

**المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة
الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج وعلاقته
بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها**

**The Organizational Climate in the Institutes of
Imam Muhammad bin Saud Islamic University
abroad and its Relation to the Work Engagement of
their Employees**

إعداد

د. عبدالله بن مشيب الأحمري

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

مستخلص الدراسة باللغة العربية

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحديد مستوى المناخ التنظيمي، ومستوى الاستغراق الوظيفي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظر العاملين بها، والكشف عن العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.

وكان من أبرز النتائج، ما يلي:

1. أن مستوى المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظر العاملين بها في بُعد الاتصالات يليه بُعد الهيكل التنظيمي ثم بُعد القيادة وأخيراً بُعد المشاركة في صنع القرار جاء بدرجة مرتفعة.
2. أن مستوى المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظر العاملين بها في بُعد الحوافز جاء بدرجة متوسطة.
3. أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة.
4. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي وأبعاد الفرعية المتمثلة في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي وأبعاده الفرعية في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم باختلاف متغير المسمى الوظيفي لصالح أفراد الدراسة ممن مساهم الوظيفي (معلم).
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي وأبعاده الفرعية في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم باختلاف متغير مقر المعهد، حيث ظهرت فروق الأبعاد كالتالي:

- (بُعد القيادة، والمشاركة في صناعة القرار، والاتصالات)، جاءت لصالح أفراد الدراسة بمعهد سورابايا بإندونيسيا.
 - (بُعد الهيكل التنظيمي) جاء لصالح أفراد الدراسة بمعهد خادم الحرمين في بندا آتشي بإندونيسيا.
 - (بُعد الحوافز) جاءت لصالح أفراد الدراسة بالمعهد الإسلامي في جيوتي.
 - 7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم باختلاف متغير مقر المعهد، وذلك لصالح أفراد الدراسة بالمعهد الإسلامي في جيوتي.
 - 8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم باختلاف متغير الجنسية، وذلك لصالح أفراد الدراسة من غير السعوديين.
- وقد أوصى الباحث بعدة توصيات, منها:
1. وضع معايير خاصة لاختيار مديري المعاهد في الخارج ترتبط بأهداف نشأتها، وتحقيق رسالتها.
 2. اعتماد مدير الطوارئ في الحالات الاستثنائية عند شغور منصب المدير، بدلاً من الاعتماد على تكليف غير المؤهل من الموظفين.
 3. تعزيز مستوى الحوافز المادية والمعنوية في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الخارج، حيث جاء مستوى الحوافز بدرجة متوسطة.
 4. مساهمة عمادة المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود في الخارج في تحسين أداء العاملين وفق حاجات التطور المهني، وذلك من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية التي تتلائم مع تلك الاحتياجات.
 5. تعزيز الشفافية والنزاهة في تقييم إدارة المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود بالخارج لأداء العاملين.

6. مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات بالمعهد، بما يُسهم في زيادة قدرة إدارة المعهد والعاملين على تحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي - الاستغراق الوظيفي - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الخارج.

Abstract

Study Objectives: The study aims to determine the levels of organizational climate and work engagement in the institutes of Imam Muhammad bin Saud Islamic University abroad from their employees' perspective. It further seeks to reveal the relationship between the level of organizational climate in the institutes of Imam Muhammad bin Saud Islamic University abroad and their employees' work engagement level.

The most significant findings of the Study were as follows:

1. The organizational climate level in the institutes of Imam Muhammad bin Saud Islamic University abroad from their employees' perspective was high within the communications dimension, followed by the organizational structure dimension, leadership dimension, and, finally, involvement in the decision-making dimension.
2. The level of organizational climate in the institutes of Imam Muhammad bin Saud Islamic University abroad from their employees' perspective was medium within the incentives dimension.
3. The employees of the institutes of Imam Muhammad bin Saud Islamic University abroad from an employee perspective were high.
4. There is a positive, statistically significant correlation at the level of (0.01) between the grand score of organizational climate and its sub-dimensions in the institutes of Imam Muhammad bin Saud Islamic University abroad, and the work engagement level of the employees of these institutes.

5. There are statistically significant differences at the level of (0.01) between the average responses of study subjects to the grand score of organizational climate and its sub-dimensions in the institutes of Imam Muhammad bin Saud Islamic University abroad from the subjects' perspective at the-"Job Title" variable, in favor of study subjects whose job title is-"Instructor".
6. There are statistically significant differences at the level of (0.01) between the average responses of study subjects to the grand score of organizational climate and its sub-dimensions in the institutes of Imam Muhammad bin Saud Islamic University abroad subjects' perspective at the-"Institute HQ" variable. Differences in dimensions are as follows:
 - The (Leadership, involvement in decision-making and communications dimensions) scored in favor of study subjects from Surabaya Institute, Indonesia.
 - The (Organizational structure dimension) scored in favor of study subjects from the Custodian of the Two Holy Mosques Institute in Banda Aceh, Indonesia.
 - The (Incentives dimension) scored in favor of study subjects from the Islamic Institute, Djibouti.
7. There are statistically significant differences at the level of (0.01) between the average responses of study subjects to the work engagement level of the employees of the institutes of Imam Muhammad bin Saud Islamic University abroad from the subjects' perspective at the-"Institute HQ" variable, in favor of study subjects from the Islamic Institute, Djibouti.
8. There are statistically significant differences at the level of (0.05) among the average responses of study subjects to the reality of organizational climate concerning the organizational structure of

the institutes of Imam Muhammad bin Saud Islamic University abroad, from the subjects' perspective at the "Nationality" variable, in favor of non-Saudi study subjects.

The researcher provided a set of recommendations, including:

1. Setting special criteria for selecting directors to the institutes established abroad to be relevant to the objectives of institutes inception and the achievement of their mission.
2. Appointing an emergency director in exceptional cases when the director's position becomes vacant, instead of assigning unqualified delegated personnel to this position.
3. Enhancing the level of material and moral incentives in Imam Muhammad bin Saud Islamic University institutes abroad, considering that the level of incentives scored medium.
4. Ensuring the Deanship of the institutes of Imam Muhammad bin Saud University abroad improves the performance of employees, taking into account their needs for professional development by enrolling them in training courses that fulfill those needs.
5. Enhancing transparency and integrity in the employee performance evaluation conducted by the institutes of Imam Muhammad bin Saud University abroad.
6. Involving employees in the institute's decision-making process in a manner that contributes to increasing the institute's management and employees' ability to achieve set goals and objectives.

Keywords: Organizational climate-work engagement- Imam Muhammad bin Saud Islamic University- institutes of Imam Muhammad bin Saud Islamic University abroad

أولاً - مقدمة

على الرغم من أن معظم المؤسسات تتسم بمجموعة من الخصائص والصفات المشتركة فيما بينها من حيث أن كل مؤسسة تضم مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل مشترك ومتكامل لتحقيق أهداف معينة، إلا أن لكل مؤسسة ما يميزها عن غيرها، حيث أن لكل مؤسسة شخصيتها المنفردة طبقاً لغايتها ورؤيتها ورسالتها ومناهجها.

وتُعد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من هذه المؤسسات التي تميزت في دورها الريادي داخل وخارج المملكة العربية السعودية، فقد امتد تأثيرها الريادي علمياً وثقافياً خارج حدود الوطن عبر معاهدها في الخارج، ولكي يكون العمل وفق هيكلية واضحة ومحددة فقد أنشأت الجامعة عام 1405 هـ عمادة لشؤون المعاهد في الخارج والتي تُعد ذراع الجامعة في الخارج وجسر للتبادل المعرفي حيث تعنى بتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها على المستوى الدولي من خلال المعاهد التابعة للجامعة في الخارج في: إندونيسيا وجيبوتي، وما تنشئه الجامعة من معاهد ومراكز في الخارج (موقع عمادة شؤون المعاهد في الخارج، 1442 هـ).

ومع مرور أكثر من أربعة عقود، على نشأة هذه المعاهد وتبويق من الله صنعت لها اسماً متميزاً جعلها منارة علم وثقافة وسلام، حيث تحظى المعاهد باحترام وتقدير الحكومات في الدول المضيفة، واستفاد منها وتخرج فيها آلاف الطلاب والطالبات، نفع الله بهم بلدانهم ومجتمعاتهم وتسنموا مواقع قيادية ومرموقة في بلدانهم وشاركوا مشاركة فاعلة في تنميتها (موقع عمادة شؤون المعاهد في الخارج، 1442 هـ).

وحيث تضم هذه المعاهد بين جنباتها عدد كبير من العاملين السعوديين وغير السعوديين، وفي ظل استمرار التطور والحفاظ على هذه الشخصية المميزة فإن الدراسات والأدبيات تؤكد على أن العنصر البشري سيظل هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، فإن كفاءة هذه المعاهد وفعالية أدائها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية العنصر البشري، مما

يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له، وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الرضا والاستغراق الوظيفي والولاء الدائم للمعهد الذي يحتضنه ويتمي إليها.

ويحتل العنصر البشري موقعاً مهماً في رفع مستوى المؤسسات وكفاءتها، وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها. ومن هنا يلاحظ أن مصلحة أي مؤسسة تكمن في مقدرتها على الاحتفاظ بالعاملين لديها، من خلال إشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم، ذلك أن مقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، من أجور وحوافز ورضا وظيفي، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها (عدوان، 2012)

وقد اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي بشكل كبير بالمناخ التنظيمي إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات. (بحر، 2005).

ويُعرف المناخ التنظيمي بأنه: مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن هذه الخصائص: الهياكل التنظيمية والنمط القيادي والسياسيات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال. (السكرانة، 2009)

إن المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية هو: شخصية المؤسسة التعليمية، والجو العام الذي يسودها، وتعكسه التفاعلات المهنية والاجتماعية للأفراد، وهو خاصية تصف بيئة العمل وتميزها عن غيرها، وتحكمه القوانين واللوائح والقرارات الإدارية، إضافة إلى المبادئ والأخلاقيات التي تنظم العمل في المؤسسة التعليمية، ويمكن وصفه من خلال معرفة متوسط الحالة التنظيمية والاجتماعية للأفراد بهذه المؤسسة (عبدالعليم، 2003).

كما حظي مناخ المؤسسات التعليمية باهتمام عدد كبير من الباحثين في التربية وعلم النفس التعليمي؛ لارتباطه بعدد من المتغيرات المؤثرة في إنتاجية وفعالية المدرسة، ويتفق المديرون والمعلمون والباحثون على أن الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والروح

المعنوية للعاملين، وكل البرامج التعليمية تتأثر سلباً أو إيجاباً بالمناخ التنظيمي (رباح، 2008).

وشهد أواخر القرن الماضي وبداية القرن الحالي تحركاً تربوياً جديداً إلى إحداث تغييرات جذرية في مفهوم «العملية التربوية» يقوم على اعتبارها نظاماً متكاملاً تحكم مكوناته مجموعة من العلاقات المتبادلة فيما بينها، ويتوقف نجاح هذا التحرك على القيادة المسؤولة عن تسيير شؤون العمل التربوي والمدخلات الرئيسية في هذه العملية، ويأتي في مقدمة هذه المدخلات - المناخ التنظيمي - الذي يُعد من أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويُعد المناخ بعداً مهماً في تشكيل سلوك الرئيس والمرؤوسين فضلاً عن كونه دالة تفاعل بين الإنسان وبيئته (أحمد، 2008).

إن ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على قدر كبير من اهتمام وجهود الباحثين، نظراً للعلاقة الوطيدة التي تربطها بالعناصر التنظيمية والأداء الوظيفي، ومن ثم أصبح تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات الإدارة، والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقاتها، لتحسينه بالشكل الذي يساهم في الرقي بمستوى الأداء الوظيفي (عيسى، 2014).

إن أي سلوك تنظيمي لا ينبع من فراغ بل هو محصلة التفاعل بين مجموعة من الأشياء والأشخاص والعناصر البيئية، ومن ثم فإن معرفة طبيعة السلوك التنظيمي، وتفسيره، والتنبؤ به والسيطرة عليه، يستلزم معرفة طبيعة الظروف الإدارية والاجتماعية والمادية والبيئية السائدة داخل المؤسسة، وهو ما يعرف بالمناخ التنظيمي للمؤسسة (العمري وآخرون، 2009).

وفي السنوات الأخيرة تطور الفهم للمناخ التنظيمي؛ الأمر الذي ساعد في تحديد مجموعة من العوامل التي تساهم في حدوث الأمان والراحة والاستقرار والرضا والاستغراق الوظيفي للعاملين في المؤسسات التربوية. وقد ظهرت الحاجة إلى إيجاد مصطلح يصف شعور ارتباط العاملين العاطفي بالمؤسسة وعلاقتهم بقائد العمل وزملاء العمل والوظيفة، والذي أوجده العلماء بمسمى الاستغراق الوظيفي، إذ يعني مدى اهتمام العاملين بالمؤسسة واستعدادهم لاستثمار كافة جهودهم وقدراتهم لصالح المؤسسة (العليان، 2018م).

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

ويُعد الاستغراق الوظيفي أحد المجالات المهمة في إدارة الموارد البشرية إذ أن له علاقة بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في مؤسسات العمل، مثل الرضا الوظيفي، وفعالية الأداء، والجهد في العمل، وتبرز أهميته كأحد الآليات الفعالة لتحسين أداء العاملين، وقبولهم لبعض التغيرات والتطورات التي تجتاح مؤسساتهم، وتقليل مقاومتهم لهذه للتغيرات، وتكمن أهميته كذلك في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، ويتناول تصرفات الأفراد وكذلك أدوارهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم على حد سواء (العبادي وجاف، 2012، ص 80).

وتبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في أنه يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، ويجعل الفرد أكثر التزاماً نحو عمله ومنظمته، ويُحسن من جودة حياة العمل، ويعزز من الإنتاجية والكفاءة، وهو أيضاً عامل مؤثر لتحفيز العاملين، وموجه للسلوك، كما يقلل من معدلات الغياب والتأخير، ويعمل على زيادة السلوكيات التطوعية (الشنطي، 2019) إن ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في المنظمة أصبح يُمثل مقياساً حقيقياً لمدى نجاح الموارد البشرية في المؤسسة ومدى سلامة برامجها المستخدمة نحو تحقيق تميز مؤسسي يرتكز الإبداع في العمل، والذي من شأنه أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً، والحفاظ على مكتسبات وممتلكات وأسرار المنظمة ومواردها (ماضي، 2015)

ومما لا شك فيه أن مستوى مناخ تنظيمي عالٍ وتنمية مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية هو بمثابة هدف استراتيجي لأي مؤسسة وفي أي مجتمع، وفي ضوء ذلك سعى الباحث إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في تلك المعاهد.

