

# أثر الثقافة التنظيمية على الاندماج الوظيفي للعاملين

## دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي

The impact of organizational culture on the functional integration of workers - a field study at the Directorate of Communications of Algeria in El-oued

تي أحمد\*

مخبر إدارة أعمال المؤسسات المستدامة

جامعة الوادي، الجزائر

[tei-ahmed@univ-eloued.dz](mailto:tei-ahmed@univ-eloued.dz)

تاريخ النشر: 2023/06/07

راشدي نعيمة

مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية

جامعة الوادي، الجزائر

[Rachedi@univ-eloued.dz](mailto:Rachedi@univ-eloued.dz)

تاريخ القبول للنشر: 2023/05/06

تاريخ الاستلام: 2023/02/01

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات، التوجه نحو العمل الفرقي، المشاركة في إتخاذ القرار) في الاندماج الوظيفي لدى العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكذا استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتمت باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات اعتمادا على البرنامج الإحصائي (SPSS. 25)، حيث شملت الدراسة 41 عينة من أفراد المؤسسة تم اختيارها بطريقة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستويات لأبعاد الثقافة التنظيمية الثلاث، ووجود أثر بين الثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مع الاندماج الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، اندماج الوظيفي، قيم ومعتقدات، استغراق وظيفي، اتصالات الجزائر.

تصنيف JEL: M14, M12, L3.

### Abstract:

This study aims to highlight the impact of organizational culture in its dimensions and beliefs, orientation towards teamwork, participation in decision-making in functional engagement among employees of the directorate of Algeria communications in EL-oued, and to achieve the objective of the study, the analytical descriptive approach was relied upon, as well as the use of the questionnaire as a tool for collecting information and data, and it was done using analysis statistical data based on the statistical program (SPSS. 25), Where the study included 41 samples from the institution's personnel, which were selected randomly. The study concluded that there are levels of the three dimensions of organizational culture, and the existence of an effect between organizational culture and functional engagement in the institution under study, as well as the existence of a statistically significant effect relationship between each dimension of dimensions of organizational culture with engagement career.

**Key words:** Organizational culture; job integration; values and beliefs; Usure fonctionnelle; Communications of Algeria

**Jel Classification Codes:** M14, M12, L3.

\* المؤلف المراسل.

في محيط العمل نجد نوعين من الموظفين، نجد الموظف الذي يتميز بالنشاط ويكرس مجهودات كبيرة في العمل ويتميز بفاعلية أثناء أداءه لعمله بشكل واضح وببدي حماس واعتزاز بوظيفته على الرغم من ضغوط ومطالب العمل، ونتيجة لذلك فهو يحقق أهدافه الشخصية وعلى مستوى الفريق. في حين نجد على الجانب الآخر موظف دائما ما يشعر بالخمول وغير راغب في بذل أي جهد ما لم يتم حثه للقيام بذلك بقوة وإلحاح من قبل مديره، فضلا عن كونه أقل تفاعل ويكتفي بالحد الأدنى المطلوب، تجنبنا لأي رد فعل سلبي من طرف مديره، إضافة إلى عدم الالتزام بمواعيد العمل المحددة، وغالبا ما يفشل هذا النوع من الأشخاص في تحقيق أهدافه، وإذا ما وضعنا الاندماج الوظيفي نصب أعيننا، سنعتبر النوع الأول موظف مندمج، في حين النوع الثاني من العمال هو موظف غير مندمج، وهنا السؤال لماذا هذا الاختلاف بين النوعين من الموظفين؟ فالأكيد أن هذا الأمر يعود لكثير من الأسباب. ولعل أن الثقافة التنظيمية أحد هذه الاحتمالات، فالتراكمات الثقافية والقيم التي يحملها العامل إلى بيئة عمله تؤثر بشكل كبير على سلوكياته وأداءه الوظيفي، ولهذا تعتبر الثقافة التنظيمية أحد المحددات الرئيسية المؤثرة في مستوى اندماج العامل بالمؤسسة.

### 1.1 إشكالية الدراسة:

من خلال التوطئة السابقة الذكر ونظرا لأهمية الموضوع جاء هذا المقال ليناقد الإشكالية التالية:  
هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد القيم والمعتقدات التنظيمية والاندماج الوظيفي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التوجه نحو العمل الفرقي والاندماج الوظيفي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والاندماج الوظيفي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعوامل الديمغرافية (العمر، الأقدمية) عند مستوى معنوية 5%؟

### 2.1 الفرضيات:

بناء على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

- ❖ الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ الفرضيات الفرعية:
  - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد القيم والمعتقدات التنظيمية والاندماج الوظيفي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة.

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التوجه نحو العمل الفرقي والاندماج الوظيفي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والاندماج الوظيفي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعوامل الديمغرافية (العمر، الاقدمية) عند مستوى معنوية 5%.

### 3.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تعالج موضوع مهم ويتمثل في قوة انتماء وارتباط الموظف بوظيفته لدرجة أنه يبذل أقصى ما لديه لضمان سير العمل مما ينعكس على جودة الخدمة في المؤسسة موضوع الدراسة.

من خلال هاته الدراسة سنحاول فهم أعمق لموضوع الاندماج الوظيفي في المؤسسات وموضوع الثقافة التنظيمية بشكل خاص، كونها أحد الطرق التي تعين على فهم وتحسين سلوك الموظفين الذين يحملون أفكار ومعتقدات خاصة بهم تؤثر على التفاعل الاجتماعي والثقافي داخل المؤسسة محل الدراسة.

