

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
من إعداد الطالبتين:
قشيرة سعاد
تراكة أمال
بعنوان:

أثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين

دراسة حالة بالديوان الوطني للأعضاء المعوقين الإصطناعية ولواحقها - وحدة تقرت-

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/ (أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.
الأستاذ/عرابة الحاج (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.
الأستاذة/ (أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2019-2020

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
من إعداد الطالبتين:
قشيرة سعاد
تراكة أمال
بعنوان:

أثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين

دراسة حالة بالديوان الوطني للأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها - وحدة تقرت-

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/ (أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.
الأستاذ/عرابة الحاج (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.
الأستاذة/ (أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2019-2020

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد و الشكر لله على جزيل نعمه، ووافر عطائه له الفضل على إحسانه أما بعد:

أهدي عملي المتواضع إلى من قرن الله عز وجل اسمها باسمه من فوق سبع سموات وأوصى ببرها

من سبع سموات، ويطمئن قلبي بجوارها "أمي الغالية"

إلى من كان سببا في وجودي، إلى من بذل النفس و النفيس من اجل إسعادي، إلى من اعتبره

قدوة في حياتي إلى "أبي الغالي"

إلى كل أخوتي وأخواتي: فتيحة، فاطمة الزهراء، سعد والسعيد

إلى كل من ساعدني في انجاز مذكري قريبا كان أو بعيدا... أهدي ثمرة جهدي

"سعاد"

الإهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب
اللحظات الا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك
الله سبحانه عز وجل
إلا من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة نبي الله الرحمة سيدنا محمد صلى
الله عليه وسلم

إلى نور العيون...ورمش الجفون و الحب المجنون في القلب المفتون و الصدر
الحنون و العقل الموزون والتي أحاطني بسياجها إلى أروع أم في الوجود أُمي
الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى الذي تاهت الكلمات في وصفه و عجز اللسان في ذكره.. إلى سندي وعوني
وقدوتي إلى النور...إلى من جعل نفسه شمعة تحترق من اجل أن ينير دربي و
راحتي إليك يا أبي الغالي أطال الله عمره

إلى الورود البهية الذين قاسموني حنان الوالدين أخواتي: دراجي ،خولة ، مريم،
نورهان، إكرام

إلى جميع أحوالي وخالاتي و أعمامي وعماتي و أولادهم و كل من يحمل
لقب "تراكة"

إلى من جعلوا من الضعف قوة أساتذتي الكرام ... إلى من شجعوني على فعل

الخيرات و ظلالتي التي لا تفارقني صديقاتي رفقاء الدرب

إلى من ساهم من قريب و من بعيد في نجاح هذا الجهد

"أمال"

الشكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أول من يشكر ويحمد آناء الليل وأطراف النهار، هو العلي القهار الأول
والآخر، الظاهر والباطن الذي أكرمنا بنعمه التي لا تحصى وأدفع علينا
برزقه الذي لا يفنى، أنار دروبنا فله جزيل الحمد و الشاء العظيم، أتوجه
بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني من قريب و بعيد على انجاز هذا
العمل وفي تذليل ما واجهني من صعوبات، و اخص بالذكر الأستاذ
المشرف "عرابة الحاج" الذي لم يخجل علينا بتوجهاته ونصائحه القيمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال المؤسسة بالديوان الوطني لأعضاء
المعوقين -تقرت-

و خاصة موظفي مصلحة تسيير الموارد البشرية و اخص بالذكر السيد:
"منصوري البوطي"

كذلك أخص بالشكر إلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم الاستبيان

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين بالديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها الوحدة الوطنية-تقرت-، حيث تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على العينة العشوائية البسيطة بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (60) مفردة، وتم تحليل البيانات الوارد في الاستمارات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى عالي الاندماج الوظيفي للعاملين بمؤسسة الديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها بوحدة الوطنية-بتقرت-، والعلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل و اندماج الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية قوية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حو اثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي-الاندماج الوظيفي- الديوان الوطني للمعوقين

Résumé :

Cette étude vise à connaître l'effet du climat organisationnel sur l'insertion professionnelle des employés du Bureau national des prothésistes des personnes handicapées et de leurs dépendants, car le questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte d'informations, et le processus de distribution s'est limité à la méthode d'échantillonnage aléatoire simple afin que le décompte de l'échantillon d'étude atteigne (60) personnes, et les données contenues dans Les formulaires en utilisant le programme Statistique Package for Social Sciences (spss) basé sur des moyennes arithmétiques, des écarts-types, des coefficients de corrélation, une analyse de régression multiple et simple, et l'étude a conclu qu'il existe un niveau élevé de climat organisationnel dans l'intégration fonctionnelle des employés de la National D'iwan Fondation pour les membres du handicap artificiel et ses annexes à approuver, et la relation La corrélation entre le climat organisationnel en tant que variable indépendante et l'intégration fonctionnelle en tant que variable dépendante est une relation directe forte, et il n'y a pas de différences statistiquement significatives pour les réponses des individus de l'échantillon d'étude sur l'effet du climat organisationnel sur l'intégration professionnelle des travailleurs en raison de variables personnelles (sexe, âge, emploi actuel, années d'expérience, diplôme universitaire) .

les mots clés: Climat organisationnel, insertion professionnelle des travailleurs- Bureau national des membres handicapés

قائمة المحتويات

IV	الإهداء 1
V	الإهداء 2
VI	الشكر و تقدير
VII	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين.	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المناخ التنظيمي
10	المطلب الثاني: مدخل حول الاندماج الوظيفي للعاملين
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين
17	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
24	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
26	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين بالديوان الوطني لأعضاء المعوقين -تقرت-	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
30	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
33	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
35	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
35	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
54	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
68	خلاصة الفصل الثاني
70	خاتمة
74	المراجع
78	الملاحق
94	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	الفرق بين الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي	(1-1)
25	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	(2-1)
31	متغيرات الدراسة	(1-2)
32	توزيع العمال على مستوى الوحدة الوطنية -تفرت- و فروعها	(2-2)
32	إحصائيات الاستبيانات الموزعة و المسترجعة على العينة	(3-2)
34	بمجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (ليكارث)	(4-2)
35	ثبات المقاييس المستخدمة	(5-2)
35	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(6-2)
36	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(7-2)
37	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(8-2)
38	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	(9-2)
39	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفي	(10-2)
40	وصف إجابات المستجوبين حول الهيكل التنظيمي	(11-2)
41	وصف إجابات المستجوبين حول نمط القيادة	(12-2)
42	وصف إجابات المستجوبين حول نمط الاتصال	(13-2)
43	وصف إجابات المستجوبين حول التكنولوجيا	(14-2)
44	وصف إجابات المستجوبين حول مشاركة في القرارات	(15-2)
45	وصف إجابات المستجوبين حول الحوافز	(16-2)
46	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي	(17-2)
47	وصف إجابات المستجوبين حول المساواة الاجتماعية	(18-2)
48	وصف إجابات المستجوبين حول بث روح المواطنة	(19-2)
49	وصف إجابات المستجوبين حول الرضا الوظيفي	(20-2)
50	وصف إجابات المستجوبين حول تطوير الأداء	(21-2)
51	وصف إجابات المستجوبين حول المشاركة الفاعلة	(22-2)
52	وصف إجابات المستجوبين حول الشعور بالانتماء	(23-2)
53	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الاندماج الوظيفي	(24-2)
54	العلاقة الارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي	(25-2)
56	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع	(26-2)
56	تحليل تباين خط الانحدار	(27-2)

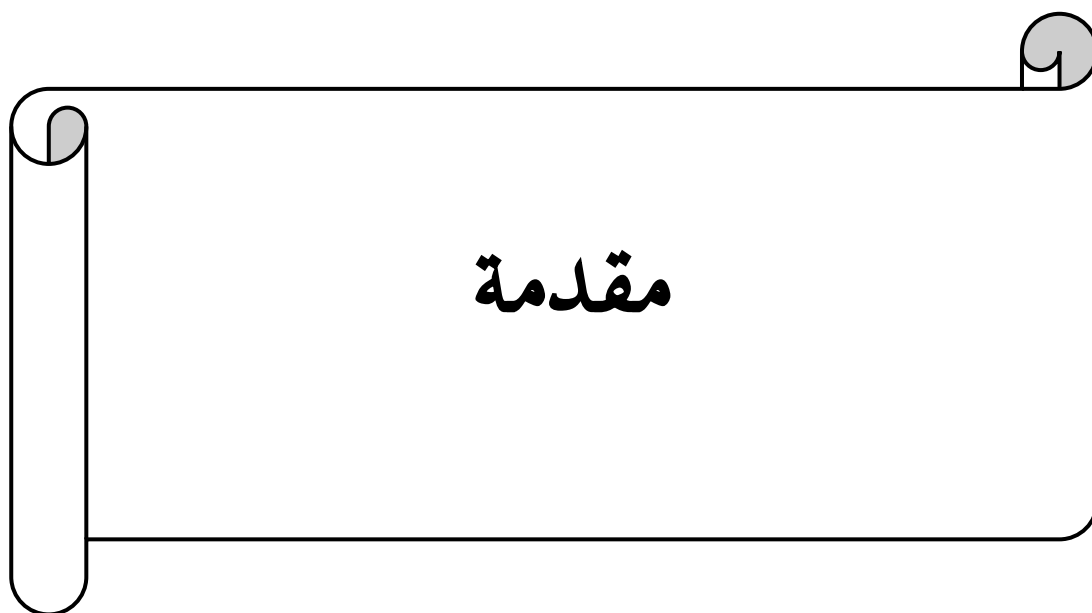
58	قيم معاملات خط الانحدار لأثر المناخ التنظيمي	(28-2)
58	تحليل اختبار T لدراسة الفروق حسب متغير الجنس بالنسبة للعاملين	(29-2)
59	تحليل اختبار T لدراسة الفروق حسب متغير العمر بالنسبة للعاملين	(30-2)
59	تحليل اختبار T لدراسة الفروق حسب متغير الأقدمية بالنسبة للعاملين	(31-2)
60	تحليل اختبار T لدراسة الفروق حسب متغير الوظيفي بالنسبة للعاملين	(32-2)
60	تحليل اختبار T لدراسة الفروق حسب متغير المؤهل العلمي بالنسبة للعاملين	(33-2)
61	المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة	(34-2)
62	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(35-2)
62	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	(36-2)
63	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	(37-2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	(1-1)
6	أبعاد المناخ التنظيمي	(2-1)
16	العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي	(3-1)
36	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(1-2)
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(2-2)
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(3-2)
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	(4-2)
40	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفي	(5-2)
57	منحنى معادلة الانحدار	(6-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	أداة الدراسة (الاستبيان)	1
81	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	2
82	نتائج مخرجات SPSS	3



توطئة:

تسعى المؤسسات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها و التي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات، والسياسات و التكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية، الآلات، الأموال، المعلومات، المواد، وتعتبر الموارد البشرية من بين الموارد الأهم والأكثر تأثيراً في المؤسسة، لذا تحاول هذه الأخيرة توفير مناخ تنظيمي يساعد هذه الموارد على القيام بدورها على أكمل وجه و الذي يعبر عن خصائص البيئية الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية).

ويعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الاجتماعية والهدف من دراستها هو فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات صلة بالأفراد منها الاندماج الوظيفي. ونجد أن الاتجاهات الفكرية المعاصرة في السلوك التنظيمي تدرس أهمية المناخ التنظيمي الذي تمثل أبعاده في (الهيكلة التنظيمي، نمط القيادة، الاتصال، الحوافز، التكنولوجيا و المشاركة في اتخاذ القرارات) فهو يؤثر في أداء العاملين ويدفعهم إلى إنجاز العمل فان كان المناخ التنظيمي السائد ملائم فهو يمنح الموظف اندماجاً في وظيفته من خلال الرغبة الشديدة لانجاز المهام و الارتباط العاطفي بينه و بين المؤسسة التي يعمل بها، ويجعل له الحماس و الإبداع والاندفاع نحو تقديم أفضل ما لديه.

إشكالية الدراسة:

بعد الاطلاع على إطار هذا البحث، وأهمية القيام به، والتعرف على الأهداف التي تسعى للوصول إليها، نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الآتي:

ما اثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين بالديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها الوحدة

الوطنية -تقرت-؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهو المستوى المتوفر من أبعاد المناخ التنظيمي لدى مؤسسة محل الدراسة ؟
2. ماهو المستوى المتوفر من الاندماج الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة محل الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟
4. هل توجد فروق بين ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد عينة الدراسة نحو اثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين حول المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة الحالية، الأقدمية، المؤهل العلمي)؟

فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

1. **الفرضية الأولى:** يوجد مستوى توافر متوسط من أبعاد المناخ التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة.
2. **الفرضية الثانية:** يوجد مستوى توافر مرتفع من الاندماج الوظيفي للعاملين لدى المؤسسة محل الدراسة.
3. **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة طردية قوية بين المناخ التنظيمي والاندماج الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
4. **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد عينة الدراسة نحو اثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين حول المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة الحالية، الأقدمية ، المؤهل العلمي).

مبررات اختيار الموضوع:

- تجلى دوافع اختيار الدراسة في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:
1. نقص الدراسات الخاصة بأثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين؛
 2. عدم الاهتمام بعض المدراء في المؤسسات الجزائرية بالمناخ التنظيمي؛
 3. محاولة الربط بين الاندماج الوظيفي و المناخ التنظيمي؛
 4. الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث و الاطلاع على هكذا مواضيع؛
 5. تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي ندرسه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذا الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
1. محاولة إبراز اثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
 2. التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
 3. معرفة المتطلبات الأساسية لتحقيق اندماج وظيفي ناجح؛
 4. تسليط الضوء على المناخ التنظيمي مع زيادة أهميته في المؤسسات.

أهمية الدراسة:

يكتسب البحث الذي نحن بصدد دراسته أهمية كبيرة، كونه يحاول توضيح أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والهامة في مجال السلوك التنظيمي، نظرا لتأثيرها المباشر على مدى قدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها، و يتمثل هذا المفهوم في المناخ التنظيمي، ومن جهة أخرى كون أن الموضوع يحاول الكشف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين في الديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها الوحدة الوطنية -تقرت-، والتي هي اليوم وكباقي المؤسسات الجزائرية في أمس الحاجة إلى تبني أبعاد إدارية تمكنها من تعزيز قدرتها على تحقيق اندماج وظيفي للعاملين

حدود الدراسة:

الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في إحدى المؤسسات عمومية ذات الطابع الاقتصادي التجاري، وهي الديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها الوحدة الوطنية -تقرت-.

الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من العمال المؤسسة. بمختلف رتبهم وأصنافهم

الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهري مارس و افريل من سنة 2020

الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد التالية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا المشاركة في القرارات، الحوافز) أما المتغير التابع الاندماج الوظيفي للعاملين فتم التركيز على الأبعاد التالية: (المساواة الاجتماعية، بث روح المواطنة، الرضا الوظيفي، تطوير الأداء، المشاركة الفاعلة، الشعور بالانتماء).

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم وضبط المصطلحات و المفاهيم و المداخل العامة للمناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين و العلاقة بينهما، أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة من خلال المقابلة و الاستبيان و استخدام برنامج spss من اجل معرفة و دراسة مختلف المؤشرات و تحليلها لمعرفة اثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

- عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات في ظل انتشار الوباء؛
 - تردد كثير من الموظفين و الموظفين المؤسسة في استلام الإستمائة أو الإجابة عليها و إجراء المقابلة بحجة ضغط العمل و عدم توفر الوقت اللازم لهم؛
 - ندرة الأبحاث و الدراسات في البيئة المحلية و العربية و كذلك الأجنبية و التي تبحث في موضوع الاندماج الوظيفي لحدائته؛
- نقص المراجع في المكتبة حول هذا الموضوع و تعذر الوصول إلى بعضها

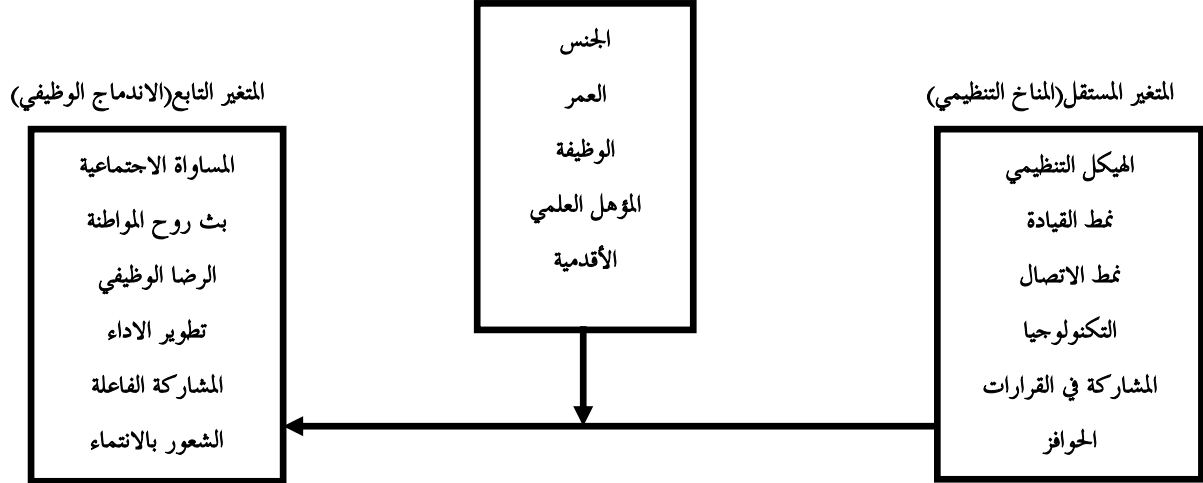
هيكل الدراسة:

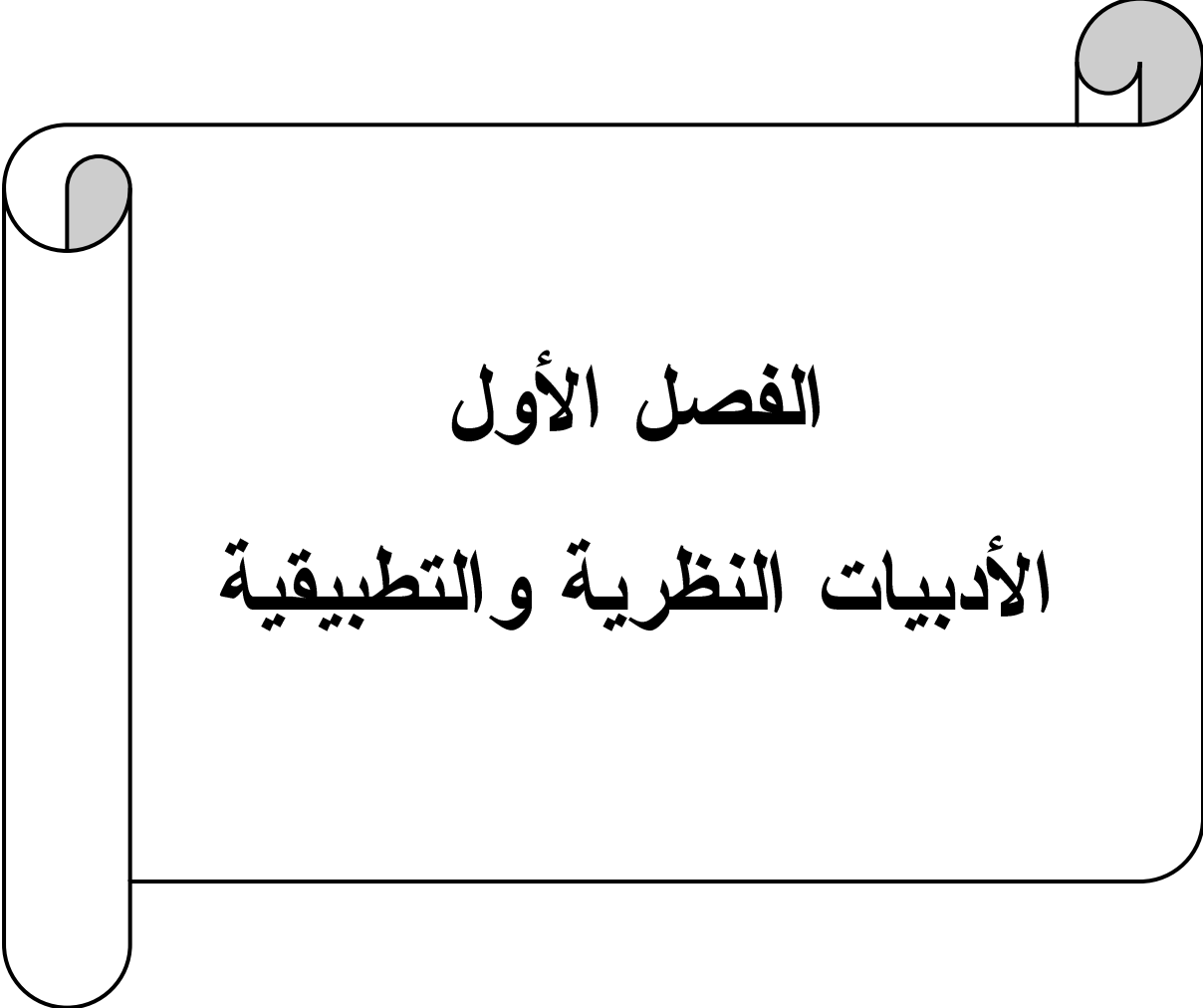
- من اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين فصل نظري و آخر تطبيقي، يحتوي الفصل الأول على الأدبيات النظرية و التطبيقية للمناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي و يحتوي هذا الفصل على مبحثين:
- المبحث الأول يتعلق بالأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي و الذي بدوره ينقسم إلى مطلبين، يحتوي المطلب الأول على مفاهيم عامة حول المناخ التنظيمي و بعض العوامل المؤثرة فيه أما المطلب الثاني فهو خاص للاندماج الوظيفي للعاملين من خلال تحديد مفهومه و أهميته و بعض الممارسات الواجب توفرها فيه.
- أما المبحث الثاني يتناول الأدبيات التطبيقية للمناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين و يشمل ثلاث مطالب، المطلب الأول يحتوي على عرض الدراسات السابقة باللغة العربية و اللغة الأجنبية و يحتوي المطلب الثاني على المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية و المطلب الثالث تناول مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.
- أما الفصل الثاني فهو خاص بالدراسة الميدانية لديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية و لواحقتها الوحدة الوطنية - تقرت- و يعالجها من خلال مبحثين:
- المبحث الأول يحتوي على الطريقة و الأدوات المستخدمة في دراسة الميدانية؛
 - المبحث الثاني يحتوي على نتائج الدراسة و مناقشتها؛
- وفي آخر الدراسة يتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات و التوصيات.

نموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالي نموذج لمتغيرات الدراسة حيث أن المتغير المستقل هو المناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي يمثل المتغير التابع

الشكل (1-1): يوضح نموذج الدراسة
المتغيرات الوسيطة





الفصل الأول
الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

تسعى التطورات في عالمنا إلى المساس بكل مجالات الحياة، وهذا ما يجعل من المؤسسات الاقتصادية إلى تطوير نفسها وتحقيق أهدافها المنشودة وذلك بالحفاظ على المورد البشري الذي هو الأداة الحقيقية لتحقيق أهدافها المسطرة، لأنه نجاحها يعتمد على ما يبذله الفرد من جهد تجاه عمله.

