

تأثير القدرات التنظيمية وفق أنموذج Falletta على اندماج العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

أ.م.د. حسان ثابت الخشاب

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

Hassantjk1979@yahoo.com

الباحثة: سارة سمير بشير القصيري

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

ss2379094@gmail.com

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى بيان أثر القدرات التنظيمية المتمثلة بـ (الهيكلة والقابلية على التكيف، المعلومات والتقانات، الإدارة المباشرة، المقاييس والمكافآت، النمو والتطور) على اندماج العاملين، فيما تبني البحث المنهج الوصفي التحليلي، وحُدد ميدان الدراسة في كلية الإدارة والاقتصاد، أما مجتمع الدراسة فتتمثل في العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد، وقد طبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (٨٠) تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية في جمع البيانات، وبهدف معالجة البيانات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية، وكانت أبرز النتائج التي توصل اليها البحث هي اهتمام المنظمة المبحوثة بالتعامل مع القدرات التنظيمية باعتبارها مؤشر ذو أهمية بالغة في اندماج العاملين، وقد خرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات والتوصيات من أهمها تتوافق النتائج الإحصائية التي توصل اليها الباحثان من وجود تأثير للقدرات التنظيمية على اندماج العاملين مع الأنموذج الاصلي المشار اليه (Falletta)، وهذه النتائج تثبت أهمية بناء القدرات التنظيمية ودورها الفاعل في تحقيق الاندماج الوظيفي، وتوصي الدراسة بالاستفادة من القدرات التنظيمية كبنية تحتية تخدم عملية اندماج العاملين، وكمحور أساسي في نشر مفاهيم الاندماج والتوعية وضرورته في سبيل تهيئة كل من الموظفين والمسؤولين لعملية الاندماج.

الكلمات المفتاحية: القدرات التنظيمية، اندماج العاملين، أنموذج Falletta.

The Impact of Organizational Capabilities According to the Falletta Model on Employee Engagement: A survey study in the College of Administration and Economics/ University of Mosul

Researcher: Sara Samir B. Al-Qusayri
College of Administration and Economics
University of Mosul

Assist. Prof. Dr. Hassan Thabit Al-kashab
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The current research aims to demonstrate the impact of organizational capabilities represented by (structure and adaptability, information and technology, direct management, measures and rewards, growth and development) on the integration of workers. While the research adopted the descriptive and analytical approach, and the field of study was defined at the College of Administration and Economics. While the study community it was represented in the College of Administration and Economics employees. The study was applied to an intentional sample consisting of (80) teachers

in the researched organization. The questionnaire was the main tool in data collection. In order to process the data, many statistical methods were used. The most prominent results of the research were the interest of the researched organization in dealing with organizational capabilities as an indicator of great importance in the integration of workers. The study came out with a set of conclusions and recommendations, the most important of which are consistent with the statistical results reached by the researcher regarding the existence of an impact of organizational capabilities on the integration of workers with the original model referred to (Falletta). This the results demonstrate the importance of building organizational capabilities and its effective role in achieving job integration. The study recommends the utilization of the capabilities organizational as an infrastructure that serves the engagement process of workers, and as a basic axis in spreading the concepts of engagement and awareness. And its necessity in order to prepare both employees and officials for the engagement process.

Keywords: organizational capabilities, employee engagement, Falletta Model.

المقدمة

تُعدّ القدرات التنظيمية من الموضوعات الحيوية التي تحرص كل المنظمات الناجحة على امتلاكها، في إطار الاستخدام الكفء للموارد، لتمكين المنظمة من إيجاد الفرص البيئية واستغلالها، وتعزيز مزايا المنظمة، وتطويرها، لذلك فهي طاقة تنظيمية تُصمم على نحو متكامل من أجل الوصول إلى حالة مرغوبة، تحقق المنظمات من خلالها قيمتها المطروحة في بيئتها وعبر منتجاتها، لذلك فهي أداة لاستشراف المستقبل، والبقاء فيه، وبموجب أهمية القدرات التنظيمية، ودورها تم اجراء هذه الدراسة بهدف الوقوف على ماهية القدرات التنظيمية في الميدان المبحوث، وتحديد واقعها، ومستويات توافرها في المنظمة، اما بالنسبة لاندماج العاملين فقد حاز هذا الموضوع على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي في السنوات العشرين الماضية وذلك لدوره الكبير في التأثير على المواقف والسلوكيات في مجال العمل، كشفت الدراسات السابقة عن وجود ارتباط إيجابي بين الاندماج في العمل مع الرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والأداء، والرفاهية النفسية، وارتباط سلبي مع ترك العمل، والاحترق الوظيفي، وقد تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث، يشمل المبحث الاول منهجية البحث، اما المبحث الثاني فقد تضمن الجانب النظري للبحث والمتمثل بالقدرات التنظيمية كمتغير مستقل، واندماج العاملين كمتغير معتمد، اما المبحث الثالث فقد اشتمل على الجانب العملي للبحث، اما المبحث الرابع والآخر فقد اشتمل على الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها.

المحور الاول: منهجية الدراسة

١. **مشكلة الدراسة:** سعى الباحثان للاستفادة من نموذج (Falletta) وقامت بدراسة أثر القدرات التنظيمية المتمثلة بـ (الهيكل والقابلية على التكيف، المعلومات والتقانات، الإدارة المباشرة، المقاييس والمكافآت، النمو والتطور) على اندماج العاملين حيث يمكن تجسيد مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل التالي: هل للقدرات التنظيمية تأثير على اندماج العاملين؟
٢. **أهمية الدراسة:** تنبثق أهمية البحث من خلال الاتي:
 - أ. ترسيخ أهمية القدرات التنظيمية وما ينتج عنها من فوائد لاندماج العاملين.

ب. ان مفهوم اندماج العاملين من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة التي لها دور كبير ومهم في تكوين مدركات العاملين للمشكلات التي تواجههم في الحياة المهنية.

٣. **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي الى بيان أثر القدرات التنظيمية المتمثلة بـ (الهيكل والقابلية على التكيف، المعلومات والتقانات، الإدارة المباشرة، المقاييس والمكافآت، النمو والتطور) على اندماج العاملين.

٤. **مجتمع وعينة الدراسة:** اختار الباحثان فهم العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد كمجتمع الدراسة، أما عن عينة الدراسة فقد وزع الباحثان (٨٠) استمارة استبانة على عدد من تدريسي الكلية، وكانت نتيجة وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة كما موضحة في الجدول (١):

الجدول (١): وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

عدد الدورات التدريبية التي تلقاها	التكرار	%	المسمى الوظيفي	التكرار	%
لا توجد	6	7.5	أستاذ	10	12.5
دورة واحدة	7	8.75	أستاذ مساعد	21	26.25
دورتان	14	17.5	مدرس	34	42.5
أكثر من دورتين	53	66.25	مدرس مساعد	15	18.75
المجموع	80	100	المجموع	80	100
المؤهل العلمي	التكرار	%	الجنس	التكرار	%
بكالوريوس	23	28.75	ذكر	61	76.25
ماجستير	33	41.25	انثى	19	23.75
دكتوراه	24	30	المجموع	80	100
المجموع	80	100	سنوات الخدمة الإجمالية	التكرارات	%
العمر	التكرار	%	أقل من 5 سنوات	2	2.5
			5-10 سنوات	4	5
25 أقل من سنة	3	3.7	11-15 سنة	19	23.75
25-35 سنة	10	12.5	16-20 سنة	17	21.25
36-45 سنة	32	40	21-25 سنة	13	16.25
46-55 سنة	19	23.75	26-30 سنة	10	12.5
55 فأكثر	16	20	31 فأكثر	15	18.75
المجموع	80	100	المجموع	80	100

٥. **أساليب جمع البيانات وتحليلها:** تم الاعتماد على الاستبانة(*) في عملية جمع البيانات حيث تم عرضها على عدد من المحكمين لغرض تقويمها بالشكل الذي يتوافق مع موضوع البحث، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء (الجزء الأول) يتضمن المعلومات الشخصية و(الجزء الثاني) يختص بالقدرات التنظيمية أما (الجزء الثالث) يختص باندماج العاملين، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما استخدم برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) من أجل وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياته، حيث تم استخدام مجموعة من الأدوات الاحصائية المتمثلة بـ (التوزيع

(*) لغرض الحصول على الاستبانة يرجى مراسلة الباحثين على عناوين البريد الالكتروني، علماً أن الاستبانة تم رفعها من أجل تقليص عدد أوراق البحث لتكون مطابقة مع تعليمات النشر في المجلة.