ثانياً- مشكلة الدراسة:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي في الظهور مع بداية الستينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين، وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين؛ خاصة في نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي، إذ تؤكد الدراسات في هذا المجال على أهمية المناخ التنظيمي، حيث أشارت دراسة السكران (2004) أن فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة تتوقف على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير من القرارات، وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها، وأكدت دراسة ملحم (2006) على أهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في إنجاح العملية الإدارية، وذلك لتأثيره على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وإعادة النظر في نظام المكافآت والتعويضات بطريقة يتم خلالها زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية، وذلك لأن الانطباع العام تجاه هذا البعد هو انطباع سلبي، كما أكدت دراسة الوزان (2006) على أن المناخ التنظيمي يستحق الدراسة كفكرة قائمة بذاتها؛ لما له من تأثير في استقرار التنظيم واستمراره، ومن خلال تأثيره الفعّال في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية، وتأثيره على سلوك الأفراد من ناحية أخرى، وأكدت دراسة البدر (2006) بأن المناخ التنظيمي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، وهم يرون أن المنظمات التي تمتلك مناخاً ضعيفاً سيصيبها الفشل في الأمد الطويل، حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية المختلفة؛ كالتخطيط والتنظيم والمتابعة، وتشير دراسة صليحة (2010) إلى أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي، وتؤكد دراسة العسكر (2014) على أن الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي من شأنه الارتقاء بمستوى أداء الموارد البشرية في المنظمة، ومساعدة الأفراد على أداء مهامهم وتحمل مسؤولياتهم بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويرتبط بعناصر المناخ التنظيمي أو بعضاً منها عدد من المتغيرات والتي أشارت الدراسات العلمية إلى وجود علاقة طردية بينهما فقد أشارت دراسة علي (2017) إلى تأثر نمط القيادة في الاستغراق الوظيفي للعاملين، سلباً أو إيجاباً بالإضافة إلى الأثر

الذي يُحدثه النمط القيادي على الجانب النفسي والوجداني للعاملين، كما أشارت دراسة الزبيدي (2017) إلى إدراك المؤسسات التعليمية لأهمية الاستغراق الوظيفي، فأولته اهتماماً كبيراً؛ نظراً لما يحققه من نتائج إيجابية تنعكس على جودة الأداء في المجتمع المدرسي، إضافة إلى أثره الإيجابي على مستوى الصحة النفسية، وتعزيز الفاعلية التدريسية للمعلمين، وأظهرت نتائج دراسة وانق (Wang، 2017) الى أن للمناخ التنظيمي دور إيجابي في تحقيق الاستغراق الوظيفي لكل من المدارس الريفية والحضرية، كما أظهرت نتائج دراسة العبد اللطيف (2018) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وأكدت ذلك دراسة الدويش (2019) إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الصحة التنظيمية ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وعلى الرغم من أهمية المناخ التنظيمي الإيجابي في المؤسسات التعليمية إلا أن بعض الدراسات أظهرت انخفاض مستوى بعض عناصر المناخ التنظيمي فقد أظهرت دراسة الشنطي (2006) وجود خلل في الهيكل التنظيمي وأساليب وطرق اتخاذ القرار، كما بينت دراسة ملحم (2006) وجود علاقة سلبية بين الأسلوب الإداري الذي يركز على الإنتاج ومستوى الرضا لدى العاملين، وبينت دراسة البقمي (2010) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على وضوح الأهداف والمهام، والعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، ودرجة المرونة والوضوح، التي تتصف بها اللوائح والأنظمة، كما أظهرت دراسة بنقل وآخرون (Others & Pangil، 2011) انخفاض أبعاد المناخ التنظيمي: (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي)، مما أدى إلى انخفاض الرضا الوظيفي، كما أظهرت نتائج دراسة (الديحاني (2013) أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة، وكشفت دراسة سلامات (Selamat، 2013) أن المدرسين في المدرسة الثانوية لم يتمكنوا من أداء مهامهم بالشكل الصحيح وذلك بسبب كون المناخ التنظيمي في المدرسة غير سليم، وأظهرت دراسة فلاته (2018) أن واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الملحقة بها برامج دمج التربية الخاصة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، جاء بدرجة

متوسطة، وكذلك أظهرت دراسة الأندنوسي (2019) أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي بعمادة الدراسات الجامعية للطلّبات بجامعة أم القرى جاءت بدرجة «متوسط». إن تدني مستوى عناصر المناخ التنظيمي أو بعضاً منها يؤدي حسب نتائج الدراسات إلى تدني المتغيرات المرتبطة به، فقد أكدت دراسة علي (2017) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وأبعاد الاستغراق الوظيفي بمستوى منخفض إلى حد ما، كما أشارت دراسة العليان (2018) إلى انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

وفي ضوء ما سبق ونتيجة لما عايشه الباحث من خلال عمله في معهد العلوم الإسلامية والعربية في إندونيسيا، فقد تعززت لدى الباحث فكرة دراسة المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها.

ثالثاً- أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظر العاملين بها؟
2. ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم؟
3. ما العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها؟
4. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد الدراسة لمستوى المناخ التنظيمي ومستوى الاستغراق الوظيفي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم تُعزى لـلمسمى الوظيفة- مقر المعهد- والجنسية؟

رابعاً- أهداف الدراسة:

1. تحديد مستوى المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظر العاملين بها.

2. تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظر العاملين بها.
 3. الكشف عن العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.
- خامساً- أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية: تتجلى الأهمية العلمية للدراسة الحالية في الجوانب الآتية:
- من أهمية الموضوعين الذي تناولته الدراسة وهو مستوى المناخ التنظيمي، والذي يؤثر في مدى قدرة المعهد على تحقيق أهدافه بفعالية، وعلاقته بمستوى الاستغراق الوظيفي التي يمثّلها العاملون في المعهد.
 - تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوعيها والكشف عن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج وعلاقته بمستوى الاستغراق الوظيفي.
 - يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة المتواضعة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.
 - كونها الدراسة الأولى - على حد علم الباحث- التي تربط بين متغير المناخ التنظيمي السائد في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها.
 - يأمل الباحث أن تسهم نتائج الدراسة في إثراء البحوث التربوية والدراسات في مجالات أخرى في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج.
- الأهمية العملية: تتجلى الأهمية العملية للدراسة الحالية في الجوانب الآتية:
- تضع هذه الدراسة صانعي القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أمام صورة حقيقية عن مستوى المناخ التنظيمي الذي يسود معاهدها بالخارج وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين في هذه المعاهد.

- يأمل الباحث من خلال الدراسة العملية أن تتوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد المسؤولين في تهيئة المناخ المناسب للارتقاء بأداء العاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج، والوقوف على نقاط الضعف والسلبيات لتصحيحها وتعزيز الإيجابيات.
- قد تعزز نتائج الدراسة التصور لدى متخذي القرار في الجامعة عند اختيارهم للقيادات في معاهدها في الخارج؛ مما يكفل اختيار العناصر القادرة على قيادة العمل بكفاءة عالية.
- توفر هذه الدراسة تغذية راجعة بحيث يمكن في ضوء ما تسفر عنه من نتائج أن تساعد على وضع استراتيجية كفيلة بتحسين أو تطوير المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج، بغية الرفع من مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في هذه المعاهد ومن ثم رفع إنتاجيتهم وفعاليتهم داخل معاهدهم.

سادساً- حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الكشف عن واقع المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها، والكشف عن العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في معاهد الجامعة بالخارج، وستقتصر هذه الدراسة على الأبعاد الأساسية التالية: الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في صناعة القرار، الاتصالات.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خارج المملكة، وهم أعضاء هيئة التدريس في معهدي جاكرا و جيبوتي (لوجود أقسام جامعية)، والمعلمين والموظفين الإداريين في جميع المعاهد الخمسة.

الحدود المكانية: المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خارج المملكة، وعددها خمسة معاهد.

الحدود الزمانية: طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1442هـ.

سابعاً- مصطلحات الدراسة:

1. المناخ التنظيمي: عرفه العميان (2013)، بأنه: «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».

ويعرف بأنه «مجموعة خصائص بيئة العمل التي يمكن قياسها، والتي يدركها الأشخاص في بيئة العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر، والتي تؤثر على دافعتهم وسلوكهم» (الطيب، 2008)

ويعرفه الباحث إجرائياً، بأنه: مجموعة الخصائص والصفات التي تتسم بها بيئة العمل في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها وتؤثر في سلوكياتهم سواء كانوا أفراد أو جماعات داخل هذه المعاهد، ويتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والاستغراق الوظيفي، والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المعاهد في تحقيق أهدافها.

2. الاستغراق الوظيفي: عرفته شيلان محمود (٢٠١٣م) بأنه «الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة، حيث تكون ذات بعد محوري في حياته وتقديره لذاته، متأثراً بمقدار ما يدركه من مستوى أدائه».

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مقدار قوة ارتباط العاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الخارج إيجابياً بوظائفهم، والمشاركة الفاعلة فيها، والشعور بالفخر تجاهها، بصورة تعكس أثرها على تقدير ذاتهم وإشباع حاجاتهم.

3. معاهد الجامعة بالخارج: هي إحدى المؤسسات التعليمية التي تشرف عليها جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خارج المملكة العربية السعودية، وتسمى

إلى تحقيق أهداف الجامعة، المتمثلة في تقوية العلاقة القوية والتعاون الوثيق بين المملكة العربية السعودية والدول التي تُنشأ فيها هذه المعاهد، من خلال نشر العلوم الشرعية، وتعليم اللغة العربية لأبناء هذه الدول، والتعاون البناء مع الجهات التعليمية، والدوائر الحكومية والأهلية، سواء في التدريس أو عقد الدورات، واللقاءات وتبادل الخبرات في مجال تعليم اللغة العربية، وتتولى التعليم في عدد من الأقسام العلمية وهي: قسم الإعداد اللغوي: الذي يمنح الدارس بعد تخرجه شهادة الدبلوم العام في اللغة العربية، وأقسام: الشريعة، واللغة العربية، والعلوم الإدارية والمالية: والتي تمنح طلابها بعد تخرجهم درجة البكالوريوس (موقع عمادة شؤون المعاهد في الخارج، 1442هـ). ويتبنى الباحث هذا التعريف.

الإطار النظري:

أولاً- المناخ التنظيمي:

إن مفهوم المناخ من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، وذلك للتعبير عن الصفة العضوية للتنظيم، ولإضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة. لذا فقد أشار العميان (2013) إلى أن كلمة «مناخ» هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة، والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طُبّق هذا الاصطلاح على مكان العمل، باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية أخرى، كما أنه كيان حركي يتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها؛ فتتأثر وتتوثر على بعضها البعض.

1. مفهوم المناخ التنظيمي: تعددت تعريفات المناخ التنظيمي؛ نظرا لتعدد عوامل ومؤثرات البيئة الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها، فقد عرفه بحر (2005) على أنه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف.

بينما يعرفه هافير وقريش مان 2008، Hafer & Greshman، بأنه: تصورات الأفراد عن أي مدى تنفذ وتحقق المنظمة توقعاتهم الحالية، وهي الأجواء الداخلية للمنظمة من ثقافة وهيكل وعمليات تعمل على تسهيل إنجاز السلوك المطلوب.

وعرفه العميان (2013)، بأنه: «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».

ويعرفه عيسى (2014) بأنه: مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، والنتيجة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مدركة من قبل العاملين، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوكهم وأدائهم في العمل.

ويرى فليه وعبد المجيد (2015) أن المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه، وتشكل اتجاهاته نحو عمله، ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه، ومستوى أدائه.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص والصفات التي تتسم بها بيئة العمل في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها وتؤثر في سلوكياتهم سواء كانوا أفراد أو جماعات داخل هذه المعاهد، ويتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والاستغراق الوظيفي، والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المعاهد في تحقيق أهدافها.

2. أهمية المناخ التنظيمي: يرى المطرفي (2013): أن المناخ التنظيمي يمثل عنصراً محورياً في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد من عدمه، وأن أي اتجاه لتحسين وتطوير الخدمات، أو العمليات التنظيمية، أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب العمل، قد لا يكتب لها النجاح، إذا ما تمت في بيئة عمل محبطة، ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين، لذا فإنه من الأهمية بمكان قبل البدء بمثل هذه التغييرات

والتحديات، أن ينظر أولاً إلى تحسين المناخ التنظيمي، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد، يتيح بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات التطوير التنظيمي. وللمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات التربوية، وتظهر الأهمية بوضوح من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة، والسياسات التنظيمية، وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المؤسسة (فليه وعبدالمجيد، 2005)

أما أبو تايه وآخرون (2012) فيرون: أن أهمية المناخ التنظيمي تزداد في ظل التحديات العالمية الجديدة، حيث المنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة، والتغير التقني السريع، فهذه التحديات تفرض على المنظمات مزيداً من الانفتاح، والتجديد، والإبداع، والتطوير، وقد ظهرت الأزمة المالية العالمية كأحد التحديات الرئيسة أمام المنظمات في قدرتها على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد العاملين، يتمثل في الاستقرار والتطور. ويرى السكران (2004) أن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة، كما تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مد تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه له.

بينما يرى القطامنة (2000) أن للمناخ التنظيمي دوراً مهماً في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، ودوراً مهماً في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرة المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره المباشر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة، والسياسات التنظيمية، وخصائص العاملين، وطبيعة العمل، فالمناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء العاملين، ورضاهم عن العمل، ودافعيتهم واتجاههم نحوه، كما يؤثر في سلوكهم التنظيمي، مما يؤكد أن المناخ التنظيمي يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح وتطور المؤسسة (فليه وعبدالمجيد، 2005).

وفي ضوء ما سبق فإن الباحث يرى: أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمناخ التنظيمي السائد بها، لما له من تأثير على سلوك ورضا العاملين فيها، مما ينعكس على أدائهم في العمل. فالمناخ التنظيمي هو المحدد الرئيسي لنجاح المنظمة أو فشلها، ويلخص أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

- أن المناخ التنظيمي يعد من أهم وسائل تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها
- أن المناخ التنظيمي قد يشجع العاملين ويحفزهم ويدفع سلوكهم إلى الإيجابية أو العكس، حيث قد يتسبب في تكوين اتجاهات سلبية لدى الأفراد نحو المنظمة التي يعملون بها.
- يعتبر المناخ التنظيمي مقياساً أساسياً لشخصية المنظمة.
- تساعد دراسة أبعاد المناخ التنظيمي في إعداد خطة لكيفية التحسين المستمر له وبما يسهم في تنمية وتطوير وزيادة فعالية المنظمة.