إن نتائج الدراسة ستوفر لأصحاب القرار بالمؤسسة المعنية معطيات هامة تساعد في اتخاذ الاجراءات المناسبة للرفع من مستوى الاندماج الوظيفي.

نتائج هاته الدراسة ستكون مفيدة لأي مؤسسة، بغض النظر عن نوع العمل، لبناء سياسة اندماج قوية للموظفين.

### 4.1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- ❖ التحقق من وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة:
- ❖ تقديم توصيات تساعد المسيرين على الانتباه لأهمية الثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي في التأثير المباشر على أداء الأفراد.

### 2. الدراسات السابقة:

- دراسة (محمد السعيد جوال وآخرون، 2020)، بعنوان: مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (الجزائر)، هدفت الدراسة الى قياس مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية مشكلة من 75 عامل، وقد توصلت الدراسة الى أن كل من العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي يتحققان بمستويات متوسطة في المؤسسة، بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى العدالة التنظيمية المدركة على الاندماج الوظيفي ضعيف نسبيا، وتوصي هذه الدراسة المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة بضرورة تعزيز مستويات العدالة التنظيمية وذلك من أجل ضمان اندماج وظيفي فعال لمواردها البشرية.
- دراسة (بودبزة إكرام، عبد الباقي أميرة، 2022)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي- دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام القيادي بالمؤسسة المينائية سكيكدة، ولتحقيق هذا الهدف تم جمع المعلومات اللازمة من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة شملت (95) إطار من مجتمع الدراسة المكون من (101) إطار ليكون عدد الاستبانات الصالحة للدراسة (63)

استبانة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية، وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSV.20). وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي بالمؤسسة محل الدراسة؛ عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لأراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

— دراسة (بوعلام أمينة، 2018)، بعنوان الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف دراسة ميدانية في الإدارة المحلية لولاية الوادي، سعت هذه الدراسة إلى البحث عن أسباب ومكامن عدم الاندماج المهني وتوضيح محددات البيئة الداخلية المتحكمة في الاندماج المهني في الإدارة المحلية لولاية الوادي حيث ركزت الدراسة على الثقافة التنظيمية، جماعة العمل والقيادة كمحددات للبيئة الداخلية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على المقابلة والاستبيان كأدوات للدراسة. استعملت الباحثة العينة الحصصية وكان المجتمع الكلي 1052. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن علاقات العمل محدد تنظيمي هام للاندماج المهني، حيث إتضح أن عند الموظفين روابط نابعة من الثقافة المحلية وتنطلق من قاعدة إجتماعية أخلاقية وهو ما ينعكس بالتكيف السريع وفق قواعد العمل كما أن التنظيمات الإدارية تتسم بالإنغلاق والمركزية الشديدة في القرارات حيث تؤدي هذه العوامل إلى عزل وتهميش الفئات السلمية الدنيا مما جعل عامل المشاركة ضعيف.

— دراسة (تواتي طارق، 2017)، بعنوان: ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين بالمؤسسة إطار الشراكة الأجنبية- دراسة ميدانية بمؤسسة "أناد هنكل" وحدة الرغبة- الجزائر العاصمة، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة السلوك التنظيمي للعمال الجزائريين في ضوء الشراكة الأجنبية وهل استطاعت الثقافة المؤسساتية تحقيق الاندماج المهني في ظل المناخ التنظيمي الجديد، وهذا من خلال دراسة ميدانية باستخدام إستمارة وزعت على عينة مكونة من 50 عامل من أصل مجتمع مكون من 200 عامل، كما إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود إندماج مهني نسبي للعمال الجزائرية نتيجة الشعور بالإجفاف في منح الإمتيازات مقارنة بنظرائهم الأجانب، وعدم الشعور بالأمن الوظيفي نظرا للصيغ العمل الجديدة المتمثلة في عقود العمل محدودة المدة. أيضا من النتائج غياب ثقافة مؤسساتية جماعية واستغلال العمال الواقع الجديد لمصالحهم الشخصية كالتطوير والتكوين من خلال الاحتكاك بالأجانب.

- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تتفق أغلب الدراسات التي تم عرضها سابقا مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المطبق وهو المنهج الوصفي والطريقة وأدوات الدراسة المعتمدة على الاستبيان، كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (تواتي طارق، 2017) التي تناولت العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاندماج الوظيفي، في حين أن الدراسات التالية تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية، وهي: دراسة دراسة (محمد السعيد جوال وآخرون، 2020)، التي ركزت على بيان مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي، ودراسة (بودبزة إكرام، عبد الباقي أميرة، 2022) والتي أبرزت تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي، وأيضا دراسة (بوعلام أمينة، 2018) التي ركزت على العلاقة بين الاندماج المهني والانضباط الوظيفي. أما من حيث هدف الدراسة فتتفق أغلب الدراسات مع هدف الدراسة الحالية والمتمثل في التعرف وقياس أبعاد متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة خصوصا دراسة (تواتي طارق، 2017) التي ركزت على دراسة علاقة التأثير بين الثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي لدى عينة الدراسة.

أما أوجه الاختلاف فيتمثل في بيئة الدراسة، حيث تحاول هذه الدراسة محاولة دراسة واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاث لدى العاملين في بيئتنا المحلية ومعرفة درجة تأثيرها على مستوى الاندماج الوظيفي.

