



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID-EL TARF

كلية: العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Science Economique Et Commerciale Et Science De Gestion

السنة الجامعية 2023/2024

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان

الاندماج الوظيفي كمدخل لتعزيز الانتماء الوظيفي
-شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف أنموذجا-

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف

د/ سارة عمرون

من إعداد الطالبان

- ندى تريدي

- شيما نموشي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ
فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ
صَادِقِينَ (31) قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (32)

سورة البقرة:
الآية 31-32

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى ابراز و تحليل اثر الاندماج الوظيفي في تعزيز الانتماء الوظيفي لموظفي شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالطارف، وقد تم استخدام الاستمارة كاداة رئيسية لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة، حيث تم توزيع الاستمارة على مختلف مفردات عينة الدراسة التي بلغ حجمها 50 مفردة عبر المقابلة المباشرة، وقد تم استرجاع الاستمارات بنسبة 100%، واعتمدنا على برنامج التحليل الاحصائي Spss لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل البيانات والتي تم جمعها، وظهرت نتائج التحليل الى وجود دلالة إحصائية تبين اهتمام شركة توزيع الكهرباء و الغاز الطارف بالاندماج الوظيفي، ووجود دلالة إحصائية تبين اهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف بالانتماء الوظيفي لموظفيها، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاندماج الوظيفي والانتماء الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز.

وفي الأخير قدمنا مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف بالاهتمام بأبعاد الاندماج الوظيفي (الحماس، التفاني في العمل، الاستغراق في العمل) لما له من أثر على تعزيز الانتماء الوظيفي للموظفين في الشركة، و العمل على توفير الاستقرار والامن الوظيفي في مكان العمل والاهتمام بسلامة الموظفين العاملين بالشركة.

الكلمات المفتاحية: الاندماج، الانتماء، الاندماج الوظيفي، الانتماء الوظيفي، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

Abstract

This study aimed to highlight and analyze the effect of job integration on the organizational commitment of the employees of the Electricity and Gas Distribution Company in El Tarf. The questionnaire was used as the main tool for collecting data from the study sample elements. The questionnaire was distributed to all elements of the study sample, which amounted to 50 elements, through direct interviews. The questionnaires were 100% returned, and we relied on the SPSS statistical analysis program to test the study hypotheses and analyze the data that were collected. The results of the analysis showed that there is statistical significance indicating the interest of the Electricity and Gas Distribution Company in El Tarf in job integration, and there is statistical significance indicating the interest of the Electricity and Gas Distribution Company in El Tarf in the organizational commitment of its employees, and there is a statistically significant relationship between job integration and organizational commitment in the Electricity and Gas Distribution Company in El Tarf.

Finally, we presented a number of recommendations, the most important of which are: the need for the Electricity and Gas Distribution Company in El Tarf to pay attention to the dimensions of job integration (enthusiasm, dedication to work, immersion in work) because of its impact on strengthening the organizational commitment of employees in the company, and to provide job stability and security in the workplace and to pay attention to the safety of employees working in the company.

Keywords: Integration, Belonging, Job Integration, Organizational Commitment, Algerian Electricity and Gas Distribution Company.

-شكر و عرفان-

قالى الله تعالى: {وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ}

احمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السماوات والارض على ما أكرمني به من اتمام هذه الدراسة التي ارجو ان تنال رضاه. فالشكر لله أولا وأخرا عدد ما احتوى هذا البحث من حروف ونقط، فما سطرت كلمة فيه الا بتيسيره، وما اهتديت الى فكرة جديدة وما قدمت من تحليل ودراسة الا بتدبيره وتقديره سبحانه وتعالى له الحمد كثيرا والثناء جزيلا.

كما نتوجه بالشكر الجزيل والعرفان الجميل لأستاذتنا الفاضلة، الدكتورة "عمرون سارة" التي اشرفت على توجيهنا والتي أكرمتنا بعلمها، ووسعتنا بقلبها ولم تضن علينا بتوجيهاتها السديدة وملاحظاتها الدقيقة، وآرائها المنهجية البناءة سائلين المولى تبارك وتعالى أن يكفلها بعين رعايته وأن يرفع درجتها في الدنيا والآخرة ويجازيها أفضل الجزاء ويرزقها الصحة والعافية.

أود أيضا أن أعرب عن امتناني للجنتي، بما في ذلك الأستاذ علوي اسماعيل والأستاذة بن زارع حياة كانوا أستاذتي الذين ترك أسلوبهم التدريسي وحماسهم للموضوع انطبعا قويا عندنا.

كما نتوجه بخالص الشكر الى كافة أساتذتنا الكرام بقسم علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيجية، بجامعة الشادلي بن جديد -الطارف- على ما قدموه لنا طيلة فترة دراستنا، فهم الذين قطفنا من روض علمهم، وتشمنا من عقب سيرتهم.

كما لا ننسى في الأخير أن نتقدم بشكر الجزيل لكل من ساعدنا بمعلومة، نصيحة، توجيه، أو بكلمة طيبة في أي مكان ...

والشكر لله سبحانه وتعالى أولا واخرا والحمد لله رب العالمين

قال تعالى ﴿وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي

صَغِيرًا﴾

تعب إليّ فيه أطيب نسائم الفرح أن أهدي نجاحي وتخرجني إلى من انتظروا لي هذه اللحظة الجميلة ورافقني بدعوتهما الخالصة أُمي وأبي الإنسانين العظيمين في حياتي، فوق رأسي وفي

وسط قلبي يا الغالين اطال الله عمركما

إلى خيرة الأساتذة الدكتورة الفاضلة "سارة عمرون" حفظها الله ورعاها واطال في عمرها ووقفها في مشوارها فقد كانت خير عون لطيلة 3 سنوات ليس كمشرفة فقط واجتهدت معنا كثيرا جهدا لاقتنه طيبا في اللجنة ان شاء الله.