3. أبعاد المناخ التنظيمي: على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت أبعاد المناخ التنظيمي، إلا أنه لا يوجد هيكل ثابت وموحد ومحدد لها يمكن تطبيقه على كافة المنظمات، وربما يرجع السبب في ذلك إلى اختلاف هذا المناخ باختلاف المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمات والتي تختلف من مجتمع لآخر ومن صناعة لآخرى، ومن مجال عمل إلى مجال عمل آخر، ولعل ذلك هو السبب في تعدد وتنوع أبعاد المناخ التنظيمي.

حيث يشير المدهون (2012)، أنه منذ أن بدأ الكتاب والباحثون بدراسة المناخ التنظيمي، تبين أن هناك اختلاف بينهم حول تحديد عدد ونوعية الأبعاد الأساسية

المكونة له، حيث يرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين، كما أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي متغيرة، وكذلك قلة الاهتمام بمصداقيتها ومدى الاعتماد عليها، وعلى الرغم من تلك الصعوبات إلا أن هناك محاولات جادة بشأن الوصول إلى أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي.

ويوضح الجدول التالي عرضاً لعدد من الدراسات والأبحاث التي قامت بدراسة المناخ التنظيمي في بيئات مختلفة، والتي تباينت في ما بينها في تحديد أبعاده.

جدول رقم (1)

أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر توافقاً، المصدر: عيسى (2014).

م	العدد	السنة	الهيكل التنظيمي	التقنية	الاتصالات	المشاركة في اتخاذ القرارات	القيادة	طبيعة العمل	الحوافز	نظم وإجراءات العمل	التدريب	تنمية الموارد البشرية
	Likert	1967		√	√	√			√			
	Stringer et Litwin	1968	√						√			
	Downey et al	1974	√			√			√			
	المطر	1988			√	√	√					
	Kouzes & Posner	1993			√	√	√		√			
	الطائي	1995	√		√	√						
	عثامه	1996			√	√	√		√	√		
	السكران	2004	√		√	√			√	√	√	
	الشمطي	2006	√	√	√	√					√	
	البدري	2006	√		√		√		√		√	
	الطيب	2008	√	√	√	√	√	√				
	صليحة	2010	√	√	√	√	√	√	√	√		
	البنهي	2010	√		√	√			√	√	√	

م	البيد النموذج	السنة	الهيكل التنظيمي	التقنية	الاتصالات	المشاركة في اتخاذ القرارات	القيادة	طبيعة العمل	الحوافز	نظم وإجراءات العمل	تنمية الموارد البشرية
	Eshraghi &Others	2011			√				√	√	
	عزیز	2011	√			√			√		
	المدون	2012	√		√	√	√		√		
	محمد	2012	√	√	√	√	√	√			
	التحطاني	2013	√	√	√	√	√	√			
	المطرفي	2013	√				√		√		
	الغامدي	2014	√	√	√	√	√	√			

ونتيجة للاختلافات بين الكتاب والباحثين في تحديد الأبعاد، فقد حدد الباحث الأبعاد التي توافق عليها أكثر الباحثين، وتناسب مع بيئة ومناخ الدراسة، وبالتالي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة، وهي على النحو التالي:

1. الهيكل التنظيمي: يُعد الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة ذو تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

فقد أشار العميان (2013) إلى أن الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة.

2. القيادة: أشار القريوتي (1994) أن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، كون المناخ التنظيمي يتسم بالعموم، ليشمل جميع أجزاء وأفراد المؤسسة، بينما المناخ الإداري يعبر عن العلاقة بين المديرين في المستويات المختلفة.

ولذا فإن مصطلح القيادة في المناخ التنظيمي وفق هذه الدراسة - كما يرى الباحث - تتعدى مدير المعهد إلى كل من يتولى مسؤولية في المعهد فتشمل الوكلاء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء اللجان، ومسؤولي الامتحانات، وشؤون الطلاب، والإرشاد الأكاديمي، ومسؤولي الشؤون الإدارية والمالية، كما يرى الباحث أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، وأن القيادة تتضمن مجموعة من المهارات التي أشار إليها العديد من الباحثين، فقد حدد كل من: الروقي (2013) والعدواني (2013)، عدد من المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد، من أهمها:

1. المهارات التنظيمية: التي تتضمن تفهم القائد لأهداف المؤسسة وأنظمتها.
 2. المهارات الذاتية: وتتضمن القدرة على المبادأة، والابتكار، وضبط النفس، وتحمل المسؤولية.
 3. المهارات الفكرية: وتتضمن القدرة على التحليل والاستنتاج والمرونة والاستعداد لتقبل أفكار الآخرين.
 4. المهارات الفنية: وتتضمن استخدام الموارد المتاحة لإنجاز العمل.
 5. المهارات الإنسانية: وتتضمن قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه بشكل جيد. ويبدو أن المهمة الأساسية للقيادة هي شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس أولئك الذين يقودونهم، وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة في أساسها عاطفية، فالقيادة الأساسية تتطلب ممارسة الذكاء العاطفي في مجال العمل والتطبيق (الطائي والجنابي، 2013).
- ويرى الباحث أن المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في خارج المملكة تحتاج إلى قيادة مؤهلة تتجاوز الجوانب التنظيمية والتعليمية والإدارية إلى تأسيس علاقات قوية في الدول التي تقام فيها هذه المعاهد كون أهداف هذه المعاهد في الخارج تتجاوز الدور الأكاديمي والتعليمي إلى تنمية العلاقات وتطويرها بين المؤسسات السعودية ومؤسسات تلك الدول.

1. الحوافز: تُعرّف الحوافز في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنها: «مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد، والتي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني إلى إشباع الحاجات والرغبات». (Gibson et al. 2003)

فقد ذكر البقمي (2010) أن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى إيجاد مناخ إيجابي؛ يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة، أمّا 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 (عيسى، 2014).

2. المشاركة في صناعة القرار: يقصد بالمشاركة إسهام العاملين في مساعدة ودعم قيادته في اتخاذ بعض القرارات التي تتصل بالعمل، فالمعروف أن الاشتراك في جماعة عاملة أو مفكرة يزيد من اهتمامات أفرادها، والاهتمام بقوة دافعة، كما أنه يعمل على إزالة المعوقات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم، أو التي يقيّمها العاملين أحياناً حين تقرر المنظمات إدخال تغيير في خططها أو نظمها أو طرق العمل بها (عيسى، 2014).

وتعد المشاركة في صناعة القرارات من العناصر الرئيسة التي تسهم في تكوين المناخ التنظيمي السليم، على اعتبار أنها تشعر جميع أفراد المجتمع المدرسي بالمسؤولية المشتركة عن إنجاح تلك البيئة، وحيث أن الإدارة الناجحة تدرك تماماً أن أجمل الأفكار الإبداعية تأتي عبر طرح الأفكار وعرضها على الآخرين، وتشجيعهم على دراستها وتقديم احتياجات واقتراحات وبدائل تكون أساساً للمشاركة في القرارات داخل المدرسة، وتتم المشاركة من خلال لجان صنع القرارات المشتركة، وهي لجان يشترك فيها أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي (عبد المنعم ومصطفى، 2012).

3. الاتصالات: تُعرّف بأنها عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هي حدوث التبادل، وأن يتم بين شخصين أو أكثر،

وإذا ما وُجد الإداري فإن التبادل يتم بينه وبين شخص آخر على الأقل، ولكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب مستقبل أو متلقي المعلومات بطريقة ما (عيسى، 2014).

ويشير البدر (2006) إلى أن الاتصالات لها دور مهم في المنظمة وفي تكوين مناخ تنظيمي إيجابي، وذلك عندما تكون الاتصالات فعالة ودقيقة، وتطبق أنواع الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية، أما إذا كانت الاتصالات هابطة فقط، ولا تتيح الفرصة للاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى أو للاتصالات الأفقية، وتكون بشكل أوامر وتوجيهات وعدم تقبل الاقتراحات ووجهات النظر، وبالتالي فإن ذلك يخلق مناخاً تنظيمياً سيئاً في المنظمة، يؤدي إلى توليد الضغوط لدى العاملين، مما ينعكس على أدائهم في العمل.

ويرى الباحث أن الاتصال الفعال داخل المعهد من شأنه أن يُرسي روح التعاون البناء بين العاملين، ويطور العلاقات الاجتماعية، ويعمل على إيجاد روح معنوية عالية، ويعمل على توفير مناخ تنظيمي يتجه نحو الإيجابية، يزيد من قدرة المعهد على تحقيق أهدافه.

ثانياً- الاستغراق الوظيفي:

يُعد الاستغراق الوظيفي ظاهرة نفسية تتمثل في ارتباط الفرد ببيئة عمله نتيجة مجموعة من المحددات، مما يتولد عنه الإحساس بالهوية التنظيمية، أي انتماء العامل للمنظمة التي يعمل بها، وقد حظي باهتمام الباحثين سواء في علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة (القرني، 2017م).

وقد تم صياغته وتصوره من قبل العالم وليام خان (William A. Kahn) عام (1990م)، إلا أن أصله يعود إلى بداية (1920م)، في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث ظهرت الحاجة إلى إيجاد مصطلح يصف شعور ارتباط العاملين العاطفي بالمنظمة (العبادي والجاف، 2012م).

وقد انتشر مصطلح الاستغراق الوظيفي حتى أصبح بمثابة المحفز للعاملين، وكذلك مفتاح للنمو الشخصي والرضا في بيئة العمل، وتوجيه سلوكهم نحو الهدف، كما أصبح عاملاً أساسياً لبناء ميزة تنافسية على مستوى سوق العمل (Ekmekci، 2011).

1. مفهوم الاستغراق الوظيفي: يعد مفهوم الاستغراق الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة والمهمة في مجال إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة، كونه يسهم في رفع مستوى الرضا، والكفاءة والفاعلية في المنظمات.

ويمكن التعبير عن الاستغراق الوظيفي من خلال التطابق والتجاوب النفسي للعامل مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتيته والتزامه نحو عمله، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله ويكون مهتما به (المغربي، ٢٠٠٤).

كما تعرف إيمان المنطاوي (٢٠٠٧م) الاستغراق الوظيفي بأنه «العلاقة النفسية بين الفرد ووظيفته، ودورها في تشكيل التصور الذاتي للفرد، ومن ثم فهو يوضح مدى ارتباط الفرد بوظيفته واهتمامه بها».

ويرى لودال وكينر (Lodahl & Kejner، 1965)، أن الاستغراق الوظيفي هو «الدرجة التي يندمج فيها الفرد نفسيا مع عمله، وأهمية العمل بالنسبة له» (In Azeem، 2010).

وعرّفه زهران وزهران (٢٠١٣م) بأنه -مدى ارتباط الفرد بوظيفته وما تمثله له من أهمية في حياته، وانعكاس ذلك على مفهومه لذاته، وتقديره لها“.

كما عرفت شيلان محمود (٢٠١٣م) الاستغراق الوظيفي بأنه - الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة، حيث تكون ذات بعد محوري في حياته وتقديره لذاته، متأثرا بمقدار ما يدرکه من مستوى أدائه“.

ويمثّل الاستغراق الوظيفي تلك الحالة التي يندمج فيها الفرد مع وظيفته التي يمارسها مستشعرا أهميتها، فالأمر مرتبط هنا بالناحيتين العقلية والعاطفية معاً، ذلك أنّ الاستغراق الوظيفي يتأثر بعدة مؤثرات كالمستوى العاطفي الذي يظهر من خلال الآثار الإيجابية التي تنعكس على الموظف؛ مثل: مشاعر السعادة والرضا وتقدير الذات، وعلى النقيض من ذلك تتضح الآثار السلبية؛ كالقلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس عندما ينخفض مستوى الاستغراق الوظيفي (ماضي، 2014).

وأضاف عبدالله (٢٠١٨م) بأن مفهوم الاستغراق يعني -درجة انخراط الفرد العامل في وظيفته والتي تعكس مستوى أداء التدريس، ومدى مساهمته في رفع الفاعلية التنظيمية، وبالتالي كسب درجة الولاء والانتماء للفرد تجاه المؤسسة“.

وبناء على ما تقدم فإن جميع التعريفات السابقة تتفق بشكل عام على أن الاستغراق الوظيفي يمثل العلاقة الارتباطية الإيجابية بين الفرد والعمل، ومدى انغماس الفرد في عمله، وتباين مظاهر تلك العلاقة في التعريفات السابقة حيث أنها تقاس بمدى تقدير الذات وتحقيقها، كما أنها شعور نفسي داخلي يحرك الفرد نحو العمل، ويظهر من خلال مستوى الأداء والفاعلية.

وعليه يُعرف الباحث الاستغراق الوظيفي بأنه: مقدار قوة ارتباط العاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الخارج إيجابياً بوظائفهم، والمشاركة الفاعلة فيها، والشعور بالفخر تجاهها، بصورة تعكس أثرها على تقدير ذاتهم وإشباع حاجاتهم.

2. أهمية الاستغراق الوظيفي: حظي مفهوم الاستغراق الوظيفي باهتمام متزايد لدى الباحثين في الوقت الحالي، إذ أن الكثير من الدراسات تشير إلى تأكيد المنظمات على أهمية الاستغراق الوظيفي.

حيث يشير علي (2017) إلى أن موضوع الاستغراق الوظيفي من الموضوعات المهمة التي أولها الباحثون في مجال السلوك التنظيمي اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، وذلك باعتباره أحد القضايا الرئيسة لفهم ودراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات، كما أنه مؤشر جيد لبعض سياسات المنظمة، مثل التصميم والتوصيف الجيد للوظائف، توافر المناخ التنظيمي المشجع على الالتزام والإبداع.

وقد لخصت الدويش (2019) ما أشار له هؤلاء الكتاب حول أهميته الاستغراق الوظيفي فيما يأتي:

- أ. أنه يعد من أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة حياة العمل.
- ب. أنه يعد سمة من سمات الحياة التنظيمية وأساس للوصول إلى ردود فعل إيجابية من قبل العاملين.
- ج. ارتباطه بمدى قبول العاملين لبعض التغييرات التي تحتاجها المنظمة، حيث يعمل على تقليل مقاومة العاملين.

د. أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم، وما الذي يجعلهم يتجهجون سلوكاً بطرق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء.