التكراري، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الاستجابة)، اما (Cronbachs Alpha) فكانت قيمتها (0.803)، ويعرض الجدول (٢) متغيرات الدراسة والمصادر المعتمدة في إعداد فقرات الاستبانة التي تم تعديلها من قبل الباحثان. الجدول (٢): متغيرات الدراسة والمصادر المعتمدة في إعداد فقرات الاستبانة

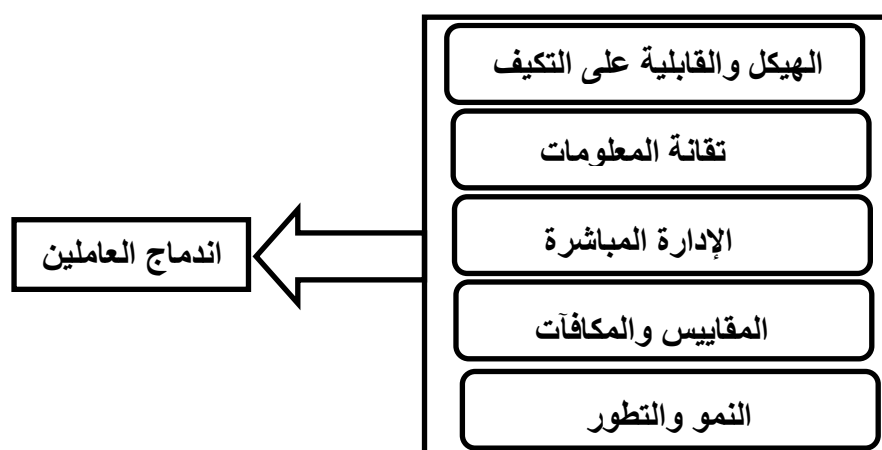
المتغيرات الدراسة	المصدر
الهيكل والقابلية على التكيف	(Falletta, 2008) (المحمدي، ٢٠١١)
المعلومات والتقانات	(Falletta, 2008) (إسلام، ٢٠١٦)
الإدارة المباشرة	(Falletta, 2008) (صالح، ٢٠١١) (العراييد، ٢٠١٠)
المقاييس والمكافآت	(Falletta, 2008) (إسلام، ٢٠١٦) (مانع، ٢٠١٥)
النمو والتطور	(مانع، ٢٠١٥) (صالح، ٢٠١١)
اندماج العاملين	(محمد، ٢٠٢٠)

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

٦. **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بهدف تكوين رؤية أولية حول مشكلة محددة، كما يمكن من خلاله تحديد مدى الحاجة الى بحوث اضافية في المستقبل، ويتمثل الهدف الرئيسي من هذا المنهج في تحديد المشكلة وتكوين الفروض.

٧. **مخطط الدراسة:** وفقا لأنموذج (Falletta) تم تبني متغير القدرات التنظيمية (مؤشرات الأداء) وتأثيرها على متغير اندماج العاملين لدراستها وكما موضح في الشكل (١):

القدرات التنظيمية



الشكل (١): أنموذج الدراسة

Source: Falletta, S., & Combs, W., (2018), the Organizational Intelligence Model in Context. OD PRACTITIONER, 50 (1).

٨. **فرضية الدراسة:** استنادا الى مشكلة الدراسة واهدافها تمت صياغة الفرضية التالية التي سيجري اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، وذلك على النحو التالي:

H0.1: لا يوجد علاقة ارتباط بين القدرات التنظيمية واندماج العاملين.

H0.2: لا يوجد تأثير للقدرة التنظيمية المتمثلة بـ (الهيكل والقابلية على التكيف، والمعلومات والتقانات، والإدارة المباشرة، والمقاييس والمكافآت، والنمو والتطور) وفق أنموذج (Falsetta) على اندماج العاملين للمنظمة المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً. **القدرة التنظيمية:** تزايد في السنوات الأخيرة الاهتمام بموضوع القدرات التنظيمية لعلاقتها بتفوق وتقدم المنظمات ونظراً للغموض الذي يعتري مفهوم القدرات التنظيمية إلى حد ما إذ أن الافتراض الأساس لمفهوم القدرات يتمثل بتلك المنظمات التي لديها طرائق مميزة لعمل الأشياء أو التعامل باختلاف المشكلات التنظيمية التي تظهر بوصفها مصدر قوة للمنظمة واستمراريتها (البياتي والجرجري، ٢٠١٧: ٥٩) أن القدرات التنظيمية ثابتة في معظم الأحيان وتغييرها ليس بالشيء السهل والسريع (الراوي، ٢٠١٧: ٤٣)، وتعرف القدرات التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على أداء مجموعة منسقة من المهام، باستخدام الموارد التنظيمية، لغرض تحقيق نتيجة نهائية معينة، وتعتبر القدرات التنظيمية أساسية لقدرة الشركات على حل مشاكلها التنظيمية بفاعلية (Inan & Bititci, 2015: 312)، وتعرف أيضاً بأنها قدرة المنظمة للقيام بنشاط منتج معين باستخدام ما لديها من تشكيلة من الموارد (الربيعي، ٢٠١٣: ٤٩).

بالنسبة إلى (Grossman, Ryan, Letts) (١٩٩٩)، تنعكس القدرة التنظيمية في "قدرة المنظمة على تطوير، والحفاظ على، وتحسين تقديم المهمة (Evans, et al., 2009: 192)، أما (Svensson, 2015: 27) عرفها بأنها "قدرة المنظمة على تسخير مواردها الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها"، **واتساقاً لما تقدم يعرف الباحثان القدرات التنظيمية** على إنها طاقات تنظيمية تمتلكها المنظمة مكونة من الخبرات والمهارات والمعارف التي تكمن في عاملها، ويتم من خلالها أداء نشاط المنظمة بالشكل الذي يصب في تحقيق أهداف المنظمة واستدامتها، وتنقسم القدرات التنظيمية إلى خمسة أبعاد وهي كالاتي:

١. **الهيكل والقابلية على التكيف:** الهيكل التنظيمي ليس سوى نمط راسخ للعلاقات بين مكونات مختلفة من الأجزاء التي من خلالها تنقسم المنظمة مسؤوليات مختلفة ومن ثم تخلق تناسقاً بين المسؤوليات المختلفة، الهيكل التنظيمي يوجه كفاءة العمل في المنظمة، وتعزيز حافز وحماس الموظفين والتنسيق الفعال بين الإدارة العليا للحصول على أفضل أداء ومرؤوسين لتدفق الخطط والأهداف في المنظمة لتحديد الخطط المستقبلية للمنظمة (Mishra & Maharana, 2019: 279-280)، كما أشار (Ashkenas et al., 2002: 85) إن الهيكل التنظيمي يعبر عن وجود توجه فطري لدى الناس نحو تشكيل منظمات هرمية، والمنظمات بدورها تشكل نفسها وفقاً لحاجاتها المتعددة، وتتسم هذه العملية بالإستمرار والتطور عبر الوقت (الحميري وبريس، ٢٠١٦: ٢٤)، إن الهيكل التنظيمي يمثل نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة الذي يساعد في فهم وتحليل إجراءاتها وعملياتها، وإن تأثيراته لا تقتصر في تحسين الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية للمنظمة، بل يتعدى الأمر إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع معنوياتهم وخلق التماسك بينهم، الأمر الذي يحسن الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ (ابوغنيم وفرج، ٢٠١٧: ١٨٦).