### 3. الإطار النظري للثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي:

#### 1.3 مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية:

##### 1.1.3 مفهوم الثقافة:

يقر كل العلماء والباحثين الأنثروبولوجيين للعالم البريطاني ادوارد تايلور بأسبقيته في وضع أول تعريف شامل لمفهوم الثقافة في كتابه الثقافة البدائية ويقول: "الثقافة بمعناها الانساني الأوسع هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والاعراف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الانسان باعتباره عضوا في المجتمع" (بوقرة، 2007، صفحة 43). أما كوتو (coutu1949) فجاء تعريفه كمقارنة نفسية فيقول إن الثقافة بالنسبة لشعب من الشعوب هي كالشخصية بالنسبة للفرد، وروح الجماعة بالنسبة للثقافة هي كالأنا بالنسبة للشخصية، أي أنها لب كل أنواع السلوك المحتملة.

وكل من يدقق في هذه التعريفات يجد أنها تركز وتشارك في جوانب معينة تمثل خصائص الثقافة وهي (رياحي ومانع، 2021، صفحة 343):

— مكتسبة؛

— يشترك فيها مجموعة من الأفراد؛

— عملية تراكمية حيث تنتقل من جيل إلى الجيل الذي يليه.

#### 2.1.3 مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية بمفهومها الحالي لم تجد الاهتمام في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة، إلا في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين حيث كان التركيز قبل ذلك على دراسة بناء المنظمات والعلاقات الانسانية. وقد تم استعارة هذا المفهوم من المفهوم العام للثقافة، ولهذا فإن التعريفات المختلفة التي قدمها الكتاب، والتي سنذكر بعضها منها لا تخرج عن إطار تعريف الثقافة الاجتماعية، حيث تم اسقاط هذه التعريفات على المنظمة باعتبارها مجتمع من نوع خاص.

إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد. فقد عرفها الكاتب (Lewin Kurt) بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها (بوقرة، 2007، صفحة 35).

وحسب (شين) في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة: الثقافة التنظيمية هي مجموع المبادئ الأساسية التي اكتشفتها الجماعة وطورتها أثناء حل المشكلات من أجل اندماج داخلي وتكيف خارجي، والتي اثبتت نجاحها ومن ثم تعليمها لأعضاء المنظمة الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وفهمها وادراكها (عباس، 2012، صفحة 121).

الثقافة التنظيمية هي الحيز المعرفي المكون من القيم والمعايير والاتجاهات السلوكية والتوقعات التي يتقاسمها العاملون داخل المنظمة (بن عمار، 2022، صفحة 339).

فثقافة المنظمة هي شعور تنظيمي غير مكتوب، يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة، مصلحة، هيئة حكومية أو مستشفى، وهي مجموعة من القيم والمعتقدات الحاكمة، يتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة وتؤثر على العاملين في

تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم، وتحدد لهم ما يعد هام ومرغوب وما هو غير مرغوب، وتصحح طرق تفكيرهم وسلوكهم، بل وتوضح أحيانا طرق الأداء ومقومات نجاحه، كما يمكن أن تنقل ثقافة المنظمة بين العاملين بها من جيل لآخر.

### 3.1.3 أهمية الثقافة التنظيمية:

عندما نتحدث عن الأهمية فنحن نتحدث عن دور الثقافة التنظيمية وما يمكن أن تقوم به داخل التنظيم، فهي تساهم في تعزيز أو تراجع الأداء التنظيمي من خلال توجيه سلوك الأفراد ضمن خصائص وشروط الثقافة التنظيمية، كما وأنها تمثل إطار مرجعي للأفراد تفسر الأنشطة والأحداث على ضوءها، وتساعد أيضا على التنبؤ بسلوكيات الأفراد والجماعات، بالإضافة إلى دورها في توحيد السلوكيات وتعزيز القيم والمدرجات المشتركة مما يؤدي إلى الشعور بالهوية المشتركة. وهذا يشجع على التعاون والتبادل والتنسيق الدائمين. إضافة إلى تطوير الاحساس بالعضوية والهدف المشترك وهذا يشجع على الانتماء والالتزام القوي ممن يقبلون هذه الثقافة وبالتالي يعزز الاستقرار داخل التنظيم (محسن العامري ومنصور الغالي، 2008، صفحة 129).

### 4.1.3 أبعاد الثقافة التنظيمية:

فيما يلي أبعاد الثقافة التنظيمية والتي اعتمدها الباحثان، وهي:

- ❖ القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية: تتمثل القيم التنظيمية في بيئة العمل، بحيث تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين خلال الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بين هذه القيم احترام الآخرين، الالتزام بالقوانين..... الخ، أما المعتقدات التنظيمية فهي أفكار مشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في مكان العمل لأنها تبين كيفية انجاز العمل والمهام الموكلة لهم داخل التنظيم (رياحي ومانع، 2021، صفحة 345).
- ❖ التوجه نحو العمل الفرقي: تتكون فرق العمل من مجموعة من الأفراد لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف بالاعتماد الذاتي لانجاز الاعمال نظرا لتوفر المهارات الفنية والعملية والإنسانية والموارد اللازمة لنجاحهم، والاستقلالية في اتخاذ القرار (قريشي وديدوني، 2022، صفحة 813). إذ يكفل العمل الفرقي تحقيق نتائج أداء أفضل لا سيما عند الشروع بتطبيق العديد من الأنظمة والممارسات الإدارية الحديثة (دلهوم وكربالي، 2018، صفحة 96).
- ❖ المشاركة في اتخاذ القرار: وهي توفير الظروف الملائمة لكافة أعضاء المنظمة لصناعة القرار وإبداء الرأي والأفكار والمقترحات المختلفة (دلهوم وكربالي، 2018، صفحة 96).