ه. أن له أثر كبير على إنتاجية وكفاءة العاملين، كما يعد مفتاح للنمو الشخصي والرضا في بيئة العمل.

و. أن ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي يقلل معدلات الغياب والتأخير عن العمل.
ز. أنه يعد عاملاً أساسياً لبناء ميزة تنافسية في سوق العمل.

ح. أنه يمثل أحد طرق الاستثمار في رأس المال البشري، باعتباره أحد المكونات الأساسية لتحسين الأعمال، من خلال دعم ومشاركة الموظفين في أعمال المنظمة. إذًا: مما سبق تتجلى أهمية الاستغراق الوظيفي في كونه يزيد من شعور الرضا لدى العاملين، ويحسن من جودة حياة العمل، ويعزز الإنتاجية والكفاءة، مما يقود بدوره الى بيئة إيجابية تنموية وناجحة، كما أنه يساهم في تقليل معدلات الغياب والتأخير، وهذا مما يؤثر إيجابياً على كل من المنظمة والعاملين، من حيث تقليل الهدر المادي على المنظمة، وانخفاض مستوى دوران العمل لدى العاملين.

ثالثاً- معاهد الجامعة بالخارج:

1. عمادة شؤون المعاهد بالخارج: هي إحدى العمادات المساندة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أنشئت عام 1405هـ بناء على قرار المجلس الأعلى للجامعة ذي الرقم (1405/1404-2هـ) وذلك في جلسته الأولى المنعقدة بتاريخ 13 / 2 / 1405هـ حيث وافق على إنشاء عمادة تتولى تصريف شؤون المعاهد التابعة للجامعة في خارج المملكة العربية السعودية في النواحي العلمية والإدارية والمالية.

وتسعى العمادة إلى تحقيق أهداف الجامعة، ويرتبط بها جميع المعاهد التابعة للجامعة في الخارج في: إندونيسيا وجيبوتي، وما تنشئه الجامعة من معاهد ومراكز في الخارج. (موقع عمادة شؤون المعاهد في الخارج، 1442هـ)

2. معهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا: تأسس معهد العلوم الإسلامية والعربية في إندونيسيا في شهر جمادى الأولى عام 1400 هـ، تحت اسم معهد تعليم اللغة العربية بموجب موافقة الديوان الملكي رقم 5/ن/26710 في 21 من ذي الحجة 1398 هـ وقرار رئيس جمهورية إندونيسيا رقم (31) عام 1981م، وقد عُهدت مهمة الإشراف عليه إلى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وبدأت الدراسة الفعلية في شهر جمادى الآخرة عام 1400 هـ، واقتصرت عند الافتتاح على سبعة فصول مسائية خاصة ببرنامج الإعداد اللغوي، وفي عام 1406 هـ الموافق 1986م تغير اسمه إلى معهد العلوم الإسلامية والعربية، وافتتح المعهد لتحقيق عدد من الأهداف، أهمها: نشر العلوم الإسلامية والعربية وتعليمها، وتأهيل نخبة من المعلمين والدعاة المتمكنين في العلم الشرعي واللغة العربية، وتأهيل كفاءات متخصصة في القضاء الشرعي والاقتصاد الإسلامي، وتعزيز التعاون الثقافي والعلمي بين المملكة العربية السعودية وجمهورية إندونيسيا، ويضم المعهد عدداً من الأقسام العلمية، وهي:
- أ. قسم الإعداد اللغوي: وهو أول الأقسام العلمية التي أنشئت في المعهد، حيث بدأت الدراسة فيه عند افتتاح المعهد، وهدفه تعليم اللغة العربية للدارسين من الناطقين بغيرها، ويمنح الدارس بعد تخرجه شهادة الدبلوم العام في اللغة العربية. ومدة الدراسة فيه عامان فيهما أربعة مستويات دراسية.
- ب. قسم الشريعة: أنشئ هذا القسم للطلاب عام 1408 هـ / 1987 م بهدف تأهيل الدارسين في مجال العلوم الشرعية بعد اكتمال حصيلتهم اللغوية. ويمنح الطالب بعد تخرجه درجة البكالوريوس في علوم الشريعة، ومدة الدراسة فيه ثمانية مستويات دراسية في أربع سنوات، وقد بدأت الدراسة النظامية للطالبات في هذا القسم ابتداء من الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1429 / 1430 هـ.
- ج. قسم اللغة العربية: تم افتتاح قسم اللغة العربية بالمعهد عام 1439 / 1440 هـ نظراً لحاجة المجتمع الإندونيسي الملحة لمعلمي اللغة العربية في المدارس بالإضافة

- إلى الحاجة إلى مترجمين في المطارات وأقسام الشرطة، والموانئ والمنافذ بما يخدم مصالح الشعب الإندونيسي في مجال السياحة والاقتصاد بشكل عام.
- د. قسم العلوم الإدارية والمالية: صدرت موافقة الجهات المعنية على هذا البرنامج في عام 1438هـ وبدأت الدراسة الفعلية في العام الجامعي 1438 / 1439 هـ بعد تطويره من قسم دبلوم العلوم المالية والإدارية، ويهدف البرنامج إلى تأهيل الدارسين فيه بالعلوم الإدارية والمالية الإسلامية، ويمنح الطالب بعد تخرجه درجة البكالوريوس في مسار إدارة الأعمال أو الاقتصاد، ومدة الدراسة فيه ثمانية مستويات دراسية في أربع سنوات (موقع معهد العلوم الإسلامية والعربية في إندونيسيا، 1442هـ).
1. معهد خادم الحرمين الشريفين في بندا أتشيه بإندونيسيا: افتتح عام 1426هـ وعهدت مهمة الإشراف العلمي والأكاديمي إلى معهد العلوم الإسلامية والعربية في جاكرتا، (خطابات رسمية بالمعهد).
2. معهد سورابايا بإندونيسيا: افتتح عام 1426هـ وعهدت مهمة الإشراف العلمي والأكاديمي إلى معهد العلوم الإسلامية والعربية في جاكرتا، (خطابات رسمية بالمعهد).
3. معهد ميدان بإندونيسيا: افتتح عام 1438هـ، وعهدت مهمة الإشراف العلمي والأكاديمي إلى معهد العلوم الإسلامية والعربية في جاكرتا، (خطابات رسمية بالمعهد).
4. وقد أسست هذه المعاهد لخدمة توجّهات المملكة، المتمثلة في توفير برامج علمية متميزة وعالية الجودة في العلوم الإسلامية والعربية، قادرة على تأهيل كفاءات متخصصة، تمتاز برؤية شرعية صحيحة، من خلال بيئة تعليمية محفزة على التعلم والتعليم، تسهم في بناء المجتمع وتعزيز التعاون الثقافي بين المملكة العربية السعودية وجمهورية إندونيسيا.
5. المعهد الإسلامي في جيوتوي: تم إنشاء المعهد الإسلامي في جيوتوي عام 1401هـ (1981م)، وافتتح المعهد لتحقيق الأهداف التالية:

- تعليم اللغة العربية والدين الإسلامي الصحيح، ونشر الثقافة الإسلامية الواعية.
 - تأهيل الطلاب الحاصلين على شهادة إتمام الدراسة الثانوية من المعهد للالتحاق بالكليات الأكاديمية والتربوية المختلفة وذلك يمكنهم - بعد الحصول على البكالوريوس - من التعيين في الوظائف المدنية المتاحة، أو في مهنة التدريس أو الدعوة المبنية على أسس صحيحة، أو الالتحاق بالخدمة العسكرية أو غيرها.
 - إتاحة الفرصة للطلاب الحاصلين على شهادة الثانوية من المعهد أو من غيره للالتحاق في قسم الدبلوم التربوي لإعدادهم للعمل معلمين للغة العربية والتربية الإسلامية في مدارس الدولة للإسهام في سد العجز في هذا المجال.
 - التصدي للتيار التغريبي والغزو الثقافي والفكر المتطرف بالمنهج الإسلامي الصحيح.
 - توثيق العلاقة بين شعب المملكة العربية السعودية وشعب جمهورية جيبوتي الشقيقة.
- ويضم المعهد عدداً من الأقسام العلمية، وهي:
- أ. القسم العام: افتتح القسم العام بمرحلتيه المتوسطة والثانوية عند إنشاء المعهد الإسلامي في جيبوتي عام 1401 هـ، ومن أهدافه تنمية مهارات الطلاب وإعدادهم للمراحل التالية.
- ب. قسم الإعداد اللغوي: ثم افتتح قسم الإعداد اللغوي لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها للراغبين في تعلمها في العام الدراسي 1412 / 1413 هـ، ويهدف إلى تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.
- ج. قسم الدبلوم التربوي: كما تم في العام الدراسي 1413 / 1414 هـ افتتاح قسم الدبلوم التربوي بهدف إعداد معلمين للمرحلة الابتدائية من الحاصلين على الشهادة الثانوية، وكانت مدته الدراسة فيه سنة واحدة، ثم صدرت موافقة معالي مدير الجامعة بتطوير القسم وجعل الدراسة فيه مكونة من سنتين دراسيتين بداية من العام الدراسي 1423 / 1424 هـ، وتم إلغاؤه مع بداية العام الدراسي 1434 / 1435 هـ. (موقع المعهد الإسلامي في جيبوتي، 1442 هـ).
- د. القسم الجامعي: نظراً لتزايد أعداد الخريجين من المعهد، وكثرة أعداد المقبلين للدراسة به، والرغبة الحقيقية الجادة من أبناء الشعب الجيبوتي لمواصلة دراستهم

الجامعية، فقد صدرت موافقة معالي مدير الجامعة رئيس مجلس العمادة على افتتاح برامج للبكالوريوس في المعهد بداية من العام الجامعي 1438-1439 هـ على النحو التالي:

- برنامج اللغة العربية للطلاب فقط.
 - برنامج العلوم الإدارية والمالية (قسم إدارة الأعمال) للطلاب والطالبات.
 - وفي العام الجامعي الذي تلاه 1439-1440 هـ صدرت الموافقة على افتتاح برنامج جديد أيضا في مرحلة البكالوريوس هو برنامج الشريعة للطلاب فقط.
 - كما تم افتتاح برنامج دبلوم الحاسب الآلي للطلاب فقط، بداية من العام الجامعي 1438-1439 هـ، (خطابات رسمية بالمعهد الإسلامي في جيبوتي).
- رابعاً- الموارد البشرية في معاهد الجامعة بالخارج:

1. معهد جاكرتا: منذ افتتاح معهد جاكرتا وهو أخذ في النمو والتوسع الرأسي والأفقي حتى الآن فعلى المستوى الرأسي كان عدد الدارسين في بداية إنشاء المعهد 141 طالباً وصل عددهم في الفصل الأول من العام الجامعي 1441/1442 هـ إلى 2581 طالب وطالبة، وكان عدد الأساتذة وقت الافتتاح خمسة مدرسين، ووصل هذا العدد في هذا العام إلى 134 عضو هيئة تدريس ومعلماً وإدارياً، بالإضافة إلى المستخدمين والحراس والسائقين. (إحصائية غير منشورة في المعهد للعام الدراسي 1441/1442 هـ).

2. معهد خادم الحرمين الشريفين في بندا أتشيه بإندونيسيا: بلغ عدد طلابه في الفصل الأول من العام الجامعي 1441/1442 هـ 357 طالب وطالبة، وعدد العاملين هذا العام 27 معلماً وإدارياً، بالإضافة إلى المستخدمين والحراس والسائقين. (إحصائية غير منشورة في المعهد للعام الدراسي 1441/1442 هـ).

3. معهد سورابايا بإندونيسيا: بلغ عدد طلابه في الفصل الأول من العام الجامعي 1441/1442 هـ 215 طالب وطالبة، وعدد العاملين هذا العام 18 معلماً وإدارياً، بالإضافة إلى المستخدمين والحراس والسائقين. (إحصائية غير منشورة في المعهد للعام الدراسي 1441/1442 هـ).

4. معهد ميدان باندونيسيا: بلغ عدد طلابه في الفصل الأول من العام الجامعي 1442/1441 هـ 167 طالب وطالبة، وعدد العاملين هذا العام إلى 19 معلماً وإدارياً، بالإضافة إلى المستخدمين والحراس والسائقين. (إحصائية غير منشورة في المعهد للعام الدراسي 1441 / 1442 هـ).

5. المعهد الإسلامي في جيوتي: بلغ عدد طلابه في الفصل الأول من العام الجامعي 1442/1441 هـ 1092 طالب وطالبة، وعدد العاملين هذا العام 80 معلماً وإدارياً، بالإضافة إلى المستخدمين والحراس والسائقين. (إحصائية غير منشورة في المعهد للعام الدراسي 1441 / 1442 هـ).

الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث في كل مجموعة، واستخلص منها هدف الدراسة، ومنهجها، والأداة، وما توصلت إليه من نتائج، ثم عقب الدراسة الحالية على كل دراسة فيما تتفق وتختلف فيه معها، وفيما يلي تفصيل ذلك:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

1. دراسة هنقر وآخرون (Others & Hanges 2005) والتي هدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات بجامعة ميرلاند؛ لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال أربع سنوات، منذ عام 2000 م، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في إنجاز الأعمال، وأن تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين، له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات، وأن هناك جزء من الموظفين، يرى أن المناخ التعليمي يفرض عليهم أن يتعلموا ما يتوافق مع وظائفهم الحالية فقط، وأنهم بحاجة إلى دورات تدريبية؛ لتنمية مهاراتهم.

2. دراسة الديحاني (2013)، والتي هدفت إلى الكشف عن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس

من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة.

3. دراسة سلامات (2013، Selamat)، والتي هدفت إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين ومن أجل ذلك تم إجراء دراسة استطلاعية على حوالي 37 مشارك من مدرسي المدارس الثانوية تم اختيارهم بشكل عشوائي، ثم تم جمع البيانات باستخدام استبانة بحثية علمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن المدرسين في المدرسة الثانوية لم يتمكنوا من أداء مهامهم بالشكل الصحيح وذلك بسبب كون المناخ التنظيمي في المدرسة غير سليم. كما أن الدراسة توصلت إلى أن المناخ التنظيمي يعتبر عاملاً هاماً من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الأداء، كذلك الأمر فقد تم التوصل إلى أن السلوك القيادي لمدير المدرسة يعتبر من أحد أبعاد المناخ التنظيمي ويؤثر على أداء المدرسين أيضاً، وهذا ما يفترض ضرورة كون السلوك القيادي لمدرء المدارس إيجابياً وبما يعزز من الأداء الفعال للمدرسين

4. دراسة العسكر (2014)، والتي هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة أفراد الدراسة كان بدرجة كبيرة.