يشير التسلسل الهرمي إلى المواقف داخل المنظمة، أي أنها تظهر علاقات الرؤساء والمرؤوسين، لذلك يمكن تقسيم المنظمة إلى منخفضة أو ضحلة أو عميقة، التسلسل الهرمي الطويل لديه العديد من أوجه القصور لأنه يجعل التواصل أكثر صعوبة في المنظمة، كما أنه يخلق

بعض الصعوبات في الجدولة والتحكم، والتي تزداد صعوبة مع مزيد من التسلسلات الهرمية، ويمكن بالتأكيد تقليل عدد المستويات الهرمية (Susec, 2017: 6)، كما تعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغيير لأن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغيرات في الهياكل التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو إستحداث وحدات جديدة بتغيير تبعية بعض الوحدات مما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغيرات الجديدة (الدده والسلمان، ٢٠١٧: ١٥٠٦)، ويعرف الهيكل التنظيمي المرن هو الهيكل الذي يحتوي على عدد قليل من المستويات التنظيمية بما يسهل عملة الإتصال ما بين الإدارة العليا والإدارتين الوسطى والدنيا مع منح الحرية في التصرف للعاملين وتفويض لهم بعض السلطات مما يساهم في جعل المنظمة أكثر سرعة في الاستجابة للتغيرات البيئية (بوكرة، ٢٠١٧: ١٩).

٢. تقانة المعلومات: تحتاج المنظمة إلى إدخال تقنيات حديثة في البنية التحتية لتقانة المعلومات بصورة تجعلها أكثر مرونة، في تطوير أساليب العمل الإداري وفعالية في الأداء، وبالتالي فإن مرونة البنية التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات تهدف إلى تحسين جودة أداء العاملين في المنظمة وتجنب المشاكل الفنية الناتجة عن عدم مرونة البنية التحتية وتجنب المخاطر المحتملة، إن إدخال التقنيات الحديثة في البنية التحتية لتقانة المعلومات في المنظمة تعمل على الانتقال من الأداء التقليدي الحالي إلى مستوى أكثر تقدماً في تطبيقات المعلوماتية الإلكترونية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية في المنظمة والحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتقديم خدمة متطورة للزبائن بأقل التكاليف وبالسرية المطلوبة (القواسمي، ٢٠١٥: ١٦)، وأشار (Reynolds, 2010: 5) بأن تقانة المعلومات تتطلب مكونات البنية التحتية من أجهزة تقانة المعلومات والبرمجيات والشبكات بالبنية التحتية لتقانة المعلومات كما تحتاج المنظمة إلى موظفين من الموارد البشرية يسمون منظمة دعم تقانة المعلومات لتخطيط وتنفيذ وتشغيل ودعم تقانة المعلومات، لذا يجب أن تكون البنية التحتية لتقانة المعلومات في المنظمة متكاملة مع الموظفين والإجراءات لبناء وتشغيل ودعم نظم المعلومات وكذلك الأجهزة المادية وقاعدة البيانات التي تخزن المعلومات ومكونات شبكة الاتصالات (هادي ومتعب، ٢٠١٨: ٧)، وعرف (Byer and Turner, 2001: 42) البنية التحتية بأنها الموارد المشتركة التي تتكون منها تقانة المعلومات من أجهزة وبرمجيات واتصالات يمكن ربطها بمحطات العمل سواء داخل المنظمة أم بيئتها الخارجية في أي مكان ولأي شخص، إذ يمكن تحديد المعلومات التي يتم التشارك فيها مباشرة من خلال الخدمات والأنظمة (حسين، ٢٠١٨: ٥٠٥)، أما (محمد، ٢٠٠٩: ٦) عرفها بأنها مجموعة المكونات المادية والبرمجيات والكوادر البشرية إلى جانب القدرات التقانية العالية المستخدمة في الاتصالات بأنواعها، وعرفها (عبدالله، ٢٠١٧: ٢٦٨) على أنها أي جهاز من أجهزة الحاسوب الأساسية التي يستخدمها الأفراد للتعامل مع المعلومات وتدعيمها من أجل تفعيل هذه المعلومات وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة.

٣. الإدارة المباشرة: من أجل أن تعمل الإدارة بشكل فاعل يجب على المدير والعاملين أن تربطهم مشاعر التفاهم من خلال التأثير المتبادل، ويكسب المدير المرؤوسين عندما يشعرون أن المدير قادر على حل مشكلاتهم، وتتحدد صورة المدير وفقاً للمشاعر الداخلية للمرؤوسين وفكرهم (اشتيا، ٢٠١٧: ٣٤٣)، تشكل العلاقات التنظيمية أحد الركائز الأساسية الواجب أستحضارها في

ميدان العمل كونها تجسد قوة اللحمة بين الإدارات التنظيمية وبين العاملين وعلى نحو يكرس فكرة مساعي كل طرف لخدمة الآخر بحيث تكون أواصر الترابط قوية وعمليات التبادل الفكري قائمة، مما يعني إن كينونة العلاقات حية وبمداها الذي يمس شغاف القلوب مثلما تستميل العقول، وهنا منحى فعلي لحالات الأخذ والعطاء والقول والفعل علما أن العلاقات التنظيمية تتخذ أكثر من صيغة وشكل سواء أكانت عمودية أم أفقية، إلا أن المهم هو أن يظهر في العلاقات وفي كافة الاتجاهات، بحيث يكون محركا لحالات التودد ومدخلا للتقارب دون جعلها سبيلا للصراعات وحالات الشقاق، وقد تتخذ العلاقات جانب الحياد أحيانا إلا أن المهم أن نجعل منها محركا للعمل في المنظمات وبما يؤثر ضرورة الإفادة من معطياتها ضمن المدى التعاوني بحيث نجعل من العلاقات الاجتماعية منفذا لاتساع نطاق العلاقات التنظيمية وبالأثر، الذي يرفض العزلة ويقر التالف (خليف وصالح، ٢٠١٩: ٤٥٦-٤٥٧)، ان المدير المثالي الذي يتبع نهج الإدارة المباشرة يدرك جيدا الفرق بين التعليم والتدريب وأن يكون لديه فهما دقيقا لكيفية موازنة تطوير العاملين بما يناسب كل مستوى من مستويات السلم الوظيفي في المنظمة، ومن مزايا الإدارة المباشرة (مهارات النجاح، ٢٠١٩: ٣):