### 2.3 الاندماج الوظيفي:

إن أول ما ذكر مصطلح الاندماج الوظيفي في مقال في مجلة أكاديمية للإدارة من طرف (khan, 1990): والذي عرف بأنه تسخير أعضاء المنظمة لأدوار عملهم.

ففي الاندماج الوظيفي يوظف الناس ويعبرون عن أنفسهم جسديا ومعرفيا وعاطفيا أثناء أداء الأدوار، حيث يتعلق الجانب المعرفي لاندمج الموظفين بمعتقدات الموظفين حول المنظمة وقادتها وظروف العمل، ويتعلق الجانب العاطفي بشعور الموظفين تجاه كل من هذه العوامل الثلاث، وما إذا كانت لديهم مواقف ايجابية أو سلبية تجاه المنظمة وقادتها، أما الجانب المادي لاندمج الموظف يتعلق بالطاقات الجسدية التي يبدلها الأفراد لإنجاز أدوارهم.

## 1.2.3 مفهوم الاندماج الوظيفي:

لا يوجد حتى الآن تعريف موحد واضح ومتفق عليه للاندماج الوظيفي، ويصف العديد من الباحثين والممارسين المصطلح بطرق مختلفة جدا.

يعرفه كانيقو (kanugo) بأنه التجاوب النفسي للفرد مع عمله بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد، فالاندماج الوظيفي يعني أن يحب الفرد عمله وأن يكون مهتم بالعمل المرتبط به (بن سعدة وبخوش، 2020، صفحة 102).  
جاء في تعريف (Donna, 2011) بأنه الشغف للالتزام والطاقة التي تترجم في مستويات عالية من الإصرار والجهد على إتمام المهام الصعبة، وتجاوز التوقعات، والابتكار والمبادرة، فالعامل المندمج وظيفيا هو من يمتلك إحساسا قويا بالتوافق بين قيمه الشخصية ومصالحه مع قيم المؤسسة ومصالحها، ولهذا يرتبط عاطفيا بالمؤسسة ويبدل كل ما لديه من أجل نجاحها، حيث يرى أن مستقبله فيها مشرق يستحق العناء وعمله في هذه المؤسسة يدعوا إلى الرضا (جوال، مختار، ولعقاب، 2020، صفحة 78).

الاندماج الوظيفي حسب (Lambert) هو الدرجة التي يكون فيها العمل جزءا هاما من كيان وحياة الفرد (عسلي، 2018، صفحة 144).

إن الاندماج الوظيفي هو ذوبان الفرد في جماعة العمل داخل المنظمة، ويصبح بذلك عنصرا فعالا يؤثر ويتأثر بالمنظمة، وهناك بعض المصطلحات معادلة للاندماج الوظيفي والتي يستعملها الباحثين والتي منها: التلاؤم، التكيف، التكامل، التوافق، الارتباط، المشاركة، الاستغراق، الانهماك. فالاندماج الوظيفي هو نتيجة العلاقات التضامنية التي تنشأ بين العمال، والتي تولدت عن تبادل الخدمات وحاجة الافراد إلى تكوين صداقات وجماعات يحسون فيها بالراحة والاطمئنان، وهناك عدة أطراف تساهم في تحقيق الاندماج (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006, p. 706):

- ❖ الأفراد العاملين في المنظمة من خلال تضامهم واتحادهم في كل الظروف؛
  - ❖ الإدارة وذلك بتوفيرها للوسائل والشروط التي تساعد العامل بأداء عمله برضا واطمئنان؛
  - ❖ طبيعة العمل من حيث الصعوبة والخطورة، من حيث كون العمل دائم أو مؤقت، هذا بالإضافة إلى أهمية هذا العمل بالنسبة للعامل ومدى توافق الكفاءة والمؤهلات التي لديه مع متطلبات العمل.
- وبهذا الشكل سوف نجد ثلاث أنواع من الموظفين من حيث اندماجهم الوظيفي حسب (GALLUP): موظف مندمج، غير المندمج، المفصول (GALLUP, 2013, p. 17):

- ❖ الفئة الأولى: الموظفون المندمجون: هم أولئك الذين يعملون بشغف لتحقيق أهداف المنظمة؛
- ❖ الفئة الثانية: الموظف غير المندمج: هو الشخص الذي ينظر إليه على أنه يعمل ولكن ليس بشغف وطاقة نحو الهدف للمنظمة؛

- ❖ الفئة الثالثة: الموظفون المنفصلون عن العمل: هم أولئك الذين لا يشعرون بالسعادة في عملهم.

## 2.2.3 أهمية الاندماج الوظيفي:

تكمن أهمية الاندماج الوظيفي في جانبين، الأول يتمثل في النتائج التنظيمية التي تنعكس على المنظمة، أما الثاني فيتمثل نتائج تنعكس على الفرد نفسه، ويمكن تلخيصها كالآتي:

- ❖ الموظف المندمج في عمله أكثر كفاءة لخلق عملاء مخلصين، ويمكنه الفهم بشكل أفضل كيف يلبي احتياجات العملاء وبالتالي تجد أن العملاء يميلون إلى المنظمات التي تعمل فيها هذه النوعية من الموظفين؛

❖ إنتاجية الموظفين: يميل الموظف المندمج إلى أن يكون أكثر إنتاجية وأكثر تميز، ويعمل للمنظمة أكثر من مجرد الحصول على راتب، ومستعد لعمل ما هو أكثر أو أبعد من متطلبات الوظيفة؛

❖ الصحة والرفاه: أشارت الدراسات إلى أن الاندماج الوظيفي له آثار صحية إيجابية، ويحسن الاتجاهات وسلوكيات الفرد إتجاه العمل (بن سعدة و بخوش، 2020، صفحة 104).