ولهذا يجب على المؤسسة تحقيق ما يرغب به العامل في عمله لتحقيقه التكيف و الرضا و الاندماج في العمل، حيث يتأثر العامل بكثير من العوامل داخل بيئة عمله متمثلة في نمط الاتصال ، نمط القيادة،الهيكـل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، و التي تسمى بالمناخ التنظيمي للمؤسسة، تؤدي بالمورد إلى الزيادة في الإنتاج وتحقيق أهداف أكثر و ارتباط بمهنته.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرض لمبحثين أساسيين وهما:

- ✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين
- ✓ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين

تسعى المنظمات إلى تحقيق رسالتها و صياغة رؤيتها، التي تمثل الغرض الأساسي في إنشائها، ولا يأتي هذا الهدف إلا بإتباع أسلوب للتعامل مع المورد البشري، بتوفير مناخ يساعد على زيادة قدرات الموظفين وإدراكهم، وكذا الاهتمام برفع أداء العنصر البشري من خلال اندماج العاملين مع بعضهم البعض، مما يساهم في نموها و بقائها. ولتسليط الضوء أكثر على هذا الموضوع تناولنا في المبحث الأول مايلي:

- ✓ المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المناخ التنظيمي
- ✓ المطلب الثاني: مدخل حول الاندماج الوظيفي للعاملين

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي في المنظمة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في التعاملات الرئيسية مع الموظفين، وفقا لمجموعة من الخصائص تتميز بها المنظمة، فهو يعد من متغيرات هذه الدراسة نظرا لما قد يؤثر على أداء الأفراد العاملين بشكل كبير داخل المنظمة، لهذا سوف نقوم بهذا المطلب بتحديد بعض (المفاهيم، الخصائص، الأبعاد، والأنواع..) للمناخ التنظيمي في المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته

أولا: مفهوم المناخ التنظيمي

تعرض مفهوم المناخ التنظيمي للعديد من التناقضات، ووجهات النظر المختلفة، وذلك لاختلاف العديد من الباحثين فيما بينهم في إعطاء مفهوم واحد يحدد مفهوم المناخ التنظيمي وذلك تبعا لاختلاف خلفياتهم العلمية ونذكر منها:

1. عرفه لتوين سترينجر (litwin and String) بأنه: "هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"¹ نلاحظ أن الباحثين قد ركزوا في تعريف المناخ التنظيمي عن الخصائص التي يجب على الموظف إدراكها، وقد تؤثر بالعاملين وذلك من خلال تحفيزهم أو إحباطهم على مستوى الوظيفة، أو من خلال مستوى أداءه و رضاه؛
2. يعرفه محمد قاسم القريوتي: "هو مجموعة من الخصائص البيئة الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكياتهم"² ركز الباحث عن أن المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة و صورتها، و يعتبر عنصرا أساسيا بالنسبة للعامل، لأنه على أساسه يحدد سلوكياته نحو وظيفته والمنظمة؛

¹ عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص163

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص169

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

يوضح هذا التعريف البعد الإنساني وذلك خلال أهمية التفاعل والعلاقات بين الأفراد وطرق العمل في المنظمة والتي تؤثر على الأداء العام في المنظمة.

4. وعرفه كراسيك وبريتشارد(karasick and pritchard): "المناخ التنظيمي هو خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته"² يشير هذا التعريف إلى الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من نظم وسياسات العمل وتأثر ذلك على الأداء وذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

وبهذا يمكننا ومن خلال التعاريف السابقة استنتاج تعريف شامل للمناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص والصفات التي يدركها العاملون، وتصف بها المنظمة وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات الأخرى وهو ناتج تفاعل السياسات والقوانين والإجراءات و الأنظمة المطبقة فيها، ويتأثر بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة ويؤثر في سلوك العاملين.

ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي

تبرز أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي³:

1. جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد؛
2. حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، والتي من خلالها يحدث بين الأفراد وبين العوامل الخارجية؛
3. تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي؛
4. دعم وتأكيد السعي نحو تحقيق الفاعلية التنظيمية؛
5. قدرة الإدارة على التأثير في العنصر البشري داخل المنظمة؛
6. وسيلة تتمكن المنظمة من خلالها الوصول إلى حلول مشكلات، ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل عام.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 305

² محمد الصربي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 258

³ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، 2007، ص ص 17، 18.

الفرع الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي

يمكن إيجاز العناصر المناخ التنظيمي في مايلي:

1. **الهيكل التنظيمي:** هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصها، مجال عملها، طبيعة العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين وبين الإدارات المختلفة، يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصاتها واستيعابه لمختلف احتياجاتها من الوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل¹؛
2. **نمط القيادة:** تمثل الإدارة محورا هاما في العملية الإدارية حيث عرفها البدوي بأنها القيادة الإنسانية والجماعية التي تتضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثله كنموذج في تحقيق ذاتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء له والإخلاص فيه، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، التسلسل، العقاب، الاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يجد من تبادل الآراء والأفكار، المشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة أي الاتصال ذي الاتجاهين مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع، تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي²؛
3. **نمط الاتصال:** هو نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، ويساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات رسمية، وبين مختلف مستويات المنظمة الصاعدة أو الهابطة أو المتوازنة، إذ أن الاتصال الجيد ذلك الاتصال ذو اتجاهين (الاتصال الصاعد واتصال النازل)، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوي والتقارير التي يرفعها مسئولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر، القرارات، التوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى مستويات الإدارية الأدنى، إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات³؛
4. **التكنولوجيا:** تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتحليله في الكثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية، ومن المجهود العضلي الذي قد تحتاجه وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، فإنها تعد أحد عناصر المناخ التنظيمي في المنظمات لذا يجب أن تستفيد هذه المنظمات من مميزات وحسنات التكنولوجيا، إلا أنه و من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة و المعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ جانبا سلبيا ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة⁴؛
5. **المشاركة في القرارات:** وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في القرارات إلى تقليل الصراع داخل المنظمة، الذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها؛

¹ فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 296

² حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 170

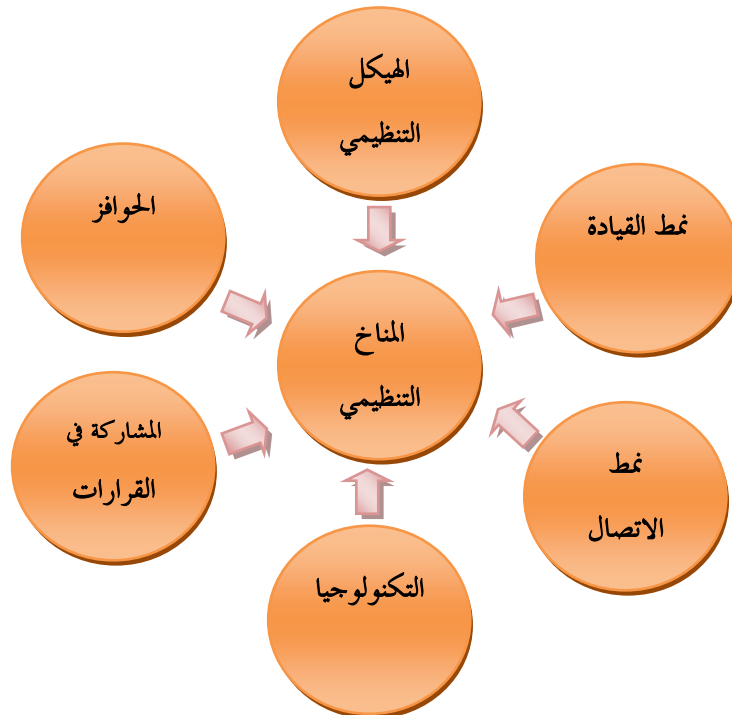
³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 340

⁴ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 221

6. الحوافز: هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بما سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، إن عملية التحفيز يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة، وأن يحصل الفرد على المكافأة التي يستحقها طبقاً لما حققه من النتائج مقارنة بما كان مستهدفاً، فإدراك المنظمة للحوافز والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ ايجابي، يساهم في زيادة فعالية المنظمة، ذلك لان الحوافز تعمل على إثارة القوى الحركية للعاملين، وتقوم بحثهم وتحريك سلوكهم لأداء عملهم بجد وإخلاص، ولكما ساعد على توفير مناخ تنظيمي ملائم¹.

ويمكن تلخيص عناصر المناخ التنظيمي سابقة الذكر في الشكل التالي:

الشكل (2.1): يوضح أبعاد المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 245

الفرع الثالث : أنواع المناخ التنظيمي

أشار الباحث هالين و غورفت (Halpin & Croft) إلى أن المناخ التنظيمي يمكن أن يتدرج على خط متصل يمتد ما بين مناخ مفتوح في طرف، إلى مناخ مغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج فقد تميز المناخ حسب الباحثين بستة أنماط يمكن توضيحها كما يلي:¹

- 1. المناخ المفتوح:** يتمتع الأفراد بهذا النوع من المناخ بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز العاملون لأعمالهم دون إرهابهم بالروتين، وترتبط بينهم علاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم إنجاز العمل، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغى أحدهما على الآخر، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة؛
- 2. المناخ المغلق:** وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين ويشيع انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل، ويركز على الإنتاج فقط؛
- 3. المناخ المستقل:** يسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير لقدرة ضئيل من السيطرة على الأعضاء، يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بالسهولة واليسر، والتعاون الموجود بين الأعضاء، وذلك لفئة الأعمال الروتينية، كما أن الروح المعنوية لديهم مرتفعة، وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح؛
- 4. المناخ الموجه (المراقب):** يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول ولو كان على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، فالجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، وأما الروح المعنوية فهي مرتفعة إلى حد ما، وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المغلق، وفيه يقوم المدير بالتوجيه المباشر، حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد؛
- 5. المناخ العائلي:** يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، والمدير لا يمارس دوره في توجيه نشاط المنظمة، وهنا تبرز رئاسات متعددة، ويشعر العامل بالألفة الشديدة بينهم لكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل؛
- 6. المناخ الأبوي:** يتميز بتمركز كامل السلطة في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بينهم، حيث يكونون جماعات أو أحزاب، والمدير هنا يأخذ دور الأب في المنظمة، لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين المبادرة للمدير، وتسود بين العاملين روح معنوية منخفضة، ولا يحققون قدرا من كبريا من الإنجاز.

¹ محمد حسن حمدات، المناخ التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص19

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على المناخ التنظيمي ومنها مايلي¹:

1/ العوامل الخارجية : وتشمل :

أ- **البيئة الثقافية** : يقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم، وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها، فتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم؛

ب- **البيئة الاقتصادية**: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي نوع من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار؛

ت- **المشاكل الأسرية**: إن المشاكل المالية المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق، وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين، وتسعى المنظمات إلى الحد من الأثر السلبي الناتج عن المشاكل الأسرية؛

2/ العوامل التنظيمية: وتشمل:

أ- **الثقافة التنظيمية**: تعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تؤثر مباشرة على تصرفات الأفراد، وكذلك على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية، كما لها تأثير مباشر على اتجاهات القادة وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة، فالقيم الثقافية ليست موحدة في جميع المنظمات، وهذا ما يجعلها تؤثر على المناخ التنظيمي؛

ب- **ظروف العمل المادية والمعنوية**: تؤثر البيئة المادية والمعنوية على سلوك الأفراد وإنتاجيتهم، فكلما عملت المنظمة على توفير ظروف مادية ومعنوية سليمة، كلما أثر ذلك إيجابا على المناخ السائد بالمنظمة، كم أثر إيجابا على رضا العمال وأدائهم؛

ت- **درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها**: إن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائه يقود إلى أداء جيد، ويمكن القول أنه كلما زاد تماسك الجماعة المتجانسة، كلما استبعدت الصراعات، وزادت قدرة الجماعات على فرض معاييرها وقواعدها السلوكية؛

3/ العوامل الشخصية: وتشمل:

أ- **قدرات الفرد**: القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه، وعدم القدرة هذه مدعاة للإحباط والتأثيرات السلبية على معنويات الشخص؛

ب- **تناقض القيم**: يتطلب العمل الوظيفي أحيانا القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع أخلاقيات العامل، فمدير قسم

الدعاية والإعلان قد يواجه بضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة أو على الأقل مبالغ فيها عن منتج ما؛

ت- **درجة المخاطرة**: المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معدلة ومحسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي**، ط4، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2012، ص251

الفرع الخامس: الفرق بين المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تعد إحدى خصائص بيئة المنظمة الداخلية، والتي تؤثر على المناخ التنظيمي للمنظمة إما سلباً أو إيجاباً، مثلها مثل (الهيكل التنظيمي، القيادة لإدارية، الحوافز...)، فإن كانت القيم والتقاليد والمعتقدات داخل العمل على سبيل المثال تدعم روح التعاون والثقة بين العاملين، كان المناخ موافياً لأسلوب العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، والعكس إن كانت سلبية، والتي يمكن إن تتجلى بشكل كبير في قيم العلاقات بين العمال.

ومما سبق يمكن توضيح بعض الجوانب الاختلاف الرئيسية بين الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي من خلال الجدول التالي:

الجدول(1.1): يوضح الفرق بين الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي

الثقافة التنظيمية	المناخ التنظيمي
1 تمثل التاريخ المشترك للمنظمة والقيم والعادات والتقاليد السائدة فيها	يمثل نتاج تفاعل مجموعة خصائص بيئة العمل في المنظمة مثل: الهيكل التنظيمي/ القيادة لإدارية/ الحوافز..
2 تعبر عن هوية المنظمة	يعبر عن جو العمل في المنظمة
3 أكثر عمقا ورسوخا واستمرارية(تشكلت عبر الزمن ويصعب تغييرها)	يمثل مرحلة من مراحل عمر المنظمة(قابل لإعادة التشكيل)
4 يمكن من خلالها تفسير جانب من سلوك المجموعات في المنظمة مثل: القادة/ المدراء/ الفنيين...	يمكن من خلاله تفسير سلوك الأفراد بشكل عام
5 إن الثقافة التنظيمية تسهم في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال القيم التي يحملها الموظفون تجاه العمل	إن المناخ لا يسهم بشكل مباشر في تشكيل الثقافة التنظيمية

المصدر: (محمد عبد الله العيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، ص83)

المطلب الثاني: مدخل حول الاندماج الوظيفي

يعد الاندماج الوظيفي أحد المفاهيم الحديثة المتعارف عليها من قبل الباحثين، فقد أخذ أهمية كبيرة لفهم علاقة الفرد بعمله ومن خلاله يمكن للمؤسسة معرفة مدى هذه العلاقة، فهو يعتبر من المسائل الرئيسية لفهم السلوك التنظيمي في العمل، وذلك من خلال توفير الظروف التي تجعل الموظف قادر على الانجاز مهامه وتحقيق وظيفته، فيسمح بشعور الفرد بالاندماج في وظيفته وبيئة عمله، ولهذا سنحاول في هذا المطلب تحديد مفهوم الاندماج الوظيفي للعاملين، أبعاده، أساليبه و ممارساته.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الاندماج الوظيفي

أولاً: مفهوم الاندماج الوظيفي

يتفق جل العلماء تقريباً على أن الاندماج الوظيفي الدرجة التي يشعر فيها العاملون أن لهم ارتباط مع المؤسسة من ناحية الشخصية ومن الناحية العاطفية، وهذا ما يجعلهم فخورون بمؤسستهم و يرشحونها كمكان جيد للعمل، فالتعويض الذي يحصل عليه العاملون من ارتباطهم بمته المؤسسة يتعدى الحصول على الراتب (شعور داخلي بالمكافآت و الرضا بالعمل في هذه المؤسسة)، وهو ما يجعلهم يؤمنون بالأخلاق والقيم السائدة بالمؤسسة.

تعددت التعاريف والمفاهيم لموضوع الاندماج الوظيفي، ومن هذه التعريف نذكر:

1. عرف لامبرت (Lambert) بأنه: "درجة التي يكون العمل فيها جزءاً ما من حياة وكيان الفرد."¹

ركز الباحث في تعريفه على أن الاندماج الوظيفي هو الارتباط النفسي و الجسدي للعامل بوظيفته، أي هو الإخلاص الذي يصدر عن الموظف اتجاه وظيفته .

2. عرفه أيضاً كامينغو (Kamungo) بأنه: "التطابق و التجاوب النفسي للفرد مع عمله بما ينعكس في صورة تحقيق ذاته أو التزامه نحو عمله، فالاندماج يعني أن يجب الفرد عمله ، أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به."²

ركز كامينغو في تعريفه عن وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار الفرد ومدى تفاني وحب الفرد بوظيفته، ولقد أكد على الاندفاع والحماس العالي للفرد نحو تقديم ما هو أفضل لعمله وذلك من خلال التزاماته تجاه الوظيفة.

3. ويعرف أيضاً بأنه: "درجة انشغال الفرد بشكل إدراكي بوظيفته و اهتمامه و تعلق بها"³

ركز الباحث في تعريفه على كيفية إدراك الفرد لوظيفته وذلك من خلال المتطلبات الواجبة للوظيفة، وكذلك الرغبة الشديدة لانجاز مهام تلك الوظيفة.

¹ آدم الغازي العتي، أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد 09، الجامعة المنتصرية، 1998، ص 84

² عبد العزيز بن سلطان، رأس المال البشري و تطوير القطاع الحكومي، المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليج العربي، الرياض، 10-12 ديسمبر 2012

³Paullay, I.and Alliger,G.and stone-romero, E.(1994),construct validation of two instrument designed to measure job involvement and work centrality, journal of applied psychology,vol.79,No. 224

4. و يعرف أيضا: "هو اتجاه ايجابي يحمله الأفراد نحو وظائفهم و مدى درجة التي يتطابق فيها مع عملهم ومدى انجازهم بفعالية و كفاءة و ولائهم لعملهم في المنظمة؛ يعد أداءهم الوظيفي مهما لقيمة الذاتية".¹

قد ركز هذا التعريف على القدرات والمؤهلات النفسية و الجسدية التي تكمن داخل الفرد تجاه وظيفته، وانجاز مهامها بأقل التكاليف والأهداف الممكنة، ومدى ثقتهم و التزامهم تجاه مؤسستهم.

■ ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا فإنه يمكننا استنتاج أن الاندماج الوظيفي: "هو ذلك الارتباط العاطفي الذي ينشأ بين الموظف والمؤسسة التي يعمل بها، يجعل هذا الارتباط الموظف يعمل بحماس واندفاع نحو تقديم أفضل ما لديه، وبكل كد ونشاط، مهتما بكل الجوانب المتعلقة بمحيط عمله، يحترم مسؤولياته ويفتخر بالمؤسسة و يرشحها كأفضل مكان للعمل".

ثانيا: أهيمه الاندماج الوظيفي

تكمن أهيمه الاندماج الوظيفي في جانبين الأول وهي الأهمية التي تنعكس على المؤسسة التنظيمية نفسها، والثانية الأهمية التي تنعكس على الفرد نفسه ومن أهمها²:

❖ الأهمية التنظيمية:

1. **ولاء العملاء:** إن الموظفين السعداء في عملهم هم أكثر كفاءة لخلق عملاء مخلصين، فالموظفين المندمجون يميلون إلى فهم أفضل لكيفية تلبية احتياجات العملاء، ونتيجة لذلك، يميل ولاء العملاء إلى أن يكون أفضل من المؤسسات التي يعمل فيها هذه النوعية من الموظفين؛
2. **الاحتفاظ بالموظفين:** أن الموظفين الذين هم سعداء في عملهم هم أكثر عرضة للبقاء في المؤسسة، فإن الاندماج بالعمل يرتبط ارتباطا ايجابيا بالالتزام التنظيمي؛
4. **الإنتاجية الموظفين:** يؤثر الاندماج الوظيفي على أداء الموظفين، إن الاندماج يحفز الفرد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء؛
5. **الدعوة والدفاع عن المؤسسة:** من المرجح أن يدافع الموظفون المندمجون عن المؤسسة كمكان للعمل ويعملون بنشاط على الترويج لمنتجاتها وخدماتها؛

¹ Akita, s. and venkat, R. (2002), Impact of Charismatic Leadership and Job Involvement on Corporate Image Building, Mangement, Research of Labor studies, vol.29, No.2.

² زكريا خنجي، الاندماج الوظيفي (الأهمية والمفاهيم)، أنظر الموقع، <http://www.akhbar.alkhaleeg.com>، شوهد يوم 20/2/2020، 20.04 سا

6. **الأداء التنظيمي:** تشير بعض الأدبيات إلى أن "أفضل الأداء هو عادة ما يكون ناتج عن أعلى درجات الاندماج" لخصت هذه الأدبيات إلى أن زيادة اندماج الموظفين وبناء بيئة لدعم ذلك يمكن أن يزيد بشكل كبير من احتمالية نجاح الأعمال؛
7. **مدير الكفاءة الذاتية:** إن للموظف المندمج استجابة إيجابية نحو مسؤوليته، والتي تظهر كليا في تعاونه، تقديره واحترام مسؤوليته، ويبدو ذلك واضحا من خلال أدائه الجيد لتحقيق النجاح، وهو الأمر الذي يساعد المسؤولين حتى ينجحوا، وهو ما يزيد من كفاءة المسؤولية الذاتية؛
8. **نجاح التغيير التنظيمي:** يلعب الاندماج الوظيفي دورا مهما في المساعدة على التغيير التنظيمي بنجاح، خاصة تمكن المؤسسة من التكيف مع حركة السوق.

❖ الأهمية الفردية:

1. **توضيح التوقعات:** تشير الدراسات إلى أن البيئات التي تتميز بسرعة التغيير في مكان العمل، قد جلبت معها نمجا ذو تفاعل أكبر للعلاقات بين المسؤول و موظفيه، فأينما يتوقع الموظف العمل من أجل لتحقيق أماله وأحلامه مقابل ولاءه والتزامه، فهو يتوقع في المقابل من صاحب عمله أن يقدم له راتب أعلى، وزيادة القابلية للتوظيف كنتيجة للجهود التي يبذلها، ويشير الباحث إلى أن التوقعات يحبط العديد من الموظفين، فالكثير منهم يشككون الآن في معنى العمل والسعي لتحقيق المزيد من الوفاء لأعمالهم ولكن على الرغم من ذلك فإن الاندماج يقدم الحلول الفردية مما يتيح لهم الفرصة لتنمية النفس وتطوير الذات في العمل؛
2. **الصحة والرفاهية:** أشارت البحوث إلى أن الاندماج يؤدي إلى آثار صحية و مشاعر إيجابية تجاه العمل والتنظيم ولقد يؤدي الاندماج إلي تطوير الذات في عمل المرء إلى اليقظة والدافع الذاتي، والإبداع، والسلوك الأخلاقي، وزيادة الجهد والمشاركة، عموما فإن الموظف يكون أكثر إنتاجية وسعادة.¹

الفرع الثاني: الصفات الواجب توفرها في الموظف المندمج

يميل الموظف المندمج إلى أن يكون أكثر إنتاجية وأكثر تميزا، ويهتم بعمله وإنجازات المؤسسة، ويشعر بأن الجهود التي يبذلها لها تأثير في جودة عمل المؤسسة وأنه يعمل لأجل شيء أكثر من مجرد الحصول على راتب ومن أهم صفات التي يجب أن يتميز بها²:

1. إيمانه بالمؤسسة التي يعمل بها؛
2. رغبته بالعمل لجعل الأشياء أفضل؛
3. أن يكون متعاون ومحترم لزملائه ومسؤوليته؛
4. له موقف إيجابي تجاه المؤسسة ويعتز ويفتخر بها؛
5. استعداد له لعمل ما هو أبعد أو أكثر من متطلبات الوظيفة؛
6. أن تكون تصرفه خاليا من الأنانية، ويحرص على أن يكون عضوا جيدا

¹ زكريا خنجي، المرجع السابق، 21.00 سا

² Ramsey, R. and Lassk, F. and Marshall, G. W. (1995), **A critical evaluation of a measure of job involvement : the use of the Lodahl and kejner (1965) scale with salespeople**, journal of prensal Selling and Sale Management, vol. 15, No. 3.

الفرع الثالث: أبعاد الاندماج الوظيفي

- توضح العناصر التالية نقاط ضرورية من أجل رفع مستوى اندماج الموظف في عمله وتتمثل هذه الأخيرة في مايلي:¹
1. تحقيق المساواة الاجتماعية: وذلك بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على العمل في فرق وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، مع ضمان نظام الأجور و المكافآت، وهذا ما يعزز المساواة الاجتماعية و يعطي دلالة عن قوة العلاقة و الانسجام الداخلي بالمنظمة؛
 2. بث روح المواطنة: دفع الرغبة داخل الموظف نحو المساعدة زملائه، و المشاركة من اجل تحسين سير العمل، من خلال الإيثار و السلوك الحضاري و الروح الرياضية ووعي الضمير، بدعم الأنشطة التعاونية و بث روح الفريق في العمل، وتشجيع الفرد على المبادرة في خدمة المنظمة ؛
 3. الشعور بالانتماء: أي شعور الفرد بانتمائه لوظيفته و لفريقه و للمنظمة، ويتحقق ذلك من خلال موافقة الموظف، من اجل تكييفه مع عوامل و متغيرات بيئة عمله و وظيفته، و ينتج على ذلك أيضا تحسين في المستويات الإنتاجية و تدني معدلات التغيب و دوران العمل و كلها عوامل ضرورية دالة على مستوى اندماج الموظفين في العمل ؛
 4. المشاركة الفاعلة: وذلك بفتح مجال المساهمة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة و الآراء المختلفة التي يمكن لن تسهم في تطور المنظمة؛
 5. تطوير الأداء: حيث يمنح للعاملين فرصة تحسين مهاراتهم، واكتساب المعرفة للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، وذلك بفضل دورات التدريب و الندوات و ورشات العمل و المؤتمرات؛
 6. تحقيق الرضا الوظيفي : من خلال منح الموظفين الاستقلالية و تنويع المهام و تحديدها بدقة و توفير التغذية العكسية و التركيز على علاقات العمل، وعلى الربط بين هذه العناصر التي تعتبر الأساس لتحقيق الرضا الوظيفي .