5. دراسة الزطمة (2015)، والتي هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير المعلمين لواقع المناخ التنظيمي كانت بدرجة عالية.

6. دراسة فلاته، خديجة (2018)، والتي هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الملحقة بها برامج دمج التربية الخاصة بمدينة الرياض، وتحديد

مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات في المدارس الملحقة بها برامج دمج التربية الخاصة بمدينة الرياض، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي السائد والرضا الوظيفي للمعلمات في المدارس الملحقة بها برامج دمج التربية الخاصة بمدينة الرياض، وذلك من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الملحقة بها برامج دمج التربية الخاصة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، جاء بدرجة متوسطة.

7. دراسة الأندوسوي (2019)، والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا) ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المحددة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي جاءت بدرجة «متوسط»

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي

1. دراسة القرني (٢٠١٧م)، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب المسحي والارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية بجدة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة جاء بدرجة عالية، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

2. دراسة الزبيدي (٢٠١٧م)، والتي هدفت الدراسة الى تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، واقتراح آليات لتعزيز الاستغراق الوظيفي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة التي طبقت على مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بجدة، وقد بلغ أفراد عينة الدراسة (٦١٦) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أفراد العينة جاء بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لمستوى الاستغراق في بعدي «الحماس» و «الانغماس» لصالح الأفراد الأطول خدمة.

3. دراسة وانق (Wang، 2017)، والتي هدفت الدراسة الى مقارنة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين بالاستغراق الوظيفي في بيئتين متناقضة الريفية والحضرية في تاوان، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والسببي المقارن، وتم تطبيق الاستبانة كأداة للدراسة على المعلمين في المناطق الحضرية والريفية في تاوان، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٤٤٦) معلما من المناطق الريفية، و(٣٥٤) معلما من المناطق الحضرية، وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها أن علاقة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالاستغراق الوظيفي للمعلمين في المناطق الريفية أعلى من نظائرهم في المناطق الحضرية، بالإضافة الى أن للمناخ التنظيمي دور ايجابي في تحقيق الاستغراق الوظيفي لكل من المدارس الريفية والحضرية.

4. دراسة العبد اللطيف (٢٠١٨م)، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة كما يدركه المعلمون، وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، واستخدمت الدراسة الاستبانة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، وقد تمثلت العينة بـ (٣٤٦) معلما ومعلمة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين إجمالاً وعلى كل بعد على حده جاء بدرجة عالية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي والمدرك ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

5. دراسة الدويش، ندى (2019)، التي هدفت إلى تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والكشف عن العلاقة بين الصحة التنظيمية ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاء بدرجة عالية، وأن هناك علاقة طردية بين مستوى الصحة التنظيمية ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
6. دراسة الغامدي، مريم (2020)، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القائدات للقيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفع جداً، وأن هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي.
7. دراسة أبو عمرة (2020)، والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدام الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها أن مستوى الاستغراق الوظيفي في مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون جاء مرتفعاً لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذه الدراسة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي والمواضيع المرتبطة بهما سعياً منه في إثراء الإطار النظري للدراسة والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في تقييم مستويات المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وقد ساعدته في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

وقد تناولت بعض الدراسات موضوع المناخ التنظيمي بشكل منفصل، كدراسة العسكر (2014)، وهنقز وآخرون (2005)، أو الاستغراق الوظيفي بشكل منفصل كدراسة الزبيدي (2017)، ومنها ما تناول محور المناخ التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أبعاده وعناصره وتأثيره على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى أو مدى تأثره بها، كدراسة الديحاني (2013)، وسلامات (2013)، والزرطمة (2015)، وفلاته، (2018)، والأندنوسي (2019)، ومنها ما تناول محور الاستغراق الوظيفي كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أبعاده وعناصره وتأثيره على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى أو مدى تأثره بها، كدراسة القرني (2017م)، والعبداللطيف (2018م)، والدويش (2019)، وأبو عمرة (2020)، ووانق (2017)، وبوالرغم من أهمية الموضوع، فقد لاحظ الباحث أن الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة أثر المناخ التنظيمي على الاستغراق الوظيفي كانت معدومة، ولم يجد الباحث - حسب علمه وبحثه - دراسة ربطت بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تعتبر الدراسة الأولى - على حد علم الباحث - التي تناولت أثر المناخ التنظيمي على الاستغراق الوظيفي، في مجال المؤسسات التعليمية باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة لنفس المجال.
2. أنها أول دراسة تتطرق لهذين الموضوعين في مؤسسة تعليمية سعودية خارج المملكة.

الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء الإجراءات المنهجية التي قام بها الباحث للإجابة على تساؤلات الدراسة، بما يحقق أهداف الدراسة، وذلك على النحو التالي:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لجواب السؤال الأول والثاني، وبأسلوبه الارتباطي لجواب السؤال الثالث، نظراً لملائمة الأسلوبين لمشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خارج المملكة العربية السعودية والمكونين من أعضاء هيئة التدريس، ومعلمين، وموظفين إداريين، سواء كانوا سعوديين أو غير سعوديين، وعددهم (40) عضو هيئة تدريس، و(139) معلم، و(99) موظف إداري، وفق إحصائية غير منشورة في معاهد الجامعة في الخارج 41/1442 هـ وقد قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة استجاب منهم (29) عضو هيئة تدريس، و(113) معلم، و(74) موظف إداري، وهو ما يشكل 77.8% من إجمالي مجتمع الدراسة.

جدول (2)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفق وفق إحصائية غير منشورة للعام الدراسي 1441/

1442 هـ

م	اسم المعهد	أعضاء هيئة تدريس		معلم		موظف إداري	
		سعودي	غير سعودي	سعودي	غير سعودي	سعودي	غير سعودي
	معهد العلوم الإسلامية بجاكرتا	12	12	32	26	18	34
	معهد سورابايا بإندونيسيا	-	-	5	5	4	4
	معهد ميدان بإندونيسيا	-	-	5	7	4	3
	معهد خادم الحرمين في بند آتشيه بإندونيسيا	-	-	5	14	2	6
	المعهد الإسلامي في جيوتي	3	13	13	27	15	9
	المجموع	15	25	60	79	43	56
	عدد العينة المستجيبة	9	20	47	66	34	40

خصائص أفراد الدراسة: يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في:
المسمى الوظيفي، مقر المعهد، الجنسية، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (3)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي		
عضو هيئة تدريس	29	13.4
معلم	113	52.3
موظف إداري	74	34.3
مقر المعهد		
جاكرتا	105	48.6
سورابايا	12	5.6
ميدان	14	6.5
بندا آتشي	21	9.7
جيبوتي	64	29.6
الجنسية		
سعودي	90	41.7
غير سعودي	126	58.3
الإجمالي	216	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن هناك (52.3%) من أفراد الدراسة من المعلمين، في حين أن هناك (13.4%) من أعضاء هيئة التدريس، وبالنسبة لمتغير مقر المعهد فإن هناك (48.6%) يعملون في جاكرتا، في حين أن هناك (5.6%) يعملون في سورابايا، وبالنسبة لمتغير الجنسية فإن ما يزيد على نصف أفراد الدراسة غير سعوديين (58.3%)، في حين أن هناك (41.7%) من السعوديين

أداة الدراسة: تعتمد الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين، الجزء الأول يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: المسمى الوظيفي، مقر المعهد، الجنسية، أما الجزء

الثاني فهو يتكون من (59) عبارة مقسمة على محورين، حيث يتناول المحور الأول المناخ التنظيمي ويتضمن (39) عبارة موزعة على خمسة أبعاد وهي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، المشاركة في صناعة القرار، الاتصالات)، أما المحور الثاني فيتناول الاستغراق الوظيفي ويتضمن (20) عبارة، وبعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (15) عضو هيئة تدريس متخصص في الإدارة التربوية وذلك للاسترشاد بأرائهم، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداهها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها المحكمون، من تعديل بعض المؤشرات وحذف مؤشرات أخرى، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية، وتم إرساله إلكترونياً لأفراد الدراسة، وقد اعتمد الباحث على المقياس الخماسي وفقاً للفئات التالية:

جدول رقم (4)

تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5.0 - 4.21	3.41 - 4.20	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول رقم (4)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور (المناخ التنظيمي) بالدرجة الكلية للمحور

الهيكل التنظيمي		القيادة		الحوافز		المشاركة في صناعة القرار		الاتصالات	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.835	1	**0.910	1	**0.844	1	**0.829	1	**0.848
2	**0.703	2	**0.883	2	**0.884	2	**0.814	2	**0.603
3	**0.930	3	**0.876	3	**0.916	3	**0.928	3	**0.718
4	**0.891	4	**0.914	4	**0.893	4	**0.951	4	**0.733
5	**0.863	5	**0.886	5	**0.917	5	**0.894	5	**0.645

الهيكل التنظيمي		القيادة		الحوافز		المشاركة في صناعة القرار		الاتصالات	
العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
6	**0.931	6	**0.874	-	-	6	**0.892	6	**0.750
7	**0.872	7	**0.862	-	-	7	**0.886	7	**0.656
-	-	8	**0.845	-	-	8	**0.874	8	**0.743
-	-	9	**0.926	-	-	-	-	9	**0.710
-	-	10	**0.882	-	-	-	-	-	-

** دال عند مستوى 0.01

جدول رقم (5)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (المناخ التنظيمي) بالدرجة الكلية للمحور

العبرة	معامل الارتباط
الهيكل التنظيمي	**0.954
القيادة	**0.972
الحوافز	**0.969
المشاركة في صناعة القرار	**0.976
الاتصالات	**0.845

** دال عند مستوى 0.01

جدول رقم (6)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (الاستغراق الوظيفي) بالدرجة الكلية للمحور

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
1	**0.821	6	**0.891	11	**0.810	16	**0.699
2	**0.850	7	**0.801	12	**0.833	17	**0.794
3	**0.909	8	**0.696	13	**0.871	18	**0.638
4	**0.821	9	**0.873	14	**0.927	19	**0.872
5	**0.911	10	**0.786	15	**0.875	20	**0.792

** دال عند مستوى 0.01

يتضح من خلال الجداول رقم (4، 5، 6) أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية. ثبات أداة الدراسة: قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفاكرونباخ) والجدول رقم (7) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (7)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المعايير	معامل الثبات
1	الهيكل التنظيمي	0.861
2	القيادة	0.874
3	الحوافز	0.850
4	المشاركة في صناعة القرار	0.867
5	الانصالات	0.863
6	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	0.887
7	الاستغراق الوظيفي	0.870
	الثبات الكلي	0.898

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.898) هي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.850، 0.887)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام الباحث العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's)

(Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، المتوسط الحسابي «Mean» وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، تم استخدام الانحراف المعياري «Standard Deviation» للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار (ت) لعيتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير (الجنسية)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير (المسمى الوظيفي)، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير (مقر المعهد). عرض نتائج الدراسة ومناقشتها: يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول: ما مستوى المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظر العاملين بها؟

للتعرف على مستوى المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظر العاملين بها؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، على النحو التالي:

جدول رقم (8)

يوضح مستوى المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظر العاملين بها

م	العبارات	درجة الموافقة												
		مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
الهيكل التنظيمي														
2	يوجد مستوى من تحقيق التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي	46	21.3	118	54.6	29	13.4	21	9.7	2	0.9	3.86	0.90	1
7	يُحقق تقسيم العمل في المعهد للأهداف المرجوة	56	25.9	84	38.9	65	30.1	8	3.7	3	1.4	3.84	0.90	2
6	يساعد الهيكل التنظيمي بالمعهد إلى سرعة إنجاز العمل المطلوب	55	25.5	67	31.0	80	37.0	11	5.1	3	1.4	3.74	0.94	3
5	تناسب تخصصات العاملين بالمعهد مع طبيعة المهام والواجبات الموكلة لهم	44	20.4	81	37.5	74	34.3	13	6.0	4	1.9	3.69	0.93	4
1	يمتاز الهيكل التنظيمي في المعهد بالمرونة	50	23.1	63	29.2	74	34.3	26	12.0	3	1.4	3.61	1.02	5
3	تمتيز العلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالوضوح	62	28.7	32	14.8	42	19.4	76	35.2	4	1.9	3.33	1.07	6
4	تتوافق الوظائف في المعهد مع طبيعة الهيكل التنظيمي	37	17.1	63	29.2	41	19.0	71	32.9	4	1.9	3.27	1.15	7
-	المتوسط الحسابي لبعُد الهيكل التنظيمي											3.62	0.92	
القيادة														
7	تُنمي إدارة المعهد الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين	61	28.2	99	45.8	50	23.1	3	1.4	3	1.4	3.98	0.84	1
3	تطبق إدارة المعهد الأنظمة واللوائح على جميع العاملين بعدالة	56	25.9	66	30.6	76	35.2	13	6.0	5	2.3	3.72	0.99	2
8	تحرص إدارة المعهد على تجنب استغلال المناصب لتحقيق المصالح الشخصية	76	35.2	55	25.5	51	23.6	15	6.9	19	8.8	3.71	1.06	3
9	تصغي إدارة المعهد إلى مشاكل المعهد وتقلها بأمانة إلى الجامعة	72	33.3	46	21.3	36	16.7	57	26.4	5	2.3	3.57	1.06	4
1	تُحفز إدارة المعهد العاملين على تحقيق الأهداف العليا لإنشاء المعاهد في الخارج.	80	37.0	42	19.4	17	7.9	66	30.6	11	5.1	3.53	1.08	5
10	تسهم إدارة المعهد في إدخال المستجدات العلمية والتربوية للمعهد	56	25.9	51	23.6	53	24.5	53	24.5	3	1.4	3.48	1.16	6

