقازيق كلية التجارة، مصر، 2004، ص 52.

الفصل الثالث الاستغراق الوظيفي

ثالثاً: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

➤ **العمل نفسه:** تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف التي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل وقد ميز lawler (1969) ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزا جوهريا:

- أ. يجب أن يتلقى الافراد ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم ويفصل من خلال تقييم وتحديد هذه التعليقات أدائهم.
- ب. استخدام القدرات: يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.
- ج. الحكم الذاتي (الاستقلالية) يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.¹

➤ **بيئة العمل:** تهتم هذه الإستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الايجابية للعمل، وتعزيز، الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد.²

➤ **القيادة:** ينبغي إستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق وسيشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها.

➤ **فرص النمو الشخصي:** ينبغي أن يستند وضع استراتيجيات توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم، الأمر التنفيذي بها وينهمكون منها باستمرار، ووصف ثقافة التعلم بأنها "وسيلة النمو" نشأها أن تشجع الموظفين على الخصائص التالية التحويل وليس الإشراف، إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر وبناء قدرات طويلة الأجل وليست تصحيحات على المدى القصير.³

➤ **فرص المساهمة:** تزويد الأفراد بفرصة للمساهمة ليست مجرد مسألة العمليات التشاورية الرسمية، على الرغم من أنها تكون مهمة، بل إنها تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستمتاع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها.⁴

رابعا: نظريات الاستغراق الوظيفي

نظرية التوقع: تفترض هذه النظرية التي قدمت من قبل العالم vroom سنة (1964) أن على المدراء استثمار قبولهم الشخص لدى الموظفين والعمل على إلهامهم وزيادة حماسهم وهذا يعتمد بدرجة أساسية على ميل ورغبة الموظف في التصرف وفقاً للنتائج المتوقعة من تصرفه، حيث يتحدد مدى استغراق

¹ العبادي هاشم، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة دراسات إدارية، العدد 9 كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة 2012، ص 73.

² أحمد ديب: أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، قسم إدارة العمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة 2014، ص 26.

³ أحمد ديب، مرجع سابق، ص 28، 29.

⁴ عتيقة حرارية، زونية بوساق: جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، جامعة أبو قاسم سعد الله، الجزائر 2، 2018 ص 206-208

الفصل الثالث الاستغراق الوظيفي

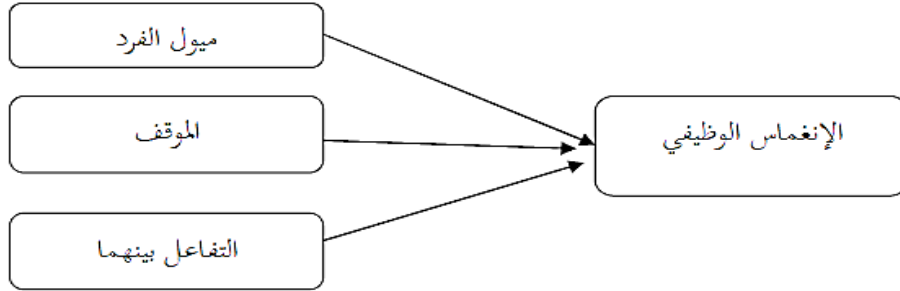
الموظف بمستوى توقعاته ويبرز ذلك من خلال دافعيته للعمل، حيث إذا كانت توقعات الفرد أكبر من حوافز المنظمة فإن الاستغراق الوظيفي لديه سوف ينخفض والعكس صحيح إذا كانت توقعات الموظف أقل من حوافز المنظمة سيزداد الاستغراق الوظيفي لديه.

➤ **نظرية التكامل:** قدم كل من Rabinourzand Hall 1977 نموذج يوضح أن الاستغراق الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر وهي موقف الفرد وميوله والتفاعل بينهما، حيث أن تلك العناصر الثلاثة متساوية من حيث الأهمية في شرح وتفسير الاستغراق الوظيفي والشكل رقم (07) يوضح نظرية التكامل:¹

¹ Absar, Mohamed Nurul, Mohammad Tahlil Azim, Nimalathasam Balasundaram, Sadia Akhter (2010), Impact of human Resources practices On job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh, vol -L X II No -2, P P 31- 42 available at: <http://www-upg-bulletin-Se-ro/archive/2010>.

شكل رقم (07): مكونات نظرية التكامل.

المصدر: أحمد قاسم الساعي: النظريات المفسرة للانغماس الوظيفي، مداخلة في ملتقى دولي بجامعة دمشق، 2012، ص4.



حيث يعتمد موقف الفرد على الاتجاهات الشخصية نحو خصائص الوظيفة، ويتأثر بنمط القيادة وفرص العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وقيم المنظمة، وتؤثر تلك العناصر على موقف الفرد وبالتالي على مستوى الاستغراق الوظيفي.

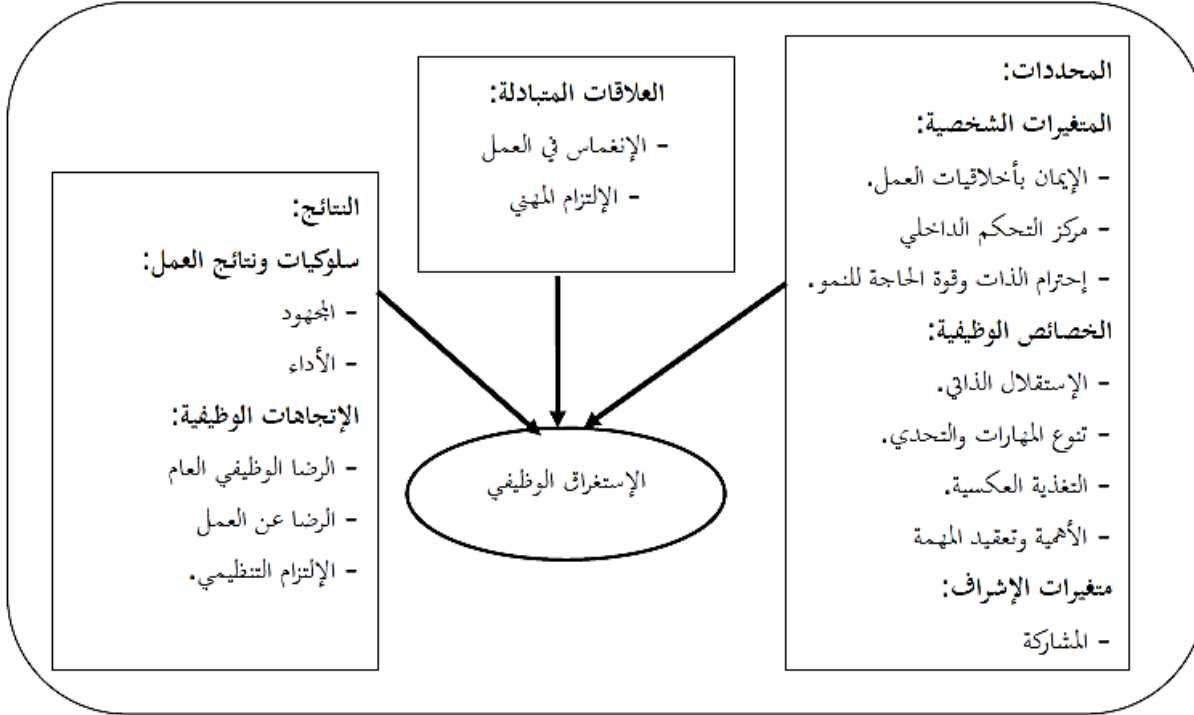
- ويعتمد عنصر ميل الفرد على الصفات الشخصية للفرد مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية والخبرة الوظيفية وموقع السكن، ومتطلبات العمل العالية من حيث العناصر والوقت والمسؤولية تلك الأمور مؤثرة على مستوى ميل الفرد، وبالتالي تؤثر في مدى الاستغراق الوظيفي، لذا يعد الاستغراق الوظيفي هو ميزة شخصية ولا يمكن تغييره بسهولة من خلال المنظمة.

- كما أن التفاعل بين موقف الفرد وميوله يوضح الخصائص الشخصية والبيئية اتجاه العمل والسلوكيات، ومدى انسجام والتطابق بين الخصائص الشخصية والبيئية اتجاه العمل والسلوكيات، ومدى الانسجام والتطابق بين الخصائص الشخصية للفرد مع موقفه يتحدد مستوى الاستغراق الوظيفي فكلما كان هناك انسجام وتطابق كلما كان الاستغراق الوظيفي عالياً¹.

➤ **نظرية المدخل السببي:** قدم Brown 1996 نموذج الاستغراق الوظيفي يركز على نتائج مجموعة من الدراسات التجريبية، حيث وفقاً لهذا النموذج فإن الاستغراق الوظيفي يعتمد على مجموعة من الخصائص الشخصية والوظيفة وسلوكيات الإشراف والاتجاهات الوظيفية والشكل التالي يوضح مكونات نظرية المدخل السببي.

¹ Aktar, Singh, 2010: OP- cit, P P 40-45

الشكل رقم (08): مكونات نظرية المدخل السببي.



المصدر: أحمد قاسم الساعي: النظريات المفسرة للانغماس الوظيفي، مداخلة بجامعة دمشق، 2012، ص5.