- أ. إن هذا النهج يتيح للمدير الوصول إلى مزيد من الأفكار من العملاء والعاملين على حد سواء، هذا الأمر يمكن أن يعمل لصالح المدير في حال تمت مقارنته (التعامل معه) بعقلية مفتوحة.
 - ب. يكتسب المدراء فهم أعمق وأكثر تفصيلا لنشاطهم التجاري.
 - ج. إن سلوك هؤلاء المدراء والمتمثل في تواجد المدراء والعاملين في خندق واحد، غالبا ما يكتسب المدراء إحترام موظفيهم يساعد هذا النهج المدراء على أدراك أهمية آراء ومساهمات العاملين، وكيف أنهم يكونون في أغلب الأوقات ناصحين جيدين.
 - د. إنها تسهم في الحفاظ على تركيز العاملين، وذلك لأن رئيسهم يشاركهم العمل بصورة منتظمة.
٤. **المقاييس والمكافآت:** إن أداء الموظف هو قضية رئيسة في المنظمة، ويمكن لتقييم وقياس الأداء أن يعزز الفوائد التي تعود على المنظمة (Lqbal et al., 2013: 38)، ويمكن اعتبار نظام تقييم وقياس الموظف أحد مؤشرات جودة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، التقييم ليس فقط الأساس الضروري لإدارة أداء الموظف الناجحة، ولكنه يوفر أيضا معلومات قيمة لوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، إن تقييم الأداء مهم لأنه يساعد في تعليقات الأداء، وتدريب الموظفين وقرارات التطوير، والتحقق من عملية الاختيار، والترقيات والتحويلات، وقرارات التسريح، وقرارات التعويضات، والتطوير الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية، وتطوير العلاقات بين الأشخاص (Aggarwal & Thakur, 2013: 717)، حيث يجادل العديد من العلماء الآخرين في أن تقييم وقياس الأداء هو وسيلة فعالة من أجل إدارة نظام المكافأة والعقاب التنظيمي الرسمي، وتقييم شرعية الاختيار، وتقديم التعليقات إلى الموظفين والعاملين كوسيلة للتطوير الشخصي والمهني، وإرشادات لبرامج التدريب والمشكلات التنظيمية التشخيصية (Bayisa, 2007: 12)، يجب أن يكون تقييم وقياس الأداء متجذرا بعمق في محتوى الوظائف نفسها، وتستفيد المنظمة من خلال وجود موظفين يعرفون ما هو متوقع منهم والذين يدركون أنهم يتلقون مكافآت تتعلق مباشرة بالأداء الواضح (wiesenhofer, 2005: 43)، وعادة ما يتم إجراء عمليات التقييم مرتين في السنة في المنظمة في شكل مراجعة منتصف السنة والمراجعات السنوية التي تعقد في نهاية السنة المالية، في هذه العملية يقوم المقيم أولا بتقييم نفسه، ويطلق عليه التقييم

الذاتي (A. punitha, 2008: 18)، ويعرف تقييم وقياس الأداء على أنه مصطلح يستخدم لمجموعة متنوعة من الأنشطة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تقييم الموظفين وتطوير كفاءاتهم، وتحسين الأداء، وتخصيص المكافآت (Flaniken, 2009: 22)، حيث تنظر معظم المنظمات إلى المكافآت كوسيلة لتحفيز سلوكيات معينة في الموظفين على وجه التحديد، وتهدف المكافآت إلى تحفيز الموظفين على الأداء بفعالية وكفاءة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أن بغض النظر عن نوع المنظمة التي ينظر إليها المرء "تلعب المكافآت دوراً مهماً في بناء والحفاظ على الالتزام بين الموظفين الذي يضمن مستوى عالٍ من الأداء واستقرار القوى العاملة"، إن الأساس المنطقي لاستخدام المكافآت هو تحفيز سلوكيات معينة بين الموظفين الذين ينظر إليهم على أنهم مفيدون للأداء المحسن مع تثبيط السلوكيات الأخرى التي يرون أنها تضر بالنمو والأداء التنظيمي (Eshun & Duah, 2011: 15)، وتعرف المكافأة هي التي يتلقاها الموظف من منظمة مقابل الخدمة التي يقدمها الموظف وكعائد مقابل العمل المنجز (Kikoito, 2014: 9).

٥. **النمو والتطور:** تكتسب تنمية الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين فهي تنمية لأهم وأعلى أصول المنظمة فيما أهتمت المنظمة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرات التمويلية وحددت أهدافاً طموحة لمستوى الأداء وأخرى للتميز على المنافسين فأن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق ومن ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية بين تنمية الموارد البشرية وغيرها من الوظائف الأخرى للمنظمة وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص (مطرية، ٢٠١٦: ٤٣)، ويعتبر العنصر البشري من أهم الموارد في كافة المنظمات وخاصة الحكومية لذلك يجب على القائمين بأمر المنظمات الاهتمام بهذا المورد الذي إذا نجحت في تأهيله وتطويره نجحت في تحقيق أهدافها بصرف النظر ما إذا كانت هذه الأهداف ربحية أو خدمية (عبد المجيد، ٢٠١٩: ٣)، يعد تطوير الموظفين أحد أكبر التحديات التي تواجه المنظمات والمنظمات التنافسية الحديثة، حيث يمثل أصحاب العمل أكبر منظمات الأصول والعمود الفقري التي يطلق عليها الموارد البشرية، إن حاجة كل منظمة إلى تقدير موظفيها ورعايتهم والاحتفاظ بهم معهم، هو أمر مفيد لنجاح المنظمات (Ali, 2016: 126)، ويرى (العكدي، ٢٠١٦: ٦١٣) تنمية الموارد البشرية بأنها عملية تتضمن العديد من الحقائق لتنمية البشر تتضمن أشكالاً من التنمية منها التنمية البدنية والتنمية الفكرية والاجتماعية والمعنوية والسياسية والروحية وغيرها من الأشكال التي أن تدخل ضمن مفهوم التنمية، أما (عطية، ٢٠١٨: ٦٨) بأنها عملية ديناميكية وفعالة ومستمرة في المنظمة ولا ينبغي أن تتوقف عند هذا حد، ويجب أن تولى عناية كبيرة على أساس إنها وحدة أو مجموعة متكاملة، إذ أن كل عملية تتكامل مع مثيلتها لتسهم في تنمية الموارد البشرية، التي تنعكس بالنتيجة على كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة.

ثانياً. اندماج العاملين: يؤدي العاملين دوراً مهماً في نجاح المنظمة باعتباره مصدر للميزة التنافسية، والمدخل الحديث للتنمية المستدامة، لما يقدمه من حلول مثلى للتحديات التي فرضها نظام العولمة، وذلك من خلال توجيه امكانياته، ومعارفه في تحديث وابداع الجديد، بما يكسب المنظمة المرونة والقدرة على مواكبة السوق، وتوفير متطلبات البقاء والتطور، هذا ما يستدعي ضرورة الاهتمام بالعاملين وتشجيعهم على العمل، لضمان اندماجه بالوظيفة في سبيل ضمان