¹ خليدة بلكبير، تحليل مواقف وإتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية إتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2013، ص 108

الفرع الرابع: ممارسات الاندماج الوظيفي

تتمثل ممارسات الاندماج الوظيفي في دراسة التصنيفات التالية وتمثل في¹ :

1. **الحاجات الأساسية في العمل:** تتمثل في معرفة الموظف مسؤولياته وحقوقه في العمل؛ وتوفير كل ما يحتاجه للقيام بعمله بشكل صحيح؛ ويمكن تقسيم الحاجات إلى مادية و المعنوية؛ فالحاجات المادية تتمثل في الأدوات والمعدات المكتبية وغير المكتبية التي توفرها له الإدارة من اجل تسهيل مهمته؛ و الحاجات المعنوية هي معرفة أي معلومات التي يتم إيصالها للموظف حول مسؤوليته وواجباته في المنصب الذي يشغله؛
2. **التدريب و التطوير :** تساعد عملية التدريب و التطوير الموظفين على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بكفاءة و مستوى أداء عالي حيث يزودهم بالمهارات المهنية التي يحتاجونها للقيام بعملهم²؛
3. **الإدارة بالمشاركة :** هي أسلوب إداري يقوم على مبدأ المشاركة و تعني تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء و الرؤوسين؛ وتعتبر بان الإنسان يجب العمل و الابتكار؛ وتقول بوضع الأهداف الشركة و آليات تحقيقها بشكل واضح و دقيق و بشكل جماعي بين الإدارة و الموظفين؛
4. **مشاركة المعلومات :** تعتبر عن وجود رؤية واضحة لمستقبل المنظمة و الأهداف التي تريد أن تحققها؛ والاهم أن توفر قنوات الاتصال الفعالة لإيصال هذه الرؤية للموظفين وهذا يعتبر عنصرا أساسيا لربط الموظفين مع بعضهم بعض و مع المنظمة؛ وهناك اتجاهين لمشاركة المعلومات؛ نزولا و تتمثل في تدفق المعلومات من الإدارة اتجاه الموظفين و صعودا تدفق المعلومات من الموظفين إلى الإدارة؛
5. **المشاركة في اتخاذ القرار:** هي نمط من أنماط القيادة حيث يقوم القائد بتشجيع رؤوسيه للمشاركة بأفكارهم و آرائهم بالإضافة إلى المشاركة في تحمل المسؤولية؛ ثم تقوم بجمع كافة الآراء و الأفكار و يتخذ القرار بالاعتماد عليها؛ إن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الرئيسية الخاصة بالمنظمة تعتبر بمثابة تقاسم السلطة بين الإدارة و الموظفين من كافة المستويات.

¹ Gallup, state of the global workplace, **employee management insights for business leaders worldwide**, 2013.

² هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال- دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، 2012، ص73-106

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي

توجد العديد من العوامل التي من شأنها التأثير سلباً أو إيجاباً على مستوى اندماج الموظف في عمل، ولعل أهم هذه العوامل كمايلي:¹

- 1. محتوى العمل (تنوع المهام):** إن لمحتوى العمل أهمية كبيرة في مدى تأثيره على اندماج العامل في عمله، كون أن العامل الذي توكل له أعمال توازي مستوى قدراته، يعتبر نفسه وكأنه لا يقوم بأي شيء، وأن وجوده في المؤسسة غير ضروري، فالعامل بحاجة ماسة إلى شعوره بالمسؤولية، واستخدام كل طاقته في عمله، ما يساعد في خلق ارتياح لديه، بحيث أن أنشطة العمل هي المتغيرات التي تؤثر كثيراً في مستوى اندماج الموظف في عمله، حيث كلما كانت المهام الموكلة للموظف متنوعة كلما ابتعد عن الملل والسأم الذي يسبب الروتين الوظيفي؛
- 2. الأجر:** يعتبر الأجر كمقابل للجهود المبذولة من قبل الموظفين سواء كانت هذه الجهود ذهنية أو بدنية، والأجر في حد ذاته لا يؤدي إلى اندماج الموظف، إنما هو عامل يساعد على تجنب عدم الاندماج حسب بعض الباحثين، أما البعض الآخر فيعتبر أن الأجر قد يتجاوز الحاجات الأولية، وصار يعبر عن إشباع الحاجات الثانوية، كونه يرمز إلى المكانة الاجتماعية، وبالتالي تقدير وتحقيق الذات؛
- 3. ساعات العمل:** لقد أثبتت الدراسات أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، بالقدر الذي يزيد اندماج الفرد في عمله، والعكس صحيح حيث كلما كانت منافع وقت الراحة قليلة، كان أثرها على الاندماج محدود، كلما تؤثر ساعات العمل الطويلة أو في حالة العمل الليلي على إجهاد الموظف، وهو ما ينعكس على حالته النفسية تجاه عمله، وبالتالي على مستوى اندماجه في عمله؛
- 4. جماعة العمل:** إن للجماعة دور كبير في التأثير على أعضائها من الناحية السلبية، أو الإيجابية، فكلما زاد انسجام الفرد مع أعضاء الجماعة، كلما زاد الاندماج بين أعضائها، وعلى عكس ذلك فكلما كان تفاعل الفرد مع الجماعة يعيق إشباع حاجاته ووصوله لأهدافه انعكس ذلك على مستوى اندماجه ويتحقق اندماج الفرد مع الجماعة في الشروط التالية:
 - تقارب درجات ثقافة العمل؛
 - الانسجام الشخصي بين العمال؛
 - المشاركة في نفس النشاطات المهنية؛
 - القدرة على الاندماج في الأفراد.

¹ محمد بالرايح، التكيف المهني، ديوان المطبوعات الجهوية المطبعة الجهوية بوهران، وهران، 2010، ص 173

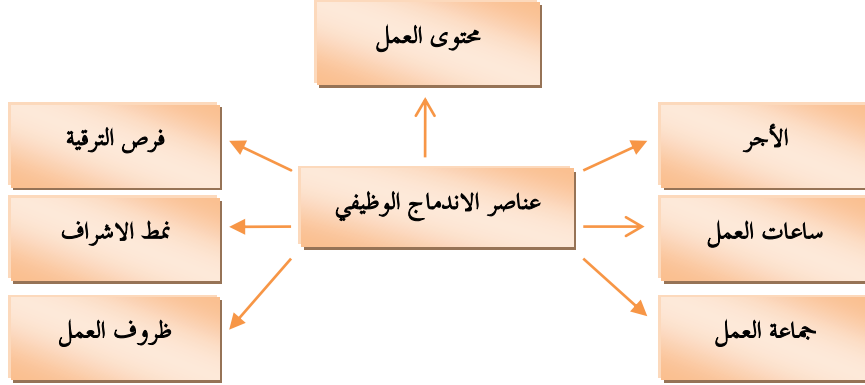
5. فرص الترقية والنمو الوظيفي: تعتبر الترقية عن انتقال الموظف إلى رتبة أعلى تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات الملقاة على عاتقه، وزيادة في الراتب وتحسين المركز الاجتماعي وهو ما يزيد عن رضا العامل في عمله، ما يساعد على اندماجه، أما في حالة السياسة المتبعة من قبل المؤسسة في مجال الترقيات الغامضة وغير واضحة، ما يجعل الموظف يشعر بالملل واللامبالاة، وعدم المحاولة لإعطاء أفضل ما لديه. وهو ما ينعكس سلباً على اندماجه؛

6. نمط الإشراف: أشارت الدراسات التي أجريت على نوع الإشراف المتبع من قبل رئيس و مرؤوسيه، إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ومستوى اندماج العمال في العمل، فالمدير الذي يجعل من موظفيه محورا لاهتمامه ويكسب ولاءهم، يكون الاندماج الوظيفي للعمال لديه عال، وعلى العكس، فالمدير الذي لا يهتم إلا بالإنتاج و أهدافه والجوانب الفنية فقط، ويتميز بالتسلط وعدم فتح باب الحوار يخلق مشاعر عدم الرضا والاستياء، ما ينعكس بالسلب على مستوى اندماج العمال داخل المؤسسة؛

7. ظروف العمل المادية: أشارت الدراسات إلى مدى تأثير هذه الظروف على مستوى اندماج الفرد، ومدى تأثيرها على حالته النفسية ورضاهم عن عملهم، فهي تؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على الموظف، وقوة ارتباطه بالعمل وبالتالي درجة اندماجه في عمله، فمعدل الغياب ومعدل دوران العمل يرتبطان ارتباطاً تناسبياً بظروف العمل المادية المناسبة والغير مناسبة.

ويمكن إبراز العوامل المؤثرة على اندماج الموظف من خلال الشكل التالي:

الشكل (3.1): يوضح العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول المناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين

بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة بتقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بكل من المناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي، فالمتتبع للموضوع يلحظ وجود العديد من الدراسات التي يعتمد عليها الباحث في تحديد مشكلة الدراسة لذين المتغيرين، لذا قمنا بجمع ومراجعة الدراسات السابقة المتاحة سواء كانت العربية أو الأجنبية، وسيتم عرضها وفقا لتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ثم بعد ذلك ذكر أهم نقاط التشابه والاختلاف بينهما، وبين الدراسة الحالية و ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة، لذا سنتناول في هذا المبحث مايلي:

- ✓ المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية.
- ✓ المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.
- ✓ المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

فيمايلي بعض الدراسات باللغة العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم،وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات أهمها:

1. دراسة(محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي) 2006¹

تحت عنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائدة على أداء الوارد البشرية، طبقت هذه الدراسة في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ولمعالجة هذه الإشكالية تم اختيار عينية عشوائية البالغ عددها 620 وتوزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع 571 استمارة، استخدم برنامج SPSS، ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، كما استخدم المنهج الوصف والتحليلي، وبعد تحليل النتائج الدراسة:

- وجود توجيهات إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ؛
- وجود توجيهات إيجابية نحو أداء الموارد البشرية وبينت النتائج المقدرة العالية على إنجاز أعمالهم بدقة وبسرعة المناسبة وقدرتهم على تصحيح أخطاء العمل وبذلهم المجهود و الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بصورة صحيحة والتزامهم بالقوانين والأنظمة؛
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في (المهيكل التنظيمي، استخدام التكنولوجيا، تدفق الاتصالات..) وبين متغير أداء الورد البشري.

¹ محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم ادارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية،غزة،2006

وأوصت الدراسة بما يلي:

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره وتأهيله للقدرات الفكرية والبدنية لهم عن طريق التدريب المستمر؛
- محاولة الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد؛
- توفير المخصصات المالية والإمكانات اللازمة لدعم وتطوير أداء الموارد البشرية.

2. دراسة (إيهاب محمود عايش طيب) 2008¹

تحت عنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية-دراسة حالة-"

هدفت هذه الدراسة على إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد ومدى ارتباطه بمستوى الرضا الوظيفي وتحليل علاقتهما، فقد طبقت الدراسة في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج spss واستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية للدراسة 320 مفردة، واسترداد 249، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية، مما يدل على أنه كلما توفرت العوامل والظروف المناسبة للعاملين كلما ارتفعت روحهم وزاد رضاهم عن عملهم؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ولصالح فئة الذكور.

وفي ظل هذه النتائج اقترحت الدراسة جملة من التوصيات منها:

- ضرورة إن تولى الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساهم في تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين؛
- الاعتماد على هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة حتى تتمكن من تدعيم قدرتها على التكيف مع المستجدات الخارجية؛
- القيام بعمل مراقبة دورية للتعرف على العوامل والأسباب التي تساعد في خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي بحيث تستطيع إدارة الشركة إزالتها أو التخفيف من حدتها في الوقت المناسب.

3. دراسة (صليحة شامي) 2010²

تحت عنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة الجامعة "أحمد بوقره" بومرداس"

سعت الدراسة إلى التأثير المناخ التنظيمي على أداء الوظيفي للعاملين، وقامت الباحثة بالتركيز على متغيرين أساسيين هما المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين مع بيان العلاقة الارتباط بينهما والأثر فيما بينهما، وقد تم الاعتماد على المنهج ألوجي، واستخدام استبانة كأداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 1038 أستاذ وموظفين إداريين، التقنيين وأعوان المصالح الدائمين، وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية-دراسة حالة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008-2009

² صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أحمد بوقره، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010

- وجود تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، سواء موظفين إداريين أو أستاذة؛
- هناك تصور محايد(معتدل) لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد فيها،
- المناخ التنظيمي يعتبر الحافز الأساسي للعاملين في رفع مستوى أدائهم وفي ضوء نتائج البحث أوصت الدراسة بمقترحات أهمها:
- ضرورة رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية؛
- ضرورة اهتمام المسؤولين في جامعة بومرداس على إتلاف مستوياتهم - الوظيفية بالعناصر المناخ التنظيمي، حيث أن جميع عناصر المناخ تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء الموظفين؛
- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين من أجل التعليم عليها و موجهتها

4.دراسة (ناهد إسماعيل الحمداني، ريم السعيد علي الجميل) 2011¹

تحت عنوان "الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير والخنساء في محافظة نينوي"-بغداد-

- هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة والتأثير للاندماج الوظيفي في تعزيز الرضا الوظيفي معتمدا ف ذلك على فرضيتين أساسيتين اختبرتا في مستشفى ابن الأثير والخنساء، فقد اعتمد الباحثان الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات إذ تم استقصاء آراء (56) عاملا المتمثل في الكوادر الطبية والفنية وقد تم استرجاع(50) استمارة ، واستخدمت عدة أساليب إحصائية لذلك ومن بينها SPSS، وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها:
- وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي؛
 - تؤثر متغيرات الاندماج الوظيفي معنويا في تحقيق الرضا الوظيفي (على المستوى الكلي ومستوى المتغيرات الفرعية) وأوصت الدراسة بجملة من المقترحات أهمها:
 - ضرورة قيام المنظمات المبحوثتين بتوفير بيئة عمل ملائمة للعاملين(تدفئة، تبريد، إضاءة)، وكذلك تقديم خدمات ملائمة للأفراد العاملين؛
 - ضرورة إقامة دورات تدريبية لكل العاملين لغرض تنمية مستوى أدائهم وتطويره؛
 - ضرورة إنشاء وحدة للتطوير الإداري للكشف عن المعوقات التي تؤثر في الأفراد العاملين وسير عملهم من خلال وضع برامج علمية إدارية .

¹ ناهد اسماعيل الحمداني، ريم السعيد علي الجميل، الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير والخنساء في محافظة نينوي، مجلة البحوث المستقبلية، العدد36، كلية الحدا، جامعة الموصل، 2011

5. دراسة (محمد ناصر إسماعيل، نبيل ذنون، رنا ناصر) 2012¹

تحت عنوان: "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة-العراق -"

سعت الدراسة إلى إمكانية وجود علاقة ارتباط وتأثير أبعاد المناخ التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية فقد اتخذت من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة عينة لها. واعتمدت في دراسته على الوسائل والأساليب الوصفية والتحليلية المتمثلة في التحليل العامل، وبشكل رئيسي على استمارة استبان أعدت في ضوء متغيرات البحث، تم توزيع 75 واستعيد منها 71

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج هي:

- وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين أبعاد المناخ التنظيمي (النمط القيادي، الحوافز، الاتصالات، اتخاذ القرارات) ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية؛
- وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين المناخ التنظيمي على المستوى الكلي و سلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بجملة من المقترحات:
- ضرورة تشجيع الاتصالات غير الرسمية بين جميع الأفراد مما يدع سلوك المواطنة التنظيمية؛
- ضرورة التأكد في إعادة النظر بنظام الحوافز والمكافآت للتحويل من التركيز على العوائد المادية والمنافع الشخصية وزيادة الدافعية، وربط ذلك بنتائج سلوك الفرد الايجابية.

6. دراسة (مرفت محمد السعيد مرسى) 2013²

تحت عنوان: "أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط" دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق -مصر-

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب على اندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي، وتحديد ما إذا كان التوازن بين العمل والأسرة يتوسط هذه العلاقة أم لا، وذلك بناء على عينة مكونة من (225) من الأطباء العاملين في مستشفيات جامعة زقازيق، استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الاستدلالي والاستنباطي، واعتمدت على الوسائل والأساليب الوصفية والتحليلية

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- وجود أثر معنوي لإدارة المواهب في مستوى اندماج العاملين الوظيفي،
 - وجود علاقة مباشرة بين متغير التوازن بين العمل والأسرة والاندماج الوظيفي للعاملين؛
 - عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات.
- وأوصت الدراسة في ظل هذه النتائج بتوصيات أهمها:
- ضرورة غرس روح الاندماج والالتزام لدى القادة والمديرين بالمستشفيات محل الدراسة؛

¹ محمد ناصر إسماعيل واخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 209، العدد 30، الرصافة، العراق، 2012

² مرفت محمد السعيد المرسى، أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، مجلة أردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 3، مصر، 2013

- التمهيد لطريق الاندماج وذلك من خلال احتواء الأطباء واحترام أفكارهم وآرائهم وإتاحة الفرص لهم لمشاركة باتخاذ القرارات.

7. دراسة (سارة مرزوق ومبارك بوعشة) 2017¹

تحت عنوان "أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين" دراسة حالة مجمع عموري بسكرة"

هدفت هذه الدراسة لتوضيح مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة، وركزت على متغيرين أساسيين هما: تمكين الموظفين و الاندماج الوظيفي فقد تم توظيف الأسلوب الإحصائي التحليلي، و استخدام الباحث أداة استبيان مكونة من 38 سؤال تم استرجاع 37 استبان صالح للدراسة و التقييم ، ثم القيام بتحليل المعطيات باستخدام البرنامج الإحصائي spss وقد توصلت للنتائج التالية:

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على مستوى اندماجهم بوظائفهم على مستوى المجمع المبحوث، أي يسمح بتوفير المجمع للموظفين أساليب وأدوات التمكين برفع مستوى شعورهم بالاندماج في وظائفهم؛
- عدم وضوح الصورة لدى المجمع حول التمكين، مع تخوفهم لسلب مناصبهم لصالح المرؤوسين، وبالتالي تهربهم من تطبيق التمكين أو التوسع في تطبيقه؛
وأوصت الدراسة بمجمل من الاقتراحات منها:

- ضرورة استخدام نظم التكنولوجيا المعلومات كبنية تحتية تخدم عملية اندماج العامل في وظيفته؛
- بناء إستراتيجية معدة مسبقا وواضحة المعالم تخص تمكين الموظفين من جهة، وأهم المداخل التي تحقق اندماجهم بوظائفهم من جهة أخرى؛
- ضرورة توفير مصلحة مختصة بمتابعة ودعم عملية اندماج الموظف في وظيفته.

8. دراسة (نور الدين عسلي) 2018²

تحت عنوان "دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية: دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي-مسيلة"

سعت الدراسة إلى دراسة الاندماج الوظيفي لدى العاملين وآثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الاستشفائية، وتوضيح العلاقة الارتباطية بينهما، استخدام الباحث أداة الاستبيان مكونة من 96 فقرة تم تطبيقها على عينة عشوائية قدرها 422 عامل
وقد توصلت إلى جملة من النتائج :
- هناك انعكاس ايجابي للاندماج الوظيفي على أداء الموظفين، وأن تحقيق حد أقصى للاندماج يؤدي إلى إثارة الحماسة والدافعية لدى الأفراد نحو أداء أعمالهم؛
- وجود أثر للاندماج الوظيفي للعاملين في تحقيق الأداء المتميز العالي؛

¹ سارة مرزوق، مبارك بوعشة، أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة-2، الجزائر، 2017

² نور الدين عسلي، دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 11، العدد 1، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018

- وجود علاقة ارتباط ايجابي بين الاندماج الوظيفي و الولاء التنظيمي لذلك فإن أداء العامل في المؤسسة الصحية واستمراره في العمل مرتبط بمدى اندماجه و حبه لوظيفته .

وقد أوصت النتائج إلى جملة من توصيات منها:

- ضرورة الاهتمام بتحقيق الاندماج للعاملين بواسطة برامج مدروسة مثل تحسين ظروف العمل؛
- ضرورة تعزيز أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية من خلال توفير كل الإمكانيات وتقديم التسهيلات الممكنة؛
- ضرورة إجراء دراسات حول علاقة الاندماج الوظيفي ببعض المتغيرات التنظيمية كضغوط العمل والصراع التنظيمي

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة (mok and au-yung) 2002¹

"Relationship between organization climate and empowerment of nurses in Hong Kong".

تحت عنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي وتمكين المرضات في هونغ كونغ"

تهدف هذه الدراسة لاختبار العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي وتصورات التمكين لطاقم التمريض في المستشفى الإقليمي بهونغ كونغ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك باختبار عينة عشوائية ضمت 331 ممرضة تم توزيع الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها، وقد أسفرت الدراسة على عدة نتائج منها:

- هناك علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي و التمكين؛
- ضرورة توفير مناخ تنظيمي داعم ومعزز من أجل تحقيق التمكين؛
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على التمكين.

2. دراسة (suifan Tghit) 2010²

"The impact of organizational climate and psychological capital on organization citizenship behavior in Oman"

تحت عنوان: "أثر المناخ التنظيمي ورأس المال النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنوك في عمان"

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال رأس المال النفسي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي ذلك باختبار عينة عشوائية من العمال في البنوك الأردنية مقدره ب 250 موظفا، واعتماد أداة الاستبيان مكونة من 227 استمارة صالحة للتحليل وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمكن أن تزداد سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل المناخ التنظيمي الصحي؛
- وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي و المواطنة التنظيمية.

¹Mok, E. and Au yung, B . (2002), **relationship between organization climat and empowerment of nurses in hong kong**, *Journal of nursing management*, 10, 129-137, Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.gov/pubmed/11982779>.

²Suifan, Taghit S. (2006). **The Impact of organization climat and Psychological Capital on organization Citizenship Behavior**. *International journal of business and management*, 11(1), 224-230

3. دراسة (Agar, Celal Cahit) 2012¹

"The relationship between organization Structure and job involvement in labour and technology-intensive industrial enterprise: A comparative analysis Based on a field study in Turkey"

تحت عنوان "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاندماج الوظيفي في العمل في الشركات ذات العمالة والتكنولوجيا المكثفة: تحليل مقارنة بناء على دراسة ميدانية" -تركيا-

تهدف هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاندماج الوظيفي للشركات ذات العمالة والتكنولوجيا المكثفة في تركيا، من خلال تحديد نوع الهيكل التنظيمي للمؤسسات ومستوى اندماج الموظفين خلال النظر في الأبعاد الاقتصادية، وقد تم استخدام الدراسات الاستقصائية شملت مقاييس شائعة الاستخدام في الأدبيات، وقد شملت (487) مشاركا في ثماني مؤسسات تعمل في المنطقة الصناعية المنظمة في أتاتورك، أزمير/ تركيا، وقد توصلت إلى جملة من النتائج المتمثلة في الآتي:

- وجود علاقة إيجابية بين الاندماج الوظيفي العالي والهيكل التنظيمي العضوي ؛
- وجود علاقة عكسية بين الاندماج الوظيفي العالي والهيكل التنظيمي الآلي الميكانيكي.

4. دراسة (abayomi O.olusa ,olukayodo A.afolabi) 2017²

"Job demand and job evolvment among employees in construction and manufacturing industries :mediating role of occupational burnout in Nigeria"

تحت عنوان " متطلبات العمل و الاندماج الوظيفي للعاملين في البناء و الصناعات التحويلية و الدور الوسيط في للانطفاء الوظيفي " -نيجيريا-

تهدف هذه الدراسة لمعرفة تأثير متطلبات العمل على الاندماج الوظيفي للعاملين في بناء الصناعات التحويلية في نيجيريا، وذلك من خلال عدة عوامل تمثلت في (الإرهاق النفسي، تدني الانجاز، الملاحظات الساخرة ،التوتر و الإجهاد) والدور الوسيط للانطفاء الوظيفي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة في جمع البيانات، وقد توصلت الى جملة من النتائج المتمثلة في الآتي:

- وجود علاقة عكسية بين متطلبات العمل و الاندماج الوظيفي؛

¹ Agar, Celal Cahit, *The relationship between organization Structure and job involvement in labour and technology-intensive industrial enterprise: A comparative analysis Based on a field study*, international journal of business and commerce; Lahore 2.2 (oct 2012): 2-20.