ينتج عن الاندماج الوظيفي نوع من الروابط الاجتماعية وعلاقات إنسانية بين جماعة العمل، التي تسعى كل المنظمات إلى التحلي بها واكسابها.

أما بالنسبة للمنظمة ففي ظل ما يشهده قطاع الإدارة والأعمال من موجة كبيرة من التغيير الدائم والمنافسة الحادة، يتطلب من المنظمات قدر كبير من الانفتاح والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، ولضمان وجودها في السوق وتحقيق التفوق، فما عليها إلا التخطيط الجيد لتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية والمادية، كما يجب عليها تحقيق الاندماج الوظيفي الكافي لأجل إستقرار المنظمة، والوقوف أمام تحدي المنافسين والبقاء في السوق.

إن الاندماج الوظيفي يزيد من تماسك العمال بمنظمتهم واتقانهم لعملهم وانتماءهم إلى ثقافة تلك المنظمة، فالمنظمة التي تراعي عمالها وتجعلهم مستقرين ومتكيفين تصل لا محال إلى الرقي والنجاح والإنتاجية والجودة العالية (Chandani, 2016, p. 698).

### 3.2.3 أبعاد الاندماج الوظيفي:

صمم (scaufeli, Salanova and Bakker) مقياس الإندماج في العمل أطلق عليه (Utrecht work engagement scale) الإندماج في العمل أو بإختصار (UWES)، حيث عرفوا الإندماج الوظيفي بأنه حالة ذهنية ايجابية ذات صلة بالعمل، تتميز بالحيوية أو القوة، والتفاني أو الاخلاص والاستغراق.

تتمثل أبعاد الاندماج الوظيفي (التفاني، الحيوية، الاستغراق) فيما يلي (حسين الهيثي و درداء عبد الملك ، 2020، صفحة 550):

❖ التفاني: يعني المشاركة القوية في العمل، ويحس الفرد بالحماس والأهمية والتحدي والالهام والفخر؛

❖ الحيوية: حيث يمتلك الفرد العامل مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية خلال العمل والرغبة في المثابرة ومواجهة التحديات؛

❖ الاستغراق: يكون العامل مستغرق بسعادة أثناء أداء عمله ويمر الوقت بسرعة كما أن العامل يواجه صعوبة في فصل نفسه عن العمل.

### 4. الطريقة والأدوات:

#### 1.4 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول محاور وفقرات الاستبيان، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، أما البيانات الثانوية فتتمثل في الكتب العلمية والدراسات السابقة والمنشورات والمجلات العلمية المتعلقة بالموضوع الدراسة.

## 2.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مديرية اتصالات الجزائر بالوادي، حيث تم توزيع 52 استمارة استبيان، تم استرداد 45 استبيان، واستبعاد 04 استمارات لأنها غير صالحة للدراسة، ما يعني أن عدد الاستمارة الصالحة للدراسة 41 استمارة.

## 3.4 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، حيث تضمن الجزء الأول الخاص بالتعريف بموضوع البحث والبيانات العامة الخاصة بالفئة المستهدفة، في حين تم تخصيص الجزء الثاني لمتغيرات الدراسة حيث قسم الجزء الثاني عبارات خاصة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وعبارات خاصة بالمتغير التابع (الاندماج الوظيفي)، وتم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على عبارات الجزء الخاص بمتغيرات الدراسة.

## 4.4 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بقياس الصدق الظاهري للاستبيان، أي قمنا بتوزيعه على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير من أجل الأخذ بأرائهم من حيث مدى مناسبة العبارات المقترحة ومدى سلامة صياغتها، وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أغلبهم.

## 5.4 ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قمنا بتطبيق طريقة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات، حيث تشير هذه الطريقة إلى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات المقياس، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول 1: معامل الثبات الفاكرونباخ

المحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	16	0.866
الاندماج الوظيفي	18	0.904
مجموع المحاور	34	0.928

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة يساوي 0.928، ويدل ذلك على ارتفاع معامل الثبات وهذا ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة، ويمكن تطبيقها بثقة.

## 6.4 الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قمنا بتمييز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss.25، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وهي:

- ❖ اختبار الفاكرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- ❖ التكرارات: بهدف وصف خصائص عينة الدراسة، وبيان عدد مفرداتها، وفقا للإجابات تجاه محاور وأبعاد الدراسة؛
- ❖ النسب المئوية بهدف تحديد نسبة التكرارات سواء لخصائص عينة الدراسة، أو إجابات مفردات العينة على عبارات الاستمارة؛
- ❖ المتوسط الحسابي بهدف حساب متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستمارة؛
- ❖ الانحراف المعياري: بهدف تحديد مدى ابتعاد القراءات عن مركز تجمعها لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة؛

- ❖ معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى ارتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع؛
- ❖ تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- ❖ تحليل التباين الاحادي ONE WAY ANOVA.