تحقيق وتفعيل قدرته في تحقيق الاهداف وذلك من خلال القدرات التنظيمية التي تؤثر على اندماج العاملين (مرزوق وبوعشه، ٢٠١٧: ١٦٣)، ان العامل المندمج يتم وصفه بأنه الشخص الذي يعي ويدرك سياق الاعمال، ويعمل عن كثر مع زملاء العمل من اجل تحسين أداء المنظمة، حيث كلما زاد اندماج العامل زادت احتمالية تكلمه بأشياء ايجابية عن المنظمة التي يعمل بها، وبذلك تزداد مساهمته في تقديم خدمات جيدة للعمل ورغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة، ذلك يؤدي الى تقليل نسبة الغياب عن العمل او تركه، وبذل جهد اكبر وبشكل منظم، وكذلك تأثيره على متغيرات عديدة كالتعاون بين الزملاء وجودة الخدمة (محمد، ٢٠٢٠: ٥)، يعتبر مفهوم اندماج العاملين من ابرز المفاهيم الإدارية والتنظيمية الإيجابية حيث لقي اهتماما كبيرا على مدار السنوات العشر الماضية، ويعكس هذا المفهوم اندماج العاملين بشكل ايجابي بعملهم وما يتميزون به من نشاط وحيوية، ويشعرون بتأدية عملهم بفعالية فهي عبارة عن حالة ايجابية في تحقيق العمل المندمج بالعمل، كما ويتيح اندماج العاملين خلق فرصة للعاملين للتواصل مع رؤسائهم وزملائهم بشكل كبير من خلال بيئة تشجيعية وتحفيزية تدفع العاملين الى الاهتمام الفعلي بأداء العمل بشكل جيد، حيث كانت بداية ظهور مفهوم الاندماج لأول مرة من قبل الباحث (Kahn)، والذي قدمه على أنه الاندماج الشخصي وهو عبارة عن تسخير اعضاء المنظمة انفسهم في ادوار عملهم من خلال الاندماج، فأن الفرد يستخدم ويعبر عن نفسه جسديا وذهنيا وعاطفيا اثناء اداء دوره (دهليز وحمد، ٢٠١٦: ٣٣)، حيث تتضمن مشاركة الموظف العلاقة المعرفية والعاطفية والسلوكية التي يتمتع بها العاملين بوظائفهم ومؤسساتهم، والجهد والحماس الذي يبذله في عملهم اليومي (أي مدى مساهمة العاملين بطاقتهم التقديرية وجهودهم نيابة عن المنظمات التي يخدمونها) (Falletta, 2013: 23)، وعرف ايضا بأنه الاندماج الوجداني للعامل تجاه المنظمة وأهدافها ورسالتها وقيمتها وفلسفتها (هلسا، ٢٠١٨: ١٨٥)، كما وعرف اندماج العاملين بأنه مدى تحفيز العاملين في المشاركة في نجاح المنظمة ورغبة في بذل جهود ارادية في انجاز انشطة هامة لتحقيق اهداف المنظمة (Newstorm & Davis, 2002: 10).

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً. وصف وتشخيص إجابات الأفراد المبحوثين لمتغير القدرات التنظيمية:

١. الهيكل والقابلية على التكيف: تشير النتائج الواردة في الجدول (٣) الى ان إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد ومتغيراته التي تشمل (X1-X10) تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (35.87%) وبوسط حسابي (33.374) وانحراف معياري (10.267)، اما الإجابات المحايدة كانت (30%)، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين إجابات المبحوثين (34.14%)، علما ان المتغير الذي اغنى نسبة الاتفاق في هذا البعد هو (X8) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (56.25%) ووسطه الحسابي (3.233) وبانحراف معياري (1.060)، كما ينص هذا السؤال على (يتم تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي كلما دعت الحاجة لذلك).

الجدول (٣): التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الهيكل والقابلية على التكيف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.934	3.612	17.5	14	31.25	25	30	24	16.25	13	5	4	X ₁
1.030	3.185	8.75	7	10	8	35	28	38.75	31	7.5	6	X ₂
0.979	3.088	3.75	3	6.25	5	43.75	35	37.5	30	8.75	7	X ₃
1.042	3.338	8.75	7	26.25	21	32.5	26	23.75	19	8.75	7	X ₄
1.077	3.467	17.5	14	25	20	25	20	22.5	18	10	8	X ₅
1.215	2.895	13.75	11	20	16	27.5	22	18.75	15	20	16	X ₆
0.944	3.774	25	20	37.5	30	22.5	18	7.5	6	7.5	6	X ₇
1.060	3.233	13.75	11	6.25	5	33.75	27	40	32	6.25	5	X ₈
1.020	3.153	7.5	6	11.25	9	28.75	23	47.5	38	5	4	X ₉
0.966	3.629	21.25	17	30	24	21.25	17	25	20	2.5	2	X ₁₀
10.267	33.374	13.75	11	20.38	16.3	30	24	27.75	22.2	8.12	6.5	المؤشر الكلي
		34.13				30		35.87				المجموع

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

٢. تقانة المعلومات: تبين النتائج الواردة في الجدول (٤) الى ان إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد ومتغيراته التي تتضمن (X11-X20) تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (34.76%) وبوسط حسابي (32.407) وانحراف معياري (9.996)، اما الإجابات المحايدة كانت (30.75%)، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين إجابات المبحوثين (43.49%)، علما ان المتغير الذي اغنى نسبة الاتفاق في هذا البعد هو (X17) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (51.25%) ووسطه الحسابي (3.072) وبانحراف معياري (1.052)، كما ينص هذا السؤال على (تتجز اغلب الأعمال باستخدام التقانات الالكترونية الحديثة).

الجدول (٤): التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تقانة المعلومات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.828	3.653	10	8	50	40	17.5	14	21.25	17	1.25	1	X11
1.051	3.201	11.25	9	18.75	15	31.25	25	32.5	26	6.25	5	X12
1.014	3.137	7.5	6	12.5	10	37.5	30	32.5	26	10	8	X13
0.922	3.556	16.25	13	26.25	21	32.5	26	22.5	18	2.5	2	X14
0.939	3.209	7.5	6	18.75	15	42.5	34	28.75	23	2.5	2	X15
0.988	3.346	8.75	7	20	16	42.5	34	18.75	15	10	8	X16
1.052	3.072	8.75	7	21.25	17	18.75	15	41.25	33	10	8	X17
1.106	2.725	7.5	6	18.75	15	33.75	27	21.25	17	18.75	15	X18
1.071	3.121	11.25	9	30	24	21.25	17	25	20	12.5	10	X19
1.025	3.387	15	12	25	20	30	24	25	20	5	4	X20
9.996	32.407	10.29	8.3	24.20	19.3	30.75	24.6	26.88	21.5	7.88	6.3	المؤشر الكلي
		34.49				30.75		34.76				المجموع

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

٣. الإدارة المباشرة: توضح النتائج الواردة في الجدول (٥) الى ان إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد ومتغيراته الذي يتضمن (X21-X30) تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (29.26%) وبوسط حسابي (34.327) وانحراف معياري (10.332)، اما الإجابات المحايدة كانت (32.50%)، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين إجابات المبحوثين (38.24%)، علما ان المتغير الذي اغنى نسبة الاتفاق في هذا البعد هو (X29) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (45%) ووسطه الحسابي (3.145) وبانحراف معياري (1.087)، كما ينص هذا السؤال على (تعتقد ادارة الكلية اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود).