² abayomi O.olusa ,olukayodo A.afolabi, *Job demand and job evolvment among employees in construction and manufacturing industries :mediating role of occupational burnout*, international journal of applied Psychology, 2017,7(1):19-28

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متطلبات العمل (الإرهاق النفسي، الملاحظات الساخرة) و الاندماج الوظيفي؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متطلبات العمل(تديي الأنجاز، التوتر و الإجهاد) و الاندماج الوظيفي؛
- وجود علاقة طردية بين متطلبات العمل و الانطفاء الوظيفي.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سيتم في هذا المطلب المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

الفرع الأول: أوجه التشابه

يكنم التشابه بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة في مايلي:

1. المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة الحالية والدراسات السابقة؛
2. أدوات الجمع المعلومات: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات في الدراسات الحالية و الدراسات السابقة؛
3. أداة تحليل المعلومات: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss لكل الدراسات

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه هناك أوجه اختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو اللغة

الأجنبية نلخصها في الجدول التالي:

الجدول(2.1): يوضح الاختلاف بين الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئات عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2002 إلى 2018، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: فلسطين، الجزائر، مصر، الأردن، كينيا، هونغ كونغ، سوريا.	أجرت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2020/2019 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في الديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها - تقرت - (الجزائر)	من حيث الزمان والمكان
ركزت مختلف الدراسات على عينات مختارة أي موجهة للعاملين و المديرين، وكانت أقل أو أكبر من الدراسة الحالية	ركزنا في بحثنا على عينة عشوائية بمختلف رتبهم وأصنافهم في المؤسسة محل الدراسة،	من حيث العينة
استخدمت معظم الدراسات الاستبيان فقط، في حين اعتمدت دراسة باللغة الأجنبية على منهج المقابلة والملاحظة	حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا المقابلة مع بعض العاملين، إضافة لذلك اعتمدنا على الاستبيان حتى ندعم الدراسة	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام) عمومية، خدماتي، علمية، تجارية)	استهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات طابع عمومي وهي: الديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها-تقرت-	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات متغيرات مختلفة:	اعتمدت دراستنا على متغيرين: المناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين	من حيث المتغيرات
- الأداء الوظيفي؛ - التمكين؛ - إدارة المواهب؛ - سلوك المواطنة التنظيمية؛ - الرضا الوظيفي		
هدفت معظم الدراسات السابقة على الوقوف على معرفة أثر المناخ التنظيمي في المؤسسات المختلفة، وكذا الوقوف على معرفة علاقة الاندماج الوظيفي مع متغيرات متنوعة.	تهدف دراستنا الى الوقوف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين، في المؤسسة محل الدراسة من خلال أنماط سلطة ونمط قيادة و نظام حوافز ومكافآت داخل المؤسسة	من حيث الهدف

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهمية مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء و إعداد الأدبيات النظرية بالإضافة إلى :

ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع الاندماج الوظيفي؛

ضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛

ساهمت الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الاستبيان لمتغيري الدراسة؛

الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح مجال للباحث في إعداد منهجية المتبعة؛

تعتبر الدراسات السابقة قاعدة انطلاق جيدة للباحث في إعداد الدراسات السابقة؛

التعمق في الموضوع.

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل موضوع المناخ التنظيمي والاندماج الوظيفي للعاملين من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة ورغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصاتهم واتجاهاتهم الفكرية، إلا أنه لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المنظمة .

وبعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي والاندماج الوظيفي، اتضح لنا أن المناخ التنظيمي بمكوناته المادية و المعنوية يملك أهمية بالغة، فهو انعكاس للسلوك و الاتجاهات السائدة في المنظمة ، وعليه فان كفاءة أداء العاملين تتوقف إلى ما يوفره هذا المناخ لهم و اندماجه النفسي و الجسدي في عملهم وتسمح لهم بتفجير طاقاتهم وإبداعاتهم ومساهماتهم في تطوير المنظمة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر المناخ
التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين بالديوان
الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها
الوحدة الوطنية-تقرت-

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة و تكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من العمال مؤسسة الديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية و لواحقها وحدة -تقرت-، عن طريق توزيع استمارة استبيان بالإضافة إلى إجراء عدة مقابلات مع العمال بمختلف الأصناف و الرتب.

قد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

✓ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

✓ المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

بغرض التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج، لذا سنتناول مايلي:

✓ المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية

✓ المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المطلب التعرف على منهج الدراسة، الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة و في الأخير خصائص عينة الدراسة بالاعتماد على البيانات بعد جمعها و تحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، من خلال هذا يتم التوصل إلى النتائج

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم الحلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي توصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات، وكذلك المقابلة

ثانياً: المنهج الإحصائي

الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب و الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقيم أثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين بمؤسسة....، وذلك من خلال عينة من موظفين المؤسسة محل الدراسة

ثالثاً: المصادر الأساسية للمعلومات

✓ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب الإلكترونية و الدراسات السابقة العربية والأجنبية المنشورة والغير منشورة، المقالات العلمية والمكتبيات.

✓ المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم الاستبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة من الموظفين...

رابعاً: متغيرات الدراسة

الجدول (2-1): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير المستقل	المناخ التنظيمي
المتغير التابع	الاندماج الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على متغيرات الدراسة

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أنشئت مؤسسة الديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها لأشخاص ذوي احتياجات الخاصة بموجب المرسوم الرئيسي 27_88 المؤرخ في 09 نيفري 1988 كمؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري وهي متوسطة حجم وقد قدر رأس مالها ب(134000000.00) وهي مكلفة بمهام تسمح لها بإعادة تأهيل وإدماج الأشخاص المعاقين في المجتمع، كما أنها مؤسسة ذات طابع إنتاجي تسويقي ومن أهم المتعاملين (الشركاء) هم: الضمان الاجتماعي (CASNOS)، الضمان الاجتماعي العسكري، وقد كان الهدف من إنشاء (ONAAPH) لأجل تلبية الاحتياجات وبأحسن صورة لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة.

تعتبر الوحدة إنتاجية "تقرت" مؤسسة تابعة للوكالة الجهوية، فهي تقوم بإنجاز وبيع جميع الأجهزة الاصطناعية (الطبية) الخاصة بفئة الأشخاص المعوقين حركياً، ومن بين هذه الأجهزة: (أحذية، الأرجل الاصطناعية، الكراسي المتحركة و أحزمة..)، والتي يتم إرسالها من طرف وكالة المساعدة التقنية للمشبي، ومن أهم قواعد التسيير المستخدمة فيها: الاتفاقيات الجماعية، النظام الداخلي الخاص بالمؤسسة، تعمل المؤسسة على بعض المشاريع المستقبلية التي شأنها الرفع من إنتاجيتها ومن بينها:

- إنشاء وكالة جهوية للجنوب؛
- إنشاء شكل معماري هندسي موحد لجميع الفروع؛
- توسيع نشاطها في المناطق النائية.

تعمل المؤسسة بطاقم عمل (78) عامل بفرع الوحدة (تقرت) منقسمين إلى عمال دائمين ومؤقتين و(30) عامل موزعين عبر فروعها، الجدول (2-2) التالي يوضح توزيع العمال على مستوى الوحدة الوطنية (تقرت):

الجدول(2-2): يوضح توزيع العمال على مستوى الوحدة الوطنية (تقرت) وفروعها

العمال على مستوى الوحدة الوطنية (تقرت)		العمال على مستوى فروع الوحدة (تقرت)				
المؤقتين	الدائمين	الوادي	ورقلة	غرداية	المنيعة	
العمال	16	62	05	05	12	08
المجموع	78		30			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نجد من خلال الجدول(2-2) أن نسبة العمال المتواجدين في وحدة تقرت أكبر من عدد العمال عبر فروعها، بالإضافة إلى أن المؤسسة قد تستعين بعدد من العمال المؤقتين لاستكمال مهام العمل.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1/ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع عاملين الوحدة الوطنية (تقرت). بمختلف أصنافهم سواء كانوا دائمين أو مؤقتين والبالغ عددهم 78 عامل.

2/ عينة الدراسة:

قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة قدرها 75 من أصل 78 عامل وهو مجموع عدد العمال الدائمين و الغير الدائمين بالمؤسسة مل الدراسة، حيث تم توزيع 75 استبانة على عدد العمال بالمؤسسة محل الدراسة، وتم استرجاع 65 أي ما يعادل نسبة 86.67%، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع 10 استبانة أي بنسبة 13.33%، أما في ما يخص الاستبيانات الغير صالحة لتحليل فكانت 05 أي ما يعادل 6.67% والجدول أنه يوضح توزيع عينة الدراسة .

الجدول(2-3): يوضح إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	75	عدد الاستمارات الموزعة
86.67%	65	عدد الاستمارات المسترجعة
6.67%	05	عدد الاستمارات الملغاة
80%	60	عدد الاستمارات الصالحة لتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على فرز استمارات الاستبيانات

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى (spss)، وهذا للتوصل إلى مايلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- تحليل التباين الأحادي (one way anova)، للاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد المقابلة والوثائق الرسمية للمؤسسة.

1. الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على اندماج الوظيفي للعاملين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة (أنظر الملحق 1)

الجزء الأول: يتعلق بالمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) بأبعاده الستة (الهيكلة التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في القرارات، الحوافز)، وشملت على (24) عبارة موزعة لكل بعد (4) عبارات

الجزء الثاني: ويتعلق بالمتغير التابع (الاندماج الوظيفي للعاملين) بأبعاده الستة (المساواة الاجتماعية، بث روح المواطنة، الرضا الوظيفي، تطوير الأداء، المشاركة الفاعلة، الشعور بالانتماء)، وشملت (24) عبارة موزعة لكل بعد (4) عبارات

الجزء الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، الوظيفة)

و للإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كمايلي:

● موافق تعطى لها 3 درجات؛

● محايد تعطى لها درجتين؛

● غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسة السابقة يقسم مقياس "ليكارت الثلاثي" كما هو موضح في مايلي:

الجدول(2-4): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-2=1) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (2/3=0.66)، ثم إضافة هذه القيمة لأقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلية كمايلي: (من 1 إلى 1.66 غير موافق، ومن 1.67 إلى 2.33 محايد ومن 2.34 إلى 3 موافق)

2. الوثائق

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في تعاريف للمؤسسة بيانات حول عدد العمال و القوانين المنظمة للعمل .

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم الإجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

1. المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع العاملين بالمؤسسة بمختلف الوظائف، بحيث مكنتنا من أخذ صورة عامة على واقع الاندماج الوظيفي للعاملين بمؤسسة محل الدراسة وانطباعات وآراء العاملين بمدى توفر المتطلبات اللازمة لتوفير مناخ تنظيمي فعال، حيث كانت نتائج جل هذه المقابلة تصب في نفس الاتجاه وهو أن هناك اندماج وظيفي للعاملين بدرجة عالية، وكذلك وجود نقص في المتطلبات الضرورية للعمل.

2. صدق المحكمين

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي. (أنظر الملحق2)

3. ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس "ألفا كرونباخ"، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات لإجابات عاملين المؤسسة محل الدراسة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج التوصل إليها في البحث.

جدول(2-5): يوضح نتائج ثبات المقاييس المستخدمة

الكلية	الاندماج الوظيفي للعاملين	المناخ التنظيمي	
0.879	0.799	0.783	ألفا كرومباخ
48	24	24	عدد الفقرات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات spss

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى 78.9% في المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)، و 79.9% في المتغير التابع (الاندماج الوظيفي للعاملين)، أما الكلي فبلغ 87.9% حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها ثم مناقشتها لذا سنتناول في هذا

المبحث:

✓ المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

✓ المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

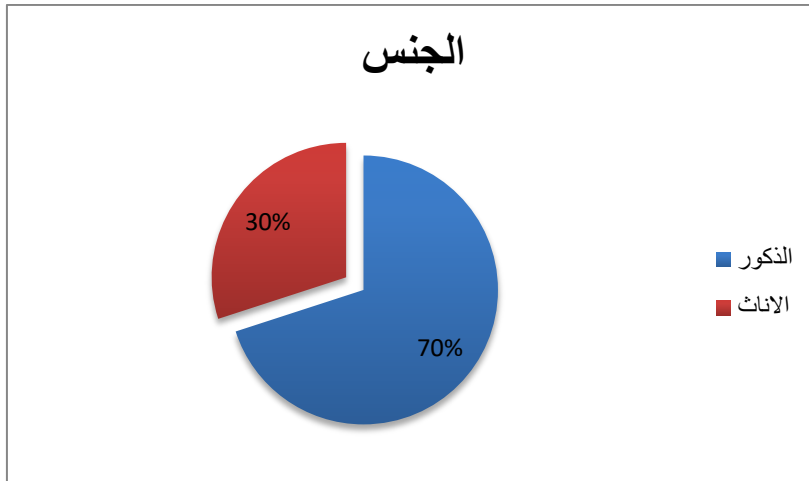
أ- الجنس: من خلال الدراسة التي قمنا بها تم استفسار المستجوبين حسب الجنس وقد كانت إجاباتهم حول المتغيرين كما يبينه الجدول رقم (2-6):

الجدول (2-6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	المتوسط
الذكور	42	70%
الإناث	18	30%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات نتائج spss

الشكل (2-1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 42. بمتوسط حسابي قدره 70%، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 18. بمتوسط حسابي قدره 30%، وهذا يبين أن نسبة الذكور أكثر من نسبة البنات وهذا ما تم ملاحظته فعلا عند زيارتنا للمؤسسة حيث أن جل الموظفين من جنس ذكور، على الرغم من أن فرص الحصول على الوظيفة متكافئ إلا أن طبيعة نشاط كل إدارة و طبيعة الظروف المعيشية المختلفة (التنقل من بلد إلى آخر، الحالة العائلية...) تتناسب مع الذكور أكثر عكس الاناث.

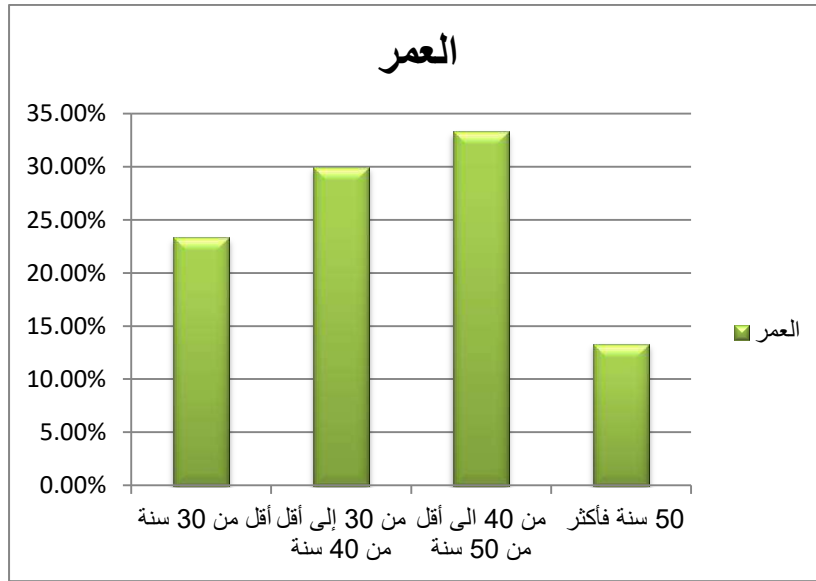
ب- العمر: وفقا لمتغير السن فإن هذا الأخير لهم أعمار متفاوتة تختلف من جنس إلى آخر، فالجدول رقم (2-7) يوضح متغير العمر حسب الفئات العمرية :

ت- الجدول (2-7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	المتوسط
أقل من 30 سنة	14	23.33%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	18	30%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	33.33%
من 50 سنة فأكثر	8	13.33%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل (2-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذي تتراوح أعمارهم بين (40 إلى 50). بمتوسط حسابي يقدر بـ 33.33%، و (30 إلى 40). بمتوسط حسابي يقدر بـ 30% وهذا يدل على أن المؤسسة يتركز توظيفها على الفئة الشبابية ، وهذا ما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة كون الشباب لديهم سهولة الاستعاب و التفاعل مع المستجندات بالمؤسسة، الفئة العمرية الأقل من (30 سنة). بمتوسط حسابي يقدر بـ 23.33% وهذا يرجع إلى تديني نسبة التوظيف في السنوات الأخيرة والفئة العمرية الأكبر من (50 سنة). بمتوسط سايي قدر بـ 13.33% وهذا يرجع إلى وصول الموظف إلى سن التقاعد.

ج- المؤهل العلمي: يعد المستوى التعليمي لدى العاملين معيار أساسيا لتصنيف العاملين، كما يعد معيارا أساسيا لتقييم

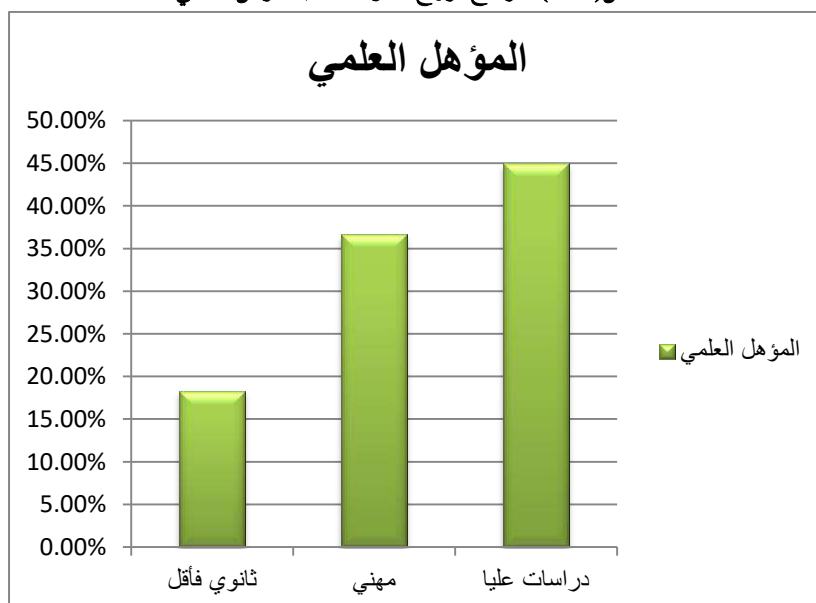
العاملين كل حسب مستواه العلمي، يبين الجدول رقم (2-8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول (2-8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط
ثانوي فأقل	11	18.33%
مهني	22	36.67%
دراسات عليا	27	45%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل (2-3): يوضح توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

نلاحظ أن الأفراد ذوي مستوى دراسات عليا متوسط حسابها قدر ب (45%) ثم تليها أفراد التكوين المهني بمتوسط حسابي قدر (36.67%) وفي الأخير نجد الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل بمتوسط حسابي قدر ب (18.33%)، يدل هذا على أن المستوى التعليمي الذي يتمتع به الموظفون مشجع وهو مؤشر يدل على توفر قدرات مؤهلة علميا، وذلك راجع إلى المستوى التعليمي المحدد في عملية التوظيف في هذه المؤسسة

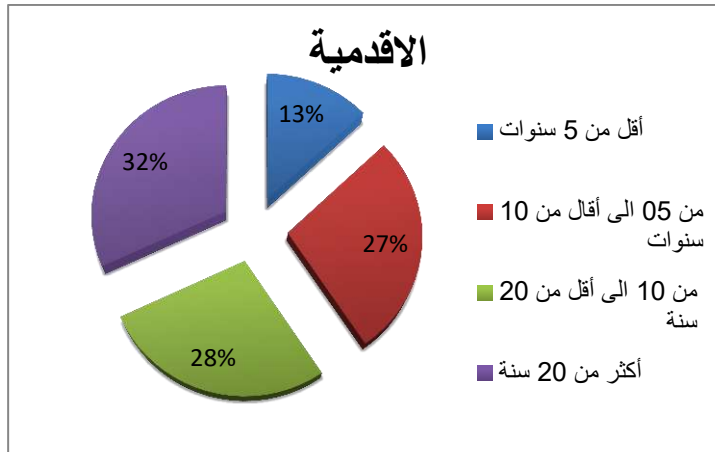
د- الأقدمية: تتميز الأقدمية بتراكم سنوات العمل في مجال معين يبين الجدول رقم (2-9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

الجدول (2-9): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

العمر	التكرار	المتوسط
أقل من 5 سنوات	9	15%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	19	31.67%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	10	16.67%
من 20 سنة فأكثر	22	36.66%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل(2-4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

نلاحظ أن أغلب المستجوبين تراوحت خبرتهم بين (من 20 سنة فأكثر) بمتوسط قدره 36.66%، و (من 5 إلى أقل من 10 سنة) بمتوسط قدره 31.67%، في حين أن الموظفين ذو الخبرة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط قدره 15% و (من 20 سنة فأكثر) بمتوسط قدرة 16.67% احتلا المركز الأخير يرجع سبب ارتفاع نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة في الديوان هم أنهم موظفي قدامى، كوادرو وذو خبرة واسعة في المؤسسة، أما سبب تدني الذين لديهم أقل من 05 سنوات خبرة يرجع إلى عدم مرور فترة طويلة على توظيفهم إضافة إلى قلة خبرتهم وعدم درايتهم التامة بالعمل.

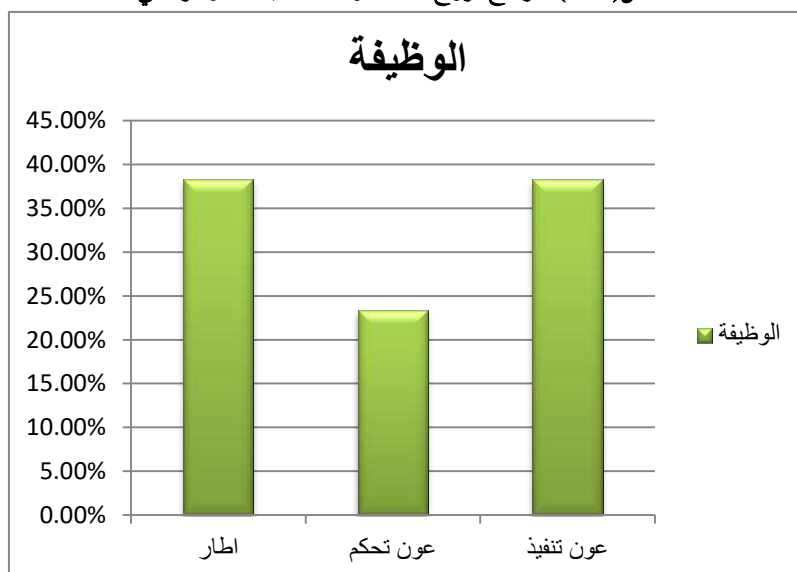
هـ- الوظيفة: يختلف الموقع الوظيفي من موظف إلى آخر وذلك لاختلاف مستوياتهم ودرجاتهم، يبين الجدول رقم (2-10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

الجدول (2-10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الوظيفي

المتوسط	التكرار	المؤهل العلمي
38.33%	23	إطار
23.33%	14	عون تحكم
38.33%	23	عون تنفيذ
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل(2-5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

نلاحظ أن عون تنفيذي وإطار أعلى نسبة بمتوسط حسابي قدر ب (38.33%) بحكم أن العون التنفيذي هو أول درجة وظيفية وتحتوي على عدد أكبر من الموظفين، وعون التحكم هي ثاني درجة وظيفية حيث نالت أقل نسبة بمتوسط حسابي قدر ب (23.33%) بحيث الموظفين لا يستغرقون فترة طويلة للانتقال إلى أعلى درجة إطار بحسب القوانين السائدة في المؤسسة محل الدراسة، أو بحصول الموظف على مستوى تعليمي أعلى يسمح له بالانتقال.