5. النتائج ومناقشتها:

#### 1.5 التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

نعمل على تقديم تحليل للخصائص الديموغرافية للعينة، وكذا تحليل إجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

#### 1.1.5 تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة:

تكونت عينة الدراسة من (41) مفردة تم تجميعها عن طريق الاستبيان موجه للعاملين في المؤسسة محل الدراسة ووصفت عينة الدراسة وفقا لمتغيرات: الجنس، العمر، الأقدمية، وفيما يلي الوصف لعينة الدراسة وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	87.8%	الأقدمية	أقل من 05 سنوات	11	26.8%
	أنثى	05	12.2%		من 5 الى أقل من 10 سنوات	09	21.9%
	المجموع	41	100%		من 10 الى أقل من 15 سنة	15	36.7%
العمر	أقل من 30 سنة	08	19.5%	15 سنة فأكثر	06	14.6%	
	30 إلى أقل من 40 سنة	20	48.8%	المجموع	41	100%	
	40 إلى أقل من 50 سنة	09	21.9%				
	أكثر من 50 سنة	04	9.8%				
	المجموع	41	100%				

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يشير الجدول رقم (02) إلى أن توزيع العينة من حيث الجنس كانت نسبة الذكور تمثل (87.8%) بينما كانت نسبة الإناث تمثل (12.2%)، أما من ناحية العمر كانت أكبر نسبة للفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بـ (48.8%)، مما يعني أن أغلب الأفراد العاملين في أوج نشاطهم وعطائهم، أما بخصوص معيار الأقدمية في العمل فكانت نسب توزيعهم كالتالي: أقل من 05 سنوات (26.8%)، أما بخصوص فترة من 5 إلى أقل من 10 سنوات (21.9%)، والنسبة في المجال من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (36.7%)، أما الفئة من 15 سنة فأكثر كان تمثيلها بنسبة (14.6%)، وهذا دليل على أغلب عمال واطارات المؤسسة يمتلكون أقدمية معتبرة في الوظيفة.

## 2.1.5 تحليل متوسطات إجابات أفراد العينة لأبعاد متغيرات الدراسة:

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

جدول 3: متوسطات إجابات أفراد العينة لأبعاد متغيرات الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	القيم والمعتقدات التنظيمية	3.6024	0.6481	01	الموافقة
02	التوجه نحو العمل الفرقي	3.5521	0.5397	02	الموافقة
03	المشاركة في اتخاذ القرارات	2.9056	0.5774	03	الموافقة
الاتجاه العام لمحور الثقافة التنظيمية		3.3559	0.35330	الموافقة	
الاتجاه العام لمحور الاندماج الوظيفي		3,4063	0,57518	الموافقة	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

من خلال التحليل الإحصائي يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لعبارات الثقافة التنظيمية كانت إيجابية حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 3.355 وهو يقع في مجال الموافقة والقبول وهي درجة تقدير مرتفعة، مشيرة بذلك إلى وجود ثقافة تنظيمية تتميز بصفة الحياة بالمؤسسة، وانحراف معياري قدره 0.353، وقد احتلت العبارات المشكلة لبعد القيم والمعتقدات التنظيمية الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 3.60 وهو متوسط حسابي جيد وهذا يشير إلى سعي المؤسسة بأن يكون العمال لديها لديهم قيم تنظيمية مبنية على روح التعاون والاحترام المتبادل وانحراف معياري 0.648، واحتل بعد التوجه نحو العمل الفرقي الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.55 وهو معدل مرتفع وهذا يشير إلى سعي المؤسسة محل الدراسة بأن يكون لديها توجه نحو العمل الفرقي وذلك بما يتناسب مع بيئة العمل الداخلية التي ينشط فيها العمال، وانحراف معياري 0.539، واحتل الترتيب الأخير بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي 2.90 وهو يشير إلى درجة تقدير متوسط، وانحراف معياري 0.577.

أما بخصوص المحور الثاني الخاص بالاندماج الوظيفي كانت متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة كلها ايجابية، حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 3.406 وهو يقع في مجال الموافقة والقبول، وهو بدرجة تقدير مرتفعة، وهذا يشير إلى سعي المؤسسة بأن تكون بيئة العمل لديها مبنية على تجسيد أبعاد الاندماج الوظيفي داخل المؤسسة؛ وانحراف معياري قدره 0.575.

## 2.5 اختبار وتحليل الفرضيات:

## 1.2.5 اختبار الفرضية الرئيسية:

**H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يوضح الجدول اسفله نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين:

جدول 4: نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية في الاندماج الوظيفي

Sig	F	B	R Square	R
0.004	8.892	0.778	0.229	0.478

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.478) وهي تدل على وجود ارتباط بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل

## أثر الثقافة التنظيمية على الاندماج الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر

التحديد (0.229) وهي قيمة تدل على أن الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل يساهم بـ (22.9%) في الاندماج الوظيفي، في حين أن باقي القيمة (77.1%) تفسره عوامل أخرى، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (8.892) وقيمة مستوى المعنوية (0.004) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.778)، وهذا يعني أن التغيير في وحدة واحدة من الثقافة التنظيمية يؤدي إلى التغيير في مستوى الاندماج الوظيفي.

نستنتج أن الثقافة التنظيمية محدد تنظيمي هام للاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، كما أنها تلعب دورا رئيسيا في التأثير على سلوك العاملين بمختلف مستوياتهم وتوجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة ويضمن استمراريتها وتطورها، وذلك من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التي تحقق الاندماج الوظيفي والتي تتجلى في صورة ايجابية من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم، وهو ما ينعكس على باقي العاملين في المؤسسة.