الجدول (٥): التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعد الإدارة المباشرة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.054	3.362	17.5	14	8.75	7	38.75	31	27.5	22	7.5	6	X21
1.061	3.556	22.5	18	22.5	18	27.5	22	18.75	15	8.75	7	X22
0.923	3.516	11.25	9	32.5	26	31.25	25	20	16	5	4	X23
1.007	3.483	13.75	11	28.75	23	30	24	18.75	15	8.75	7	X24
0.975	3.629	23.75	19	21.25	17	33.75	27	16.25	13	5	4	X25
1.039	3.540	23.75	19	15	12	33.75	27	21.25	17	6.25	5	X26
1.059	3.653	23.75	19	32.5	26	21.25	17	11.25	9	11.25	9	X27
1.068	3.427	18.75	15	13.75	11	37.5	30	20	16	10	8	X28
1.087	3.145	8.75	7	10	8	36.25	29	35	28	10	8	X29
1.059	3.016	8.75	7	25	20	35	28	22.5	18	8.75	7	X30
10.332	34.327	17.24	13.8	21	16.8	32.50	26	21.13	16.9	8.13	6.5	المؤشر الكلي
		38.24				32.50		29.26				المجموع

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

٤. المقاييس والمكافآت: تبين النتائج الواردة في الجدول (٦) الى ان إجابات الأفراد حول هذا البعد ومتغيراته الذي يمتد من (X31-X40) تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (39.74%) وبوسط حسابي (30.826) وانحراف معياري (10.858)، اما الإجابات المحايدة كانت (27.38%)، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين إجابات المبحوثين (32.88%)، علما ان المتغير الذي اغنى نسبة الاتفاق في هذا البعد هو (X39) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (58.75%) ووسطه الحسابي (2.403) وبانحراف معياري (1.050)، كما ينص هذا السؤال على مجموع المكافآت (مثل الاجر الأساسي والمزايا والاسهم والمكافآت والحوافز، تنافسية في كليتنا).

الجدول (٦): التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المقاييس والمكافآت

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.046	3.161	6.25	5	11.25	9	42.5	34	26.25	21	13.75	11	X31
0.975	3.500	12.5	10	31.25	25	30	24	18.75	15	7.5	6	X32
0.973	3.443	8.75	7	30	24	38.75	31	11.25	9	11.25	9	X33
1.060	3.427	16.25	13	21.25	17	28.75	23	25	20	8.75	7	X34
1.023	3.096	10	8	21.25	17	25	20	33.75	27	10	8	X35
1.234	2.612	8.75	7	12.5	10	28.75	23	15	12	35	28	X36
1.143	3.371	17.5	14	17.5	14	30	24	20	16	15	12	X37
1.197	2.572	10	8	25	20	16.25	13	12.5	10	36.25	29	X38
1.050	2.403	2.5	2	25	20	13.75	11	25	20	33.75	27	X39
1.157	3.241	17.5	14	23.75	19	20	16	26.25	21	12.5	10	X40
10.858	30.826	11	8.8	21.88%	17.5	27.38	21.9	21.36	17.1	18.38	14.7	المؤشر الكلي
		32.88			27.38		39.74			المجموع		

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

٥. النمو والتطور: تبين النتائج الواردة في الجدول (٧) الى ان إجابات الأفراد حول هذا البعد ومتغيراته الذي يمتد من (X41-X50) تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (32.78%) وبوسط حسابي (32.568) وانحراف معياري (10.527)، اما الإجابات المحايدة كانت (35.59%)، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين إجابات المبحوثين (31.63%)، علما ان المتغير الذي اغنى نسبة الاتفاق في هذا البعد هو (X47) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (47.5%) ووسطه الحسابي (3.153) وبانحراف معياري (1.210)، كما ينص هذا السؤال على (تستقطب ادارة الكلية الاشخاص الموهوبين وذوي المهارات العالية ليكونوا حجر الاساس لتوليد الافكار الجديدة).

الجدول (٧): التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء النمو والتطور

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.961	3.225	6.25	5	11.25	9	46.25	37	28.75	23	7.5	6	X41
1.033	3.330	11.25	9	17.5	14	40	32	23.75	19	7.5	6	X42
1.023	3.314	12.5	10	11.25	9	42.5	34	25	20	8.75	7	X43
1.023	3.516	16.25	13	28.75	33	23.75	19	22.5	18	8.75	7	X44
1.088	3.395	18.75	15	10	8	42.5	34	16.25	13	12.5	10	X45
0.933	2.621	17.5	14	32.5	26	28.75	23	16.25	13	4	4	X46
1.210	3.153	17.5	14	12.5	10	22.5	18	28.75	23	18.75	15	X47
1.060	3.354	15	12	12.5	10	41.25	33	20	16	11.25	9	X48
1.072	3.330	11.25	9	22.5	18	28.75	23	26.25	21	11.25	9	X49
1.124	3.330	15	12	16.25	13	38.75	31	20	16	10	8	X50
10.527	32.568	14.13	11.3	17.50	15	35.59	28.4	22.75	18.2	10.03	8.1	المؤشر الكلي
		31.63				35.59		32.78				المجموع

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

٦. وصف وتشخيص متغير اندماج العاملين: تبين النتائج الواردة في الجدول (٨) الى ان إجابات الأفراد حول هذا المتغير ومتغيراته الذي يمتد من (X51-X60) تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (32.50%) وبوسط حسابي (33.685) وانحراف معياري (10.485)، اما الإجابات المحايدة كانت (29%)، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين إجابات المبحوثين (38.5%)، علما ان المتغير الذي اغنى نسبة الاتفاق في هذا المتغير هو (X53) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (47.5%) ووسطه الحسابي (3.256) وبانحراف معياري (1.188)، كما ينص هذا السؤال على (لدي رغبة في الاستمرار لتقديم عملي بشكل جيد).

الجدول (٨): التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير اندماج العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.074	3.246	18.75	15	8.75	7	30	24	37.5	30	5	4	X51
1.062	3.371	18.75	15	8.75	7	35	28	31.25	25	6.25	5	X52
1.188	3.256	16.25%	13	15	12	12.25	17	32.5	26	15	12	X53
0.920	3.419	11.25	9	18.75	15	42.5	34	23.75	19	3.75	3	X54
1.272	2.879	15	12	12.5	10	12.5	10	30	24	5	4	X55
1.085	3.516	23.75	19	16.25	13	30	24	21.25	17	8.75	7	X56
0.981	3.443	16.25	13	13.75	11	43.75	35	20	16	6.25	5	X57
0.940	3.451	11.25	9	25	20	36.25	29	22.5	18	5	4	X58
0.936	3.701	26.26	21	22.5	18	33.75	27	13.75	11	3.75	3	X59
1.027	3.403	27.5	22	22.5	18	12.5	10	25	20	12.5	10	X60
10.485	33.685	19.50	22	17.1	13.1	29	23.8	25.50	20.6	7	5.7	المؤشر الكلي
		38.5			29		32.50				المجموع	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

ثانياً. تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

تحليل علاقة الارتباط والاثـر بين القدرات التنظيمية واندماج العاملين: ولاختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على عدم وجود علاقة بين القدرات التنظيمية واندماج العاملين والفرضية الثانية التي تنص بعدم وجود تأثير للقدرات التنظيمية المتمثلة بـ (الهيكـل والقابلية على التكيف، والمعلومات والتقانات، والإدارة المباشرة، والمقاييس والمكافآت، والنمو والتطور) وفق أنموذج (Falletta) على اندماج العاملين للمنظمة المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومن الجدول (٩) يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القدرات التنظيمية واندماج العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.73) وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.540)، كما وظهرت قيمة معامل الميل للمتغير المستقل (B1) (0.48)، وهذا يشير الى ان التغير في القدرات وحدة واحدة يؤدي الى التغير في اندماج العاملين بمقدار (0.48) ،في حين بلغت قيمة (B0) (0.735)، اما قيمة f بلغت (143.071) وهي قيمة معنوية ذلك ان قيمة الدلالة المحسوبة p بلغت (0.00) هي اقل من قيمة الدلالة المفروضة والبالغة (0.05)، وما يؤيد ذلك قيمة اختبار (t) حيث بلغت (16.52) وهي قيمة معنوية ذلك ان قيمة الدلالة المحسوبة (sig) بلغ (0.00) وهي اقل من القيمة المفروضة والبالغة (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الرئيسية

الأولى والثانية وتقبل الفرضيات البديلة أي هناك علاقة بين القدرات التنظيمية واندماج العاملين، وكذلك وجود تأثير للقدرات التنظيمية على اندماج العاملين.