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

من أجل تحليل نتائج العبارات اعتمادا على مقياس ليكارت ذي 3 درجات التي تم ذكره سابقا و النتائج التالية توضح ذلك:

المحور الأول: المناخ التنظيمي

✓ البعد الأول: الهيكل التنظيمي

أولا: عرض النتائج

الجدول (2-11): وصف إجابات المستجوبين حول بعد الهيكل التنظيمي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	هناك تناسق لوظائف المؤسسة مع طبيعة الهيكل التنظيمي	2.3666	0.84305	03	مرتفع
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز المهام وجودة العمل	2.4333	0.78904	01	مرتفع
03	يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمؤسسة	2.4166	0.74314	02	مرتفع
04	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالبساطة وعدم التعقيد	2.1333	0.87266	04	متوسط
	بعد الهيكل التنظيمي	2.3375	0.13903	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

بين الجدول أعلاه(2-11) أن بعد الهيكل التنظيمي في المؤسسة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.3375) وانحراف معياري (0.13903)، في حين نلاحظ أن أكثر العبارات تأييد وهي عبارة" الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز المهام وجودة العمل " بمتوسط حسابي قدره(2.4333) وانحراف معياري (0.78904) تليها العبارة" يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمؤسسة" بمتوسط حسابي قدره(2.4166) و انحراف معياري(0.78904)، ثم تليها عبارة" هناك تناسق لوظائف المؤسسة مع طبيعة الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي(2.3666) وانحراف معياري (084305) وفي الأخير تأتي عبارة" يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالبساطة وعدم التعقيد" بمتوسط حسابي قدره (2.1333) وانحراف معياري(0.87266)، وهي اضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة للعبارات لبعدها الهيكل التنظيمي

مما يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم رضا على المهام و الأهداف الوظيفية لهيكل المؤسسة محل الدراسة، يعود سبب ذلك إلى أن تخصصات العاملين تتناسب مع طبيعة وظائفهم وهو ما يشير إليه المتوسط الحسابي بدرجة مرتفعة، ومن جهة أخرى يجب إعادة النظر في هيكلته وجعله أكثر مرونة حتى يكون قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الحاصلة .

✓ البعد الثاني: نمط القيادة

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-12): وصف إجابات المستجوبين حول بعد نمط القيادة

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	هناك إشراف مباشر من قبل رئيسي في العمل	2.4000	0.82749	01	مرتفع
02	تقدم الإدارة لي الدعم من أجل القيام بعمل	2.1000	0.79617	03	متوسط
03	تعليمات العمل واضحة لجميع العمال	2.3000	0.76579	02	متوسط
04	تشجيع الإدارة على العمل الجماعي	2.4000	0.78546	01	مرتفع
	بعد نمط القيادة	2.3000	0.14142	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

بين الجدول(2-12) أن بعد نمط القيادة في المؤسسة متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.3000) والانحراف المعياري (0.14142)، في حين نلاحظ أن أكثر العبارات التي حصلت على أعلى تأييد" هناك إشراف مباشر من قبل رئيسي في العمل "و"تشجيع الإدارة على العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (2.4000) بانحرافات معيارية مختلفة(0.82749) (0.78546)، ثم عبارة" تعليمات العمل واضحة لجميع العمال" بمتوسط حسابي قدره(2.3000) وانحراف معياري (0.76579)، ثم تأتي عبارة" تقدم الإدارة لي دعم من اجل القيام بعمل" بمتوسط حسابي (2.1000) وانحراف معياري (0.79617)، وهي اضعف متوسط حسابي للبعد نمط القيادة.

مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مشرفهم في العمل يستمع إلى آراء الموظفين و يمارس دور المسير و الصديق، وكذلك أن الإدارة العليا تشجع على العلاقة التعاونية المتبادلة بين أفراد العاملين من حيث الاشتراك في الأفكار و المعلومات، رغم هذا إلى أن هناك فجوة بين الإدارة و الموظفين حيث أن الإدارة تفتقر إلى الدعم المعنوي لموظفيها وذلك من خلال تقديم

يد العون و التحفيز لانبجاز أعمالهم و مسؤوليتهم وعلى هذا يجب مراعاة هذه النواقص التي قد تؤدي إلى بما إلى انعكاس صورة الموظفين تجاهها.

✓ البعد الثالث: نمط الاتصال

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-13): وصف إجابات المستجوبين حول بعد نمط الاتصال

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	أجد سهولة في الاتصال بين مختلف الوحدات الإدارية العليا في المؤسسة وبدون عوائق	2.0166	0.91116	03	متوسط
02	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتميز بالدقة، الشفافية والسرعة	1.8833	0.82527	04	متوسط
03	تبذل الإدارة جهدها لإزالة المعوقات و الحواجز التي تعيق الاتصال في ما بيننا	2.2833	0.804471	02	متوسط
04	يتم الاتصال بين زملائي في المهام بسرعة كبيرة ووضوح	2.5000	0.70108	01	مرتفع
	بعد نمط الاتصال	2.1708	0.27534	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يبين الجدول(2-13) أن بعد نمط الاتصال في المؤسسة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.1708) و انحراف معياري(0.27534)، في حين نلاحظ أن عبارة " يتم الاتصال بين زملائي في المهام بسرعة كبيرة ووضوح" قد تحصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي (2.5000) وانحراف معياري (0.70108)، ثم تليها عبارة " تبذل الإدارة جهدها لإزالة المعوقات و الحواجز التي تعيق الاتصال في ما بيننا "بمتوسط حسابي قدره (2.2833) و انحراف معياري (0.804471)، بعده عبارة "أجد سهولة في الاتصال بين مختلف الوحدات الإدارية العليا في المؤسسة وبدون عوائق" بمتوسط حسابي قدره (2.0166) وانحراف معياري (0.91116)، ثم تليها في الأخير "المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتميز بالدقة، والشفافية والسرعة" بمتوسط حسابي (1.8833) وانحراف معياري(0.82527)هو أدنى متوسط حسابي للبعد نمط الاتصال. مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن نظام الاتصال يتميز بنقائص كثيرة وقد ترجع أسباب ذلك إلى وجود صعوبة كبيرة في الحصول على المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب وبمصدقية عالية، إضافة إلى تلك الصعوبات يجد العاملون معوقات كبيرة في الاتصال بين إدارة المؤسسة ومختلف أقسامها وعلى هذا يجب على إدارة المؤسسة مراعاة هذه النواقص .

✓ البعد الرابع: التكنولوجيا

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-14): وصف إجابات المستجوبين حول بعد التكنولوجيا

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	لدي استعداد و استجابة للتأقلم مع التكنولوجيا الحديثة بهدف التحسين في أدائي	2.6500	0.6331	01	مرتفع
02	تتوافق التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة مع متطلبات عملي	2.2500	0.7945	04	مرتفع
03	تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية	2.3333	0.7954	03	متوسط
04	التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة سهلة الاستخدام	2.4166	0.7656	02	مرتفع
	بعد التكنولوجيا	2.4125	0.1723	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يبين الجدول أعلاه (2-14) أن بُعد التكنولوجيا في المؤسسة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.4125) و انحراف معياري (0.1723)، في حين نلاحظ أكثر العبارات أخذت أعلى تأييد هي عبارة "لدي استعداد واستجابة للتأقلم مع التكنولوجيا الحديثة بهدف التحسين في أدائي" بتوسط حسابي قدره (2.6500) وانحراف معياري (0.6331)، ثم تليها عبارة "التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة سهلة الاستخدام" بمتوسط حسابي (2.4166) وانحراف معياري (0.7656)، ثم عبارة "تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية" بمتوسط حسابي قدره (2.3333) وانحراف معياري (0.7954)، وتليها عبارة "تتوافق التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة مع متطلبات عملي" بمتوسط حسابي (2.2500) وانحراف معياري (0.7945)، وهو أدنى متوسط حسابي للبعد التكنولوجي ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن التكنولوجيا في مؤسسة مقبولة وبدرجة كبيرة وهو ما تشير إليه نتيجة المتوسط الحسابي بدرجة مرتفعة، راجع هذا إلى رغبتهم الشديدة من أجل التكيف و التدريب على الأجهزة والمعدات الحديثة لإدراكهم لأهمية هذه الأجهزة و سهولة استخدامها للرفع من مستوى أدائهم، رغم هذا إلا أن إدارة المؤسسة ليست حريصة على مسايرة التطورات التكنولوجية الحاصلة في الأسواق وكذلك على تدريب الموظفين على استخدام معدات تتناسب مع مؤهلاتهم المهنية، إلا أن هذه الرغبة التي يمتلكها العاملون من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

✓ البعد الخامس: المشاركة في القرارات

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-15): وصف إجابات المستجوبين حول بعد المشاركة في القرارات

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	أمتلك القدرة في صنع القرارات الهامة التي تتعلق بمهام عملي	2.3500	0.7773	01	مرتفع
02	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين ويسمحوا لهم بالحوار دون قيود	1.8000	0.7767	04	متوسط
03	عملية المشاركة في القرارات توفر لي فرصة الإبداع و الابتكار	2.2833	0.8044	03	متوسط
04	تتيح الإدارة لي المشاركة في بعض القرارات	2.0500	0.8320	02	متوسط
	بعد المشاركة في القرارات	2.1208	0.2498	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يبين الجدول (2-15) أن بُعد المشاركة في القرارات في المؤسسة متوسط، حيث أن المتوسط الحسابي العام (2.1208) وانحراف معياري (0.2498)، في حين نلاحظ عبارة "أمتلك القدرة في صنع القرارات الهامة التي تتعلق بمهام عملي" قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.3500) وانحراف معياري (0.7773)، ثم تليها عبارة "عملية المشاركة في القرارات توفر لي فرصة الإبداع و الابتكار" بمتوسط حسابي قدره (2.2833) وانحراف معياري (0.8320)، وتأتي عبارة "تتيح الإدارة لي المشاركة في بعض القرارات" بمتوسط حسابي (2.0500) وانحراف معياري (0.8044)، وأخيراً تأتي عبارة "يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين ويسمحوا لهم بالحوار دون قيود" بمتوسط حسابي قدره (1.8000) وانحراف معياري (0.7767)، وقد حصلنا على أدنى وضعف متوسط حسابي للبعد المشاركة في القرارات. مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن لديهم قدرة في صناعة قراراتهم وهذا راجع لامتلاكهم للثقة والمسؤولية في القرارات التي يتخذونها من أجل القيام بمهام عملهم نتيجة الخبرة، رغم هذا إلا أن عملية اتخاذ القرار أحيانا ما توفر للموظفين فرصة للإبداع وهذا ما يعني بان القرارات عملية تنظيمية تتعلق بجانب الأنشطة والمهام لا بالإبداع، بالإضافة إلى أن إدارة المؤسسة لا تحرص على إشراك الموظفين في صنع القرارات وهذا ما يؤكد على مركزية القرارات المتخذة، قد يؤثر هذا بعدم ثقة الموظفين بإدارتهم وبيئة العمل ككل.

✓ البعد السادس: الخوافز

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-16): وصف إجابات المستجوبين حول بعد الخوافز

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	لدي معرفة كافية عن نظام الخوافز والمكافآت التي يمكن أن تقدمها المؤسسة للعاملين	2.0833	0.8885	02	متوسط
02	نظام الخوافز لدى المؤسسة يشجعني على التطوير الذاتي	2.3000	0.8088	01	متوسط
03	تقدم لي الإدارة فرصة الترقية	2.0000	0.8635	03	متوسط
04	تعتبر الخوافز المالية الأهم بالنسبة لي في العمل	2.0833	0.8293	02	متوسط
	بعد الخوافز	2.1167	0.1288	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يبين الجدول (2-16) أن بُعد الخوافز في المؤسسة متوسط، حيث أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2.1167) وانحراف معياري (0.1288)، في حين نلاحظ أن عبارة "نظام الخوافز لدى المؤسسة يشجعني على التطوير الذاتي" قد تحصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي (2.3000) وانحراف معياري (0.8088)، ثم تأتي بعدها عبارتين "لدي معرفة كافية عن نظام الخوافز والمكافآت التي يمكن أن تقدمها المؤسسة للعاملين" و"تعتبر الخوافز المالية الأهم بالنسبة لي في العمل" بمتوسط حسابي (2.0833) وانحرافات مختلفة (0.8885) و(0.8293)، ثم تأتي عبارة "تقدم لي الإدارة فرصة الترقية" بمتوسط حسابي قدره (2.0000) وانحراف معياري (0.8635)، وقد تحصلت هذه الأخيرة على أدنى متوسط حسابي للبعد الخوافز. مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن نظام الخوافز في المؤسسة يتميز بنقائص كثيرة ترجع تلك الأسباب إلى أن إدارة المؤسسة تفتقد لتحفيز (مادي أو معنوي) لموظفيها من أجل تطويرهم الذاتي في مختلف نواحيهم الشخصية وتوفير الظروف المناسبة وتوجيه اهتماماتهم، وعدم رغبتها في إدراك موظفيها لنظام المكافآت المتبع فهذا قد يؤدي إلى عدم الثقة و الموضوعية النظام (العدالة) وقد يخلق مشاكل بين فرق العمل، إضافة إلى أن فرص الترقية ضعيفة التي قد تنعكس على دافعية ورغبة الموظف في العمل مما تؤثر على الأداء العام والإنتاجية، رغم هذا إلى أن بعض الموظفين يدرك أن الخوافز المادية ليست الأهم لأنها لا تعزز من أداء الموظف.

سنحاول عرض النتائج الخاصة بقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي

من خلال الجدول التالي ثم تحليلها

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-17): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	المتوسط العام لبعد الهيكل التنظيمي	2.3375	0.13903	02	متوسط
02	المتوسط العام لبعد نمط القيادة	2.3000	0.14142	03	متوسط
03	المتوسط العام لبعد نمط الاتصال	2.1708	0.27534	04	متوسط
04	المتوسط العام لبعد التكنولوجيا	2.4125	0.1723	01	مرتفع
05	المتوسط العام لبعد المشاركة في القرارات	2.1208	0.2498	05	متوسط
06	المتوسط العام لبعد الحوافز	2.1167	0.1288	06	متوسط
--	المتوسط العام لأبعاد المناخ التنظيمي	2.2430	0.1844	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (2-17) فإن مؤسسة الديوان الوطني لأعضاء المعاقين محل الدراسة كانت كل الأبعاد (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في القرارات، الحوافز) بمستوى متوسط، إلا أن بعد التكنولوجيا كان البعد السائد في المؤسسة بمتوسط حسابي (2.4125)، وانحراف معياري (0.1723) وهذا يدل على أن التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة كانت مناسبة و ملائمة لبعض الموظفين في تحقيق أهدافهم، ثم يليها بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (2.3375)، وانحراف معياري (0.13903) وهو ما يعكس على عدم رغبة الموظفين بصعوبة وتعقيد شكل الهيكل التنظيمي، ثم يأتي بعد القيادة للمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.3000)، وانحراف معياري (0.14142) ما يفسر النظرة السلبية للعاملين حول أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة فرغم من تشجيع الإدارة على العمل الجماعي (الفريق)، و إشراف المباشر للعاملين إلا أن عدم ثقة الموظفين في إدارتهم لعدم أخذ مصالحهم بعين الاعتبار، ثم يأتي بعد الاتصال بمتوسط حسابي (2.1708)، وانحراف معياري (0.27534) ما يفسر وجود ثغرة في المؤسسة من ناحية المعلومات سواء من ناحية الدقة أو من ناحية سيرها وهذا ما يعكس عرقلة السير الحسن للعمل، أما في المرتبة الأخيرة فكانت للبعدين المشاركة في القرارات و نظام الحوافز بمتوسط حسابي (2.1208) (2.1167) وانحراف معياري (0.2498) (0.1288) و يرجع سبب ذلك لمركزية القرارات والعمل الروتيني التي تثبط من موهبة الموظف لفرصة الإبداع لتؤدي به إلى الخمول، ووجود نظرة سلبية لنظام الأجور و الحوافز فنوعاً ما تؤدي إلى وجود بعض المشاكل التي تقلل من مستوى الرضا للعاملين و الدافعية للعمل.

عموماً لدى العاملين في المؤسسة درجة موافقة متوسطة حول عبارات المناخ التنظيمي , ونظرة قد تميل إلى السلبية نوعاً ما حول واقع بعض السلوكيات التنظيمية في المؤسسة.

المحور الثاني: الاندماج الوظيفي

✓ البعد الأول: المساواة الاجتماعية

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-18): وصف إجابات المستجوبين حول بعد المساواة الاجتماعية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	أشعر بتكافؤ الفرص بيني وبين جميع زملائي	2.0833	0.9074	01	متوسط
02	يتم توزيع المهام بشكل عادل بين كل الموظفين	1.9166	0.9074	03	متوسط
03	أنظمة الأجور والمكافآت التي تقدمها المؤسسة منصفة وكافية وعادلة	2.000	0.8437	02	متوسط
04	تنظر المؤسسة لجميع العمال بنظرة واحدة	1.7833	0.8653	04	متوسط
	بعد المساواة الاجتماعية	1.9458	0.1279	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يبين الجدول (2-18) أن بُعد المساواة الاجتماعية في المؤسسة متوسط، حيث أن المتوسط الحسابي العام (1.9458) وانحراف معياري (0.1279)، في حين نلاحظ أن عبارة "اشعر بتكافؤ الفرص بيني وبين جميع زملائي" قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.0833) وانحراف معياري (0.9074)، ثم تأتي عبارة "أنظمة الأجور والمكافآت التي تقدمها المؤسسة منصفة وكافية وعادلة" بمتوسط حسابي (2.000) وانحراف معياري (0.8437)، ثم عبارة "يتم توزيع المهام بشكل عادل بين كل الموظفين" بمتوسط حسابي (1.9766) وانحراف معياري (0.9074)، أما عبارة "تنظر المؤسسة لجميع العمال بنظرة واحدة" حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره (1.7833) وانحراف معياري (0.8653)، للبعد المساواة الاجتماعية.

مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى تحقيق المساواة الاجتماعية يتميز بنقائص كثيرة، وقد يرجع سبب ذلك الى مدى شعور العاملين بعدم المساواة وعدم تكافؤ المهام فيما بينهم من قبل إدارة المؤسسة، إضافة إلى مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية غير عادلة ما يفسر على أن ما يحصل عليه من أجر غير مساوي لما يبذله من جهود مقارنة بزملائه، كذلك اختلاف وجهات نظر إدارة المؤسسة بين العاملين هذا ما يقلل ثقته في زملائه، رغم هذا الى أن المؤسسة محل الدراسة يجب عليها المساواة بين الموظفين وذلك من خلال الأنشطة التفاعلية التي من شأنها أن تعزز فرص الصداقة.

✓ البعد الثاني: بث روح المواطنة

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-19): وصف إجابات المستجوبين حول بعد بث روح المواطنة

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	أتطوع لأعمال إضافية من أجل تطوير وتحسين العمل بالمؤسسة	2.4833	0.7246	03	مرتفع
02	أنوب عن زملائي في أداء أعمالهم في حالة غيابهم	2.7500	0.7089	01	مرتفع
03	أرغب في العمل وإتقان الخدمة لمصالح المؤسسة	2.5500	0.7461	02	مرتفع
04	أقوم بانجاز مهامي في المؤسسة حتى خارج أوقات العمل	2.3500	0.8197	04	مرتفع
	بعد بث روح المواطنة	2.5333	0.1258	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يبين الجدول أعلاه (2-19) ان بُعد بث روح المواطنة في المؤسسة مرتفع، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام (2.5666) وانحراف معياري (0.1258)، في حين نلاحظ أن عبارة "أنوب على زملائي في أداء أعمالهم في حالة غيابهم" قد تحصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.7500) وانحراف معياري (0.7089)، ثم تأتي عبارة "أرغب في العمل وإتقان الخدمة لمصالح المؤسسة" بمتوسط حسابي (2.5500) وانحراف معياري (0.7461)، ثم تأتي عبارة "أتطوع لأعمال إضافية من أجل تطوير وتحسين العمل بالمؤسسة" بمتوسط حسابي (2.4833) وانحراف معياري (0.7246)، أما عبارة "أقوم بانجاز مهامي في المؤسسة حتى خارج أوقات العمل" فقد تحصل على اضعف و أدنى تأييد بتوسط حسابي قدره (2.3500) وانحراف معياري (0.8197)، للبعد بث روح المواطنة.

مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى المواطنة مرتفع وهذا نتيجة السلوك الداخلي الذي يدفعهم لمساعدة زملائهم ومشاركة أعمالهم من اجل تحسين الأداء داخل المؤسسة، إضافة إلى الرغبة في أداء وظائفهم على أكمل وجه ما يفسر التزام العاملين لمهامهم الوظيفية، كذلك إخلاصهم وانتماء هم تجاه عملهم و الولاء الذي يشعرون بيه تجاه المؤسسة من اجل التحسين من صورتها ، هذه السلوكيات تؤثر على أهداف المؤسسة بشكل الايجابي مما يرفع مستوى ثقته في عاملها.

البعد الثالث: الرضا الوظيفي

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-20): وصف إجابات المستجوبين حول بعد الرضا الوظيفي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	يتفق عملي مع ميولي و قدراتي	2.3666	0.8227	02	مرتفع
02	أنا راض على ظروف العمل التي توفرها لي الإدارة (ساعات العمل، أوقات الراحة..)	2.1833	0.8923	04	متوسط
03	وظيفتي ممتعة بدرجة كافية ولا تسبب لي أي مشاكل	2.2666	0.7997	03	متوسط
04	يوجد عندي قاعدة خاصة عن الدور الذي أقوم به في المؤسسة	2.5888	0.6960	01	مرتفع
	بعد الرضا الوظيفي	2.3500	0.1726	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يبين جدول (2-20) أن بُعد الرضا الوظيفي في المؤسسة مرتفع، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام (2.3500) وانحراف معياري (0.1726)، في حين أن "يوجد عندي قاعدة خاصة عن الدور الذي أقوم به في المؤسسة" قد تحصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.5888) وانحراف معياري (0.6960)، ثم تأتي عبارة "يتفق عملي مع ميولي و قدراتي" بمتوسط حسابي (2.3666) وانحراف معياري (0.8227)، ثم تأتي عبارة "وظيفتي ممتعة بدرجة كافية ولا تسبب لي أي مشاكل" بمتوسط حسابي (2.2666) وانحراف معياري (0.7997)، أما عبارة "أنا راض على ظروف العمل التي توغرها لي الإدارة" ساعات العمل، أوقات الراحة" حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.1833) وانحراف معياري (0.8923)

مما يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم استجابة عالية عن الرضا الوظيفي وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي المرتفع، يرجع سبب ذلك إلى المسؤولية التي يحملونها تجاه وظائفهم وأدائهم في المؤسسة محل الدراسة و القدرات والإمكانات التي يبذلونها في المهام، و مصلحتهم التي تتوافق مع مصلحة الوظيفة التي ينشطون بيها، رغم هذا إلا أن هناك من يرى وجود بعض النقائص يرجع سبب ذلك إلى وجود بعض المهام التي تكون فوق مستوى طاقتهم كذلك درجة تحمل بعض المهام الشاقة خاصة كبار السن إضافة لضغوطات العمل المتعبة، إلا أن هذه الوظائف التي يقوم بها الفرد تبعث الثقة في إدارة المؤسسة محل الدراسة

✓ البعد الرابع: تطوير الأداء

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-21): وصف إجابات المستجوبين حول بعد تطوير الأداء

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	لدي المواد والمعدات التي أحتاجها لأقوم بعملتي بالشكل الصحيح	2.3000	0.8295	02	
02	تحرص الإدارة على القيام بدورات تدريبية متنوعة ومستمرة لفائدة الموظفين	1.9500	0.8718	04	متوسط
03	لدي حرية لتقرير الأساليب المناسبة للقيام بعملتي	2.1000	0.8576	03	متوسط
04	أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل دائم	2.7333	0.5783	01	مرتفع
	بعد تطوير الأداء	2.2708	0.3400	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يبين جدول رقم(2-21) أن بُعد تطوير الأداء في المؤسسة متوسط، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام (2.2708) وانحراف المعياري(0.3400)، في حين أن عبارة "أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل دائم" قد تحصلت على تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.7333) وانحراف معياري (0.5783)، ثم تأتي عبارة " لدي المواد والمعدات التي أحتاجها لأقوم بعملتي بالشكل الصحيح". بمتوسط حسابي (2.3000) وانحراف معياري (0.8295)، ثم تأتي عبارة " لدي حرية لتقرير الأساليب المناسبة للقيام بعملتي". بمتوسط حسابي (2.1000) وانحراف معياري (0.8576)، أما عبارة" تحرص الإدارة على القيام بدورات تدريبية متنوعة ومستمرة لفائدة الموظفين "حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي بقدر (1.9500) وانحراف معياري (0.8718) للبعد تطوير الأداء.

مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية تطوير الأداء تتميز بنقائص كثيرة قد ترجع أسباب ذلك إلى عدم حرص إدارة المؤسسة على قيام بدورات تدريبية و تربصية من اجل عاملاتها ونقص في توفير المعدات و الآلات التي قد يحتاجها العامل في وظيفته إضافة إلى ممارسة التفرد في القرارات التي تخص وظائف العاملين وعدم إشراكهم في تقرير أفكار التي تختص في مجال عملهم، رغم هذا إلى أن العاملين حريصين على التحسين من أدائهم من خلال الممارسات الإضافية تجاه وظائف، كل هذه النواقص قد تؤثر على المؤسسة محل الدراسة بشكل السلبي و التي قد تسبب لها تدمير بعض العاملين و نقص الإنتاج.