م	العبارات	درجة الموافقة													
		مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
4	توفر إدارة المعهد الدعم والمساعدة للعاملين الجدد	60	27.8	42	19.4	58	26.9	53	24.5	3	1.4	3.48	1.18	6	مكرر
6	تعتمد إدارة المعهد أسلوب المنافسة الأخلاقية بين العاملين	52	24.1	65	30.1	35	16.2	61	28.2	3	1.4	3.47	1.18	8	
2	تُسهم إدارة المعهد في تحسين أداء العاملين وفق حاجات التطور المهني	59	27.3	39	18.1	61	28.2	12	5.6	45	20.8	3.25	1.05	9	
5	يتصف تقييم إدارة المعهد لأداء العاملين بالشفافية والتزامه	58	26.9	58	26.9	23	10.6	31	14.4	46	21.3	3.24	1.05	10	
-	المتوسط الحسابي لبيّعد القيادة											3.54	1.11	-	
الحوافز															
2	تهتم إدارة المعهد بالاتراحات والمسببات التي يقدّمها العاملون.	60	27.8	52	24.1	70	32.4	30	13.9	4	1.9	3.62	1.09	1	
3	تُسجّع إدارة المعهد العاملين المتميزين وتقدّر جهودهم في العمل	68	31.5	47	21.8	46	21.3	50	23.1	5	2.3	3.57	1.08	2	
5	تُقدم إدارة المعهد المساعدات لمعالجة مشاكل العاملين الخاصة.	57	26.4	54	25.0	27	12.5	63	29.2	15	6.9	3.35	1.03	3	
1	تمنح إدارة المعهد الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بناء على مجهوداته وإنجازاتهم	32	14.8	65	30.1	55	25.5	55	25.5	9	4.2	3.26	1.12	4	
4	تتجه إدارة المعهد نحو المكافأة والتحفيز بدلاً من التهديد وإيقاع العقوبة	46	21.3	33	15.3	49	22.7	23	10.6	65	30.1	2.87	1.05	5	
-	المتوسط الحسابي العام للحوافز											3.33	1.16	-	
المشاركة في صنع القرار															
8	تسجّع إدارة المعهد على تشكيل فرق عمل متميزة لإنجاز المهام	65	30.1	73	33.8	62	28.7	12	5.6	4	1.9	3.85	0.98	1	
2	تأخذ إدارة المعهد آراء العاملين الموضوعية بعين الاعتبار	46	21.3	80	37.0	69	31.9	13	6.0	8	3.7	3.66	1.00	2	
1	تُحلّ المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	41	19.0	64	29.6	76	35.2	28	13.0	7	3.2	3.48	1.04	3	
3	تستخدم إدارة المعهد معايير واضحة عند اتخاذ القرارات	54	25.0	60	27.8	44	20.4	45	20.8	13	6.0	3.45	1.03	4	
7	تتخذ إدارة المعهد القرارات بعيداً عن الأهواء الشخصية	68	31.5	42	19.4	47	21.8	27	12.5	32	14.8	3.40	1.02	5	
5	تعتمد إدارة المعهد إجراء المشاورات والاستطلاعات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها المتوقعة	58	26.9	46	21.3	35	16.2	72	33.3	5	2.3	3.37	1.06	6	

المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج وعلاقته بالاستغراق

م	العبارات	درجة الموافقة									
		مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
4	تمتلك إدارة المعهد الشجاعة في التراجع عن القرارات التي لا تحقق الأهداف	45	20.8	71	32.9	18	8.3	70	32.4	12	5.6
6	تُشرك إدارة المعهد العاملين في عملية صنع القرارات بالمعهد	49	22.7	44	20.4	52	24.1	58	26.9	13	6.0
-	المتوسط الحسابي للعام للمشاركة في صنع القرار	3.47		1.07							
الاتصالات											
5	تُرسل جميع المعاملات وفقاً للإجراءات النظامية (عبر نظام مراسل)	101	46.8	81	37.5	30	13.9	2	0.9	2	0.9
2	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات	79	36.6	117	54.2	17	7.9	0	0.0	3	1.4
6	يساهم نظام الاتصال بالمعهد في تحقيق أهدافه	49	22.7	135	62.5	28	13.0	1	0.5	3	1.4
7	تتصف المعلومات المنقولة عبر الاتصالات بالدقة والوضوح	66	30.6	106	49.1	32	14.8	9	4.2	3	1.4
1	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات	73	33.8	70	32.4	70	32.4	0	0.0	3	1.4
3	تعتمد إدارة المعهد على الأسلوب الشفوي للاتصال في بعض القرارات	47	21.8	101	46.8	53	24.5	9	4.2	6	2.8
4	تهتم إدارة المعهد بالاتصالات غير الرسمية لتحسين العلاقات الإنسانية	37	17.1	82	38.0	61	28.2	17	7.9	19	8.8
8	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا في الجامعة بدون عوائق	34	15.7	73	33.8	59	27.3	45	20.8	5	2.3
9	تمت الاتصالات بين العمادة والعاملين في المعهد بكل سهولة	32	14.8	54	25.0	82	38.0	39	18.1	9	4.2
-	المتوسط الحسابي للاتصالات	3.84		0.63							
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	3.56		0.93							

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن مستوى المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.93)، حيث يأتي بُعد الاتصالات بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.63)، يليه بُعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.92)، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد القيادة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.11)، ويأتي بُعد

المشاركة في صنع القرار بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (1.07)، ويأتي بعد الحوافز كأقل أبعاد المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظر العاملين بمتوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري (1.16)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تدل على استشعار معظم العاملين لأهمية المناخ التنظيمي، وقدرته على تحقيق أهداف المعاهد.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزطمة (2015) والتي توصلت إلى أن درجة تقدير المعلمين لواقع المناخ التنظيمي كانت بدرجة عالية، ومع نتيجة دراسة العسكر (2014) والتي توصلت إلى أن واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة كان بدرجة كبيرة، ومع نتيجة دراسة هنقرز وآخرون (Hanges & Others 2005) والتي توصلت إلى أن تقييم المناخ التنظيمي في المكتبات بجامعة ميزلاندا كان عالياً.

في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الديحاني (2013) والتي توصلت إلى أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة، ومع نتيجة دراسة سلامات (Selamat، 2013) والتي توصلت إلى أن المدرسين في المدرسة الثانوية لم يتمكنوا من أداء مهامهم بالشكل الصحيح وذلك بسبب كون المناخ التنظيمي في المدرسة غير سليم، ومع نتيجة دراسة فلاته (2018) والتي توصلت إلى أن واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الملحقة بها برامج دمج التربية الخاصة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، جاء بدرجة متوسطة، ومع نتيجة دراسة الأندونوسي (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر الموظفين الإداريين جاءت بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم؟

للتعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم؛ تم حساب التكرارات

والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، على النحو التالي:

جدول رقم (9)

يوضح مستوى الاستغراق الوظيفي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظر العاملين بها

م	العبارات	درجة الموافقة												
		مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
18	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة.	134	62.0	68	31.5	11	5.1	2	0.9	1	0.5	4.54	0.68	1
4	لدي الشعور بالانتماء للمعهد.	141	65.3	42	19.4	30	13.9	0	0.0	3	1.4	4.47	0.83	2
17	أبذل قصارى جهدي في إنجاز مهام عملي في الوقت المطلوب.	106	49.1	79	36.6	30	13.9	0	0.0	1	0.5	4.34	0.75	3
15	لدي التزام عالٍ تجاه معهدي ومهمم بتنميته وتطويره.	120	55.6	53	24.5	40	18.5	1	0.5	2	0.9	4.33	0.86	4
1	أشعر بالمتعة عند إنجاز عملي.	114	52.8	50	23.1	49	22.7	0	0.0	3	1.4	4.26	0.90	5
16	أعمل على تطوير مهاراتي لتحسين أدائي الوظيفي.	88	40.7	83	38.4	44	20.4	0	0.0	1	0.5	4.19	0.79	6
14	أشعر بدافعية كبيرة تجاه عملي.	102	47.2	56	25.9	55	25.5	0	0.0	3	1.4	4.18	0.91	7
7	معظم أهدافي الشخصية مرتبطة وموجهة نحو عملي.	76	35.2	101	46.8	36	16.7	1	0.5	2	0.9	4.15	0.78	8
6	أشعر بسعادة غامرة أثناء أدائي لأعمالي.	110	50.9	38	17.6	56	25.9	9	4.2	3	1.4	4.13	1.02	9
10	أعتبر أدائي في العمل أساساً لتحقيق الذات.	76	35.2	105	48.6	16	7.4	17	7.9	2	0.9	4.09	0.91	10
5	يمر الوقت بسرعة أثناء أداء عملي.	95	44.0	60	27.8	49	22.7	9	4.2	3	1.4	4.09	0.98	11
12	أقدم مصالح العمل على مصالح الشخصية.	86	39.8	78	36.1	40	18.5	9	4.2	3	1.4	4.09	0.93	12
8	أشعر بأن وظيفتي تشبع احتياجاتي بشكل كامل.	75	34.7	90	41.7	22	10.2	27	12.5	2	0.9	3.97	1.02	13

م	العبارات	درجة الموافقة											
		مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
2	لدى الاستعداد للعمل في أوقات إضافية لإنجاز العمل.	94	43.5	49	22.7	31	14.4	39	18.1	3	1.4		
3	أكون مثابراً في العمل حتى إذا لم تسير الأمور بشكل جيد.	80	37.0	58	26.9	51	23.6	25	11.6	2	0.9		
13	أهتم بدراسة مشكلات المعهد وتقديم الاقتراحات بشأنها.	81	37.5	51	23.6	41	19.0	41	19.0	2	0.9		
11	يشغلني التفكير في عملي حتى بعد انتهاء وقت الدوام.	43	19.9	84	38.9	63	29.2	23	10.6	3	1.4		
20	لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي.	68	31.5	42	19.4	64	29.6	18	8.3	24	11.1		
9	أشعر بالاستقرار النفسي حين أتعامل مع رئيسي بالعمل.	74	34.3	51	23.6	25	11.6	8	3.7	58	26.9		
19	يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار.	61	28.2	33	15.3	47	21.8	55	25.5	20	9.3		
-		4.01	0.82	المتوسط الحسابي لُبعد الهيكل التنظيمي									

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام (4.01) وبانحراف معياري (0.82)، وجاءت أبرز العبارات الخاصة بالمحور على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (18) والتي تنص على «ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة» بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.54) وبانحراف معياري (0.68)، يليها العبارة رقم (4) والتي تنص على «لدي الشعور بالانتماء لمعهدتي» بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.83)، وبالمرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (17) والتي تنص على (أبذل قصارى جهدي في إنجاز مهام عملي في الوقت المطلوب) بمتوسط حسابي (4.34) وبانحراف معياري (0.75)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تدل على ما يتمتع به العاملون من أمانة وثقة في معاهدهم ومسؤوليتهم،

بينما جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على «أشعر بالاستقرار النفسي حين أتعامل مع رئيسي بالعمل» بالمرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (1.06)، وبالمرتبة العشرين والأخيرة تأتي العبارة رقم (19) والتي تنص على (يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار) بمتوسط حسابي (3.28) وبانحراف معياري (1.06)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة انعكاس لاختيار أصحاب القرار لبعض مديري المعاهد وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الإنسانية واستشراف المستقبل.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القرني (2017) والتي توصلت إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة جاء بدرجة عالية، ومع نتيجة دراسة الزبيدي (2017) والتي توصلت إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة بدرجة عالية، ومع نتيجة دراسة العبد اللطيف (2018) والتي توصلت إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين إجمالاً وعلى كل بعد على حده بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة جاء بدرجة عالية، ومع نتيجة دراسة الدويش، ندى (2019) والتي توصلت إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاء بدرجة عالية، ومع نتيجة دراسة أبو عمرة (2020) والتي توصلت إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي في مدارس مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون جاء مرتفعاً لدى المعلمين.

في حين اختلفت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (2020) والتي توصلت إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفع جداً.

السؤال الثالث: ما العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية بالخارج ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها؟

للتعرف على العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، على النحو التالي:

جدول رقم (10)

يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها

م	أبعاد المناخ التنظيمي	الاستغراق الوظيفي
1	الهيكل التنظيمي	**0.833
2	القيادة	**0.864
3	الحوافز	**0.831
4	المشاركة في صناعة القرار	**0.833
5	الاتصالات	**0.717
	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	**0.866

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي وأبعاد الفرعية المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، المشاركة في صناعة القرارات، الاتصالات) في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.833، 0.864، 0.831، 0.833، 0.717) وللدرجة الكلية (0.866)، وجميعها قيم دالة إحصائية، ويرى الباحث أن نتيجة توفير مناخ تنظيمي ملائم للعاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج ساهم في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة وانق (Wang،2017) والتي توصلت إلى أن للمناخ التنظيمي دور ايجابي في تحقيق الاستغراق الوظيفي لكل من المدارس الريفية والحضرية.

السؤال الرابع: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد الدراسة لمستوى المناخ التنظيمي ومستوى الاستغراق الوظيفي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم تُعزى لـ مسمى الوظيفة - مقر المعهد - والجنسية؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير المسمى الوظيفي

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الاستغراق الوظيفي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم باختلاف متغير المسمى الوظيفي؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova)، كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق

حول مستوى المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي باختلاف متغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	14.427	2	7.213	9.158	0.000
	داخل المجموعات	167.777	213	0.788		
	المجموع	182.204	215			
القيادة	بين المجموعات	18.470	2	9.235	7.915	0.000
	داخل المجموعات	248.520	213	1.167		
المجموع		266.990	215			
الحوافز	بين المجموعات	20.942	2	10.471	8.387	0.000
	داخل المجموعات	265.938	213	1.249		
	المجموع	286.880	215			

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المشاركة في صناعة القرار	بين المجموعات	22.996	2	11.498	10.882	0.000
	داخل المجموعات	225.060	213	1.057		
	المجموع	248.057	215			
الاتصالات	بين المجموعات	4.797	2	2.399	6.282	0.002
	داخل المجموعات	81.323	213	0.382		
	المجموع	86.121	215			
الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	بين المجموعات	15.270	2	7.635	9.468	0.000
	داخل المجموعات	171.765	213	0.806		
	المجموع	187.035	215			
الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	3.709	2	1.855	2.794	0.063
	داخل المجموعات	141.381	213	0.664		
	المجموع	145.090	215			

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي وأبعاده الفرعية المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصالات) في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم باختلاف متغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير المسمى الوظيفي؛ تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (12)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (12)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق

حول مستوى المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي باختلاف متغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	المسمى الوظيفي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عضو هيئة تدريس	معلم	موظف إداري
الهيكل التنظيمي	عضو هيئة تدريس	29	3.12	1.01	-	**0.72	**0.36
	معلم	113	3.84	0.84	**0.72	-	**0.37
	موظف إداري	74	3.47	0.91	**0.36	**0.37	-
القيادة	عضو هيئة تدريس	29	2.92	1.19	-	**0.86	**0.51
	معلم	113	3.78	1.08	**0.86	-	**0.35
	موظف إداري	74	3.43	1.04	**0.51	**0.35	-
الحوافز	عضو هيئة تدريس	29	2.64	1.22	-	**0.93	**0.60
	معلم	113	3.57	1.06	**0.93	-	**0.33
	موظف إداري	74	3.24	1.16	**0.60	**0.33	-
المشاركة في صناعة القرار	عضو هيئة تدريس	29	2.77	1.08	-	**0.96	**0.58
	معلم	113	3.73	1.01	**0.96	-	**0.38
	موظف إداري	74	3.35	1.03	**0.58	**0.38	-
الاتصالات	عضو هيئة تدريس	29	3.59	0.81	-	**0.38	-0.14
	معلم	113	3.97	0.54	**0.38	-	**0.25
	موظف إداري	74	3.73	0.64	0.14	**0.25	-
الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	عضو هيئة تدريس	29	3.01	1.01	-	**0.77	**0.44
	معلم	113	3.78	0.86	**0.77	-	**0.33
	موظف إداري	74	3.44	0.91	**0.44	**0.33	-

* دال عند مستوى (0.05)

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (12)، والذي يُبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد الدراسة الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي وأبعاده الفرعية المتمثلة

في (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصالات) في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم باختلاف متغير المسمى الوظيفي، حيث يتضح أن تلك الفروق جاءت بين أفراد الدراسة ممن مساهم الوظيفي (عضو هيئة تدريس - معلم - موظف إداري)، لصالح أفراد الدراسة ممن مساهم الوظيفي (معلم) بمتوسط حسابي (3.84) لُبعد الهيكل التنظيمي، وبمتوسط حسابي (3.78) لُبعد القيادة، وبمتوسط حسابي (3.57) لُبعد الحوافز، وبمتوسط حسابي (3.73) لُبعد المشاركة في صناعة القرار، وبمتوسط حسابي (3.97) لُبعد الاتصالات، وبمتوسط حسابي (3.78) للدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة من المعلمين يوافقون بدرجة مرتفعة على مستوى المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الخارج، ويرى الباحث أن هذه النتيجة المرتفعة لصالح المعلمين يغلب عليها الجانب العاطفي والشخصي؛ حيث أن المعلمين داخل هذه المعاهد لا يقومون إلا بالعمل التعليمي وقليل جداً منهم من يمارس العمل الإداري، لذا فموافقتهم تأتي من موقف ما وليس من ممارسة إدارية.