### 2.2.5 اختبار الفرضيات الفرعية:

#### ❖ الفرضية الفرعية الأولى:

**H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد القيم والمعتقدات التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول 5: نتائج اختبار أثر القيم والمعتقدات التنظيمية في الاندماج الوظيفي

Sig	F	B	R Square	R
0.000	31.524	0.734	0.448	0.617

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين القيم والمعتقدات التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.61) وهي تدل على وجود ارتباط مقبول بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل التحديد (0.448) وهي قيمة تدل على أن بعد القيم والمعتقدات التنظيمية كمتغير مستقل يساهم بـ (44.8%) في الاندماج الوظيفي، في حين أن باقي القيمة (55.2%) تفسره عوامل أخرى، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (31.524)، وقيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.734) وهذا يعني أن التغيير في وحدة واحدة من القيم والمعتقدات التنظيمية يؤدي إلى التغيير في مستوى الاندماج الوظيفي.

نستنتج أن القيم التنظيمية المبنية على روح التعاون والاحترام المتبادل والالتزام بالقوانين، ..... تساهم في تحديد وتوجيهه بنسبة مقبولة في سلوك العاملين الخاص بسلوكيات الاندماج الوظيفي في المؤسسة من خلال الظروف التنظيمية المختلفة.

#### ❖ الفرضية الفرعية الثانية:

**H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التوجه نحو العمل الفرقي والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول 6: نتائج اختبار أثر التوجه نحو العمل الفرقي في الاندماج الوظيفي

Sig	F	B	R Square	R
0.000	33.961	0.740	0.517	0.742

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين العمل الفرقي في الاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.742) وهي تدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل التحديد (0.517) وهي قيمة تدل على أن بعد التوجه نحو العمل كمتغير مستقل يساهم بـ (51.7%) في الاندماج الوظيفي، في حين أن باقي القيمة (48.3%) تفسره عوامل أخرى، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (33.961)، وقيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.740) وهذا يعني أن التغير في وحدة واحدة من العمل الفرقي يؤدي إلى التغير في مستوى الاندماج الوظيفي.

نستنتج أن التوجه نحو العمل الفرقي المبنية على توفر المهارات الفنية والعملية والإنسانية والموارد اللازمة لنجاح العمل الفرقي، والاستقلالية في اتخاذ القرار، تساهم في تحديد وتوجيهه بنسبة مرتفعة في سلوك العاملين الخاص بسلوكيات الاندماج الوظيفي في المؤسسة من خلال الظروف التنظيمية المختلفة.

#### ❖ الفرضية الفرعية الثالثة:

**H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول 7: نتائج اختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرار في الاندماج الوظيفي

Sig	F	B	R Square	R
0.002	32.847	0.761	0.687	0.794

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين اتخاذ القرار والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.794) وهي تدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل التحديد (0.687) وهي قيمة تدل على أن بعد اتخاذ القرار كمتغير مستقل يساهم بـ (68.7%) في الاندماج الوظيفي، في حين أن باقي القيمة (31.3%) تفسره عوامل أخرى، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (32.847)، وقيمة مستوى المعنوية (0.02) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.761) وهذا يعني أن التغير في وحدة واحدة من اتخاذ القرار يؤدي إلى التغير في مستوى الاندماج الوظيفي.

نستنتج أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار المبنية على توفير الظروف الملائمة لكافة أعضاء المؤسسة لصناعة القرار وإبداء الرأي والأفكار والمقترحات المختلفة تساهم في تحديد وتوجيهه بنسبة جيدة في سلوك العاملين الخاص بسلوكيات الاندماج الوظيفي في المؤسسة من خلال الظروف التنظيمية المختلفة.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعوامل الديمغرافية (العمر، الأقدمية) عند مستوى معنوية 05%.

جدول 8: تباين وجهات نظر المستجوبين حول واقع الثقافة التنظيمية حسب عامل العمر والأقدمية

sig	F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.335	1.179	0.384	3	1.151	بين المجموعات	العمر
		0.325	28	9.105	داخل المجموعات	
			31	10.256	الكلية	
0.226	1.565	0.500	2	0.999	بين المجموعات	الخبرة
		0.319	29	9.257	داخل المجموعات	
			31	10.256	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي  $Sig > 0.05$  بالنسبة للثقافة التنظيمية مع متغير العمر، مما يدل على عدم وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل العمر.

كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي  $Sig > 0.05$  بالنسبة للثقافة التنظيمية مع عامل الخبرة المهنية، مما يدل على عدم وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل الأقدمية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) حول واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل العمر والخبرة المهنية.

7. خاتمة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا في التأثير على سلوك العاملين من خلال القيم والمعتقدات والأعراف التي تحقق وتربط العمال ببعضهم البعض، وتجمع أفكارهم لخلق ثقافة إيجابية تنعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم، والتي يمكن أيضا أن تحقق اتجاهها إيجابيا يحمله الأفراد نحو منظماتهم، يتمثل في إرساء مستويات الاندماج الوظيفي الذي يسعى إلى تحقيق المساواة الاجتماعية من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتشجيعهم على العمل الجماعي، وبث روح التعاون وتحفيز الشعور بالانتماء للوظيفة.

كان الهدف من هذه الدراسة الكشف عن تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الاندماج الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي التي تحدد وترسم اتجاهات وقيم والأفكار والإبداعات داخل المؤسسة.