✓ البعد الخامس: المشاركة الفاعلة

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-22): وصف إجابات المستجوبين حول بعد المشاركة الفاعلة

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	أأخذ قرارات صائبة وأحرص على تنفيذها بنجاح	2.5333	0.7471	02	مرتفع
02	أقدم مبادرات وأفكار جديدة وأطبقها بشكل مستمر	2.5666	0.5928	01	مرتفع
03	أشارك في تحديد الأهداف والغايات المتعلقة بعملتي	2.5666	0.6978	01	مرتفع
04	أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ككل	2.5166	0.7700	03	مرتفع
	بعد المشاركة الفاعلة	2.5458	0.0250	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يبين الجدول أعلاه (2-22) أن بُعد المشاركة الفاعلة في المؤسسة مرتفع، حيث نلاحظ أن السؤال المتوسط الحسابي العام (2.5458) وانحراف معياري (0.0250)، في حين أن العبارتين "أقدم مبادرات وأفكار جديدة وأطبقها بشكل مستمر" و "أشارك في تحديد الأهداف والغايات المتعلقة بعملتي" قد تحصلوا أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.5666) بانحرافات مختلفة (0.592) (0.6978)، ثم تأتي عبارة "أأخذ قرارات صائبة وأحرص على تنفيذها بنجاح" بمتوسط حسابي (2.533) وانحراف معياري (0.747)، أما عبارة "أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ككل" فقد تحصل على اضعف تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.5166) وانحراف معياري (0.7700)، وللبعد المشاركة الفاعلة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى المشاركة عالي وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي المرتفع، ويرجع سبب ذلك إلى أن العاملين حريصين على تقديم إضافات وأفكار جديدة من شأنها التحسين من مستوى أداءهم، وأنهم يقومون بمشاركة أفكارهم المتعلقة بوظيفتهم وذلك من أجل تحقيق أهدافهم، إضافة إلى ثقتهم في القرارات التي يتخذونها من أجل التحسين المستمر والمساهمة الفعالة في المشاركة في القرارات التي من شأنها أن تخدم أهداف المؤسسة، وجود هذه السلوكيات التي قد تؤثر بشكل إيجابي على مؤسسة محل الدراسة التي تعود عليها بالرفع من أداء العاملين فيها وتحسين مستوى الإنتاج.

✓ البعد السادس: الشعور بالانتماء

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-23): وصف إجابات المستجوبين حول بعد الشعور بالانتماء

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	أشعر بالأمن و الراحة في المؤسسة التي أعمل فيها	2.5166	0.7700	01	مرتفع
02	أشعر بالراحة مع فريق العمل الذي أتمي إليه	2.4500	0.8114	02	مرتفع
03	أشعر أن المؤسسة تمثل جزءا هاما من حياتي ومن الصعب أن أبتعد عنها	2.3833	0.7831	03	مرتفع
04	ارفض العمل لو متاح لي فرصة العمل في مؤسسة أخرى	2.2666	0.8410	04	متوسط
	بعد الشعور بالانتماء	2.4042	0.1066	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يبين الجدول أعلاه (2-23) أن بُعد الشعور بالانتماء في المؤسسة مرتفع، حيث أن المتوسط الحسابي العام (2.4042) وانحراف معياري (0.1066)، في حين أن عبارة " أشعر بالأمن و الراحة في المؤسسة التي أعمل فيها، قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.5166) وانحراف معياري (0.7700)، ثم تأتي عبارة " أشعر بالراحة مع فريق العمل الذي أتمي إليه". بمتوسط حسابي (2.450) وانحراف معياري (0.811)، ثم تأتي عبارة " أشعر أن المؤسسة تمثل جزءا هاما من حياتي ومن الصعب أن أبتعد عنها". بمتوسط حسابي (2.3833) وانحراف معياري (0.7831)، أما عبارة " ارفض العمل لو متاح لي فرصة العمل في مؤسسة أخرى "قد تحصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.2666) للبعد الشعور بالانتماء مما يعني أن أفراد عينة الدراسة مستوى الشعور بالانتماء عالي و هذا ما يشير الى المتوسط الحسابي المرتفع، يرجع أسباب ذلك إلى أن إدارة المؤسسة محل الدراسة حريصة على توفير السلامة والأمن الوظيفي للعاملين و تشجع على العلاقات التعاونية والتواصل بين فرق العمل التي من شأنها أن تخلق روح العمل الجماعي فيشعر العامل بالاطمئنان تجاه زملائه، بالإضافة إلى أن العاملين يتمتعون بنظرة ايجابية تجاه مؤسساتهم ومرتبون بها هذا ما يفسر شعورهم بفخر تجاهها، رغم هذا إلى أن البعض منهم يرى أن المؤسسة محل الدراسة تتميز بالنقص قد يرجع سبب ذلك إلى بعض المزايا التي قد تكون متواجدة في مؤسسات أخرى، وجود هذه الوظائف التي تميز المؤسسة قد تؤثر عليها بشكل ايجابي مما قد يبعث لها خلق الثقة في نفوس العاملين. سنحاول عرض النتائج الخاصة بقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي من خلال الجدول التالي ثم تحليلها

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-24): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الاندماج الوظيفي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	المتوسط العام لبعده المساواة الاجتماعية	1.9458	0.1279	06	متوسط
02	المتوسط العام لبعده بث روح المواطنة	2.5333	0.1258	02	مرتفع
03	المتوسط العام لبعده الرضا الوظيفي	2.3500	0.1726	04	مرتفع
04	المتوسط العام لبعده تطوير الأداء	2.2708	0.3400	05	متوسط
05	المتوسط العام لبعده المشاركة الفاعلة	2.5458	0.0250	01	مرتفع
06	المتوسط العام لبعده الشعور بالانتماء	2.4042	0.1066	03	مرتفع
--	المتوسط العام لأبعاد الاندماج الوظيفي	2.3416	0.1496	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الspss

ثانياً: نتائج التحليل

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن بعد المشاركة الفاعلة هو البعد السائد في مؤسسة الديوان الوطني لأعضاء المعاقين محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.5458) وانحراف معياري (0.0250) وهذا راجع إلى الأهداف المسطرة الموضوعة من قبل المؤسسة بالنسبة للموظفين فيها ووضوح الغايات المرجوة من كل مهمة ووظيفة، وكذا لأهمية امتلاك العاملين لأهم القدرات الأساسية التي يتطلبها إنجاز العمل و قدرتهم على المشاركة لهذه الأهداف و على اقتراح أي تحسينات يجدونها ضرورية لذلك يدرك كل موظف عمله في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ولنفسه، ثم يليها بعد بث روح المواطنة بمتوسط حسابي (2.5083) وانحراف معياري (0.1258) ما يفسر على حب العاملين لتقديم مبادرات إضافية لعملهم و حبهم لوظيفتهم، أما بعد الشعور بالانتماء فقد أخذ المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.4042) وانحراف معياري (0.1066) وهذا يدل على وجود درجة ارتياح و رضا في العمل لدى العمال فالعمل يوفر لهم ما يحتاجونه من قدرة مالية ومكانة اجتماعية مناسبة، يليه بعد الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (2.3500) وانحراف معياري (0.1726) ما يفسر شعور العاملين بالاستقرار النفسي والمعنوي طمأنينة تجاه مستقبلهم الوظيفي، أما في المرتبة الأخيرة فكانت لبعدي تطوير الأداء و المساواة الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.2708) وانحراف معياري (1.9458) وانحراف معياري (0.3400) (0.1279) ويرجع سبب ذلك إلى افتقار المؤسسة لدعم موظفيها التي من شأنها أن تقلل سعي الموظفين إلى لتطوير من مهاراتهم وعدم شعورهم بالالتزام الوظيفي، ووجود نظرة سلبية للمساواة الاجتماعية ما يؤدي إلى انطواء الموظفين و توليد الأنانية في نفوسهم. عموماً لدى العاملين في المؤسسة درجة موافقة مرتفعة حول عبارات الاندماج الوظيفي، ونظرة قد تميل إلى الإيجابية نوعاً ما حول واقع بعض السلوكيات التنظيمية في المؤسسة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

1- العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة: من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في

جدول(2-25) يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

الجدول(2-25): يوضح العلاقة الارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي

			المتغير التابع الاندماج الوظيفي للعاملين
Rho de Spearman	البعد الأول : الهيكل التنظيمي	Coefficient de corrélation	.479**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	60
	البعد الثاني : نمط القيادة	Coefficient de corrélation	.607**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	60
	البعد الثالث : نمط الاتصال	Coefficient de corrélation	.322*
		Sig. (bilatérale)	.012
		N	60
	البعد الرابع : التكنولوجيا	Coefficient de corrélation	.647**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	60
	البعد الخامس : المشاركة في القرارات	Coefficient de corrélation	.478**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	60
	البعد السادس : الحوافز	Coefficient de corrélation	.389**
		Sig. (bilatérale)	.002
		N	60
	المتغير المستقل المناخ التنظيمي	Coefficient de corrélation	.732**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	60

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

من خلال الجدول أعلاه(2-25) نلاحظ مايلي:

- **الهيكل التنظيمي:** بلغت قيمة الارتباط بين المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي" و المتغير التابع "الاندماج الوظيفي" ($r=0.479$) وكان هذا الارتباط موجب ضعيف عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $\text{sig}=0.00$ وبالتالي ($0.00 \leq 0.05$) وهذا يعني أنه توجد علاقة دالة إحصائيا بين الهيكل التنظيمي و الاندماج الوظيفي؛
- **نمط القيادة:** بلغت قيمة الارتباط بين المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي" و المتغير التابع "الاندماج الوظيفي" ($r=0.607$) وكان هذا الارتباط موجب قوي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $\text{sig}=0.00$ وبالتالي ($0.00 \leq 0.05$) وهذا يعني أنه توجد علاقة دالة إحصائيا بين نمط القيادة و الاندماج الوظيفي؛
- **نمط الاتصال:** بلغت قيمة الارتباط بين المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي" و المتغير التابع "الاندماج الوظيفي" ($r=0.322$) وكان هذا الارتباط موجب ضعيف عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $\text{sig}=0.00$ وبالتالي ($0.012 \leq 0.05$) وهذا يعني أنه توجد علاقة دالة إحصائيا بين نمط الاتصال و الاندماج الوظيفي؛
- **التكنولوجيا:** بلغت قيمة الارتباط بين المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي" و المتغير التابع "الاندماج الوظيفي" ($r=0.647$) وكان هذا الارتباط موجب قوي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $\text{sig}=0.00$ وبالتالي ($0.00 \leq 0.05$) وهذا يعني أنه توجد علاقة دالة إحصائيا بين التكنولوجيا و الاندماج الوظيفي؛
- **المشاركة في القرارات:** بلغت قيمة الارتباط بين المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي" و المتغير التابع "الاندماج الوظيفي" ($r=0.478$) وكان هذا الارتباط موجب ضعيف عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $\text{sig}=0.00$ وبالتالي ($0.00 \leq 0.05$) وهذا يعني أنه توجد علاقة دالة إحصائيا بين المشاركة في القرارات و الاندماج الوظيفي؛
- **الحوافز:** بلغت قيمة الارتباط بين المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي" و المتغير التابع "الاندماج الوظيفي" ($r=0.389$) وكان هذا الارتباط موجب ضعيف عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $\text{sig}=0.00$ وبالتالي ($0.02 \leq 0.05$) وهذا يعني أنه توجد علاقة دالة إحصائيا بين الحوافز و الاندماج الوظيفي؛
- **المتغير المستقل "الاندماج الوظيفي":** بلغت قيمة الارتباط بين المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي" و المتغير التابع "الاندماج الوظيفي" ($r=0.732$) وكان هذا الارتباط قوي و موجب و دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $\text{sig}=0.00$ وبالتالي ($0.00 \leq 0.05$) ويشير ذلك لوجود علاقة طردية قوية بين أبعاد المناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي.

2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى (ENTRY) عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في القرارات و الحوافز) و المتغير التابع (الاندماج الوظيفي)، والجدول رقم(2-26) التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع.

أولاً: عرض النتائج

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي(الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في القرارات، و الحوافز) والمتغير التابع (الاندماج الوظيفي) , والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول: (2-26) : يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.792 ^a	.627	.585	.21516

a. Prédicateurs : (Constante), الحوافز, نمط الاتصال, الهيكل التنظيمي, المشاركة في القرارات, التكنولوجيا, نمط القيادة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

من الجدول(2-26)معامل الارتباط الخطي بين أبعاد المناخ التنظيمي كمتغيرات المستقلة و اندماج الوظيفي كمتغير تابع نسبة (79.20%) أي يوجد علاقة ارتباط قوية بين المناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين لدى محل الدراسة، وبلغت مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (62.70 % r_deux) وكان هذا الارتباط مرتفع وموجب حيث يشير إلى قوة تأثير المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي، أي أن (62.70 %) من الاندماج الوظيفي يعود لأبعاد المناخ التنظيمي، و النسبة المتبقية (37.30%) ترجع لعوامل أخرى، عوامل عشوائية و الخطأ.

3- تباين خط الانحدار

يوضح الجدول(2-27) التالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن (خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة).

أولاً: عرض النتائج

يوضح الجدول(2-27): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.525	1	3.525	66,856	.000 ^b
	Résidus	3.058	58	.053		
	Total	6.582	59			

a. Variable dépendante : الاندماج الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), الحوافز, نمط الاتصال, الهيكل التنظيمي, المشاركة في القرارات, التكنولوجيا, نمط القيادة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: تحليل النتائج

من الجدول (2_27) نجد مايلي:

_مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.525 و مجموع مربعات البواقي 3.058 ومجموع الكلي يساوي 6.582 ؛

_درجة الحرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية مربعات البواقي 58؛

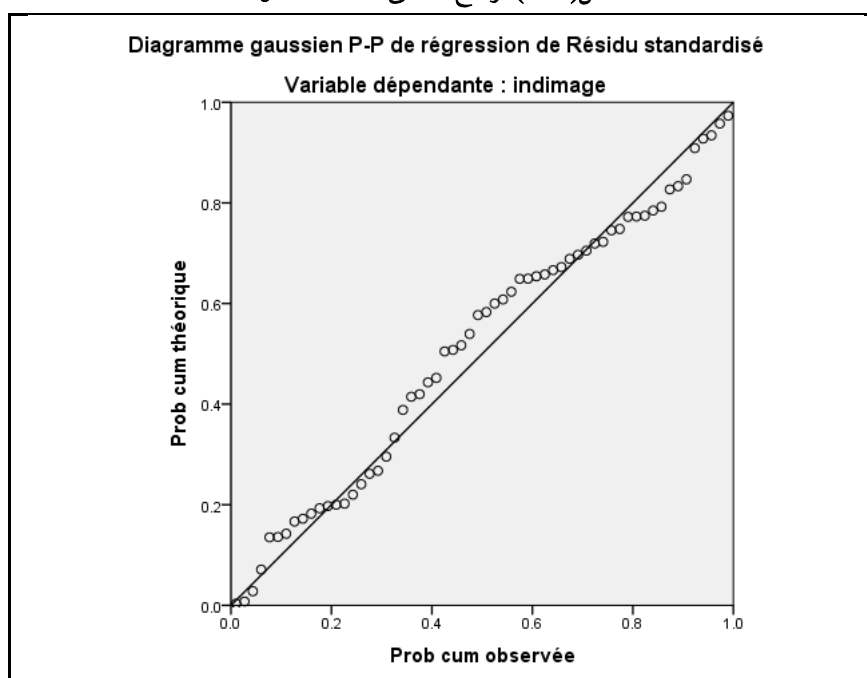
_معدل مربعات الانحدار هو 3.525 ومعدل مربعات البواقي 0.053؛

_قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 66.864؛

_مستوى دلالة الاختبار 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم

المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الشكل(2-6) يوضح: منحنى معادلة الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

1. دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول رقم (2-28) يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمناخ التنظيمي الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمناخ التنظيمي
أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-28): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لأثر المناخ التنظيمي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,667	,206		3.231	.002
	المناخ	,745	,091	.732	8.177	.000

a. Variable dépendante : الاندماج

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانياً : عرض النتائج

من خلال الجدول نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 0.667 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $y=a+bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ إشارة المعامل $Bêta$ هي موجبة لدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد المناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد المناخ التنظيمي كلما زاد الاندماج الوظيفي للعاملين معادلة خط الانحدار هي: $y= 0.667+0.745x$

2. اختبار T و التباين الأحادي للاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

أ- متغير الجنس:

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-29): يوضح تحليل اختبار T لدراسة الفروق حسب متغير الجنس بالنسبة للعاملين

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)
الاندماج الوظيفي	Hypothèse de variances égales	.015	.902	-.601-	58	.550
	Hypothèse de variances inégales			-.600-	32.078	.553

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: تحليل النتائج

يظهر من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن مستوى المعنوية لاختبار ليفين لتجانس العينيتين (الذكور- الإناث) قد بلغ 0.902 مما يدل على وجود تجانس بين العينيتين، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.550 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومنه متغير الجنس للمبحوثين لا يؤثر على الاندماج الوظيفي للعاملين.

ب- متغير العمر:

أولا: عرض النتائج

الجدول(2-30): يوضح تحليل اختبار T لدراسة الفروق حسب متغير العمر بالنسبة للعاملين

ANOVA					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,096	3	,032	,276	,842
Intragruppes	6,486	56	,116		
Total	6,582	59			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: تحليل النتائج

نتيجة التحليل التباين لمتغير العمر للعاملين كانت قيمة $\text{sig}=0.842$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر و الاندماج الوظيفي للعاملين، ومنه متغير العمر للمبحوثين لا يؤثر على الاندماج الوظيفي للعاملين.

ث- متغير الأقدمية:

أولا: عرض النتائج

الجدول(2-31): يوضح تحليل اختبار T لدراسة الفروق حسب متغير الأقدمية بالنسبة للعاملين

ANOVA					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,171	3	,057	,498	,685
Intragruppes	6,411	56	,114		
Total	6,582	59			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: تحليل النتائج

نتيجة التحليل التباين لمتغير العمر للعاملين كانت قيمة $sig=0.685$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الأقدمية و الاندماج الوظيفي للعاملين، ومنه متغير الأقدمية للمبحوثين لا يؤثر على الاندماج الوظيفي للعاملين.

ج- متغير الوظيفة

أولا: عرض النتائج

الجدول(2-32): يوضح تحليل اختبار T لدراسة الفروق حسب متغير الوظيفي بالنسبة للعاملين

ANOVA					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,070	2	,035	,306	,738
Intragroupes	6,512	57	,114		
Total	6,582	59			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: تحليل النتائج

نتيجة التحليل التباين لمتغير العمر للعاملين كانت قيمة $sig=0.738$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الوظيفة و الاندماج الوظيفي للعاملين، ومنه متغير الوظيفة للمبحوثين لا يؤثر على الاندماج الوظيفي للعاملين.

ج- متغير المؤهل العلمي

أولا: عرض النتائج

الجدول(2-33): يوضح تحليل اختبار T لدراسة الفروق حسب متغير المؤهل العلمي بالنسبة للعاملين

ANOVA					
الاندماج_الوظيفي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,169	2	,084	,750	,477
Intragroupes	6,414	57	,113		
Total	6,582	59			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: تحليل النتائج

نتيجة التحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي للعاملين كانت قيمة $\text{sig}=0.477$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي و الاندماج الوظيفي للعاملين، ومنه متغير المؤهل العلمي للمبحوثين لا يؤثر على الاندماج الوظيفي للعاملين.

3. التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

من تحليل النتائج لدينا نموذجان:

أولا: عرض النتائج

سنعتمد في الأخير على النموذج الثاني والنهائي في علاقة كل المتغيرات المناخ التنظيمي مع الاندماج الوظيفي وذلك من خلال ثلاثة أبعاد هم التكنولوجيا، نمط القيادة و المشاركة في القرارات التي هي دالة إحصائية

جدول رقم(2-34): يوضح المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة

Variables introduites/éliminées			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التكنولوجيا		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,05$).
2	المشاركة في القرارات		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,05$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,10$).
3	نمط القيادة		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,05$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,10$).

a. Variable dépendante: المتغير التابع الاندماج الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: تحليل النتائج

من الجدول السابق نلاحظ أن المتغيرات المستقلة الباقية في نموذج الدراسة هم: التكنولوجيا، المشاركة في القرارات، نمط القيادة.

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم(2-35): يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,647 ^a	,419	,409	,25677
2	,733 ^b	,537	,521	,23117
3	,774 ^c	,599	,578	,21699

a,(Constante) Prédicteurs : التكنولوجيا الوظيفي المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

b,(Constante) Prédicteurs : التكنولوجيا المشاركة في القرارات

c,(Constante) Prédicteurs : التكنولوجيا المشاركة في القرارات, نمط القيادة

ثانياً: تحليل النتائج

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج ثلاثة متغيرات مستقلة والاحتفاظ بثلاثة. بمتغيرات مستقلة هم التكنولوجيا، نمط القيادة والمشاركة في القرارات وهذا ما يتوافق تماماً مع نتائج عملية التحليل الإحصائي المتعدد السابقة.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين بعد التكنولوجيا، المشاركة في القرارات، و نمط القيادة و المتغير التابع (الاندماج الوظيفي) نسبة (77.4%) وهو دليل على وجود ارتباط مرتفع بينها، حيث أن (59.9%) من المناخ التنظيمي تعود إلى عملية التكنولوجيا، المشاركة في القرارات و نمط القيادة و(40.1%) النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علماً أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل نمط القيادة فهو لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (64,7%) مع المتغير التابع.

الجدول التالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise:

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم(2-36) يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,758	1	2,758	41,836	,000 ^a
	Résidu	3,824	58	,066		
	Total	6,582	59			
2	Régression	3,536	2	1,768	33,084	,000 ^b
	Résidu	3,046	57	,053		
	Total	6,582	59			
3	Régression	3,946	3	1,315	27,933	,000 ^c
	Résidu	2,637	56	,047		
	Total	6,582	59			

a,(Constante) Prédicteurs : التكنولوجيا المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

Prédicteurs (Constante),b : التكنولوجيا, المشاركة_في_القرارات
Prédicteurs (Constante),c : التكنولوجيا, المشاركة_في_القرارات, نمط_القيادة

ثانيا: تحليل النتائج

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 3,946 ومجموع مربعات البواقي هو 2,637 ومجموع المربعات الكلي يساوي 6,582,
- درجة حرية الانحدار هو 3 ودرجة حرية البواقي 56 ,
- معدل مربعات الانحدار هو 1.315 ومعدل مربعات البواقي 0.047,
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 27.933,
- مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,005 فنرفضها, وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (2-37) يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		t	Sig.	
		B	Erreur standard			Bêta
1	(Constante)	1,100	,194		5,662	,000
	التكنولوجيا	,513	,079	,647	6,468	,000
2	(Constante)	,764	,196		3,902	,000
	التكنولوجيا	,452	,073	,570	6,168	,000
	المشاركة_في_القرارات	,228	,060	,352	3,815	,000
3	(Constante)	,668	,187		3,582	,001
	التكنولوجيا	,333	,080	,420	4,184	,000
	المشاركة_في_القرارات	,197	,057	,303	3,438	,001
	نمط_القيادة	,195	,066	,300	2,949	,005

Variable dépendante : a. الاندماج_الوظيفي المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا : تحليل النتائج

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار ميل خط الانحدار بالنسبة لنمط التكنولوجيا وميل خط الانحدار بالنسبة لنمط القيادة والمشاركة في القرارات وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+Cx_1+bx_2 \text{ ومنه معادلة خط الانحدار هي: } y=0.668+0.195x_2+0.333x_3+0.197x_5$$

حيث:

y هو المتغير التابع

X₂ هو المتغير المستقل المتبقي: نمط القيادة

X₃ هو المتغير المستقل المتبقي: التكنولوجيا

X5 هو المتغير المستقل المتبقي: المشاركة في القرارات

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج الإحصائية الوصفية

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء المقابلة الشخصية مع بعض العاملين والإطارات في شركة الديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها "وحدة تقرت" من اجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:
فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة المناخ التنظيمي كمتغير مستقل والاندماج الوظيفي كمتغير تابع

1- المناخ التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة

المتوسط العام للمناخ التنظيمي كان متوسطاً، بمعنى لدى أفراد العينة نقص في الرضي حول واقع المناخ التنظيمي في الشركة، حيث كانت نظرتهم:

فيما يخص بعد الهيكل التنظيمي، كان المتوسط الحسابي لبعده الهيكل التنظيمي بقيمة متوسطة وقد يرجع سبب ذلك إلى وجود بعض النقائص في بناء الهيكل التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة يعكس ذلك تركيبته وبناءه التي قد تميزت بالتعقيد وعدم الوضوح وقد يرجع سبب ذلك إلى صعوبة توزيع السلطة والمسؤولية، وعدم احترامهم للسلم الإداري، كما يوجد رضى على وضوح الأدوار و الاختصاصات، ما قد يسهل سرعة التواصل مع المشرفين في جميع الأقسام، إضافة إلى سرعة الانجاز وذلك يرجع لصغر حجم الشركة، على العموم الهيكل التنظيمي يوجد به بعض قصور .