ومن حيث الخصائص الشخصية يتميز الشخص الذي لديه استغراق وظيفي أن لديه إيمان شديد باختلافات العمل وحافز داخلي ومرتفع وشعور عالي باحترام الذات إلا أن الخصائص الديمغرافية التمييز بين الأشخاص المستغرقين وظيفيا وأما بالنسبة للخصائص الوظيفية وسلوكيات الإشراف يتميز الشخص الذي لديه استغراق وظيفي بحبه للأعمال ذات نتائج المهمة والتي بها درجة عالية من التحدي والأعمال ذات المهمة المرادية والتي تحتاج لمهارات مختلفة ويرتبط هذا الشخص بعلاقات ايجابية بالمشراف الذي يوفر له أدائه تغذية عكسية كافية، أما من حيث اتجاهات الوظيفية فيتميز الشخص الذي يكون عند استغراق وظيفي بدرجة عالية من الرضا لوظيفي والالتزام العاطفي القوي بالمنظمة التي يعمل بها.¹

➤ **نظرية المدخل التحفيزي:** قدم العالم Kanung نظرية المدخل التحفيزي والتي تنص على أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية المحتملة وبيئة العمل التي يمكن أن تلبي وتحقق طلبه الشخصي وتصورات الموظف المتعلقة باحتمالات أن تتحقق له وظيفته احتياجاته الشخصية هي العوامل الأكثر تأثيرا على استغراقه الوظيفي، حيث يرى Kanung أن الأفراد يعتقدون بأن محتوى الوظيفية المحتملة توفر لهم فرصة لتحقيق احتياجاتهم المستقبلية لذا فإن الاستغراق الوظيفي لديهم يعتمد على احتياجاتهم الموظفين الداخلية والخارجية بالإضافة إلى تصوراتهم عن احتمالية تلبية هذه الوظيفة لاحتياجاتهم.²

¹ شيلان فاضل محمود مرجع سابق، ص 251.

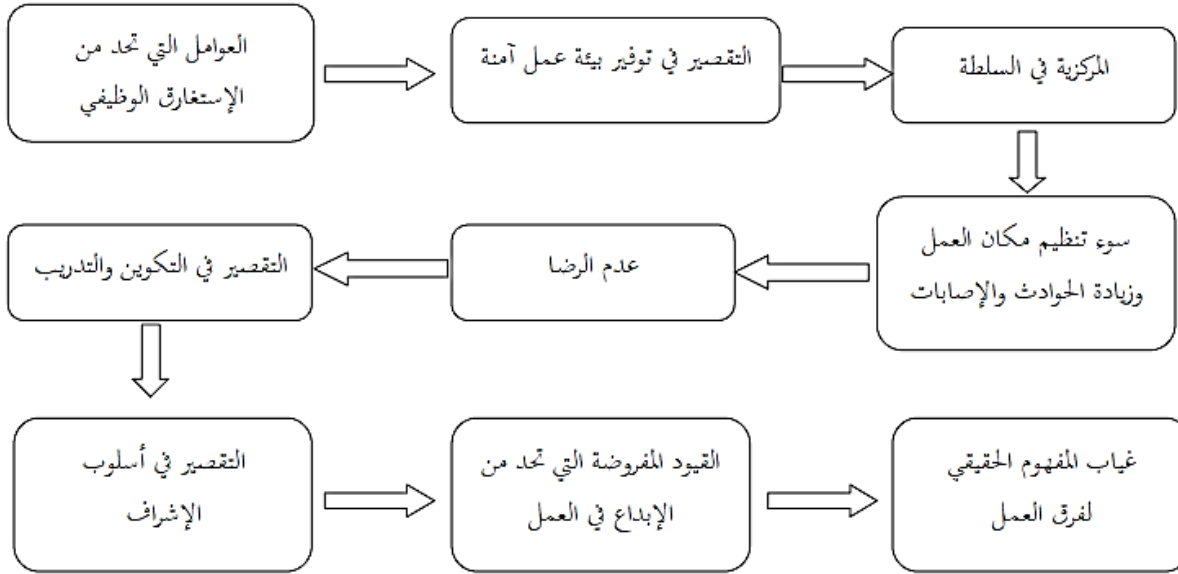
² رافع يوسف الوحيددي: القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي المصارف الإسلامية - قطاع غزة، دراسة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ص 30.

خامسا: العوامل التي تحد من الاستغراق الوظيفي للعاملين.

- توجد العديد من المظاهر التي تدل على جودة العمل تؤدي إلى عدم استغراق العاملين في وظائفهم:
- أ. عدم رضا بعض الفئات في معظم المنظمات العاملة بمجتمعاتنا على الأجور والمكافآت والمزايا والقواعد التي يحصلون عليها.
 - ب. السيطرة الكاملة للرؤساء على عملية اتخاذ القرارات حتى تلك التي تمس العاملين بشكل مباشر وظائفهم دون الاستعداد للإنصات لآرائهم وتجاهل ردود أفعالهم حيال أي قرار.
 - ج. التقصير في توفير بيئة عمل آمنة وصحية طبقا لمعايير السلامة والصحة المهنية الدولية.
 - د. انخفاض درجة إرضاء الأفراد عن خصائص وظائفهم نظرا لما يعترضها من قصور من نواحي التصميم أو التنوع والتحدي والتجديد والتحديث.
 - هـ. عدم وجود مناطق واضحة لحرية تصرف المرؤوسين وكثرة القيود المفروضة عليهم مما يحد من انطلاقاتهم الإبداعية في العمل.
 - و. الدور السلبي للرؤساء في التكوين وتنمية الأفراد لتكوين قيادات المستقبل وعدم توفر أسلوب الإشراف الفعال الدافع للعمل والانجاز.
 - ز. زيادة الفاقد بسبب الحوادث والإصابات واللامبالاة من البعض وعدم الصياغة الجيدة أو لسوء
 - ح. تنظيم مكان العمل وسوء عملية التخزين والإحباط والتعب والملل ونقص المهارة لدى البعض.¹
 - ط. غياب المفهوم الحقيقي لفرق العمل الفعالة وجماعة العمل ذات الهدف الواحد والأدوار المحددة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارة السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007 ص 353، 354.

الشكل رقم (09): مخطط يمثل المظاهر التي تحد من استغراق العاملين.



المصدر: عبد الحميد المغربي، المصدر السابق، ص ص 353-354.

سادسا: محددات الاستغراق الوظيفي (العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي):

لقد تباينت الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي بالدراسة في اتجاهاتها لتحديد العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي كالتالي:

أ. ركزت مجموعة أولى من الدراسات على إبراز أثر المتغيرات الفردية على الاستغراق الوظيفي (السن، مدة الخدمة...)

ب. ركزت مجموعة أخرى على أن الاستغراق الوظيفي هو محصلة لبعض الظروف المتعلقة بالعمل (سلوك القائد، المشاركة في اتخاذ القرارات الحوافز الاستقلال في العمل...)

ج. بينما ركزت مجموعة ثالثة على توضيح الأثر التفاعلي للمتغيرات الفردية وبيئة العمل على الاستغراق، حيث روجت تلك الدراسات لفكرة أن الاستغراق في الوظيفة ليس محصلة للمتغيرات الفردية بمفردها أو ببيئة العمل بمفردها إنما الاحتمال الأقوى أن يكون الاستغراق نتيجة للتفاعل بين المؤثرات الفردية ومتغيرات بيئات العمل.

حيث أشار Huffman في دراسته إلا أن الاستغراق الوظيفي مفهوم (تكوين) معقد يعتمد على الإدراك، الحدث والشعور، حيث أكد أ العوامل المؤثرة على الاستغراق تتمثل في:

✓ العوامل الفردية.

✓ العوامل الموقفية.

✓ التفاعل بين العوامل الفردية والموقفية.¹

بينما أشار (ركيش) في دراسته إلا أن مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالفرد يتأثر بمجموعة من العوامل وتلك العوامل تتمثل في:

¹ زناتي محمد ربيع: الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الحادي والعشرين، العدد 3، 1997، ص 271.

الفصل الثالث

الاستغراق الوظيفي

- أ. **عوامل فردية:** حيث هناك مجموعة من العوامل مثل: السن، الجنس، التعليم ومدة الخدمة التي تؤثر على مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالفرد.
- ب. **عوامل موقفية:** وتلك العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي مثل: رضا الموظف عن وظيفته، ودرجة مشاركة الموظف في الموقف الوظيفي.
- وكذلك أشار sall (1998) في دراسته إلى ما يلي:
- ✓ أن الاستغراق الوظيفي يرتبط بثلاثة فئات من متغيرات العمل تتمثل في: الخصائص الشخصية والخصائص الموقفية ونتائج العمل.
 - ✓ ترتبط أي فئة من تلك الفئات بالاستغراق الوظيفي بشكل أكبر من فئة أخرى.
 - ✓ يعتبر الاستغراق الوظيفي هو سبب وفي نفس الوقت نتيجة للسلوك الوظيفي.
 - ✓ للمتغيرات الشخصية والموقفية تأثيرات مستقلة على الاستغراق.
 - ✓ للمتغيرات الموقفية تأثير أكبر من الاتجاه نحو وجود انخفاض في مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص به.¹

خصائص الاستغراق الوظيفي:

1. الاستغراق الوظيفي متغير يمثل الفروق الشخصية بين الأفراد تتمثل في (الدوافع، القيم، الاتجاهات، النوع).
 2. الخصائص الوظيفية: تتمثل في (الحافز، استقلالية الوظيفة، التنوع، التغذية العكسية).
 3. الخصائص الاجتماعية تتمثل في العمل مع الآخرين، المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاعر النجاح.
- يرى قاسم أن الاستغراق الوظيفي يعتبر مجموعة من الظروف تجمعت معا، كما أن الاستغراق الوظيفي هو الربط بين الفرد والظروف المختلفة، وأن استغراق الفرد في وظيفة معينة تتأثر بظروف وبيئة العمل وبمدى إسهام الوظيفة الحالية في إشباع حاجاته الأساسية، أما الاستغراق في العمل بشكل عام أو أن يكون العمل شيئا مركزيا في حياة الإنسان فهو إحساس داخلي عن جوهر العمل في حياة الإنسان، الأمر الذي يجعل الاستغراق الوظيفي صفة للفرد يحملها معه في كل الظروف الفرد المستغرق في وظيفته يحصل على قدر معقول من التغذية الراجعة عن أدائه لعمله، ويتمتع بنوع من الاستقلالية في أداءه لعمله.
- كما يتيح له عمله فرصة تكوين صداقات مع زملاءه، ويتطلب عمله احتكاكا للآخرين، وقد يكون الفرد كبيرا في السن ولديه قدر كبير من الخبرة الوظيفية.²