في حين أوضحت النتائج بالجدول قم (11) أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم باختلاف متغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.063)، وهي قيمة أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف مساهم الوظيفي حول مستوى الاستغراق الوظيفي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير مقر المعهد

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الاستغراق الوظيفي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم باختلاف متغير مقر

المعهد؛ تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (13)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للفروق حول مستوى
المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي باختلاف متغير مقر المعهد

الأبعاد	مقر المعهد	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	جاكرتا	105	62.55	120.444	0.001
	سورابايا	12	158.21		
	ميدان	14	108.96		
	بندا آتشييه	21	164.67		
	جيبوتي	64	156.03		
القيادة	جاكرتا	105	64.24	115.225	0.001
	سورابايا	12	167.50		
	ميدان	14	98.39		
	بندا آتشييه	21	157.24		
	جيبوتي	64	156.27		
الحوافز	جاكرتا	105	64.37	107.655	0.001
	سورابايا	12	155.92		
	ميدان	14	119.07		
	بندا آتشييه	21	147.86		
	جيبوتي	64	156.78		
المشاركة في صناعة القرار	جاكرتا	105	66.18	97.908	0.001
	سورابايا	12	171.67		
	ميدان	14	130.75		
	بندا آتشييه	21	157.88		
	جيبوتي	64	145.02		

الأبعاد	مقر المعهد	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
الاتصالات	جاكرتا	105	75.74	62.731	0.001
	سورابايا	12	150.17		
	ميدان	14	102.21		
	بندا آتشييه	21	145.10		
	جيبوتي	64	143.80		
الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	جاكرتا	105	63.79	110.765	0.001
	سورابايا	12	165.00		
	ميدان	14	114.00		
	بندا آتشييه	21	157.33		
	جيبوتي	64	154.03		
الاستغراق الوظيفي	جاكرتا	105	64.63	105.396	0.001
	سورابايا	12	154.00		
	ميدان	14	120.32		
	بندا آتشييه	21	145.81		
	جيبوتي	64	157.12		

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي وأبعاده الفرعية المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في صناعة القرار، الاتصالات) في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم باختلاف متغير مقر المعهد، وذلك لصالح أفراد الدراسة بمعهد سورابايا بإندونيسيا بمتوسط رتب (167.50) لُبعد القيادة، وبمتوسط رتب (171.67) لُبعد المشاركة في صناعة القرار، وبمتوسط رتب (150.17) لُبعد الاتصالات، وبمتوسط رتب (165.0) للدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة بمعهد سورابايا بإندونيسيا يوافقون بدرجة مرتفعة على المناخ التنظيمي وأبعاده الفرعية المتمثلة في (القيادة، المشاركة في صناعة القرار، الاتصالات) في المعاهد التابعة

لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج، ويرى الباحث أن هذه النتيجة المرتفعة لصالح معهد سورابايا في عدد من الأبعاد؛ جاءت بسبب قلة أعدادهم وتوزيع الأعمال بينهم، فقد تميزت الأبعاد التي يغلب التعامل فيها بالعلاقات الإنسانية بالمستوى المرتفع. كما بينت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم باختلاف متغير مقر المعهد، وذلك لصالح أفراد الدراسة بمعهد خادم الحرمين في بندا آتشيه بإندونيسيا بمتوسط رتب (164.67)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة بمعهد خادم الحرمين في بند آتشيه بإندونيسيا يوافقون بدرجة مرتفعة على واقع المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج، ويرى الباحث أن هذه النتيجة المرتفعة لصالح معهد خادم الحرمين في بندا آتشيه فيما يتعلق ببعده الهيكل التنظيمي؛ جاءت بسبب قلة أعداد العاملين وخاصة السعوديين، وبعدهم عن العاصمة، مما جعل العمل الإداري يغلب عليه التعاون الأخوي. وأوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالحوافز في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم باختلاف متغير مقر المعهد، وذلك لصالح أفراد الدراسة بالمعهد الإسلامي في جيبوتي بمتوسط رتب (156.78)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة بالمعهد الإسلامي في جيبوتي يوافقون بدرجة مرتفعة على واقع المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالحوافز في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج، ويرى الباحث أن هذه النتيجة المرتفعة لصالح معهد جيبوتي فيما يتعلق ببعده الحوافز، وبما أن الحوافز المادية ضعيفة جداً أو منعدمة في هذه الفترة، فإن الحوافز المعنوية هي التي ميزت معهد جيبوتي وقد جاءت بسبب ما يملكه مدير المعهد من خبرة إدارية وعلاقات إنسانية انعكست على زملائه في المعهد. إضافة إلى ما سبق فقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى

العاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم باختلاف متغير مقر المعهد، وذلك لصالح أفراد الدراسة بالمعهد الإسلامي في جيوتي بمتوسط رتب (157.12)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة بالمعهد الإسلامي في جيوتي لديهم مستوى أعلى من الاستغراق الوظيفي، ويرى الباحث أن هذه النتيجة المرتفعة لصالح معهد جيوتي فيما يتعلق بمحور الاستغراق الوظيفي، إنما هي مرتبطة بارتفاع البعد السابق (بعد الحوافز المعنوية)؛ مما أوجد مناخاً صحياً أخوياً داخل المعهد انعكس على الاستغراق الوظيفي بين العاملين.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الجنسية

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الاستغراق الوظيفي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم باختلاف متغير الجنسية؛ تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test)، كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (12)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للفروق حول

مستوى المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي باختلاف متغير الجنسية

الأبعاد	الجنسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	سعودي	90	3.46	0.99	2.160	0.032
	غير سعودي	126	3.73	0.85		
القيادة	سعودي	90	3.41	1.22	1.537	0.137
	غير سعودي	126	3.64	1.03		
الحوافز	سعودي	90	3.24	1.25	0.957	0.340
	غير سعودي	126	3.40	1.08		

الأبعاد	الجنسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المشاركة في صناعة القرار	سعودي	90	3.35	1.19	1.359	0.176
	غير سعودي	126	3.56	0.98		
الاتصالات	سعودي	90	3.76	0.71	1.505	0.134
	غير سعودي	126	3.89	0.57		
الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	سعودي	90	3.44	1.02	1.520	0.119
	غير سعودي	126	3.64	0.86		
الاستغراق الوظيفي	سعودي	90	3.90	0.96	1.514	0.113
	غير سعودي	126	4.08	0.70		

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج من وجهة نظرهم باختلاف متغير الجنسية، وذلك لصالح أفراد الدراسة من غير السعوديين بمتوسط حسابي (3.73) مقابل (3.46) للسعوديين، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة من غير السعوديين يوافقون بدرجة مرتفعة على واقع المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج، ويرى الباحث أن هذه النتيجة المرتفعة لصالح العاملين من غير السعوديين فيما يتعلق ببعده الهيكل التنظيمي، إلى أن العدد الأكبر من العاملين الإداريين في المعاهد هم من غير السعوديين، ويناظر بهم كثيراً من الأعمال الفنية والخدماتية في المعاهد مرتبطة بالهيكل التنظيمي.

في حين أوضحت النتائج أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي وأبعاده الفرعية (القيادة، الحوافز، المشاركة في صناعة القرار، الاتصالات) في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها باختلاف

متغير الجنسية، حيث بلغت قيمة مستوية الدلالة لتلك المحاور على التوالي (0.137، 0.340، 0.176، 0.134، 0.119، 0.113)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على من السعوديين وغير السعوديين حول مستوى المناخ التنظيمي وأبعاده الفرعية (القيادة، الحوافز، المشاركة في صناعة القرار، الاتصالات) في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها، ويرى الباحث أن حصول هذا المحور على هذه النتيجة المرتفعة جداً هو استشعار مديري المعاهد العلمية لأهمية هذا المحور وأنه يمثل أساس التخطيط الاستراتيجي.

ومما يجدر الإشارة إليه في هذه النتائج هو الانخفاض الشديد في نتائج المعهد الأساسي لمعاهد الجامعة في الخارج والأكثر عدداً وطلاباً وعاملين وهو معهد العلوم الإسلامية والعربية في إندونيسيا (معهد جاكرتا)، ويتضح من خلال الجدول رقم (13) حيث حصل معهد جاكرتا على نتائج متدنية في جميع أبعاد محور المناخ التنظيمي بمتوسط رتب (63.79)، كما حصل على درجات متدنية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لمحور الاستغراق الوظيفي بمتوسط رتب (64.63).

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

1. اعتماد مدير الطوارئ في الحالات الاستثنائية عند شغور منصب المدير، بدلاً من الاعتماد على تكليف غير المؤهل من الموظفين.
2. تعزيز مستوى الحوافز المادية والمعنوية في المعاهد التابعة لجامعة الإمام حمد بن سعود الإسلامية في الخارج، حيث جاء مستوى الحوافز بدرجة متوسطة.
3. مساهمة عمادة المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود في الخارج في تحسين أداء العاملين وفق حاجات التطور المهني، وذلك من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية التي تتلائم مع تلك الاحتياجات.

المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج وعلاقته بالاستغراق

4. تعزيز الشفافية والنزاهة في تقويم إدارة المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود بالخارج لأداء العاملين.
5. مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات بالمعهد، بما يسهم في زيادة قدرة إدارة المعهد والعاملين على تحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

مقترحات الدراسة:

إجراء دراسات علمية بعنوان:

- أ. تصور مقترح لتعزيز المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الخارج.
- ب. المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الخارج.
- ج. الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستويات الأداء لدى العاملين في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الخارج.
- د. معايير اختيار مديري المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الخارج.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو تايه، بندر والحياري، خليل والقطاونة، منار (2012)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م 20، ع 1، غزة فلسطين.
- أبو عمرة، مومني (2020)، درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين، المجلة التربوية، م 69، ع 69، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- أحمد، فاطمة عبدالقادر (2008)، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الأندنوسي، فريده محمد (2019) المناخ التنظيمي وعالته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى «دراسة ميدانية»، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (20)، ج (14)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- بحر، يوسف عبد (2005)، مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- البدر، إبراهيم (2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- البقمي، مصلح (2010)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الدويش، ندى (2019)، الصحة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الديحاني، علي (2013)، درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الدراسات العليا، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- رباح، سامي (2008)، دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الروقي، عبدالله (2013)، الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الزبيدي، عقيل (2017)، آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد 193، 153-224، كلية التربية. جامعة عين شمس.
- زهران، محمد وزهران، سناء (2013)، العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بكل من الصمود الأكاديمي والاستغراق الوظيفي، مجلة الإرشاد النفسي، كلية التربية، جامعة المنيا، مصر، (36)، 336-420.
- الزطمة، زياد (2015)، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- السكارنة، بلال (2009). دراسات إدارية معاصرة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- السكران، محمد (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الشنطي، محمود وأبو عمرة، صابرين (٢٠١٩م)، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية، مجلة الجامعة للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27 (2)، 1-33، الجامعة الإسلامية، غزة
- الشنطي، محمود (2006)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- صليحة، شامي (2010): المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة جامعة (محمد بوقرة) بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- الطائي، علي والجنابي، أكرم (2013)، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطيب، إيهاب (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية -دراسة حالة-، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة.
- العبادي، هاشم والجاف، ولاء (2012)، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 5 (95)، 72-106، جامعة البصرة، العراق.
- عبداللطيف، ثامر (2018)، مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 34، مجلد 4، 334-371، جامعة أسيوط، مصر

- عبدالله، دهبون (2018)، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (1)، المجلد (8)، 227-278.
- عبدالعليم، أسامة (2003)، المناخ المؤسسي في كلية التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية)، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (9)، 9-75، جامعة عين شمس، مصر.
- عبدالمنعم، نادية محمد ومصطفى، عزة جلال (2012)، الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عدوان، أحمد (2012)، المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العدواني، حنان (2013)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العسكر، عبدالعزيز (2014)، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، 157، 735-791.
- علي، محمد (2017)، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مصر.
- العليان، زيد (2018)، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن

- العمري، أيمن وخصاونة، سامر وأبو تينة، عبدالله (2009)، مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن المناخ الجامعي الأكاديمي والتطبيقي المهني في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق، العدد (4+3)، المجلد (25)، ص ص 495-529.
- العميان، محمود (2013) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط6)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عيسى، حمد (2014)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين.
- الغامدي، مريم (2020)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض.
- فلاته، خديجة (2018)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الملحقة بها برامج دمج التربية الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القرني، سعد (2017)، مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، مجلة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، (193)، 225-294، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر
- القريوتي، محمد (1994). المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مؤتمه للبحوث والدراسات، العدد الخامس، المجلد (9)، 67-130، جامعة مؤتمه، الأردن.
- ماضي، أحمد (2014)، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- ماضي، خليل (2015)، أخلاقيات العمل وعلاقته بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة كلية فلسطين للتقنية، العدد (3)، دير البلح، فلسطين.
- محمود، شيان (2013)، دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السليمانية، العراق.
- المدهون، إياد. (2012)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر في غزة، فلسطين.
- المطرفي، محمد. (2013)، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية.
- المغربي، عبد الحميد (2004)، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، (2)، 51-2، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
- ملحم، يحيى (2006)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون.
- المنطاوي، إيمان (2007)، أثر الثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
- الوزان، خالد محمد. (2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

First: Arabic References:

- Abu Tayeh, Bandar; Al-Hayari, Khalil, and Al-Qatawneh, Manar (2012), The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction in a Number of Jordanian Business Organizations, Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, vol. 20, p1, Gaza, Palestine.
- Abu Amra, Momani (2020), The Extent of School Principals Practice of Ethical Leadership and its Relation to Teachers' Work Engagement in the Directorate of Education for the Governorate of Ajloun, The Educational Journal, M. 69, No. 69, College of Education, Sohag University.
- Ahmed, Fatima Abdel Qader (2008), The Real Status of the Organizational Climate in the Secondary Government Schools of the Education Directorates of North Palestinian Governorates from the Teachers' Perspective, Unpublished Master Thesis, College of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Al-Andanoussi, Farida Muhammad (2019), The Organizational Climate and its Relationship to the Effectiveness of the Job Performance of the Female Administrative Staff at Umm Al-Qura University, -Field Study," Journal of Scientific Research in Education, issue. (20), vol. (14), Girls College of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University.
- Bahar, Youssef Abed (2005), Organizational Behavior Problems- A Comparative Study of Modern Management Thought and Islamic Thought, Unpublished Ph.D. Dissertation, El-College of Graduate Studies, El-Neelain University, Sudan.
- Al-Badr, Ibrahim (2006), The Organizational Climate and its

Relationship to Work Pressures: A Field Study on the Officers of the Civil Defense Directorate in Riyadh, Unpublished Master's Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.

- Al-Buqami, Musleh (2010), The Organizational Climate and its Relation to the Job Performance of the Employees of the Emirate of Makkah Al-Mukarramah Region. Unpublished Master Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
- Ad-Dawish, Nada (2019), Organizational Health and its Relationship to Work Engagement among Faculty Members of the College of Education at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Unpublished Master Thesis, College of Education, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Daihani, Ali (2013), Degree of Organizational Climate in High Schools in the State of Kuwait and its Relation to Managers' Degree of Administrative Creativity from the Employees Perspective, Unpublished Master Thesis, College of Graduate Studies, Middle East University, Amman, Jordan.
- Rabah, Sami (2008), The Role of Secondary School Principals in Gaza Governorates in Improving the Organizational Climate in their Schools and Ways to its Development, Unpublished Master's Thesis, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Roqi, Abdullah (2013), Leadership Styles of School Principals and Their Relation to Job Satisfaction among Secondary School Teachers in Makkah Al-Mukarramah, Unpublished Master Thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
- Al-Zubaidi, Aqeel (2017), Mechanisms for Enhancing Work Engagement among Secondary School Teachers in Jeddah Governorate, Egyptian Society for Reading and Knowledge, Issue

No. 193, 153-224, Faculty of Education. Ain-Shams University.

- Zahran, Muhammad, and Zahran, Sanaa (2013), The Five Major Factors of Personality and its Relationship to Academic Resilience and Work Engagement, Journal of Psychological Counseling, Faculty of Education, Minia University, Egypt,, (36), 336-420.
- Al-Zatma, Ziyad (2015), The Real Status of the Organizational Climate and its Relation to Excellence Management by Secondary School Principals in Gaza Governorate, Unpublished Master's Thesis, College of Education, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Al Sakarneh, Bilal (2009). Contemporary Management Studies. Dar Al Masira for Publishing and Distribution. Amman.
- Al-Sakran, Muhammad (2004), Organizational Climate and Its Relationship to Job Performance: A Survey Study on the Special Security Forces Officers Sector in Riyadh, Unpublished Master's Thesis, College of Administrative Sciences, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Shanti, Mahmoud and Abu Amra, Sabreen (2019), The Role of Work Engagement as a Mediator Variable between Transformational Leadership and Creative Behavior among the Ministry of Development Employees, University Journal of Economic and Administrative Studies, 27 (2), 1-33, Islamic University of Gaza
- Al-Shanti, Mahmoud (2006), The Impact of Organizational Climate on Human Resources Performance: A Field Study on the Ministries of the Palestinian National Authority in the Gaza Strip, Unpublished Master's Thesis. Islamic University, Gaza.
- Saliha, Shami (2010) Organizational Climate and its Impact on Employee Job Performance - Case Study of Mohamed Bougara University of Boumerdés, Unpublished Master's Thesis,

Unpublished MA Thesis, Faculty of Economic, Business and Facilitation Sciences, University of M'hamed Bougara Boumerdes, Algeria.

- Al-Taie, Ali and Al-Janabi, Akram (2013), Readings in Administrative and Organizational Thought, Al-Warraaq Foundation for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al-Tayeb, Ihab (2008). The Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction in the Palestinian Telecommunications Company- A case study-Unpublished Master's Thesis. College of Commerce, Islamic University. Gaza.
- Al-Abadi, Hashem and Al-Jaf, Walaa (2012), Strategies for Enhancing Work Engagement and its Role in Achieving High Performance in Business Organizations, Journal of the College of Business and Economics, 5 (95), 72-106, Basra University, Iraq.
- Al-Abd Al-Latif, Thamer (2018), Perceived Organizational Support Level in Secondary Schools in Buraidah and its Relation to the Work Engagement Behavior of Teachers, Academic Journal of the College of Education, Issue 34, Volume 4, 334-371, Assiut University, Egypt
- Abdullah, Dahron (2018), The Role of Servant Leadership in Achieving Work Engagement: An Analytical Study of the Views of a Sample of Faculty Members at the University of Sulaymaniyah. Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences, Issue (1), Volume (8), 227-278.
- Abdel-Alim, Osama (2003), The Institutional Climate in the Faculty of Education, Al-Azhar University from the Perspective of the Faculty Members (Field Study), Journal of the Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, Issue (9), 9-75, Ain Shams University, Egypt.

- Abdel Moneim, Nadia; Muhammad, Mustafa, and Jalal, Azza (2012), Contemporary School Administration in Light of Global Changes, Arab Group for Training and Publishing.
- Adwan, Ahmad (2012), Organizational Climate in Secondary Schools in Gaza Governorates and Its Relation to Teachers' Morale, Unpublished Master's Thesis, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Adwani, Hanan (2013), The Prevailing Leadership Patterns among Secondary School Principals in Kuwait and their Relationship to Organizational Pressures on Teachers from their Perspective, Unpublished Master's Thesis, College of Educational Sciences, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Askar, Abdulaziz (2014), The Real Status of Organizational Climate in Governmental Secondary Schools in Riyadh from the Teachers' Perspective: A Field Study on a Sample of Public Secondary School Teachers in Riyadh, Journal of the College of Education, Al-Azhar University, Egypt, 157, 735-791.
- Ali, Muhammad (2017), Administrative Leadership Patterns and their Relationship to Work Engagement among Employees of Youth Welfare Departments of Assiut University, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Physical Education, Assiut University, Egypt.
- Al-Olayan, Zaid (2018), Organizational Health in Secondary Schools and Its Relation to Work Engagement among Teachers in the State of Kuwait, Unpublished Master Thesis, College of Educational Sciences, Al al-Bayt University, Jordan
- Al-Omari, Ayman; Khasawneh, Samer and Abu Tinah, Abdullah (2009), Level of Satisfaction among the Faculty Members with the Academic and Applied Academic Climate in Jordanian

Universities, Damascus University Journal, Issue (3 + 4), Volume (25), pp. 495-529)

- .Al-Omyan, Mahmoud (2013) Organizational Behavior in Business Organizations. (Ed. 6), Wael Publishing House, Amman, Jordan.
- Issa, Hamad (2014), The Effect of Organizational Climate on Employee Performance; A Field Study on the Ports Department of the Nationality, Passports and Residency Affairs of the Ministry of Interior in the Kingdom of Bahrain. Unpublished Master Thesis, University of Applied Sciences, College of Administrative Sciences, Kingdom of Bahrain.
- Al-Ghamdi, Maryam (2020), Servant Leadership and its Relation to Work Engagement among Public Secondary School Teachers in Riyadh, Unpublished Master Thesis, Arab East Colleges for Graduate Studies, Riyadh.
- Flatah, Khadija (2018), Organizational Climate and its Relationship to Job Satisfaction among the Teachers of Schools with Special Education Integration Programs in Riyadh, Unpublished Master's Thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Falyeh, Farouk and Abdul Majeed, Al-Sayyed Muhammad (2005), Organizational Behavior in the Management of Educational Institutions, Amman, Dar Al Massira for Publishing and Printing.
- Al-Qarni, Saad (2017), The Level of Organizational Justice among the Leaders of Governmental Schools in Jeddah Governorate and Its Relationship to Teachers' Wok Engagement, Journal of the Egyptian Society for Reading and Knowledge, (193), 225-294, Faculty of Education, Ain Shams University, Egypt
- Al-Qaryouti, Muhammad (1994). The Organizational Climate in the University of Jordan from the Perspective of Faculty Members.

Mu'tah Journal for Research and Studies, Fifth Issue, Vol. (9), 67-130, Mu'tah University, Jordan.

- Madi, Ahmad (2014), The Impact of Organizational Support on the Development of Work Engagement among the Staff of the UNRWA Gaza Regional Office, Master's Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
- Madi, Khalil (2015), Work Ethics and its Relation to the Level of Work Engagement from the Perspective of Employees of the Palestinian Ministry of Housing and Public Works in the Gaza Strip, Palestine College of Technology Journal, Issue (3), Deir Al-Balah, Palestine.
- Mahmoud, Sheilan (2013), The Role of Certain Human Engineering Factors in Work Engagement, Unpublished Master's Thesis, Sulaymaniyah University, Iraq.
- AlMadhoun, Iyad. (2012), The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Conflict among Administrative Staff in Palestinian Universities in the Gaza Strip, Unpublished Master Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University in Gaza, Palestine.
- Al-Mutrafi, Muhammad. (2013), Organizational Climate and its Role in Applying Knowledge Management. Unpublished Master Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Maghrabi, Abdel Hamid (2004), Quality of Work Life and its Impact on the Development of Work Engagement, Journal of Business Studies and Research, (2), 2-51, Faculty of Commerce, Benha University, Egypt.
- Melhem, Yahya (2006), The Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction: A Case Study on the Jordan Modern

Telecommunications Company, Arab Journal of Management, Issue Two, Volume Twenty Six.

- Al-Mantawy, Iman (2007), The Impact of Organized Culture on Work Engagement: An Applied Study on Al-Ahram Foundation, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Commerce, Tanta University, Egypt.
- Al-Wazzan, Khaled Mohammed. (2006), Organizational Climate and its Relation to Organizational Commitment- A comparative survey on the officers working in the General Directorate of Training and Guards and the General Directorate of Security Zones at the Ministry of Interior in the Kingdom of Bahrain. Unpublished Master Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Second: Foreign References
- Azeem, S. (2010). Personality Hardiness, Job Involvement and Job Burnout Among Teachers. International Journal of Vocational and Technical Education, 2(3), 36- 40.
- Ekmekci, A. (2011). A study on Involvement and Commitment of Employees in Turkey, Journal of Public Administration and Policy Research,3(3), 68- 73.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.m.; Donnelly, J. H., & konopask, R., (2003), Organizational: Behavior; Structure; Process, McGraw-Hill company, Inc., New York.
- Hafer, john J Gresham, George G. (2008) organizational climate Antecedents to the market orientation of Cross _ Functional New Product Development Teams, Institute of Behavioral and Applied Management.

- Hanges, Panl (2005):" The University of Maryland Libraries Organizational Climate and Culture Survey".
- Pangil, F and Others, (2011); the Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction: The Case of a Government Agency in Malaysia. International Journal of Humanities and Social Science,
- Selamat, N, Samsu, N, and Kamalu, N (2013)" The Impact of Organizational Climatic On Teachers' Job Performance, Educational Research e Journal, vol. 2, N.1.
- Wang, C. (2017). A Study on comparing the relationship among organizational commitment, teachers' job satisfaction and job involvement of schools with urban- rural discrepancy. Academic journals, 12(16), 762-771.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- موقع عمادة شؤون المعاهد في الخارج.
<https://units.imamu.edu.sa/deanships/iaa/profile/Pages/default.aspx>
- الاسترجاع يوم الجمعة 5 / 4 / 1442 هـ الموافق 20 / 11 / 2020 م الساعة 9 مساءً بتوقيت جاكرتا.
- موقع معهد العلوم الإسلامية والعربية في إندونيسيا.
<http://lipia.org/new/index.php/ct-menu-item-3/ct-menu-item-17>
- الاسترجاع يوم الأحد 7 / 4 / 1442 هـ الموافق 22 / 11 / 2020 م الساعة 7 مساءً بتوقيت جاكرتا.
- موقع المعهد الإسلامي في جيبوتي.

<https://units.imamu.edu.sa/deanships/iaa/profile/OrganizationalUnits/Pages/Islamic.aspx>

• الاسترجاع يوم الاثنين 8/4/1442 هـ الموافق 23/11/2020 م الساعة 2 مساءً بتوقيت جاكرتا.

- Third: Cited Websites:
- Website of the Deanship of Institutes Affairs Abroad
- <https://units.imamu.edu.sa/deanships/iaa/profile/Pages/default.aspx>
- Retrieved on Friday، 05/1442/04/ H، corresponding to 2020/11/G، at 9:00 pm Jakarta Local Time.
- Website of the Institute of Islamic and Arabic Sciences، Indonesia
- <http://lipia.org/new/index.php/ct-menu-item-3/ct-menu-item-17>
- Retrieved on Sunday، 07/1442/04/ H، corresponding to 222020/11/G، at 7:00 pm Jakarta Local Time.
- Website of the Islamic Institute، Djibouti.
- <https://units.imamu.edu.sa/deanships/iaa/profile/OrganizationalUnits/Pages/Islamic.aspx>
- Retrieved on Monday، 08/1442/04/ H، corresponding to 232020/11/G، at 2:00 pm Jakarta Local Time.