1.7. النتائج: ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

❖ أظهرت النتائج وجود اتجاه إيجابي حول الثقافة التنظيمية السائدة والتي تهتم بتوحيد السلوكيات وتعزيز القيم والمدرجات المشتركة مما يؤدي إلى الشعور بالهوية المشتركة، وهذا يشجع على التعاون والتبادل والتنسيق الدائمين، وهذا يشجع على الانتماء والاندماج القوي ممن يقبلون هذه الثقافة وبالتالي يعزز الاستقرار داخل المؤسسة:

- ❖ تعتبر الثقافة التنظيمية محدد تنظيمي هام للاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، كما أنها تلعب دورا رئيسيا في التأثير على سلوك العاملين بمختلف مستوياتهم؛
  - ❖ تتوفر مستويات مرتفعة من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات التنظيمية، التوجه نحو العمل الفرقي، المشاركة في اتخاذ القرار) في المؤسسة محل الدراسة؛
  - ❖ توفر بعد المشاركة في اتخاذ القرار بمستويات أقل من بعدي القيم والمعتقدات التنظيمية والتوجه نحو العمل الفرقي في المؤسسة محل الدراسة؛
  - ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت علاقة ارتباط موجبة متوسطة تقدر بـ(0.478). أي أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة كلما ارتفع تحقيق الاندماج الوظيفي؛
  - ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد القيم والمعتقدات التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
  - ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد التوجه نحو العمل الفرقي والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
  - ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار والاندماج الوظيفي في العمل في المؤسسة محل الدراسة؛
  - ❖ كشفت نتائج تحليل الفروق حول أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الاندماج الوظيفي عن عدم وجود اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة يعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة المهنية)؛
  - ❖ أشارت النتائج المتوصل إليها إلى وجود مستويات بدرجة مرتفعة من الاندماج الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا يشير إلى سعي المؤسسة بأن تكون بيئة العمل لديها مبنية على تجسيد أبعاد الاندماج الوظيفي داخل المؤسسة.
- 2.7. التوصيات:
- ❖ ضرورة تعزيز نقاط القوة في الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، وخاصة المتعلقة ببعدي القيم والمعتقدات التنظيمية والتوجه نحو العمل الفرقي، وأيضا ودعم وتشجيع العاملين؛
  - ❖ من المهم بناء ثقافة تنظيمية لدى المؤسسة تساعد العاملين على تحقيق طموحاتهم وغاياتهم، لذا يجب التأكد من توافق طموحاتهم مع أهداف المؤسسة؛
  - ❖ تنمية احساس إدراك العاملين بأهمية كل من الثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي داخل المؤسسة من خلال القيام بحملات توعية لهم وأثر ذلك على أدائهم وعلى أداء المؤسسة ككل؛
  - ❖ لقد بينت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة محل الدراسة هي ثقافة تنظيمية بدرجة مرتفعة، الأمر الذي يتطلب منها المحافظة عليها نظرا لأهميتها، وأيضا لدرجة تاثيرها بالبيئة المحيطة، وذلك من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية والهادفة لدى المؤسسة؛
  - ❖ ضرورة تطوير ثقافة تنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تكون قادرة على تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين بمستويات أفضل.

❖ إعادة النظر في بعد مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات وتمكينهم من ذلك ومنحهم صلاحيات أكثر، مما يعطي دفعة معنوية كبيرة للعاملين من شأنها أن تنعكس إيجابيا على كافة أبعاد الاندماج الوظيفي ويزيد من مستواه لدى المؤسسة.

### 8. قائمة المراجع

1. الزهرة قريشي، ويوسف ديدوني. (2022). اثر تمكين المورد البشري على سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوية بولاية الاغواط. مجلة المنهل الاقتصادي 05 (02)، الصفحات 820-809.
2. الطيب برغوث. (بلا تاريخ). محورية البعد الثقافي في إستراتيجية التجديد عند مالك بن نبي، ط1. الجزائر: دار قرطبة.
3. سمية بن عمار. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بمديرية الطاقة لولاية تلمسان. مجلة البشائر الاقتصادية 08 (03)، الصفحات 347-336.
4. سمير عباس. (2012). الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى.
5. صالح مهدي محسن العامري، وظاهر محسن منصور الغالي. (2008). الإدارة والأعمال، ط2. الأردن، عمان: دار وائل.
6. صلاح الدين حسين الهيثي، ومحمود درداء عبد الملك. (2020). تأثير اندماج العاملين في زيادة الأعمال دراسة تطبيقية لعينة من الشركات العائلية في بغداد. مجلة دنابر، العدد 21، الصفحات 569-539.
7. عبد القادر بن سعدة، ومديحة بخوش. (2020). حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 11 (01)، الصفحات 119-95.
8. كمال بوقرة. (2007). المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، اطروحة دكتوراه في علم اجتماع. الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة.
9. محمد الامين دلهوم، وبغداد كربالي. (2018). بغداد مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية 36 (01)، الصفحات 111-93.
10. محمد السعيد جوال، رابحي مختار، ومحمد لعقاب. (2020). مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الاندماج الوظيفي. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 11 (02)، الصفحات 90-73.
11. معمرياحي، وفاطمة مانع. (2021). استخدام ابعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة الشطية - ولاية الشلف. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 17 (27)، الصفحات 354-341.
12. نور الدين عسلي. (2018). دراسة اثر الاندماج الوظيفي على اداء العاملين في المستشفيات العمومية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الصفحات 153-142.
13. Chandani, A. (2016). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Afecting Employee Engagement. Indian Journal of Science and Technology, Vol 9(15), pp. 692-724.
14. GALLUP. (2013). tate of the global workplace. Washington DC, United States: employee management insights for business leaders worldwide.
15. Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. Educational and Psychological Measurement, 66(4), pp. 701-716.