أنواع الاستغراق الوظيفي المرتبطة بالعمل:

- أ. **مستغرق:** (عمال بناء) يرغبون بمعرفة المطلوب لتوقعاتهم ودرهم الذي يمكن أن يقبله، وهم فضوليون بطبيعتهم تحديدا فيما يتعلق بمنظمتهم ومكانتهم فيها، فهم يؤدون أعمالهم بمستوى عال من الثبات، يستعملون مواهبهم وقوتهم في العمل كل يوم، ويعملون بالعاطفة ويقدمون الإبداع ويدفعون منظمتهم إلى الأمام.
- ب. **غير مستغرق:** العاملون غير مستغرقين يميلون إلى التركيز على المهام بدلا من الأهداف والنتائج التي يتوقعون إنجازها، ويرغبون بتحديد العمل فقط ويركزون على إنجاز المهام وطبيعة علاقتهم مع مدراءهم وزملاء العمل هي علاقة منتجة.
- ج. **منعزل بشكل نشيط:** العاملون المنعزلون بشكل نشيط هم ليسوا فقط حزينين في العمل بل أنهم بذرة سلبية في كل العمل، هؤلاء المنعزلين يمكن أن يكونوا نشطين ومن جانب آخر هناك عاملون يتعاونون مع بعضهم

¹ زناتي محمد ربيع، المرجع السابق، ص 305.

² حمادة عمار: علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة جامعة الوادي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2018، ص 50.

الفصل الثالث

الاستغراق الوظيفي

لتوليد المنتجات والخدمات ومشاكل وتوترات التي تظهر م العاملين المعزلين التي يمكن أن تلحق الضرر العظيم في الأعمال.¹

¹ عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار وائل، الأردن، 2011، 169.

الفصل الثالث

الاستغراق الوظيفي

خلاصة الفصل:

نستنتج في الأخير أن الاستغراق الوظيفي من المواضيع المهمة والأساسية في إدارة الأعمال والموارد البشرية بصفة عامة، وميدان التنظيم والعمل بصفة خاصة، لما له من أهمية في دراسة سوسيولوجيا المنظمة لما له من أهمية في تطوير المنظمات والموارد البشري، حيث أنه كلما كان هناك استغراق وظيفي كلما ساهم في تنمية المنظمات وتطويرها وجعلها قادرة على المنافسة والتعايش في المجتمع ومن جهة أخرى تضمن تكوين طاقات بشرية مؤهلة من خلال مستويات فعالة من الأداء والإنتاجية.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

للدراصة الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: المعالجة الإحصائية (القواعد والقياسات الإحصائية)

خامساً: عينة الدراسة.

سادساً: الخصائص الشخصية لمفردات العينة.

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني للدراسة:

ثانوية مجدوب محمد: من إحدى الثانويات الحديثة النشأة في ولاية برج بوعرييج، تأسست في نوفمبر 2022.

2. المجال الجغرافي للدراسة:

تمت الدراسة الميدانية بثانوية مجدوب محمد التي تقع في وسط مدينة برج بوعرييج المؤسسة، في حي السلطان، يحدها شمالاً عمارات سكنية ومحلات، ويحدها شرقاً ابتدائية وغرباً متوسطة وجنوباً محلات وسكنات.

3. المجال الزمني للدراسة:

المجال الزمني للدراسة هو أحد مجالات البحث الرئيسية والمقصود به هو المدة أو الفترة التي يحتاجها الباحث في جمع المعلومات والبيانات الميدانية للدراسة، وقد مرت الدراسة عبر المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: مرحلة الاستكشاف، بدأت هذه المرحلة في هذه الدراسة من نقطة الإحساس بالموضوع والتساؤلات التي كانت تطرح حوله والتي استدعت اهتمام الباحث، والتي دفعتنا إلى ملاحظة الظاهرة ملاحظة علمية وكانت هذه المرحلة على امتداد الفترة من سبتمبر 2024 إلى غاية جانفي 2025.
- المرحلة الثانية: مرحلة بناء الموضوع: بدأت هذه المرحلة ابتداء من تحديد إشكالية الدراسة وفروضها لتنتهي بمرحلة بناء الاستمارات، وكانت هذه المرحلة على امتداد الفترة من فيفري 2025 إلى أفريل 2025.
- المرحلة الثالثة: وتم في هذه المرحلة النزول إلى الميدان وتوزيع الاستمارات على المبحوثين وهذا على أساتذة الثانوية واسترجاعها وقد امتدت الفترة من 20 أفريل 2025 إلى 10 ماي 2025.
- المرحلة الرابعة: مرحلة جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وتم فيها جمع وتفريغ الاستمارات، جدولتها، تبويبها ثم تحليلها إحصائياً وسوسيولوجياً، وامتدت هذه الفترة مدة شهر ماي وبداية شهر جوان.

4. المجال البشري للدراسة:

تشمل هذه الدراسة موظفي ثانوية المجاهد مجدوب محمد المقدر عددهم 50 موظفاً وعاملاً مكونين من (25 أستاذ، مشرفين، ناظر، مدير، مقتصد ونائبه، مخبري ومساعدته، و16 إدارياً و9 عمال مهني).

ثانياً: منهج الدراسة.

يعرف المنهج بأنه مجموعة الإجراءات الذهنية التي يمثلها الباحث مقدماً لعملية المعرفة التي سيقبل عليها من أجل التوصل إلى حقيقة المادة التي يستهدفها.

ونظراً لطبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وخصائصه تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والتي يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال تحديد خصائصها وأبعادها والعلاقات القائمة بينها، ويتم التعبير عنها كما ونوعاً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وأسبابها وعلاقاتها المختلفة، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسير ووصف نتائجها.¹

¹ بدوي عبد الرحمن، منهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997، ص7.

إن اختيارنا للمنهج الوصفي يعكس مدى ملائمة لموضوع الدراسة، وذلك لقدرته على تشخيص السلوك التنظيمي كظاهرة وعلاقته بالاستغراق الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك فمن خلال المنهج الوصفي سنتمكن من الاطلاع على حقائق جديدة تساعدنا على فهم الظاهرة ومحاولة تفسيرها وتحليلها والوصول في النهاية إلى الإجابة عن مشكلة الدراسة وتحقيق الهدف منها، والوصول في الأخير إلى نتائج تفسر هذه الظاهرة والعوامل المحددة لها.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

تعد مرحلة جمع المعلومات من أهم مراحل البحث العلمي بحيث أن المعلومات هي المادة الخام التي يستخلص منها الباحث بعد المعالجة: التفرغ والتبويب، التحليل والتفسير والنتائج النهائية وأدوات الدراسة تتحدد طبقاً لطبيعة الموضوع الذي يفرض على الباحث نوعاً من الأدوات يستعين بها لدراسة ظاهرة موضوع البحث، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان.

1. الاستبيان:

يعد الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات شهرة وانتشاراً في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وعلم الاجتماع بصفة خاصة، وتأتي صياغة أسئلة الاستمارة بعد تحديد أهداف البحث والبيانات التي يرى جمعها تحديداً دقيقاً.¹

وقد تم الاعتماد على الاستمارة بصورة أساسية لجمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة واشتملت على ثلاثة محاور كل محور يحتوي على أسئلة تتعلق بتساؤل من تساؤلات الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- ✓ في البداية قمنا بصياغة جملة من الأسئلة من خلال مؤشرات أبعاد الدراسة.
- ✓ قمنا بعرض الاستمارة على الأساتذة المشرفة لعملية ضبطها.
- ✓ قمنا بعرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة (أساتذة من قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة) لغرض تحكيمها.

بعد تحكيم الاستمارة تم ضبط أسئلتها وفقاً للمحاور التالية:

أ. **المحور الأول:** البيانات الشخصية، والذي ضم 5 أسئلة تمحورت حول: الجنس، السن، عقد العمل، المستوى التعليمي، الخبرة.

ب. **المحور الثاني:** والذي يتعلق بأبعاد السلوك التنظيمي، والذي تضمن 24 سؤالاً.

ت. **المحور الثالث:** والذي يتعلق بأبعاد الاستغراق الوظيفي، والذي تضمن 12 سؤالاً.

2. الوثائق والسجلات:

قامت الطالبة بالاعتماد على مجموعة من الوثائق، تم الحصول عليها من خلال الزيارة الميدانية تمثلت مجملها في معلومات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة وموقع المؤسسة، وعدد الموظفين.

رابعاً: المعالجة الإحصائية (القواعد والقياسات الإحصائية)

لمعرفة علاقة السلوك التنظيمي بالاستغراق الوظيفي عند أساتذة ثانوية المجاهد مجدوب محمد، استخدمت الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة، وتم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالبرم الإحصائية للعلوم (Spss25) لتحليل نتائج الدراسة.

¹ إبراهيم العسل، الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1997، ص14.

وقد تم استخدام الاستبيان المغلق وكانت درجة الإجابة على كل فقرة مكونة من 5 درجات أي الاعتماد، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (01): فئات مقياس الإجابة على الفقرات

الدرجات	درجات السلم
غير موافق تماما	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق تماما	5

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الاستبيان.