الجدول (٩): علاقة التأثير بين المتغير المستقل (القدرات التنظيمية) على المتغير المعتمد (اندماج العاملين)

sig	T	P	F	القدرات التنظيمية		R ²	r	المتغير المستقل
				$\beta 1$	$\beta 0$			المتغير المعتمد
0.00	16.52	0.00	143.071	0.48	0.735	0.540	0.73	اندماج العاملين

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

المحور الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

١. تبين من خلال نتائج الوصف والتشخيص تباين في أجابات المبحوثين على أهمية أبعاد القدرات التنظيمية وتأثيرها على اندماج العاملين، إذ أخذ بعد (الإدارة المباشرة) أهمية أكبر من الأبعاد الأخرى يليه بعد (الهيكل والقابلية على التكيف) ثم بعد (النمو والتطور) ثم بعد (تقانة المعلومات) وأخيراً بعد (المقاييس والمكافآت).
٢. كما تبين من نتائج تحليل الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القدرات التنظيمية واندماج العاملين، كذلك بينت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثير معنوي للقدرات التنظيمية في تحقيق اندماج العاملين مما يستدعي الانتباه الى ان تحقيق اندماج العاملين يتطلب رفع مستوى القدرات التنظيمية، وهذه النتائج تثبت أهمية بناء القدرات التنظيمية ودورها الفاعل في تحقيق اندماج العاملين.
٣. ان اندماج العاملين عنصر ذات اهمية كبيرة في تحقيق مستوى عالي من مخرجات الأداء ، ذلك ان اهم بعد من ابعاد نموذج فاليتا هو اندماج العاملين اذ جعل قيمة المخرجات مرهونة باندماج العاملين فيها.
٤. يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لتوزيع الأفراد العاملين على العمل حسب تخصصاتهم من اجل إنجاز الأعمال، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، كما ويفترض أن يكون له القابلية على التكيف نظراً لما يتعرض له من تأثيرات خارجية.
٥. يساعد تحديث تقانة المعلومات باستمرار يساعد على التلائم مع التغيرات التي تطرأ على المنظمة، والعمل على تقديم تقنيات حديثة تمكن العاملين من توفير المعلومات الضرورية، والمطلوبة لأداء أعمالهم بشكل صحيح، كما أنَّ امتلاك المنظمة المبحوثة لشبكات الاتصال الحديثة، والمتطورة تجعل الوصول إلى البيانات والمعلومات بشكل أسرع.
٦. إن اتباع نمط إداري يتميز بالانسانية، والمرونة يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، فمن الضروري تكثيف الدورات التدريبية، والمؤتمرات، والندوات من أجل رفع مهارات وقدرات العاملين.
٧. ان أحد أهم الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المنظمة هو قياس كفاءة العاملين، وتقييم أدائهم، وتعد المكافآت (أي الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) من أهم العوامل التي تقدمها المنظمة للعاملين، هذا يؤدي إلى تحسين أدائهم، وتقديم المزيد من الجهود التي تصب في مصلحة المنظمة.
٨. إنَّ نجاح المنظمة يعتمد على نمو وتطور العاملين فيها من خلال تقديم دورات تدريبية تعمل على تنمية وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم، وخبراتهم، هذا بدوره ينعكس على أدائهم لصالح بقاء المنظمة في سلم التنافس.

ثانياً. التوصيات:

١. توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بالقدرات التنظيمية والعمل على تطويرها بشكل مستمر، وجعل المنظمة أقرب الى المثالية لما لها من دور في تحسين الأداء في أنشطة المنظمة، واندماج العاملين.
٢. توصي الدراسة بضرورة تحقيق اندماج العاملين في المنظمة المبحوثة من خلال تطوير القدرات التنظيمية.
٣. إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في صنع القرارات الادارية وبالأخص المتعلقة بعملهم، مما يؤدي الى جعلهم أكثر تجاوباً وقبولاً مع تلك القرارات، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على أدائهم لواجباتهم على أكمل وجه.
٤. توصي الدراسة بالاستفادة من القدرات التنظيمية كبنية تحتية تخدم عملية اندماج العاملين، وكمحور أساسي في نشر مفاهيم الاندماج والتوعية وضرورته في سبيل تهيئة كل من الموظفين والمسؤولين لعملية الاندماج.
٥. العمل على تطوير الهيكل التنظيمي، وبناءه بطريقة مرنة من اجل ان يكون قادراً على الاستجابة للتغيرات البيئية، لكي تتمكن المنظمة المبحوثة إجراء التغييرات الضرورية في الوقت المناسب للحفاظ على استمرار عمل المنظمة.
٦. العمل على تحديث وتطوير تقانة المعلومات، ووسائل معالجة المعلومات والاتصالات في المنظمة المبحوثة، ويجب على إدارة المنظمة المبحوثة أن تمتلك شبكات اتصال حديثة، ومتطورة تجعل الوصول إلى البيانات والمعلومات بشكل سريع، والعمل على تقديم تقنيات عصرية تمكن العاملين من توفر المعلومات اللازمة، والمطلوبة لأداء أعمالهم بشكل صحيح.
٧. على المنظمة المبحوثة تحسين الفاعلية الإدارية من خلال اتباع نمط الإدارة الحديثة القائم على المشاركة والأخذ بالآراء والمقترحات التي يسهم فيها العاملين في تطوير العمل والابتعاد قدر الإمكان عن نمط الإدارة المتعسفة في العمل، ونوصي بتحسين أداء المدراء عن طريق تكثيف الدورات التدريبية، والمؤتمرات، والندوات.
٨. على المنظمة المبحوثة تطوير أساليب قياس، وتقييم أداء العاملين، وتحديد مؤشرات واضحة لتشخيص المتميزين، وكذلك تميز المسيئين، وتفعيل أنظمة المكافآت والحوافز بصورة موضوعية، هذا بدوره يزيد من انتاجية وكفاءة المنظمة.
٩. على المنظمة المبحوثة تنمية وتطوير الموارد البشرية بصورة عامة واعطاء اهتمام خاص للفئات العمرية الشابة من خلال إعطائهم فرص لتطوير مهاراتهم، وتنمية قدراتهم، وخاصة في التخصصات النادرة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

أ. الرسائل والأطاريح الجامعية:

١. بوكرة، حيزية، (٢٠١٧)، دور الايماجينيرينغ في تحقيق المرونة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة كونودور/فرع قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
٢. الراوي، فاطمة قيس، (٢٠١٧)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