فيما يخص بعد نمط القيادة، من وجهة أفراد العينة به تميز بالعديد من النقائص، حيث كانت نظرتهم سلبية وذلك راجع إلى قلة تحفيز الإدارة للعاملين لأداء مهامهم ما ينعكس على عدم وجود مستوى ثقة كاف بين الإدارة والعاملين أما فيما يتعلق بتعليمات العمل فهي بمستوى متوسط يرجع سبب ذلك لقواعد العمل المهمة و غير واضحة وهذا ما قد يؤدي إلى تعقيد الإجراءات داخل سير العمل، والمخاطر التي قد ترتب من ارتكاب المخالفات و التجاوزات، كما يوجد رضا لدى عينة الدراسة أن الإدارة تشجع العمل بأسلوب فرق العمل من اجل تبادل المعلومات و الأفكار والثقة والتعاون بين الزملاء في العمل والتأكيد على مبدأ العلاقات العامة في أداء المهام، رغم هذا إلا أن نمط القيادة تيمز بمتوسط حسابي متوسط.

فيما يخص بعد نمط الاتصال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تميزت بالعديد من النقائص، راجع سبب ذلك صعوبة في الحصول على المعلومة وقلة توفرها بدقة وفي الوقت المناسب وهذا يعيق أداء الأنشطة والمهام وتعود الأسباب وبشكل خاص إلى شخصية المسؤول وعدم مرونته في التعامل ، مما خلق فجوة وفراغ كبير وحواجر بينه وبين العمال، أدى إلى صعوبة إرسال وتحويل المعلومات خاصة أنها شركة لها محطات في بعض الولايات، أما فيما يخص المعلومات المنقولة وهذا يمثل الاتصالات الصاعدة والنازلة تميزت بمستوى متوسط ، فينجم عنه قلة الترابط بين أفراد العينة وإدارة مؤسسة محل الدراسة إضافة إلى أن الاتصالات الغير فعالة لا تمكن العامل من خلق الطاقات المبدعة إضافة إلى أن هذه النقائص في الاتصالات تؤثر في عمليات المراقبة والتنسيق و التخطيط، كلها أمور موجودة في نمط الاتصال ولكن بدرجة متوسطة.

فيما يخص التكنولوجيا، حسب رأي أفراد العينة تعتبر مناسبة نوعاً ما، راجع سبب ذلك إلى الرغبة شديدة الموجودة لديهم من أجل تطوير أداءهم وهذا ما يعطي للعاملين القدرة على الإبداع، أما فيما يخص التكنولوجيا المستخدمة فقد وافق الأغلبية على أنها سهلة هذا ما يفسر إسهامها في انجاز الأعمال و أنها مساعدة في تقليل الجهد وهذه النتائج المؤكدة قد تؤدي إلى البد في

التحول من العمل اليدوي إلى استخدام التكنولوجيا التي تساعد حتما في إنجاز المهام، رغم هذا إلى أن البعض منهم يرى أنها غير مناسبة لمتطلبات وظيفته قد يرجع سبب ذلك إلى أن الإدارة العليا لا تقوم بعمليات تدريبية للعمال على استخدام المعدات الجديدة، إضافة إلى عدم فهمها إلى احتياجات العاملين من معدات بما يتناسب مع طبيعة عمله، إضافة إلى ذلك يرى العاملون أن مؤسساتهم تفتقد عمليات التطوير المستمرة للتكنولوجيا قد يرجع سبب في ذلك قلة الإمكانيات المادية المتاحة لإتمام العمل، أو إلى أن الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الآلي لا يتم بشكل فحائي، كلها أمور موجودة في التكنولوجيا ولكن بدرجة مرتفعة

أما فيما يخص المشاركة في القرارات، من وجهة أفراد العينة به العديد من النقائص يرجع السبب في ذلك عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، لمركزية القرارات وأن بعض القرارات تعود إلى إدارة شركة المؤسسة دون إشراك العاملين، أما فيما يخص الاجتماعات الدورية المفتوحة بين العمال و المرؤوسين فهي قليلة ما يفسر أن إدارة المؤسسة تعتمد على قرارات الموظف الفردية، فهي ترى أن نجاحها يأتي نتيجة الانجاز الشخصي إذ أن عمل الفرد إذا كان يتميز بالاستقلالية يعطيه الشعور بأنه المسؤول الأول و الأخير عن أعماله وقراراته، أما فيما يخص المشاكل الخاصة بالعمل و الصعوبات، تقديم الاقتراحات يتم الفصل فيها من قبل مدير المؤسسة، إما فيما يخص عن رغبة العامل في صنع القرارات فإن لديه استعداد كامل لفعل ذلك ما يفسر عن استعداده عملهم لتطوير من شخصيتهم و صقلها، كما يشعرون بأن ليست لديهم فرص لتحقيق الإبداع مما يؤدي إلى التقليل من درجة التفاني في العمل و السعي للتغيير نحو الأفضل

أما فيما يخص نظام الحوافز، من وجهة أفراد عينة الدراسة به نقائص كثيرة، يرجع السبب في أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الكفاءات الموجودة لديهم ما يفسر ذلك مقارنتهم بين ما يحصلون عليه في مؤسستهم من أجر، وما كان من الممكن أن يحصلوا عليه في مؤسسة أخرى، إضافة إلى غياب الدافع لدى العامل لتحسين من أدائه و الزيادة في إنتاجه، كذلك غياب الترقية في المؤسسة وهذا ما يفسر أن العمل في المؤسسة هو روتيني و يومي مما قد يفقد العاملين الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل، إضافة إلى عدم رغبة المؤسسة بمعرفة نظام سيره وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الحوافز التي يمكن أن تقدم إلى كل عامل نتيجة العمل المبدول سرية حتى لا تخلق خلافات بين العاملين أو مع الإدارة نفسها، بالإضافة إلى ذلك يعتبر الأفراد العاملين بالشركة أن النظام لا يرتبط بالعامل المادي فقط يرجع السبب إلى أن العامل يحتاج إلى الدعم المعنوي والنفسي من أجل التطوير من أدائه، فقد نرى أن بعضهم يفضل عبارة الشكر والثناء على زيادة في الأجر، كلها أمور موجودة في نظام الحوافز ولكن بدرجة متوسطة.

إذا فيما يخص واقع المناخ التنظيمي في المؤسسة ، كانت لا تحقق مستوى رضوي عالي بالنسبة لإفراد العينة وقد كانت مرتبة كما يلي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في القرارات، الحوافز والأجور.

2- الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة

المتوسط العام للاندماج الوظيفي كان عالي، بمعنى لدى أفراد العينة لديهم رضوى حول واقع الاندماج الوظيفي في الشركة، حيث كانت نظرتهم:

أما فيما يخص المساواة الاجتماعية، من وجهة أفراد عينة الدراسة به نقائص كثيرة، يرجع السبب في ذلك أن إدارة المؤسسة تفتقر إلى عدالة التعاملات و هذا ما يفسر عدم تكافؤ فرص المهام بين العاملين، فغياب هذه الأخيرة قد تحبط من معنوياتهم و تضعف من شخصيتهم في العمل و تدمر ثقته بذاته و يلجأ البعض منهم إلى تغيير قسمهم، كما أنهم يرون بان الشركة لا تمنح لهم مكافئات متنوعة تحسن من أدائهم ، وقد يكون السبب في ذلك هو نظام المكافئات الموجود بالمؤسسة يتميز

بنوع من التحيز ولا يكون التقييم يرتبط بنتائج الأداء إنما هو مرتبط بالدرجة حسب المؤهل العلمي والخبرة , كما يرى البعض أن مستوى الأجر الحالي لا يساعدهم على العمل بشكل أفضل وانه لا يكفي لسد متطلبات المعيشة، كلها أمور موجودة في المساواة الاجتماعية ولكن بدرجة متوسطة

أما فيما يخص روح المواطنة، حسب أفراد العينة فأهمهم بمتكون روح مواطنة عال جدا و هذا نتيجة سلوكهم و العلاقات الإنسانية التي تحدث بين زملاء في العمل وكذلك مساعدة زملائهم لتعلم مهارات جديدة ومن اجل اكتساب خبرة جديدة، فهذا يغطي النقص الخاص بجانب التدريب والتكوين الذي قد لا توفره المنظمة لموظفيها، إضافة إلى أنهم يهتمون بتحسين أداء العمل ، وهو مهم لكون الاقتراحات الهادفة تساعد في تحديد الحلول التي يراها الموظفون مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، كذلك مدى الارتباط النفسي للعاملين بوظيفتهم حتى خارج أوقات العمل ما يفسر ولاء الذي يتمتعون به لمؤسساتهم، هذه القدرات تساعدهم لمواجهة مشاكل السريعة للعمل وكذا التعبير بطلاقة عن الأفكار وإحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة، هذا ما قد يفسر النظرة الايجابية للمواطنة في المؤسسة

أما فيما يخص الرضا الوظيفي ، فقد رأى أفراد عينة الدراسة مستوى عال من الرضا و قد يرجع سبب في ذلك مستوى الإدراك والفهم جيد لأدوارهم الوظيفية، وهذا ما يفسر معرفتهم لمسؤولياتهم الوظيفية وإدراكهم الكبير للسلوكيات والأعمال التي تتطلبها وظائفهم، مما يجعلهم يتحملون مسؤولية أعمالهم واستعدادهم لمواجهة النتائج، إضافة لامتلاك العمال أهم القدرات التي تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل جيد، إلا أن البعض من أفراد العينة غير راضيين عن الوظيفة يرجع سبب ذلك إلى وجود بعض المشاكل في الأعمال الموجهة إليهم والتي تسبب لهم الإرهاق النفسي وعليه على المؤسسة إعادة هيكلة أوقات تنفيذ المهام والاستراحة

أما فيما يخص بتطوير الأداء به نقائص فقد رأى أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة لا توفر لهم مزايا من بينها مستوى التدريب، بالرغم من أن برامج التدريب تساهم في تحسين مهارات وإمكانيات العمال إلا أنهم يرون بأنها غير متاحة للجميع ويعود السبب في ذلك إلى إجراءات التدريب التي تقوم بها الشركة المكلفة وإنما مخصصة لإداريين دون التقنيين، وأن برامج التدريب تكون فقط للموظفين الجدد أي بداية الدخول للعمل، هناك دفتر تقييمي بين العامل والمسؤول، وعن طريق المقابلة الشخصية يطلع المسؤل على البرامج التي أنجزها العامل خلال مدة المتفق عليها، ويلاحظ النقائص في الأداء ويقدم الاقتراحات حول عملية التدريب، إضافة إلى التقيد في بعض المهام ولا تمنح لهم استقلالية الأداء، وبالتالي على المؤسسة أن تمنح لهم مساحة استقلالية للعاملين بشرط أن تتوافق الشروط و المعايير مع أهداف المؤسسة، رغم هذا إلا أن البعض يمارسون أنشطة إضافية وذلك من اجل التطوير لأدائهم، كلها أمور موجودة في تطوير الأداء ولكن بدرجة متوسطة

أما فيما يخص المشاركة الفاعلة، يملك أفراد عينة الدراسة مستوى مشاركة عال جدا يرجع السبب إلى استقلالية في كيفية تحديد القرارات و المهام خاصة المتعلقة بمجال عمله وهذا ما قد يعود أن هذه المهام لها خصائصها التي لا تقيد العامل و تمنح له فرصة الاستقلالية في الأداء والقرارات، وان عملية اتخاذ القرارات والمبادرات عملية غير محدودة ولا تتركز على الأعمال الروتينية فحسب، إضافة إلى مشاركتهم في أهداف مؤسساتهم وهذا راجع إلى الحرية المعطاة لهم في اتخاذ القرارات ما يعزز من ثقتهم بنفسهم وشعورهم بالرضا و ازدياد قيمهم الشخصية مما يدفعهم إلى تحقيق أهداف مؤسساتهم لشعورهم بالالتزام لها، كلها أمور موجودة في تطوير الأداء و بدرجة مرتفعة

أما فيما يخص الشعور بالانتماء، يملك أفراد عينة الدراسة مستوى انتماء عال جدا يرجع السبب لوجود أهم ظروف الأمن والسلامة والراحة النفسية وهذا مايسهل لهم نموهم الشخصي و الثقة والالتزام لمؤسساتهم، إضافة إلى التفاعلات الشخصية

المتنمرة مع زملائهم في العمل وتعاملهم بكرامة مع بعضهم إضافة إلى احترام قيم مساهمتهم، كما يستمد الأفراد المعنى من المساعدات الاجتماعية التي يتلقونها من عضويات المجموعات البارزة في المؤسسة، فنظرة المؤسسة لعاملها ليست مجرد شغالين ادوار وهذا ما يؤدي بالعامل إلى الشعور أنها تمثل جزء من حياته، كلها أمور موجودة في الشعور بالانتماء وبدرجة مرتفعة

ثانيا: مناقشة النتائج الإحصائية

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من خلال تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي يتضح بان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة أبعاد المناخ التنظيمي(الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في القرارات والحوافز)، و الاندماج الوظيفي كمتغير تابع ، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حدا ، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي ككل (73,2%) وهي قيمة إيجابية وعالية، تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

2 - دراسة معاملات خط الانحدار

_ مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.525 و مجموع مربعات البواقي 3.058 و مجموع الكلي يساوي 6.582 ؛

_ درجة الحرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية مربعات البواقي 58؛

_ معدل مربعات الانحدار هو 3.525 ومعدل مربعات البواقي 0.053؛

_ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 66.864؛

_ مستوى دلالة الاختبار 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم

المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

ومن خلال تحليل قيم معاملات الارتباط الخطي بين أبعاد المناخ التنظيمي كمتغيرات مستقلة و الاندماج الوظيفي كمتغير

تابع هو (79,20%) أي يوجد ارتباط عال جدا، وبلغت نسبة الاختيار r-deux (62,70%) والتي تبين مدى دقة

أبعاد المناخ التنظيمي في تأثيرها على الاندماج الوظيفي للعاملين، و النسبة المتبقية (37,30%) ترجع لعوامل أخرى، عوامل

عشوائية و الخطأ.

يمكن تحليل مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة للأبعاد (التكنولوجيا، المشاركة في القرارات، نمط القيادة) وفق

المعادلة التالية:

$$Y = a + cx_1 + bx_2$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي: $y = 0.668 + 0.195x_2 + 0.333x_3 + 0.197x_5$

حيث:

y هو المتغير التابع

x_2 هو المتغير المستقل المتبقي: نمط القيادة

x_3 هو المتغير المستقل المتبقي: التكنولوجيا

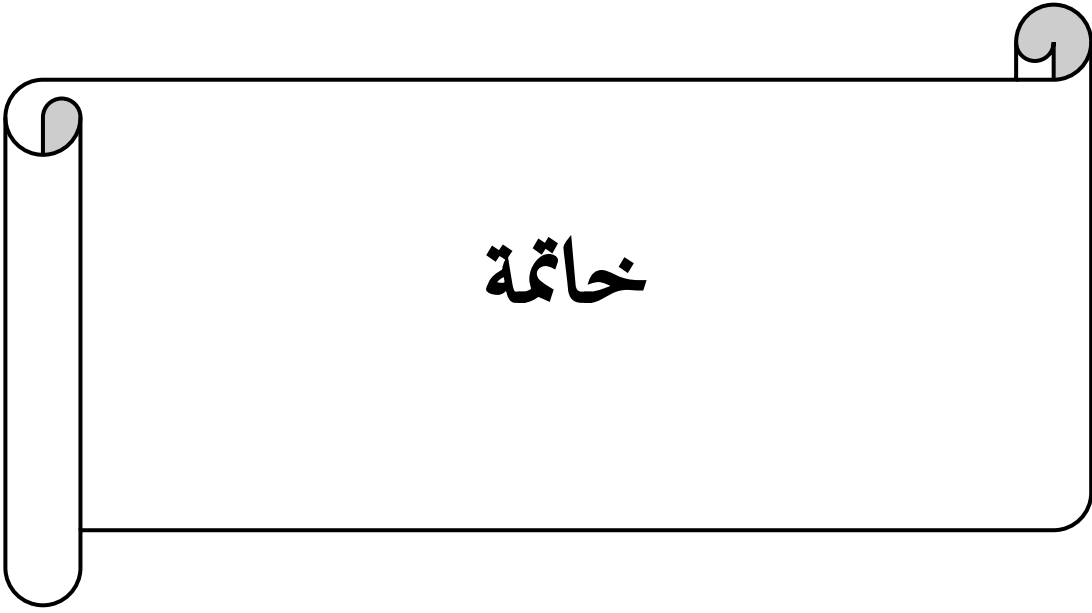
x_5 هو المتغير المستقل المتبقي: المشاركة في القرارات

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالديوان الوطني للأعضاء المعوقين ب-تقرت- كما تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني تحليلها ومناقشتها

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في ما مدى أثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين بالديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواقعها وحدة -تقرت- من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية:

- اتضح أن هناك مناخ تنظيمي بدرجات متوسطة في مؤسسة محل الدراسة؛
- هناك اندماج وظيفي لدى العاملين بمستوى عالي في المؤسسة محل الدراسة؛
- العلاقة الترابطية بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل والاندماج الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية قوية؛
- أهم أبعاد في تأثير المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين هما: نمط القيادة والتكنولوجيا و المشاركة في القرارات؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين



لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق الى أحد أهم المواضيع الإدارية التي لها علاقة والتي لها علاقة بالمورد البشري وتمثل المناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين وذلك عبر الإجابة على التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين رئيسين الأول الجانب النظري الذي تناولنا فيه الأدبيات النظرية من خلال مراجعة ما جاء من كتب و الأبحاث والمقالات حول المناخ التنظيمي والاندماج الوظيفي وتناولنا بعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع والتي تمكنا من الحصول عليها

من خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم المناخ التنظيمي، والاندماج الوظيفي للعاملين، وإبراز مدى أهمية المناخ التنظيمي في مؤسسات الجزائرية و متطلبات الضرورية لتحقيق المناخ التنظيمي الجيد والفعال، وإضافة إلى ذلك دور الاندماج الوظيفي في هذه العملية باعتباره الركيزة الأساسية والمهمة في تحقيق الأداء الجيد و زيادة الإنتاجية في المؤسسة، صف إلى ذلك تعرضنا إلى الصفات الواجب توفرها في الموظف المندمج.

أما الفصل الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث و التعمق في إشكالية و الإحاطة بها من جوانبها المختلفة، من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة الديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها بالوحدة الوطنية _تقرت_ ولمعرفة مدى اثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين قمنا بإسقاط الضوء على ما جاء في الأدبيات النظرية و التطبيقية للمناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين في مؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى احتياجها للمتطلبات الأساسية لتحقيق المناخ التنظيمي الجيد والفعال، تحصلنا على مجموعة من النتائج والاقتراحات.

اختبار الفرضيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى توافر متوسط من أبعاد المناخ التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة.

ومنه تحقيق الفرضية الأولى بعد تسجيل مستوى توافر متوسط من المناخ التنظيمي لدى مؤسسة الديوان لوطني لأعضاء الاصطناعية للمعوقين ولواحقها بوحدة تقرت.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى توافر مرتفع من الاندماج الوظيفي للعاملين لدى محل الدراسة.

ومنه تحقيق الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى توافر مرتفع لاندماج الوظيفي للعاملين في محل الدراسة لدى مؤسسة الديوان لوطني لأعضاء الاصطناعية للمعوقين ولواحقها بوحدة تقرت.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية قوية بين المناخ التنظيمي والاندماج الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنه تحقيق الفرضية الثالثة بعد تسجيل علاقة طردية بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل والاندماج الوظيفي للعاملين كمتغير تابع.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد عينة الدراسة نحو اثر المناخ التنظيمي على الاندماج

الوظيفي للعاملين حول المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة الحالية، الأقدمية، المؤهل العلمي) ومنه تحقيق الفرضية

الرابعة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو اثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين حول المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة الحالية، الأقدمية، المؤهل العلمي).

نتائج الدراسة:

- اتضح أن هناك مستوى توافر متوسط من المناخ التنظيمي لدى العمال وهذا راجع إلى النظرة قد تميل إلى السلبية نوعا ما حول واقع بعض السلوكيات التنظيمية في المؤسسة.
- اتضح أن هناك مستوى توافر عال من الاندماج الوظيفي للعاملين وهذا راجع إلى اهتمام العاملين بتحسين وتطوير أدائهم وأداء المؤسسة بصفة عامة ؛
- لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق الجنس، العمر، الوظيفة الحالية، المستوى التعليمي والخبرة.
- العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل والاندماج الوظيفي للعاملين كمتغير تابع علاقة طردية قوية ، توفير الإدارة عليا وسائل وأدوات متنوعة في العمل تراعي حاجيات العمال؛
- تحرص المؤسسة على توفير أسهل التكنولوجيات المستخدمة ؛
- عدم امتلاك العمال القدرة على اتخاذ القرارات الهامة في العمل ؛
- صعوبة الحصول على معلومات وقلة توفرها بدقة المطلوبة ؛
- اهتمام الإدارة على تشجيع العمل الجماعي وروح التعاون؛
- من بين أهم أبعاد المناخ التنظيمي و الأكثر أهمية ولها تأثير على الاندماج الوظيفي للعاملين في مؤسسة محل الدراسة هي التكنولوجيا ونمط القيادة و المشاركة في القرارات.

الاقتراحات:

- يمكن تقديم مجموعة من التوصيات انطلاقا من النتائج وتمثل فيما يلي:
- توصي الدراسة بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- توصي هذه الدراسة على تفعيل الاتصال السريع بين زملاء العمل والمشرفين والمؤسسة ككل لتقوية العلاقة بينهم وزيادة روح التعاون والعمل بشكل مجموعات سعيا للفهم المشترك في ما بينهم وكيفية حل المشاكل التي تواجههم ونشر الثقة وهذا يعود بإيجاب للمؤسسة؛
- ضرورة استغلال مواهب العمال ومهاراتهم وإعطاء لهم فرص في الإبداع وصنع القرارات الهامة في عملهم؛
- عقد العديد من الدورات التدريبية لزيادة معارف وخبرات العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- الحرص على رضا الموظفين واندماجهم في العمل و على المؤسسة أن تسعى جاهدة لإرضائهم مما يحسن من صورتها في نظر الآخرين ويكسبها سمعة جيدة ؛
- ضرورة الاهتمام بأولويات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين بغية تعزيز العلاقة بين المناخ التنظيمي والاندماج الوظيفي مع مراعاة تحقيق الأهداف مسطرة التي تسعى إليها المؤسسة ؛
- توعية العمال بالمفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمي وأبعاده و التخلص من مظاهر التسبب الإداري الموجودة في المؤسسة محل الدراسة.