تم الحصول على النتائج مباشرة بعد تفريغ البيانات في البرنامج، وقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية المتاحة في هذا البرنامج كالاتي:

- **أساليب الإحصاء الوصفي:** وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية.
 - التوزيعات التكرارية تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة وأيضا الحصول على مختلف الأشكال البيانية من دوائر نسبية أعمدة... الخ، التي تساعدنا على معرفة خصائص العينة المدروسة.
 - النسب المئوية: تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستمارة.
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.
- **الانحراف المعياري:** تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.
- **أساليب الإحصاء الاستدلالي:** وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية.
 - معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha cronbach's): ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد.

2. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

سيتم تقنين فقرات الاستبيان والتأكد من صدقها إما عن طريق الصدق الظاهري أو الداخلي وكذلك سيتم التأكد من ثبات فقرات الاستبيان.

تم تقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق فقراتها من خلال ثبات أداة الدراسة حيث تم إجراء خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ، حيث نستعمل هذا المعامل لقياس مد ثبات أداة الدراسة، وتعتبر قيمتها مقبولة إذا كانت 60% فأكثر وكانت نتائج اختبار ألفا كرونباخ كما يلي:

جدول رقم (02): نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة للأبعاد والمحاور.

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المناخ التنظيمي	08	0.793
السلوك التنظيمي	08	0.823

0.698	08	الفعالية التنظيمية
0.891	12	الاستغراق الوظيفي
0.789	36	إجمالي فقرات الاستبيان

المصدر: من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال الجدول رقم () نلاحظ أن كل نسب ثبات متغيرات الدراسة تقريبا كلها مقبولة حيث كانت أكبر من النسبة المرجعية (60%)، بالنسبة لأسئلة المناخ التنظيمي فبلغت نسبته (79.3%) وهي نسبة مقبولة لأنها أكبر من (60%)، أما أسئلة الأهداف التنظيمية فبلغت نسبتها (82.3%) وهي نسبة مقبولة أيضا لأنها أكبر من (60%)، أما أسئلة الفعالية التنظيمية فبلغت نسبتها (69.8%) وهي نسبة مقبولة أيضا لأنها أكبر من (60%)، وقد بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان بشكل عام (78.9%) وهذا ما يعني بأنها قيمة جيدة لثبات الاستبيان ونسبة مقبولة لأغراض التحليل وهذا ما يدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

خامسا: عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة: وكما ذكرنا سابقا، تشمل هذه الدراسة موظفي (أساتذة وإداريين) وعمال ثانوية المجاهد مجدوب محمد المقدر عددهم 65 موظفا مكونين من (25 أستاذ، 10 مشرفين، ناظر، مدير، مقتصد ونائبه، مخبري ومساعد، و6 إداريين و12 عامل مهني و6 حراس).

1. العينة:

جزء محدد كما ونوعا يمثل عددا من الأفراد يحملون نفس الصفات الموجودة في مجتمع البحث (على شرط أن تتاح الفرص لكل فرد أو وحدة اجتماعية من مجتمع الأصل لأن يقع عليه الاختبار يكون ضمن العينة دون تدخل أو تحيز أو تعصب الباحث).¹

2. كيفية اختيار العينة:

بعد إجراء مسح شامل على مجتمع الدراسة والمقدر عددهم 65 عنصر وتم توزيع 52 استمارة كون باقي المفردات إما في عطلة مرضية أو استثنائية في تلك الفترة، وتم استرداد 50 استمارة صالحة للتحليل.

سادسا: الخصائص الشخصية لمفردات العينة.

لتحديد ملامح جمهور البحث تم الوقوف على البيانات الشخصية لمفردات البحث والتي تضمنتها لأغراض منهجية ومعرفية تدعم الباحث الكشف على الملامح العامة لأبعاد الدراسة.

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	14	28
أنثى	36	72
المجموع	50	100%

المصدر: من مخرجات برمجية Spss v25.

¹ معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 1997، ص 63.

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث يبين أن أغلب مفردات العينة إناث والتي قدرت نسبتهم بـ 72% بينما كانت نسبة الذكور 28% هذه النسبة تفسر بانتشار توظيف الإناث خاصة في المؤسسات التربوية تعكس توجه المرأة بعد تخرجها للعمل الى قطاع التربية والتعليم.

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	5	10
من 25 سنة إلى 35 سنة	15	30
من 35 سنة إلى 45 سنة	18	36
أكثر من 45 سنة	12	24
المجموع	50	100%

المصدر: من مخرجات برمجية Spss v25.

يتبين من الجدول رقم (05) أن الفئة العمرية أكثر من 35 سنة إلى 45 سنة هي الفئة التي سجلت أكبر نسبة والتي قدرت بـ (36%)، تلتها الفئة العمرية، من 25 سنة إلى 35 سنة والتي سجلت نسبة (30%) من مجموع المبحوثين، أما الفئة العمرية الأقل كانت في الفئة العمرية أقل من 25 والتي مثلتها نسبة (10%) من المبحوثين.

من خلال القراءة الإحصائية لجدول الفئات العمرية لمفردات العينة يتضح أن ما يميز هؤلاء هو غالبية مفردات العينة هم من فئة يمكن القول بأنها فئة نشطة ذات خبرة في الميدان، وهي فئة عمرية قادرة على تقديم الإضافة للثانوية، وباعتبار متغير السن من أهم المتغيرات السوسيو مهنية لمفردات العينة لأن طبيعة العمل تتطلب قدرات عالية والتي تكون في الغالب متوفرة في فئة عمرية أقل ما يقال عليها أنها فئة شابة، كذلك كون متغير السن يؤدي دوراً هاماً في أداء المستخدمين بجميع اصنافهم بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية %
متوسط	08	16
ثانوي	06	12
جامعي	34	68
دراسات عليا	02	04
المجموع	50	100

المصدر: من مخرجات برمجية Spss v25.

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (05) أن أغلبية المبحوثين لديهم مستوى جامعي، حيث سجلت أعلى نسبة والتي تمثلت في (68%)، كون عينة الدراسة تسيطر عليها فئة الأساتذة، وشروط التوظيف كأستاذ يتطلب مستوى جامعي، فمجتمع الدراسة تغلب عليه الفئة المثقفة، وظهور نسب متفاوتة بين المستوى المتوسط والثانوي دلالة على مستوى العمال المهنيين داخل الثانوية، تلتها نسبة (4%) ممثلة في فئة الدراسات العليا والتي تحتوي على استاذتين متحصلتان على شهادة الدكتوراه.

إن الاستقرار البسيط لأرقام الجدول الخاص بالمستوى التعليمي يبين أن مفردات عينة البحث جلهم من ذوي المستوى التعليمي الجامعي، وهو أمر يتفق مع ما تمثله فئة الأساتذة داخل المؤسسات التربوية وما يتطلبه القطاع للتوظيف فهو يشترط مستوى لا يقل عن الجامعي.

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية %
--------	-----------	------------------

أقل من 5 سنوات	5	10
من 5 إلى 10 سنوات	7	14
من 10 إلى 15 سنة	18	36
من 15 إلى 20 سنة	11	22
أكثر من 20 سنة	9	18
المجموع	50	100

المصدر: من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال ملاحظتنا لمتغير الأقدمية عند مفردات العينة فنجد أن الفئة من 10 إلى 15 سنة تمثل أكبر نسبة بـ 36% تليها الفئة من 15 إلى 20 سنة بنسبة 22% أما أقل نسبة فكانت عند فئة أقل من 5 سنوات أقدمية بنسبة 10، وهذه دلالة على أن على حداثة هذه المؤسسة واعتمادها على ذوي الخبرة.

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل

عقد العمل	التكرارات	النسبة المئوية %
دائم	46	92
موقت	04	8
المجموع	50	100

المصدر: من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال ملاحظتنا لمتغير عقد العمل عند مفردات العينة فنجد أن الموظفين الدائمين تمثل أكبر نسبة بـ 92% بينما الموظفين المؤقتين بنسبة 8%، وهذه دلالة على أن على أن هذه المؤسسة تعتمد على التوقيت الدائم عدا بعض الحالات التي تستدعي توقيتاً جزئياً.

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية %
مدير	01	02
ناظر	01	02
مقتصد	01	02
نائب مقتصد	01	02
مستشار تربية	01	02
مشرفين	05	10
أعوان إدارة	05	10
مخبري	01	02
عمال مهنيين	09	18
أساتذة	25	50

المجموع	50	100
---------	----	-----

المصدر: من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال الجدول أعلاه لمتغير الوظيفة عند مفردات العينة فنجد أن فئة الأساتذة تسيطر على العينة بـ 50%.

الفصل الخامس

التحليل الكمي والكيفي

لبيانات الدراسة الميدانية

أولاً: عرض وتحليل البيانات التي تتعلق بأبعاد الدراسة.

ثانياً: مناقشة النتائج حسب النظريات المفسرة للدراسة.

ثالثاً: نتائج الدراسة

سنركز في هذا العنصر على تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة، ونستعرض فيما يلي إجابات أفراد العينة حسب كل بعد:

1.1 البعد الأول: المناخ التنظيمي.