٣. الربيعي، عماد عطو حامد حمادي، (٢٠١٣)، واقع القدرات المنظرية وآفاق تطويرها: دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في بعض مستشفيات مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
 ٤. القواسمي، سوزان عوني عبد الله، (٢٠١٥)، أثر مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة أداء العاملين/دراسة حالة البنك التجاري الاردني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
 ٥. مطرية، باسم جميل، (٢٠١٦)، دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، فلسطين.
 ٦. هادي، علاء حمزة، متعب، حامد كاظم، (٢٠١٨)، تأثير مكونات البنية التحتية لتقانة المعلومات في أنشطة سلسلة التجهيز: دراسة تحليلية في مصنع النسيج للأقمشة القطنية والمخلوطة في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة/محافظة بابل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
 ٧. محمد، سعد علي، (٢٠٢٠)، الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القادسية، العراق.
 ٨. المحمدي، سعد علي ربحان، (٢٠١١)، العلاقة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها على فعالية المنظمات/دراسة استكشافية لاقتراحات عينة من مدراء في بعض الدول العراقية للشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (St Clements International University)، العراق.
 ٩. العراييد، نبيل أحمد محمود، (٢٠١٠)، دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
 ١٠. مانع، سبرينة، (٢٠١٥)، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات – دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
 ١١. إسلام، حامد، (٢٠١٦)، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة/دراسة حالة مؤسستي ورود للعطور ومؤسسة نجمة للطحين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- ب. الدوريات والمجلات والبحوث العربية:**
١. ابو غنيم، ازهار نعمة، فرج، زهراء جعفر، (٢٠١٧)، اعتماد استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٤)، العدد (٢)، العراق.
 ٢. اشتيتات، سامح محمد، (٢٠١٧)، النمط الإداري لمدراء المدارس وعلاقته بالامن الوظيفي لدى المعلمين في محافظة اربد، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية / جامعة بابل، العدد (٣٥)، العراق.

٣. البياتي، بشار غانم حسين، والجرجري، احمد سليمان محمد، (٢٠١٧)، التسييس التنظيمي ودوره في استحضار القدرات المنظمية -دراسة حالة لآراء عينة من التدريسيين والموظفين في جامعة جيهان الاهلية -اربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٤، العدد ٤٠، العراق.
٤. الحميري، بشار عباس، بريس، احمد كاظم، (٢٠١٦)، أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية/الحلة، مجلة اهل البيت، المجلد (١)، العدد (١٩)، العراق.
٥. خليف، سلطان أحمد، صالح، ماجد محمد، (٢٠١٩)، ادارة الازمات مدخل لتحسين العلاقات التنظيمية/دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سموت حمام العليل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، العدد (٤٨)، العراق.
٦. الدده، هاشم جبار مجيد، السلطان، اقبال غني محمد، (٢٠١٧)، أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الاداري -دراسة استطلاعية في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (٢٥)، العدد (٤)، العراق.
٧. عبد المجيد، طارق جاه الرسول حسن، (٢٠١٩)، تطوير الموارد البشرية وأثره في تنمية ثقافة خدمة العملاء في بلديات منطقة الرياض بالتطبيق على محافظات المجمعة – العاظم والزلفي، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد(٣٩)، الرياض.
٨. عبدالله، مازن نعمان، (٢٠١٧)، تحقيق الأداء المتميز من خلال أدوات تقانة المعلومات والاتصالات/دراسة استطلاعية لعدد من كليات جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٢)، العدد (٣٨)، العراق.
٩. عطية، سميرة حسن، (٢٠١٨)، تنمية وإدارة الموارد البشرية وتطويرها في ادارة مؤسسات الدولة، مجلة ابحاث ميسان، المجلد (١٤)، العدد (٢٧)، العراق.
١٠. العكيدي، سوسن ابراهيم رجب، (٢٠١٦)، عناصر تنمية الموارد البشرية دراسة تشخيصية لآراء عينة من العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والالبان المحدودة في محافظة كركوك، مجلة كلية الاسلامية الجامعة، المجلد (١)، العدد (٤٠)، العراق.
١١. محمد، رجاء جاسم، (٢٠٠٩)، دراسة دور تقانة المعلومات في تحسين جودة المنتج/دراسة تطبيقية في شركة الخياطة الحديثة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٧٩)، العراق.
١٢. دهليز، خالد عبد عبد السلام، حمد، محمد حسن خليل، (٢٠١٦)، أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية:
- IUG Journal of Economics and Business Studies, 5(12).
١٣. مرزوق، سارة، ومبارك، بوعشة، (٢٠١٧)، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مجمع عموري بسكرة-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (٤)، العدد (٣)، الجزائر.
١٤. هلسا، عوني، (٢٠١٨)، ارتباط العاملين وأثره في تحسين أداء الشركات الصناعية في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة:

Employee Engagement and Its Impact to Improve the Performance of Industrial Companies in Aqaba Special Economic Zone. Global Journal of Economic and Business, 427 (5917).

١٥. صالح، رشا مهدي، (٢٠١١)، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين/دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد (١٩)، العراق.

ج. المؤتمرات والندوات:

١. حسين، هدى عبد الرحيم، (٢٠١٨)، واقع البنية التحتية لتقانة المعلومات/دراسة ميدانية في شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في الموصل، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية/بغداد، المجلد (٢)، العدد(٦٤٢)، العراق.

د. الانترنت:

١. الإدارة المباشرة والإدارة عن بعد (مهارات النجاح)، (٢٠١٩): <https://www.annajah.net/>

ثانياً. المصادر الأجنبية:

A. Official Documents & Publications First:

1. Eshun, & Duah, (2011), Rewards as a Motivation tool for Employee Performance, Master Thesis in Business Administration, MBA Programme.
2. Falletta, S.V., (2013), Organizational Diagnostic Model: An Integrative Review & Synthesis.
3. Flaniken, F., (2009), Performance appraisal systems in higher education: An exploration of Christian institutions.
4. Kikoito, J. N., (2014), Impact of Reward Systems on the Organizations Performance in Tanzanian Banking Industry: A Case of Commercial Banks in Mwanza City (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
5. Sušec, M., (2017), Poslovno komuniciranje u organizaciji (Doctoral dissertation, University North. University centre Varaždin. Department of Business Economics).
6. Bayisa, Z., (2007), Employees' Perception of the Problems and Practices of Employee Performance Evaluation: A Case Study of Awash International Bank (Aib). Unpublished MA Thesis.

B. Journals & Researches:

1. Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M., (2013), Techniques of performance appraisal-a review. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 2(3).
2. Ail, Y., (2016), A Study on Modern Methodologies in Performance Appraisals. International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology (IJATET), ISSN (Online).
3. Inan, G. G., & Bititci, U. S., (2015), Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 210 (2).
4. Iqbal, N., Ahmad, N., Haider, Z., Batool, Y., & Ul-ain, Q., (2013), Impact of performance appraisal on employee's performance involving the moderating role of motivation. Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 34 (981).
5. Mishra, C., & Maharana, B. (2019). The Effects of Dimensions of Organizational Structure on Innovation in Business School Libraries in India: An Empirical Study. SRELS Journal of Information Management, 56(4).

6. Falletta, S., & Combs, W., (2018), the Organizational Intelligence Model in Context. OD Practitioner, 50(1).

C. Books:

1. Ashkenas, R.; Ulrich, D., Jick, T. & Kerr, S. "The Boundaryless Organization" San Francisco: Jossey-Bass Publishers ,2002.
2. Evans, S., Raymond, C., & Perkins, D, (2009), Organizational and Community Capacity Building.
3. Punitha, (2008), Education, D. O. D., Performance Management, Pondicherry University, Puducherry.
4. Wiesenhofer, J., (2005), Implementing and establishing useful employee performance evaluation practices, Institute for Court Management, Arizona, USA.
5. Newstorm, J., & Davis, K., (2002), Organizational behavior: Human behavior at work (11th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

D. Internet:

- 1- Falletta, (2008), Organizational Intelligence Surveys, Falletta, Salvatore, <https://www.researchgate.net/publication/296818053-Organizational-Intelligence-Surveys>.