آفاق الدراسة:

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للدراسة، فتحت دراستنا آفاقاً جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلًا لمواصلة الدراسة على سبيل المثال في المجالات التالية:

- دور الاندماج الوظيفي في تعزيز المواطنة التنظيمية؛
- دور الرضا الوظيفي في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخاصة؛
- أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للأفراد؛
- أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة؛
- أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005
- 2- حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
- 3- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2012
- 4- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007
- 5- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 6- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995
- 7- محمد الصربي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009
- 8- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في الوسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن
- 9- محمد حسن حمادات، المناخ التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008
- 10- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 11- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008

ثانياً: الرسائل الجامعية

- 1- ايهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية-دراسة حالة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول نيل شهادة ماجستير ، تخصص ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008-2009

قائمة المراجع

- 2- حمد عبد الله العيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة
 - 3- خليدة بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013/2012
 - 4- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010
 - 5- محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم ادارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006
- ثالثا: المقالات المنشورة
- 1- آدم الغازي العتي، أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لكلية الإدارة الإقتصاد، العدد 09، الجامعة المنتصرية، 1998
 - 2- سارة مرزوق، مبارك بوعشة، أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة-2، الجزائر، 2017
 - 3- عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009
 - 4- محمد ناصر اسماعيل واخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 209، العدد 30، الرصافة، العراق، 2012
 - 5- مرفت محمد السعيد المرسي، أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل و الأسرة كمتغير وسيط دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، مجلة أردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 3، مصر، 2013
 - 6- ناهد إسماعيل الحمداني، ريم السعيد علي الجميل، الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير والنساء في محافظة نينوي، مجلة البحوث المستقبلية، العدد 36، كلية الحدباء، جامعة الموصل، 2011
 - 7- نور الدين عسلي، دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 11، العدد 1، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018

8- هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال- دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، 2012

رابعا: ملتقيات العلمية

- 1- عبد العزيز بن سلطان، رأسمال البشري و تطوير القطاع الحكومي، المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليج العربي، الرياض، 10-12 ديسمبر 2012
- 2- محمد بالرابح، التكيف المهني، ديوان المطبوعات الجهوية المطبعة الجهوية بوهران، وهران، 2010

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

1. Abayomi O.olusa ,olukayodo A.afolabi, Job demand and job evolvement among employees in construction and manufactaring industries :mediating role of occupational burnout, international journal of applied Psychology, 2017,7(1):19-28
2. Agar, Celal Cahit, The relationship between organization Structure and job involvement in labout and technology-intensive industrial enterprise: A comparative analysis Based on a field study, international journal of business and commerce; Lahore 2.2 (oct 2012): 2-20
3. Akita, s. and venkat, R. (2002), Impact of Charismatic Leadership and Job Involvement on Corporate Image Building, Mangement, Research of Labor studies, vol.29
4. Gallup, state of the global workplace, employee management insights for business leaders worldwide, 2013.
5. Mok, E. and Au yung, B . (2002), relationship between organization climat and empowerment of nurses in hong kong, Journal of nursing management, 10, 129-137, Retrieved from
6. Paullay, I.and Alliger,G.and stone-romero, E.(1994),construct validation of two instrument designed to measure job involvement and work centrality, journal of applied psychology,vol.79,No. 224

7. Ramsey, R. and Lassk, F. and Marshall, G. W. (1995), A critical evaluation of a measure of job involvement : the use of the Lodahl and kejner(1965) scale with salespeople, journal of prensnal Selling and Sale Management, vol. 15
8. Suifan, Taghit S. (2006). The Impact of organization climat and Psychological Capital on organization Citizenship Behavior. International journal of business and management, 11(1), 224-230

مواقع الانترنت

1- زكريا خنجي، الاندماج الوظيفي (الأهمية والمفاهيم)، أنظر الموقع، www.akhbar.alkhaleeg.com، شوهده يوم 2020/2/2، 20.04 سا

الملاحق

الملحق رقم(01): يبين أداة الدراسة (الاستبيان)

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: ماستر إدارة الموارد البشرية
استبيان

أخي الموظف / أخي الموظفة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان « أثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين ، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة. ولكم منا كل الشكر والتقدير.

souadalq38@gmail.com

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول :: المناخ التنظيمي

الرقم	البيان	سلم القياس		
		غير موافق	محايد	موافق
	البعد الأول: الهيكل التنظيمي			
01	هناك تناسق لوظائف المؤسسة مع طبيعة الهيكل التنظيمي			
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز المهام وجودة العمل			
03	يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمؤسسة			
04	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالبساطة وعدم التعقيد			
	البعد الثاني: نمط القيادة			
05	هناك توجيه مستمر من قبل رئيسي في العمل			
06	تقدم الإدارة لي الدعم من أجل القيام بعملية			
07	تعليمات العمل واضحة لجميع العمال			
08	تشجع الإدارة على العمل الجماعي			
	البعد الثالث: نمط الاتصال			
09	أجد سهولة في الاتصال بين مختلف الوحدات الإدارية العليا في المؤسسة وبدون عوائق			
10	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتميز بالدقة، الشفافية والسرعة			
11	تبذل الإدارة جهدها لإزالة المعوقات والحواجز التي تعيق الاتصال في ما بيننا			
12	يتم إنجاز الاتصال بين زملائي في المهام بسرعة كبيرة ووضوح			
	البعد الرابع: التكنولوجيا			
13	لدي استعداد واستجابة للتأقلم مع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة بهدف التحسين من أدائي			
14	تتوافق التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة مع متطلبات عملي			
15	تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية			
16	التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة سهلة الاستخدام			
	البعد الخامس : المشاركة في القرارات			

الملاحق

17	أمتلك القدرة في صنع القرارات الهامة التي تتعلق بمهام عملي		
18	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين ويسمحوا لهم بالحوار دون قيود		
19	عملية المشاركة في القرارات توفر لي فرصة الإبداع و الابتكار		
20	تتيح الإدارة لي المشاركة في بعض القرارات		
	البعد السادس: الحوافز		
21	لدي معرفة كافية عن نظام الحوافز والمكافآت التي يمكن أن تقدمها المؤسسة للعاملين		
22	نظام الحوافز لدى المؤسسة يشجعني على التطوير الذاتي		
23	تقدم لي الإدارة فرصة الترقية		
24	تعتبر الحوافز المالية الأهم بالنسبة لي في العمل		

المحور الثاني :: الاندماج الوظيفي

الرقم	البعد الأول: المساواة الاجتماعية	غير موافق	محايد	موافق
01	أشعر بتكافؤ الفرص بيني وبين جميع زملائي			
02	يتم توزيع المهام بشكل عادل بين كل الموظفين			
03	أنظمة الأجور والمكافآت التي تقدمها المؤسسة منصفة وكافية وعادلة			
04	تنظر المؤسسة لجميع العمال بنظرة واحدة			
	البعد الثاني: بث روح المواطنة			
05	أنتوع لأعمال إضافية من أجل تطوير وتحسين العمل بالمؤسسة			
06	أنوب عن زملائي في أداء أعمالهم في حالة غيابهم			
07	أرغب في العمل وإتقان الخدمة لمصالح المؤسسة			
08	أقوم بإنجاز مهامي في المؤسسة حتى خارج أوقات العمل			
	البعد الثالث: الرضا الوظيفي			
09	يتفق عملي مع ميوبي و قدراتي			
10	أنا راض على ظروف العمل التي توفرها لي الإدارة (ساعات العمل، أوقات الراحة..)			
11	وظيفتي ممتعة بدرجة كافية ولا تسبب لي أي مشاكل			
12	يوجد عندي قاعدة خاصة عن الدور الذي أقوم به في المؤسسة			
	البعد الرابع: تطوير الأداء			
13	لدي المواد والمعدات التي أحتاجها لأقوم بعملتي بالشكل الصحيح			
14	تحرص الإدارة على القيام بدورات تدريبية متنوعة ومستمرة لفائدة الموظفين			
15	لدي حرية لتقرير الأساليب المناسبة للقيام بعملتي			
16	أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل دائم			
	البعد الخامس: المشاركة الفاعلة			
17	أأخذ قرارات صائبة وأحرص على تنفيذها بنجاح			
18	أقدم مبادرات وأفكار جديدة وأطبقها بشكل مستمر			
19	أشارك في تحديد الأهداف والغايات المتعلقة بعملتي			
20	أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ككل			

الملاحق

موافق	محايد	غير موافق	البعد السادس: الشعور بالانتماء	
			أشعر بالأمن و الراحة في المؤسسة التي أعمل فيها	21
			أشعر بالراحة مع فريق العمل الذي أنتمي إليه	22
			أشعر أن المؤسسة تمثل جزءا هاما من حياتي ومن الصعب أن أبتعد عنها	23
			ارفض العمل لو تتاح لي فرصة العمل في مؤسسة أخرى	24

المحور الثالث: معلومات متعلقة بالموظف

		أنثى	ذكر	الجنس
50 سنة فأكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
	دراسات عليا	مهني	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
أكثر من 20 سنة	من 10 إلى أقل من 20 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الأقدمية
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	الوظيفة

الملاحق

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم/ الكلية
01	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ محاضر(أ)	قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	مناصيرية رشيد	أستاذ محاضر(أ)	قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	رجم خالد	أستاذ محاضر(أ)	قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
04	مزهودة نور الدين	أستاذ محاضر(أ)	قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
05	بن شويحة بشير	أستاذ محاضر (ب)	قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
06	طواهر عبد الجليل	أستاذ محاضر (ب)	قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
07	عياض محمد عادل	أستاذ مساعد (أ)	قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
08	كوجيل محمد	أستاذ مساعد(أ)	قسم العلوم الاقتصادية/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
09	بلطرش حورية	أستاذة مساعدة(أ)	قسم العلوم الاقتصادية/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملاحق

الملحق (03): نتائج الـ spss

نتائج تحليل الاستبيان أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

معالم اتساق الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.879	48

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة و ترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	42	70.0	70.0	70.0
أنثى	18	30.0	30.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	14	23.3	23.3	23.3
سنة 40 من أقل الى سنة 30 من	18	30.0	30.0	86.7
سنة 50 من أقل الى سنة 40 من	20	33.3	33.3	56.7
فأكثر سنة 50 من	8	13.3	13.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

المستوى العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فأقل ثانوي	11	18.3	18.3	18.3
مهني	22	36.7	36.7	55.0
عليا دراست	27	45.0	45.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الملاحق

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	9	15	15	15
سنوات 10 من أقل الى سنوات 5 من	19	31.7	31.7	85.0
Valide سنة 20 من أقل الى 10 من	10	16.7	16.7	48.3
سنة 20 من أكثر	22	36.9	36.9	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	23	38.3	38.3	38.3
Valide تحكم عون	14	23.3	23.3	61.7
تنفيذ عون	23	38.3	38.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هناك تناسق لوظائف المؤسسة مع طبيعة الهيكل التنظيمي	60	1.00000	3.00000	2.3666667	.84305069
الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز المهام وجودة العمل	60	1.00000	3.00000	2.4333333	.78904935
يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمؤسسة	60	1.00000	3.00000	2.4166667	.74314190
يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالبساطة و عدم التعقيد	60	1.00000	3.00000	2.1333333	.87268661
البعد 1	60	4.00	12.00	2.3375000	.13903
N valide (listwise)	60				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هناك توجيه مستمر من قبل رئيسي في العمل	60	1.00000	3.00000	2.4000000	.82749366
تقدم الإدارة لي الدعم من أجل القيام بعملي	60	1.00000	3.00000	2.1000000	.79617731
تعليمات العمل واضحة لجميع العاملين	60	1.00000	3.00000	2.3000000	.76579415
تشجع الإدارة على العمل الجماعي	60	1.00000	3.00000	2.4000000	.78546111
البعد 2	60	5.00	12.00	2.3000	.14142
N valide (listwise)	60				

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أجد سهولة في الاتصال بين مختلف الوحدات الإدارية العليا في المؤسسة بدون عوائق	60	1.00000	3.00000	2.0166667	.91116738
المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتميز بالدقة، الشفافية والسرعة	60	1.00000	3.00000	1.8833333	.82527174
تبذل الإدارة جهدها لإزالة المعوقات والحوجز التي تعيق الاتصال فيما بيننا	60	1.00000	3.00000	2.2833333	.80447196
يتم الاتصال بين زملائي في المهام بسرعة كبيرة ووضوح	60	1.00000	3.00000	2.5000000	.70108874
البعده3	60	4.00	12.00	2.1708	.27534
N valide (listwise)	60				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لدي استعداد واستجابة للتأقلم مع التكنولوجية المستخدمة بهدف التحسين من أدائي	60	1.00000	3.00000	2.6500000	.63312515
تتوافق التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة مع متطلبات عملي	60	1.00000	3.00000	2.2500000	.79457909
تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية	60	1.00000	3.00000	2.3333333	.79546739
التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستخدام	60	1.00000	3.00000	2.4166667	.76560969
البعده4	60	6.00	12.00	2.4125	.17233
N valide (listwise)	60				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أمتلك القدرة في صنع القرارات الهامة التي تتعلق بمهام عملي	60	1.00000	3.00000	2.3500000	.77732701
يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين و يسمحوا لهم بالحوار دون قيود	60	1.00000	3.00000	1.8000000	.77678171
عملية المشاركة في القرارات توفر ليفرصة الإبداع و الابتكار	60	1.00000	3.00000	2.2833333	.80447196
تتيح الإدارة لي المشاركة في بعض القرارات	60	1.00000	3.00000	2.0500000	.83208947
البعده5	60	4.00	12.00	2.1208	.024958
N valide (listwise)	60				

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لدي معرفة كافية عن نظام الحوافز والمكافآت التي يمكن أن تقدمها المؤسسة للعاملين	60	1.00000	3.00000	2.0833333	.88856515
نظام الحوافز لدى المؤسسة يشجعني على التطوير الذاتي	60	1.00000	3.00000	2.3000000	.80884936
تقدم لي الإدارة فرصة الترقية	60	1.00000	3.00000	2.0000000	.86357554
تعتبر الحوافز المالية الأهم بالنسبة لي في العمل	60	1.00000	3.00000	2.0833333	.82936910
البيعد6	60	4.00	12.00	2.1167	.12838
N valide (listwise)	60				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أشعر بتكافؤ الفرص بيني وبين جميع زملائي	60	1.00000	3.00000	2.0833333	.90743943
يتم توزيع المهام بشكل عادل بين كل الموظفين	60	1.00000	3.00000	1.9166667	.90743943
أنظمة الأجور و المكافآت التي تقدمها المؤسسة منصفة وكافية وعادلة	60	1.00000	3.00000	2.0000000	.84372057
تنتظر المؤسسة لجميع العمال بنظرة واحدة	60	1.00000	3.00000	1.7833333	.86537278
البيعد7	60	4.00	12.00	1.9458	.12793
N valide (listwise)	60				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أنتطوع لأعمال إضافية من أجل تطوير وتحسين العمل بالمؤسسة	60	1.00000	3.00000	2.4833333	.72466630
أنوب عن ملائي في أداء أعمالهم في حالة غيابهم	60	1.00000	3.00000	2.7500000	.70890223
أرغب في العمل و إتقان الخدمة لمصالح المؤسسة	60	1.00000	3.00000	2.5500000	.74617670
أقوم بإنجاز مهامي في المؤسسة حتى خارج أوقات العمل	60	1.00000	3.00000	2.3500000	.81977674
البيعد8	60	4.00	12.00	2.5083	.12583
N valide (listwise)	60				

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتفق عملي مع ميولي و قدراتي	60	1.00000	3.00000	2.3666667	.82270053
أنا راضي عن ظروف العمل التي توفرها لي الإدارة) ساعات العمل، أوقات الراحة(..)	60	1.00000	3.00000	2.1833333	.89237194
وظيقتي ممتعة بدرجة كافية و لا تسبب لي أي مشاكل	60	1.00000	3.00000	2.2666667	.79971746
يوجد عندي قاعدة خاصة عن الدور الذي أقوم به في المؤسسة	60	1.00000	3.00000	2.5833333	.69603396
البعدهو	60	4.00	12.00	2.3500	.17267
N valide (listwise)	60				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لدي المواد و المعدات التي أحتاجها لأقوم بعملتي بشكل صحيح	60	1.00000	3.00000	2.3000000	.82953939
تحرص الإدارة على القيام بدورات تدريبية متنوعة و مستمرة لفائدة الموظفين	60	1.00000	3.00000	1.9500000	.87187699
لدي الحرية لقرير الأساليب للقيام بعملتي	60	1.00000	3.00000	2.1000000	.85766731
أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل دائم	60	1.00000	3.00000	2.7333333	.57832800
البعدهو	60	5.00	12.00	2.2708	.34004
N valide (listwise)	60				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أأخذ قرارات صائبة وأرصد على تنفيذها	60	1.00000	3.00000	2.5333333	.74712254
أقدم مبادرات و أفكار جديدة وأطبقها بشكل مستمر	60	1.00000	3.00000	2.5666667	.59280050
أشارك في تحديد الاهداف و الغايات المتعلقة بعملتي	60	1.00000	3.00000	2.5666667	.69785790
أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ككل	60	1.00000	3.00000	2.5166667	.77002458
البعدهو	60	6.00	12.00	2.5458	.02500
N valide (listwise)	60				

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أشعر بالأمن و الراحة في المؤسسة التي أعمل بها	60	1.00000	3.00000	2.5166667	.77002458
أشعر بالراحة مع فريق العمل الذي انتمي إليه	60	1.00000	3.00000	2.4500000	.81146446
أشعر أن المؤسسة تمثل جزءا هاما من حياتي ومن الصعب أن أبتعد عنها	60	1.00000	3.00000	2.3833333	.78311994
أرفض العمل لو نتاح لي فرصة العمل في مؤسسة أخرى	60	1.00000	3.00000	2.2666667	.84103783
البعد12	60	6.00	12.00	2.4042	.10661
N valide (listwise)	60				

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام المتغيرات الصغرى ENTER عند مستوى الدلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (المناخ

التنظيمي) والمتغيرات التابعة (الاندماج الوظيفي) حيث الجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)	.	Entrée
a. Variable dépendante : indimage			
b. Toutes variables requises saisies.			
Récapitulatif des modèlesb			

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.792 ^a	.627	.585	5.16390
a. Valeurs prédites : (constantes), البعد6, البعد3, البعد1, البعد5, البعد4, البعد2				
b. Variable dépendante : indimage				

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,525	1	3,525	66,856	.000 ^b
	Résidu	3,058	58	,053		
	Total	6,582	59			

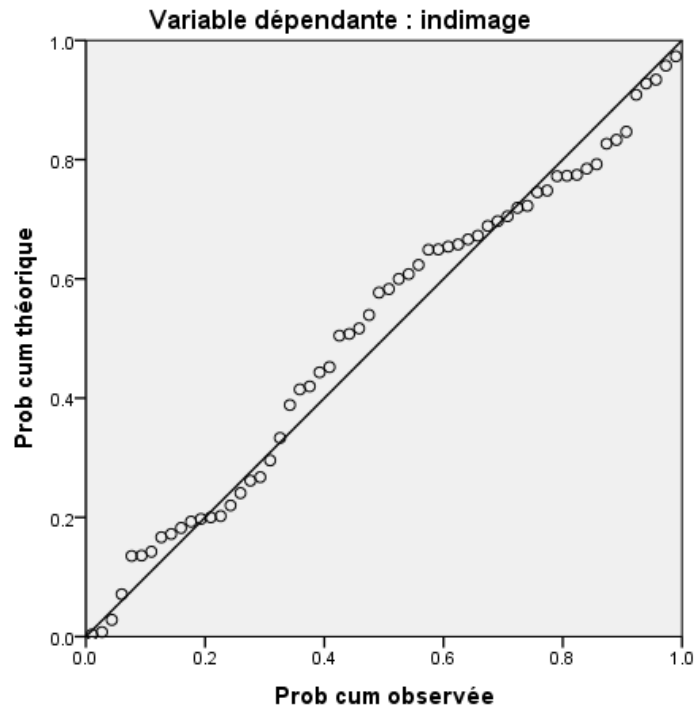
a. Variable dépendante : indimage

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد6, البعد3, البعد1, البعد5, البعد4, البعد2

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,667	,206		3,231	.002
	المناع	.745	.091	.732	8,177	.000

a. Variable dépendante : الاندماج

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



الملاحق

مصفوفة الارتباط:

		المتغير التابع الاندماج الوظيفي للعاملين	
Rho de Spearman	البعد الأول : الهيكل التنظيمي	Coefficient de corrélation	.479**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	60
	البعد الثاني : نمط القيادة	Coefficient de corrélation	.607**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	60
	البعد الثالث : نمط الاتصال	Coefficient de corrélation	.322
		Sig. (bilatérale)	.012
		N	60
	البعد الرابع : التكنولوجيا	Coefficient de corrélation	.647**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	60
	البعد الخامس : المشاركة في القرارات	Coefficient de corrélation	.478
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	60
	البعد السادس : الحوافز	Coefficient de corrélation	.389**
		Sig. (bilatérale)	.002
		N	60
	المتغير المستقل المناخ التنظيمي	Coefficient de corrélation	.732**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	60

الانحدار المتدرج:

Variables introduites/éliminées			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التكنولوجيا		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050,
2	المشاركة في القرارات		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
3	نمط القيادة		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,647 ^a	,419	,409	,25677
2	,733 ^b	,537	,521	,23117
3	,774 ^c	,599	,578	,21699
a. Prédicteurs : (Constante), التكنولوجيا				
b. Prédicteurs : (Constante), المشاركة في القرارات				
c. Prédicteurs : (Constante), المشاركة في القرارات, نمط القيادة				

ANOVA*						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,758	1	2,758	41,836	,000 ^b
	Résidu	3,824	58	,066		
	Total	6,582	59			
2	Régression	3,536	2	1,768	33,084	,000 ^c
	Résidu	3,046	57	,053		
	Total	6,582	59			
3	Régression	3,946	3	1,315	27,933	,000 ^d
	Résidu	2,637	56	,047		
	Total	6,582	59			
a. Variable dépendante : الاندماج الوظيفي						
b. Prédicteurs : (Constante), التكنولوجيا						
c. Prédicteurs : (Constante), المشاركة في القرارات						
d. Prédicteurs : (Constante), المشاركة في القرارات, نمط القيادة						

Coefficients*						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,100	,194		5,662	,000
	التكنولوجيا	,513	,079	,647	6,468	,000
2	(Constante)	,764	,196		3,902	,000
	التكنولوجيا	,452	,073	,570	6,168	,000
	المشاركة في القرارات	,228	,060	,352	3,815	,000
3	(Constante)	,668	,187		3,582	,001
	التكنولوجيا	,333	,080	,420	4,184	,000
	المشاركة في القرارات	,197	,057	,303	3,438	,001
	نمط القيادة	,195	,066	,300	2,949	,005
a. Variable dépendante : الاندماج الوظيفي						

الملاحق

تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

أولا علاقة الجنس لا توجد فروق بين الإجابات تبعا للعمال

Test des échantillons indépendants					
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الاندماج_الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,015	,902	-,601	58
	Hypothèse de variances inégales			-,600	32,078

Test des échantillons indépendants				
		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
الاندماج_الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,550	-1,36508	2,27066
	Hypothèse de variances inégales	,553	-1,36508	2,27571

Test des échantillons indépendants				
		Test t pour égalité des moyennes		
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
		Inférieur	Supérieur	
الاندماج_الوظيفي	Hypothèse de variances égales	-5,91029	3,18014	
	Hypothèse de variances inégales	-6,00011	3,26996	

ثانيا علاقة العمر لا توجد فروق بين الإجابات تبعا للعمال

ANOVA					
الاندماج_الوظيفي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,096	3	,032	,276	,842
Intragroupes	6,486	56	,116		
Total	6,582	59			

الملاحق

ثالثا علاقة الأقدمية لا توجد فروق بين الإجابات تبعا للعمال

ANOVA الأقدمية					
الاندماج_الوظيفي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,171	3	,057	,498	,685
Intragroupes	6,411	56	,114		
Total	6,582	59			

رابعا علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين الإجابات تبعا للعمال

ANOVA الوظيفة					
الاندماج_الوظيفي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,070	2	,035	,306	,738
Intragroupes	6,512	57	,114		
Total	6,582	59			

خامسا علاقة المؤهل العلمي لا توجد فروق بين الإجابات تبعا للعمال

ANOVA المؤهل العلمي					
الاندماج_الوظيفي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,169	2	,084	,750	,477
Intragroupes	6,414	57	,113		
Total	6,582	59			



IV	الإهداء 1
V	الإهداء 2
VI	الشكر وتقدير
VII	ملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للمناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المناخ التنظيمي
03	الفرع الأول : مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته
05	الفرع الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي
07	الفرع الثالث: أنواع المناخ التنظيمي
08	الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
09	الفرع الخامس: المقارنة بين الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي
10	المطلب الثاني: مدخل حول الاندماج الوظيفي للعاملين
10	الفرع الأول : مفهوم الاندماج الوظيفي للعاملين وأهميته
12	الفرع الثاني: الصفات الواجب توفرها في الموظف المندمج
13	الفرع الثالث: أبعاد الاندماج الوظيفي للعاملين
14	الفرع الرابع: ممارسات الاندماج الوظيفي للعاملين
15	الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للعاملين
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمناخ التنظيمي و الاندماج الوظيفي للعاملين
17	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.
17	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
24	الفرع الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
24	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
26	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل

الفصل الثاني	
الدراسة الميدانية لواقع أثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين بالديوان الوطني لأعضاء المعوقين - تقرت -	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
30	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية
30	الفرع الأول: منهج الدراسة
31	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
33	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
33	الفرع الأول: أدوات الدراسة
33	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية
34	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
35	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
35	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
35	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
40	الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
54	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
54	الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
64	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
68	خلاصة الفصل
70	خاتمة
74	المراجع
78	الملاحق
94	الفهرس