الإجابة									الفقرات
اتجاهات الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤلف تعاملاً	مؤلف تعاملاً	مؤلف تعاملاً	مؤلف تعاملاً	مؤلف تعاملاً	التكرار والنسب المئوية	
موافق	0.317	4.36	20	28	2	00	00	ك	تشجع الإدارة على التواصل المفتوح بين الموظفين.
			40.0	56.0	4.0	00	00	00	
موافق	0.319	4.08	25	23	2	00	00	ك	توجد سياسات واضحة وعادلة لتقييم الأداء في المؤسسة.
			50.0	46.0	4.0	00	00	00	
موافق	0.418	3.90	15	24	11	00	00	ك	يحصل الموظفون على التقدير والتحفيز المناسب لأدائهم الجيد.
			30.0	48.0	22.0	00	00	00	
موافق	0.521	3.64	16	31	3	00	00	ك	توجد فرص كافية للتطوير المهني والتدريب في المؤسسة.
			32.0	62.0	6.0	00	00	00	
موافق	0.335	4.36	5	40	5	00	00	ك	العلاقات بين الزملاء في العمل تعاونية.
			10.0	80.0	10.0	00	00	00	
موافق	0.524	3.88	8	29	13	00	00	ك	تتسم القرارات الإدارية بالشفافية.
			16.0	58.0	26.0	00	00	00	
موافق	0.418	3.90	6	21	22	1	00	ك	توجد ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع.
			12.0	42.0	44.0	2	00	00	
موافق	0.521	3.64	12	17	19	2	00	ك	يتم التعامل مع الصراعات والخلافات بشكل بناء في المؤسسة.
			24.0	34.0	38.0	4	00	00	
موافق	0.498	3.98	107	213	77	03	00	ك	
			26.75	53.25	19.25	0.75	00	00	

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم () يوضح أن ما نسبته 56 % من إجابات المبحوثين تؤكد أن الإدارة تشجع على التواصل المفتوح بين الموظفين، وما نسبته 50% يقرون بوجود سياسات واضحة وعادلة للتقييم في المؤسسة، وأكد 48% أنهم يحصلون على التقدير والتحفيز المناسب لأدائهم الجيد، ويرى 62% منهم أنه توجد فرص كافية للتطوير المهني والتدريب في المؤسسة.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات **المناخ التنظيمي** قدر بـ 3.98 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.498 وقدر التباين بـ 70.56 % هذه النسبة أكبر من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات أفراد العينة نحو **وجود مناخ تنظيمي مناسب** كان مرتفعاً إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب منتسبي الثانوية يقرون بوجود مناخ تنظيمي مناسب لأداء عملهم والتمتع به، فصفاء المناخ التنظيمي يجعل سلوك الفريق التربوي أكثر توازناً ودافعية لإنجاز واتقان العمل في إطار التعاون وتبادل الخبرات، والاحترام والتقدير فيما بينهم.

2.1 البعد الثاني: الأهداف التنظيمية.

جدول رقم (10): بيانات تتعلق بالأهداف التنظيمية.

الفقرات	الإجابة							الانحراف المعياري	اتجاهات الآراء
	التكرار والنسب المئوية	م. ق. 1	م. ق. 2	م. ق. 3	م. ق. 4	م. ق. 5	م. ق. 6		
توجد أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة ككل.	ك %	00 00	00 00	5 10.0	40 80.0	5 10.0	4.023	0.428	موافق
يتم توصيل الأهداف التنظيمية لجميع الموظفين بشكل فعال.	ك %	00 00	00 00	13 26.0	29 58.0	8 16.0	4.108	0.502	موافق
أفهم جيداً كيف يساهم عملي في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.	ك %	00 00	00 00	02 4.0	41 82.0	7 14.0	4.135	0.399	موافق
يتم تقييم أدائي بناءً على مدى تحقيقي للأهداف المحددة.	ك %	00 00	2 4	19 38.0	17 34.0	12 24.0	3.872	0.501	موافق
تتوافق أهداف المؤسسة مع قيمي الشخصية.	ك %	00 00	00 00	11 22.0	24 48.0	15 30.0	3.961	0.411	موافق
تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في وضع الأهداف.	ك %	00 00	00 00	2 4.0	28 56.0	20 40.0	3.998	0.339	موافق
أشعر أن الأهداف التنظيمية واقعية وقابلة للتحقيق.	ك %	00 00	00 00	2 4.0	23 46.0	25 50.0	4.368	0.348	موافق
يتم مراجعة الأهداف وتحديثها بانتظام حسب مستجدات العمل.	ك %	00 00	00 00	11 22.0	24 48.0	15 30.0	4.001	0.340	موافق
	ك %	00 00	2 0.5	58 13.5	233 58.25	107 26.75	3.824	0.5222	موافق

المصدر: من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم () يوضح أن ما نسبته 80% من إجابات الباحثين يؤكدون وجود أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة ككل، كما أن ما نسبته 58.6% يقرون بأن الأهداف التنظيمية تصل لجميع الموظفين بشكل فعال، وما نسبته 58% يفهمون جيداً مدى مساهمة عملهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ومن خلال القراءة العامة للجدول يتضح أن أغلب الباحثين ومن خلال آراءهم حول الأهداف التنظيمية في الثانوية، إذ بلغت النتيجة العامة ما يفوق نسبة 58.25 % من الباحثين.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات الأهداف التنظيمية قدر بـ 3.824 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.5222 وقدر التباين بـ 72.26 % هذه النسبة أكبر من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات أفراد العينة نحو الأهداف التنظيمية كان مرتفعاً إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب منتسبي المؤسسة التربوية يقرون بوجود أهداف تنظيمية.

ويمكن تفسير اتفاق إجابات أفراد العينة حول الأهداف التنظيمية للمؤسسة التربوية أن معظمهم يسعى لتحقيق هذه الأهداف لأنها أهداف متعلقة بكل أعضاء الفريق التربوي فنجاح التلاميذ في الثانوية وتفوقهم يعني نجاحهم وتفوقهم جميعاً وتميز ثانوياتهم عن الثانويات الأخرى، فالمؤسسة التربوية أهدافها مرتبطة بأهداف أفرادها والعاملين بها، بل مرتبطة بأهداف المجتمع المحيط.

3.1 البعد الثالث: الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (11): بيانات تتعلق بالفعالية التنظيمية.

الإيجابية									الفقرات
التكرار والنسب المئوية	م.م. م.م.م.	م.م. م.م.م.	م.م. م.م.م.	م.م. م.م.م.	م.م. م.م.م.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الآراء	
ك	00	00	00	33	17	4.002	0.455	موافق	تتمتع المؤسسة بهيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات
%	00	00	00	66.0	34.0				
ك	00	2	8	23	17	3.992	0.329	موافق	توجد قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية
%	00	4.0	16.0	46.0	34.0				
ك	00	00	11	22	17	4.001	0.398	موافق	تتبنى المؤسسة أساليب حديثة في اتخاذ القرارات
%	00	00	22.0	44.0	34.0				
ك	00	00	7	27	16	4.012	0.396	موافق	يتم توزيع الموارد المادية والبشرية بشكل عادل
%	00	00	14.0	54.0	32.0				
ك	00	00	4	34	12	4.021	0.501	موافق	تطبق المؤسسة أنظمة تقييم أداء موضوعية
%	00	00	8.0	68.0	24.0				
ك	00	00	5	25	20	4.268	0.497	موافق	تشجع المؤسسة على التطوير المستمر
%	00	00	10.0	50.0	40.0				
ك	00	00	9	32	9	4.501	0.365	موافق	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات البيئية والمطلبات الجديدة
%	00	00	18.0	64.0	18.0				
ك	00	00	4	31	15	4.234	0.507	موافق	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة في المجال الذي تعمل به.
%	00	00	8.0	62.0	30.0				
ك	00	5	59	216	120	3.966	0.389	موافق	
%	00	1.25	14.75	54	30				

المصدر: من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم () يوضح أن ما نسبته 66 % من إجابات المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تتمتع بهيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات، وما نسبته 46% يرون بأن هناك قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية، ويرى 44% أن المؤسسة تتبنى أساليب حديثة في اتخاذ القرارات، ويتم توزيع الموارد المادية والبشرية بشكل عادل هذا ما يراه 54%.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات **الفعالية التنظيمية** قدر بـ 3.966 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.389 وقدر التباين بـ 62.4% هذه النسبة أكبر من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات أفراد العينة نحو **الفعالية التنظيمية** كان مرتفعاً إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب الأساتذة يقرون بأن المؤسسة تسعى لرفع الفعالية التنظيمية.

ويمكن تفسير اتفاق إجابات أفراد العينة حول الفاعلية التنظيمية لأساتذة المؤسسة التربوية أن معظمهم، فمن خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات، ووجود قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية، كذلك تبني المؤسسة لأساليب حديثة في اتخاذ القرارات، والعدالة في توزيع الموارد المادية والبشرية، وتطبيق أنظمة تقييم موضوعية، كما أن الفعالية التنظيمية تظهر من خلال تشجيع المؤسسة على التطوير المستمر ومواكبة التغيرات البيئية والمتطلبات الجديدة، كما أن نتائج هذه الفعالية التنظيمية يظهر من خلال النتائج المحققة في المستويات الثلاث.

جدول رقم (12): بيانات تتعلق بمحور السلوك التنظيمي.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السلوك التنظيمي	3.980	0.498
	3.024	0.522
	3.966	0.389
نتائج البعد الكلية	3.486	0.478

المصدر: من مخرجات برمجية Spss v25.

تشير البيانات المجمعة في الجدول رقم (12): المتعلقة بأبعاد المحور الأول الخاص بالسلوك التنظيمي حيث يظهر أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 3.486 بينما كان الانحراف المعياري يقدر بـ 0.478 وقدر التباين بـ 69.1% هذه النسبة أكبر من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد، ليؤكدوا أن السلوك التنظيمي المنبثق من المناخ المناسب وتسطير أهداف تنظيمية، كذلك وجود فعالية تنظيمية داخل النسق التنظيمي حتما يجعل السلوك التنظيمي موحدا على أفراد العينة المدروسة.

2. محور الاستغراق الوظيفي

جدول رقم (13): بيانات تتعلق بمحور الاستغراق الوظيفي.

الفقرات	الإجابة	الانحراف المعياري	الاتجاهات
التكرار والنسب المئوية	م.د. ر.ق.م	م.د. ر.ق.م	م.د. ر.ق.م
ك	00	00	18
%	00	00	36.0
أشعر بالحماس والطاقة عندما أمارس عملي.			
ك	00	00	18
%	00	00	36.0
أنسى الوقت عندما أكون منغمساً في عملي.			
ك	00	00	19
%	00	00	38.0
أشعر بالسعادة والرضا عند إنجاز مهام عملي.			
ك	00	00	14
%	00	00	28.0
أجد معنى وقيمة في العمل الذي أقوم به.			
ك	00	00	24
%	00	00	48.0
أستثمر جهداً عقلياً وعاطفياً كبيراً في عملي.			
ك	00	00	24
%	00	00	48
أشعر بالانفصال عن محيطي عندما أكون مركزاً في عملي			
ك	00	00	13
%	00	00	26.0
أجد صعوبة في التوقف عن التفكير في العمل حتى خارج ساعات العمل.			
ك	00	00	16
%	00	00	32.0
أشعر بحماس شديد تجاه عملي.			
ك	00	00	26
%	00	00	52.0
أستمتع بعملتي لدرجة أنني لا أشعر بالملل حتى في المهام الصعبة.			
ك	00	00	16
%	00	00	32.0
أبذل جهداً إضافياً لأنني مؤمن بأهداف المؤسسة.			
ك	00	00	10
%	00	00	20.0
أفكر في حلول إبداعية حتى خارج ساعات العمل الرسمية.			
ك	00	00	27
%	00	00	54.0
أشعر بالإنجاز عند تحقيق الأهداف المطلوبة.			
ك	00	00	201
%	00	00	36.54

المصدر: من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم () يوضح أن ما نسبته 60% من إجابات المبحوثين تؤكد أنهم يشعرون بالحماس والطاقة عندما يمارسون عملهم، كما أن نسبة 52% ينسون الوقت عندما يكونون منغمسين في العمل، ويشعر 60% من المبحوثين بالسعادة والرضا عند إنجاز المهام، ويجد 70% من الأساتذة معنى وقيمة في العمل الذي يقومون به.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات الاستغراق الوظيفي قدر بـ 3.715 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.6284 وقدر التباين بـ 79.2 % هذه النسبة أكثر من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات أفراد العينة نحو الاستغراق الوظيفي كان مرتفعاً إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب أساتذة الثانوية يشعرون بالاستغراق الوظيفي اتجاه وظيفتهم.

يمكن تفسير اتفاق إجابات أفراد العينة حول فقرات الاستغراق الوظيفي الى رضا أفراد العينة عن الوظيفة التي يشغلونها في الثانوية هذا يرتبط ربما بحدثة الثانوية (منذ 2022 فقط) والعلاقات الرسمية العامة التي يلتزمون بها فيما بينهم وحبهم وتفانيهم في العمل.

3. اختبار الفرضيات

1.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المناخ التنظيمي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	حجم العينة
	0.811	0.6577	0.1982	0.000	50
الاستغراق الوظيفي					

المصدر: من مخرجات برمجية Spss v25.

نلاحظ من القيمة أعلاه أن معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي يقدر ب 0.811 وهو ارتباط موجب قوي يدل على وجود علاقة بينهما أي كلما توفر المناخ التنظيمي المناسب يصاحبه ارتفاع في مستوى الاستغراق الوظيفي وقدرت قيمة معامل التحديد ب 0.6577 وهي قيمة مقبولة أي أن ما نسبة 65.77% من التغير في الاستغراق الوظيفي سبه المناخ التنظيمي، وعليه من خلال نتائج الجدول نستنتج أن المناخ التنظيمي له علاقة ارتباطية طردية مع الاستغراق الوظيفي. وعليه نقول إن الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي مقبولة.

تتوافق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسة السابقة لـ جبير حامد العنتري ومن خلال النتائج المتحصل عليها أن السلوك التنظيمي مستمد من توفر مناخ مناسب للعمل داخل المؤسسة، ومن التقدير والتحفيز والعلاقات القائمة بين الزملاء، وهو ما يتفق ما تم التوصل إليه في الفرضية الأولى.

2.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة بين الأهداف التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الأهداف التنظيمية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	حجم العينة
	0.796	0.6336	0.1991	0.000	50
الاستغراق الوظيفي					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من القيمة أعلاه أن معامل الارتباط بين الأهداف التنظيمية والاستغراق الوظيفي يقدر بـ 0.796 وهو ارتباط موجب قوي يدل على وجود علاقة بينهما أي كلما سطرت أهداف تنظيمية مناسبة يصاحبها ارتفاع في مستوى الاستغراق الوظيفي وقدرت قيمة معامل التحديد بـ 0.6336 وهي قيمة مقبولة أي نسبة 63.36% من التغير في الاستغراق الوظيفي سبه الأهداف التنظيمية المسطرة من طرف الإدارة، وعليه من خلال نتائج الجدول نستنتج أن هناك علاقة قوية طردية بين الأهداف التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

وعليه نقول إن الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها هناك علاقة بين الأهداف التنظيمية والاستغراق الوظيفي مقبولة.

تتوافق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسة السابقة لـ جبير حامد العنتري ومن خلال النتائج المتحصل عليها أن السلوك التنظيمي مستمد من توفر أهداف تنظيمية داخل المؤسسة، ومن خلال تسطيرها على مراحل زمنية، هذه الأهداف المشتركة بين الموظف والمؤسسة الصحية المنتمي إليها تتسم بالوضوح والدقة والمرونة، وهو ما يتفق ما تم التوصل إليه في الفرضية الثانية.

3.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة بين الفعالية التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بين الفعالية التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

الفعالية التنظيمية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	حجم العينة
	0.866	0.749	0.2005	0.000	50
الاستغراق الوظيفي					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من القيمة أعلاه أن معامل الارتباط بين الأهداف التنظيمية والاستغراق الوظيفي يقدر بـ 0.866 وهو ارتباط موجب قوي يدل على وجود علاقة بينهما أي كلما سطرت أهداف تنظيمية مناسبة يصاحبها ارتفاع في مستوى الاستغراق الوظيفي وقدرت قيمة معامل التحديد بـ 0.749 وهي قيمة مقبولة أي نسبة 75% من التغير في الاستغراق الوظيفي سببه الفعالية التنظيمية، وعليه من خلال نتائج الجدول نستنتج أن هناك علاقة قوية طردية بين الفعالية التنظيمية والاستغراق الوظيفي. وعليه نقول إن الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها **هناك علاقة بين الفعالية التنظيمية والاستغراق الوظيفي** مقبولة.

تتوافق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسة السابقة لـ جبير حامد العنتري ومن خلال النتائج المتحصل عليها أن السلوك التنظيمي مستمد من توفر الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات، ووجود قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية، كذلك تبني المؤسسة لأساليب حديثة في اتخاذ القرارات، وهو ما يتفق ما تم التوصل إليه في الفرضية الثالثة.

4.3 اختبار الفرضية الرئيسية: هناك علاقة بين السلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي

بعد التطرق إلى الأبعاد وتحليل واختبار صحة الفرضيات الفرعية نقوم بعدها بتحليل واختبار صحة الفرضية الرئيسية اعتماداً على معامل الارتباط والانحدار البسيط بين النمط القيادي الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

بالنسبة لمعامل الارتباط بين السلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي في ثانوية المجاهد مجدوب محمد يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين السلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

السلوك التنظيمي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	حجم العينة
	0.791	0.6256	0.1880	0.000	50
الاستغراق الوظيفي					

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل السلوك التنظيمي والمتغير التابع الاستغراق الوظيفي يساوي 0.791 وهو ارتباط موجب قوي وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين السلوك

التنظيمي والاستغراق الوظيفي، أي كلما ارتفع الاهتمام بـ السلوك التنظيمي ارتفع مستوى الاستغراق الوظيفي بما نسبته 79.1% وهي قيمة جيدة، بالإضافة إلى معامل التحديد الذي قدر بـ 0.6256 ومعناه أن 62.56% من التغير الاستغراق الوظيفي سببه الاهتمام بالسلوك التنظيمي، وهذا ما يحقق صحة الفرضية الرئيسية.

تتوافق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسة السابقة لـ جبير حامد العنتري ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الفرضية العامة والتي نصت على السلوك التنظيمي له علاقة إيجابية طردية مع الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية، أي كلما زاد الاهتمام بتوفير المناخ المناسب لمستخدمي المستشفيات، وتحديد وتسطير الأهداف المرجوة على الأجل القريبة والبعيدة وخلق فاعلية تنظيمية حتما سيرفع من استغراق مستخدمي المستشفيات وهو مرتبط بوجود قيادة تنظيمية تلعب الدور الإيجابي في تحديد وتوجيه السلوك، وهو ما يتفق ما تم التوصل إليه في الفرضية الرئيسية.

ثانياً: مناقشة النتائج حسب النظريات المفسرة للدراسة.

تُفسر النظرية النظم كيف يتفاعل الأفراد مع بيئتهم التنظيمية كجزء من نظام متكامل سيؤدي إلى نتيجة استغراق وظيفي أو عكس ذلك فمن خلال النظرة الشمولية ترى نظرية النظم أن المنظمة محل الدراسة (الثانوية) عبارة عن نظام مفتوح يتكون من أجزاء مترابطة (أفراد، أقسام، عمليات)، ويتفاعل مع البيئة الخارجية سلوك الأفراد (الأساتذة) التنظيمي لا يفهم بمعزل عن السياق التنظيمي، بل يتأثر بالهيكل التنظيمي، الثقافة، القوانين، وحتى العلاقات مع الزملاء، كذلك الاعتماد المتبادل تؤكد النظرية أن الأجزاء داخل النظام تعتمد على بعضها البعض سلوك الفرد في العمل (مثل الأداء أو الروح المعنوية) يتأثر بسلوك الآخرين (مثل القيادة، العمل الجماعي، أو الصراعات) ودون أن ننسى التغذية الراجعة فالمنظمة تعتمد على التغذية الراجعة لضبط فعالية الأداء وهو جزء من السلوك التنظيمي فالأفراد يتأثرون بالتقييمات، المكافآت، أو النقد (تغذية راجعة إيجابية أو سلبية)، مما يوجه سلوكهم نحو تحسين الأداء أو تعديله دون أن ننسى عنصر التكيف مع البيئة فالمنظمات كأنظمة مفتوحة يجب أن تتكيف مع التغيرات الخارجية (جمعيات، التكنولوجيات، القوانين) الأفراد أيضاً يتكيفون مع التغيرات التنظيمية (مثل إعادة الهيكلة أو سياسات جديدة، قيادة جديدة)، مما يؤثر انتمائهم ورضاهم إلى أن نصل إلى استغراقهم الوظيفي، لا يبقى لنا إلا عنصر الأهداف التنظيمية فهي بطبيعة الحال أهداف خاصة وأخرى مشتركة فالنظم تعمل لتحقيق أهداف محددة كذلك أهداف الأفراد تتشكل بناءً على مدى توافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة (مثل الولاء التنظيمي أو مقاومة التغيير) نظرية النظم تقدم إطاراً لفهم كيف أن سلوك الأفراد التنظيمي ليس منعزلاً، بل هو نتاج تفاعل معقد بين العوامل الداخلية (نفسية، اجتماعية) والخارجية (تنظيمية، بيئية)، لإدارة الأفراد بفعالية، يجب على القادة النظر إلى المنظمة كنظام متكامل وليس كمجموعة أفراد منفصلين. تطابق نظرية النظم مع سلوك الأفراد في المنظمات لا سيما في المؤسسات التربوية يُعدّ موضوعاً مهماً في علم السلوك التنظيمي، حيث تُفسر النظرية كيف يتفاعل الأفراد مع بيئتهم التنظيمية كجزء من نظام متكامل.

ثالثاً: النتائج العامة

- الأستاذ أهم حلقة وعنصر في المؤسسة التعليمية ويؤثر سلوكه داخل المؤسسة على كفاءة أدائها، وسلوكه مرتبط بالمناخ التنظيمي داخل هذه المؤسسة ومدى رسم الأهداف لتحقيق فعالية تنظيمية تربطه بعمق كبير مع المؤسسة لتجعله في انغماس أو استغراق وظيفي.
- السلوك التنظيمي يعمل على فهم واحتواء كافة التفاعلات بين مختلف مستويات المؤسسة التعليمية.

- يرتبط السلوك التنظيمي بعدة متغيرات تنظيمية أخرى كالقيادة والاتصال والحوافز، التي من شأنها أن تنمي الاستغراق الوظيفي.
- إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي يخلق لدى الموظفين شعورا بالانتماء للمؤسسة ما يؤدي إلى استغراقه في وظيفته ومهمته التعليمية.
- إن الفعالية التنظيمية عبارة عن سلوك يسلكه الأستاذ وهو ناتج عن علاقته بالمنظمة، حيث يتبنى أهدافها لتصبح أهدافه التي يسعى لتحقيقها.
- إن شعور الأفراد بأهميتهم داخل المؤسسة يعزز لديهم شعور الثقة في النفس، ما يجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم.
- إن ترك المجال للأستاذ والسماح له بالإبداع وإبداء رأيه حول مختلف المشاريع داخل المنظمة، يزيد من استغراقه الوظيفي.

خاتمة

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الموضوع فيما يخص السلوك التنظيمي وعلاقته بالاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، يمكن القول أن الجانب السلوكي للعنصر البشري، أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير عملياتها وإدارة مختلف أنشطتها وأعمالها، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة لذلك وجب الاهتمام أكثر بهذا المورد الذي يعد أثمن مورد تملكه المنظمة وذلك من خلال توفير وتهيئة المناخ المساعد على أداء الأعمال في أحسن الظروف، إضافة إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للأفراد داخل المنظمة، مما يشعرهم بأهميتهم ويساهم في وجود فعالية في الأداء، كما يجب على المنظمة الاستثمار في هذا المورد مما يضمن لها اكتساب كفاءات بشرية قادرة على تحقيق الأفضل وتمكنهم من الاستغراق والانغماس في وظيفتهم سواء كان جسدياً أو معرفياً.

ولا شك أن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل من خلال السلوك التنظيمي له الأثر على الاستغراق الوظيفي كون هذه المؤسسات التربوية التعليمية تعمل في بيئة ونظام مفتوح ومتفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية.

فيعتبر السلوك التنظيمي بالنسبة للإدارة هدف ووسيلة في نفس الوقت، فمن حيث الهدف نجد أن إدارة المؤسسة تعمل على تغيير سلوك العاملين والمتعاملين معها حتى تحقق أهدافها المختارة، ومن حيث الوسيلة فتسعى إدارة المؤسسة جاهدة لإحداث التغيير وجعلهم أكثر انغماساً وولاءاً لمنظمتهم.

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات هو الاهتمام بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله فبقاء المؤسسات واستمرارها وتحقيقها لنتائج متميزة بتحقيق أبنائها على مراتب ممتازة بين الثانويات المنافسة مرهون بهذا العنصر، ولا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تحقيق رضاهم وولائهم لما يوصلهم إلى مرحلة الانغماس الكلي، وهذا ما يعتبر من أهم السياسات المستعملة من قبل المؤسسات خاصة الغربية منها لكونها تستثمر في المورد البشري الحالي وتخشى من الموارد الحديثة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اللغة العربية

الكتب:

3. إبراهيم العسل، الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1997.
4. احمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003.
5. أسامة خيرى: القيادة الإدارية، دار النشر والتوزيع، عمان، 2013.
6. بدوي عبد الرحمان، مناهج البحث العلمى، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997.
7. حسن سلمان، السلوك الانساني والبيئة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مجد، لبنان، 2005.
8. خضير كاظم حمود وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم المعاصرة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
10. رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمى فى العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
11. الزبيدي عقيل: آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة، مجلة القراءة والمعرفة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 2007.
12. زناتي محمد ربيع: الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الحادي والعشرين، العدد 3، 1997.
13. سامح عبد المطلب عامر، إدارة السلوك الإنساني فى المنظمات الحديثة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2010.
14. سامر جلد: السوك التنظيمي والنظريات الحديثة، ط1، دار اسامة لنشر، عمان، 2009.
15. سعد على محمود العنزي: الفكر التنظيمي فى إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
16. صالح بن نوار: فعالية التنظيم فى المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
17. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنسانى فى المنظمات، ط 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
18. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2011.
19. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال فى المنظمة، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2004.
20. طلعت همام: عن علم الاجتماع، دار عمار للنشر والتوزيع، مصر، 1984.
21. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008.
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارة السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
23. عبد الرحمن عبد الله الشقاوي: إدارة التنمية فى المملكة العربية السعودية، الرياض، دار الطرفين للنشر والتوزيع، 2017.

24. عبد الغني الطجم: السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظريات، التطبيقات، ط 4، 2003.
 25. عبد الغني الطجم: السلوك التنظيمي، ط 2، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003.
 26. عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، المغرب، ط1، 2008.
 27. عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار وائل، الأردن، 2011.
 28. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، (د. ط)، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
 29. علي ليلي، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دراسة لعلاقة الإنسان بالطبيعة، دار المعرفة، ط 2، القاهرة، 1983.
 30. علي نجم وآخرون: أبعاد النجاح المهني الذاتي وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي، بالتطبيق المدربين في ميناء دمياط وبور سعيد، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2013.
 31. فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، المفهوم والتطبيق، ظافر للطباعة، 1998.
 32. لعديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، ط 1، الرياض، 1993.
 33. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2006.
 34. محمد السيد فاروق عبده وعبد المجيد فليح: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
 35. محمد حربي حسن: علم المنظمة، مطابع جامعة الموصل، بغداد 1989.
 36. محمد عبد العليم: محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2012.
 37. محمد قاسم القريوتي: تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية، مؤتة للعلوم والدراسات، العدد الخامس، الأردن، 2015.
 38. محمد يوسف القاض: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
 39. معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
 40. معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 1997.
 41. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، 2004.
 42. ناصر قاسمي: الصراع داخل المنظمة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
- الرسائل والأطروحات**
43. أحمد ديب: أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، قسم إدارة العمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.
 44. إياد إبراهيم خليل المدهون: العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2012.
 45. جبير حامد العنتري: السلوك التنظيمي لمستخدمي المستشفيات في قطاع غزة واستغراقهم الوظيفي القيادة الإدارية كمتغير وسيط، "الجامعة الأردنية، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع المنظمات"، غير منشورة، 2017.

46. جلال محمود الشيخ: المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
47. حمامة عمار: علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة جامعة الوادي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2018.
48. حمد علي عبد الله عيسى: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة العلوم التطبيقية، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين، 2014.
49. حمد علي عبد الله عيسى: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة العلوم التطبيقية، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين، 2014.
50. رأفت حامد يوسف حمدونة: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بجمع الشفاء الطبي، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
51. رافع يوسف الوحيدي: القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي المصارف الإسلامية – قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
52. صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، (رسالة ماجستير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة أحمد، باتنة، 2010.
53. طارق الأسدي: تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة سوريا، 2015.
54. فؤاد محمد علاء الجوري: أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، 2015.
55. محمد الأمين ماحي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، وهران، 2016.
56. محمد الشريف هاجر: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2013.
57. محمد المصري: الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواظبة التنظيمية، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر - غزة فلسطين، 2015.
58. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على الموارد البشرية، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
59. منار إبراهيم القطاونة: المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000.

الدوريات العلمية

59. حسو أثير: دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة تكريت، العراق، 2012.
60. الشوقي حدي، التحقق من مقياس ريتش، الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في قطاع النقل العمومي، دراسة حالة المؤسسة النقل الحضري وشبه حضري تبسة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، مجلد 06، عدد 01، جامعة عربي تبسي الجزائر، 2021.

61. العابدي هاشم، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة دراسات إدارية، العدد 9 كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة 2012.
62. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 2، جامعة الزقازيق كلية التجارة، مصر، 2004.
63. عتيقة حرارية، زوينة بوساق: جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، جامعة أبو قاسم سعد الله، الجزائر 2، 2018.
64. كريم محمد: دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية في إقليم وكردستان العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصادية، جامعة الأنبار، 2016.

المراجع الأجنبية

65. Dubin Rober: Human relations in administration, Englewood, Cliffs, 1968.
66. T- kejner, M. Iodahl: A psychological of Manifest Needs as Predictors of job, Involvement among Selected workers in Lagos state, journal of Applied Psychology.2019
67. Absar, Mohamed Nurul, Mohammad Tahlil Azim, Nimalathasam Balasundaram, Sadia Akhter, Impact of human Resources practices on job Satisfaction, Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh, vol -L X II No -2, 2010.

الملاحق

		أنثى	ذكر	الجنس
أكثر من 45 سنة	35 إلى 45 سنة	25 إلى 35 سنة	أقل من 25 سنة	العمر

المؤهل العلمي	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	
عقد العمل	دائم	مؤقت			
الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنة	من 10 إلى 15 سنة	من 15 إلى 20	أكثر من 20 سنة

يرجى كتابة الوظيفة الحالية:

المحور الثاني: السلوك التنظيمي

1. المناخ التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تشجع الإدارة على التواصل المفتوح بين الموظفين.					
02	توجد سياسات واضحة وعادلة لتقييم الأداء في المؤسسة.					
03	يحصل الموظفون على التقدير والتحفيز المناسب لأدائهم الجيد.					
04	توجد فرص كافية للتطوير المهني والتدريب في المؤسسة.					
05	العلاقات بين الزملاء في العمل تعاونية.					
06	تتسم القرارات الإدارية بالشفافية.					
07	توجد ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع.					
08	يتم التعامل مع الصراعات والخلافات بشكل بناء في المؤسسة.					

2. الاهداف التنظيمية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
09	توجد أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة ككل.					
10	يتم توصيل الأهداف التنظيمية لجميع الموظفين بشكل فعال.					
11	أفهم جيدًا كيف يساهم عملي في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.					
12	يتم تقييم أدائي بناءً على مدى تحقيقي للأهداف المحددة.					
13	تتوافق أهداف المؤسسة مع قيمتي الشخصية.					
14	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في وضع الأهداف.					
15	أشعر أن الأهداف التنظيمية واقعية وقابلة للتحقيق.					
16	يتم مراجعة الأهداف وتحديثها بانتظام حسب مستجدات العمل.					

3. الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	تتمتع المؤسسة بهيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات					
18	توجد قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية					
19	تتبنى المؤسسة أساليب حديثة في اتخاذ القرارات					
20	يتم توزيع الموارد المادية والبشرية بشكل عادل					
21	تطبق المؤسسة أنظمة تقييم أداء موضوعية					
22	تشجع المؤسسة على التطوير المستمر.					
23	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات البيئية والمتطلبات الجديدة					
24	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة في السوق/المجال الذي تعمل به.					

المحور الثالث: الاستغراق الوظيفي

		موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	بشدة
25	أشعر بالحماس والطاقة عندما أمارس عملي.					
26	أنسى الوقت عندما أكون منغمساً في عملي.					
27	أشعر بالسعادة والرضا عند إنجاز مهام عملي.					
28	أجد معنى وقيمة في العمل الذي أقوم به.					
29	أستثمر جهداً عقلياً وعاطفياً كبيراً في عملي.					
30	أشعر بالانفصال عن محيطي عندما أكون مركزاً في عملي.					
31	أجد صعوبة في التوقف عن التفكير في العمل حتى خارج ساعات العمل.					
32	أشعر بحماس شديد تجاه عملي.					
33	أستمتع بعملتي لدرجة أنني لا أشعر بالملل حتى في المهام الصعبة.					
34	أبذل جهداً إضافياً لأنني مؤمن بأهداف المؤسسة.					
35	أفكر في حلول إبداعية حتى خارج ساعات العمل الرسمية.					
36	أشعر بالإنجاز عند تحقيق الأهداف المطلوبة.					

شكراً على حسن تعاونكم



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Sociology

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إلى السيد: مدير ثانوية مجدوب محمد
برج بوعريريج

قسم علم الاجتماع

الرقم 134/ق.ع.إ.ك.ع.إ.ج/2025

الموضوع: طلب ترخيص إجراء دراسة ميدانية

بشرفنا نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بالطلب المدون
أعلاه والمتمثل في طلب ترخيص إجراء دراسة ميدانية خاصة بذاكرة الماستر للطالبة:

الاسم واللقب : مسعودي دليلة

التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

المشرف : أ.د. كتفي ياسمين

عنوان المذكرة: السلوك التنظيم وعلاقته بالاستغراق الوظيفي

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم



الدكتور بن القاسم



رئيسي انيسمين
مراجعة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

السلوك التنظيمي وعلاقته بالاقتصاد الوظيفي

إعداد الطلبة:

1- مسعودي دليلة رقم التسجيل 280.120.24696349895

2- رقم التسجيل: /

القسم: علم اجتماع الشعبة: علم اجتماع التخصص: تدريس وعمل
إشراف: أ.د. كنفى ياسمين الرتبة: أستاذ دكتور

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2024-2025 وأسمح
بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

د. شديلي و هنية

موافقة



الدكتور بن القادر مروة

Web site :
Face book :

http://virtuelcam:pus.univ-msila.dz/facshs/
https://www.facebook.com/FshsUinvMsila/

الموقع الإلكتروني:
الفايسبوك:
024 25 20 44



Vice-Deanship of the College for Studies and Student

Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2025/

2025/

الرقم:

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا المضي (ة) ادناه السيد(ة):... مسعودي دليسة

الصفحة: طالب ☐ استاذ باحث ☐ باحث دائم ☐
 الحامل لبطاقة ☒ الوظيفية رقم: 116640815

الصادرة بتاريخ: 26... 1... 11... 20... عن دائرة: جوج بوغويرج

المسجل (ة) بكلية: العلوم الاجتماعية قسم: علم الاجتماع
 19- 242 (2) 21 2205

تخصص: تعليم وعمل تحت رقم التسجيل: 280120249696349895

والمكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج: ☒ ماستر ☐ مذكرة ماجستير ☐ اطروحة دكتوراه ☐

الموسومة بـ: السلوات الخالصة وعلاقتها بالاشتغالات الوظيفية

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2025/05/27

امضاء المعني (ة):

المراجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

ملخص الدراسة

تناولت في هذه الدراسة موضوع السلوك التنظيمي وعلاقته بالاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية بثنائية مجدوب محمد بمدينة برج بوعريريج، حيث انطلقت الدراسة من محاولة البحث عن طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وتمحورت أسئلة الإشكالية حول التساؤل الرئيس التالي:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05؟

وضمن هذا التساؤل الرئيس تدرج التساؤلات الفرعية التالية:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمي والاستغراق الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05؟

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05؟

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف التنظيمية والاستغراق الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05؟

انطلاقاً من تساؤلات الإشكالية وضعت فرضيات وتحققت منها ميدانياً باستخدام المنهج الوصفي، والعينة التي بلغت 50 مفردة، واستبيان، حيث أكدت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط بين السلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي يساوي 0.791 وهو ارتباط موجب قوي وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين السلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي، أي كلما ارتفع الاهتمام بـ السلوك التنظيمي ارتفع مستوى الاستغراق الوظيفي بما نسبته 79.1% وهي قيمة جيدة، بالإضافة إلى معامل التحديد الذي قدر بـ 0.6256 ومعناه أن 62.56% من التغير الاستغراق الوظيفي بسببه الاهتمام بالسلوك التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي، المناخ التنظيمي، الفعالية التنظيمية، الأهداف التنظيمية الاستغراق الوظيفي.

Study Summary:

In this study, I dealt with the topic of organizational behavior and its relationship to job absorption, a field study at Majdoub Mohamed High School in the city of Bordj Bou Arreridj. The study started from an attempt to search for the nature of the relationship between organizational behavior and job absorption, and the problematic questions revolved around the following main question :

- Is there a significant relationship between organizational behavior and job absorption at a significance level of 0.05 ?

Within this main question fall the following sub-questions:

- Is there a significant relationship between organizational effectiveness and job absorption at a significance level of 0.05?
- Is there a significant relationship between organizational climate and job absorption at a significance level of 0.05?
- Is there a significant relationship between organizational goals and job absorption at a significance level of 0.05?

Based on the questions of the problem, hypotheses were developed and verified in the field using the descriptive method, a sample of 50 individuals, and a questionnaire. The results of the study confirmed that the correlation coefficient between organizational behavior and job absorption is equal to 0.791, which is a strong positive correlation, and this indicates the existence of a direct relationship between organizational behavior and job absorption, that is, The higher the interest in organizational behavior, the higher the level of job absorption by 79.1%, which is a good value In addition to the determination factor, which was estimated at 0.6256, which means that 62.56% of the change in job absorption is due to interest in organizational behavior.

Keywords: organizational behavior, organizational climate, organizational effectiveness, organizational goals and job absorption.