الى سوزي التي كانت رفيقة وانيسة ليالي وخير رفيق في مشواري اطال الله في عمرها.

الى اخي مراد رفيقي في مرضي و انيس ليلاي.

إلى أولئك المطلّعين على عثراتنا وعيوبنا، التي اجتهدت في إخفائها دون أن يكونوا يدًا تضغط على الجرح، إلى أصدقائي الأوفياء.

إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا، ويجزئهم فشلنا.

الى كل هؤلاء اهدي لهم هدا العمل المتواضع.

شيماء نموشي

اهداء

قال الله تعالى: {وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ
ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْنِي صَغِيرًا} سورة الاسراء الاية 24

الحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه اهدي بحث تخرجي إلى
نفسي التي تحملت الصعوبات

إلى النور الذي أنار دربي والذي بذل جهد السنين من أجل أن أعتلي سلم النجاح،
إلى من أحمل اسمه بكل فخر والدي العزيز حفظه الله

إلى من علمتني الاخلاق والقيم والمبادئ، إلى من سهرت وساندتني دوما وانارت لي
الطريق من اجل ان احقق طموحاتي واحلق في اعلى المراتب الى امي ليلى اطال الله في
عمرها

إلى جدتي الغالية بمثابة امي الثانية

إلى أخي زياد وأختي رانيا

وإلى صاحبة الفضل الكريم الدكتورة سارة عمرون جزاها الله خيرا والتي مدت لنا يد
العون ولم تبخل علينا بالنصائح والتوجيهات
والى كل من يتمنى لنا الخير والنجاح.

ندى تريدي

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
19	نموذج متعدد الأبعاد للاندماج الوظيفي	شكل رقم 1- 1
20	تفسير نموذج نظرية التوقع للاندماج الوظيفي	شكل رقم 1- 2
21	نموذج نظرية التكامل في الاندماج الوظيفي	شكل رقم 1- 3
23	النموذج السبي للاندماج الوظيفي	شكل رقم 1- 4
43	العوامل المؤثرة على الاندماج الوظيفي	شكل رقم 1- 5
70	مدخلات ومخرجات الانتماء الوظيفي عند ستير (Steers; 1977)	شكل رقم 2- 1
72	نموذج وينر 1982	شكل رقم 2- 2
75	نموذج أبعاد الانتماء الوظيفي لالين وماير	شكل رقم 2- 3
82	نموذج مارش يوضح العوامل التنظيمية المؤثرة على الانتماء الوظيفي	شكل رقم 2- 4
97	رمز بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز	شكل رقم 3- 1
99	تقسيم شركات الكهرباء والغاز	شكل رقم 3- 2
102	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز	شكل رقم 3- 3
106	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالطارف	شكل رقم 3- 4
108	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لولاية الطارف	شكل رقم 3- 5
121	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	شكل رقم 3- 6
122	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب السن	شكل رقم 3- 7
122	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	شكل رقم 3- 8
123	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	شكل رقم 3- 9
124	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	شكل رقم 3- 10

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
22	أبعاد وخصائص الاندماج الوظيفي	جدول رقم 1- 1
77	يقارن بين أساليب الإدارة اليابانية والأمريكية في بناء الولاء التنظيمي لوليام اوشي	جدول رقم 2- 1
110	المناصب الموجودة على مستوى قسم الوكالة التجارية	جدول رقم 3- 1
111	الوثائق الموجودة على مستوى الوكالة التجارية	جدول رقم 3- 2
117	معاملات الإرتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الإستثمار ومحاورها	جدول رقم 3- 3
118	معامل الثبات ألفا كرونبرغ	جدول رقم 3- 4
119	اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)	جدول رقم 3- 5
120	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة	جدول رقم 3- 6
125	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الاندماج المعرفي	جدول رقم 3- 7
127	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الاندماج العاطفي	جدول رقم 3- 8
129	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الاندماج السلوكي	جدول رقم 3- 9
132	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول محور الانتماء الوظيفي	جدول رقم 3- 10
141	اختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الأولى	جدول رقم 3- 11
142	اختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الأولى	جدول رقم 3- 12
143	اختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم 3- 13
144	اختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثالثة	جدول رقم 3- 14
144	اختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 3- 15
146	نتائج اختبار الإنحدار الخطي المتعدد	جدول رقم 3- 16
148	نتائج اختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	جدول رقم 3- 17
149	نتائج اختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم 3- 18
150	نتائج اختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	جدول رقم 3- 19

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	ملخص
	ملخص بالانجليزية
	شكر وتقدير
	الإهداء
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات
13_1	المقدمة
	الفصل الأول: مدخل نظري حول الاندماج الوظيفي
14	تمهيد الفصل الأول
15	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للاندماج الوظيفي
21_15	المطلب الأول: مفهوم الاندماج الوظيفي
16_15	المدخل الأول: نشأة وتطور الاندماج الوظيفي
20-16	المدخل الثاني: مفهوم الاندماج الوظيفي
27_21	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاندماج الوظيفي
25_21	أولا: أهمية الاندماج الوظيفي
27_25	ثانيا: أهداف الاندماج الوظيفي
31-27	المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الاندماج الوظيفي
28_27	المدخل الأول: أنواع الاندماج الوظيفي
31_29	المدخل الثاني: أبعاد الاندماج الوظيفي

31	المبحث الثاني: التفسيرات النظرية للاندماج الوظيفي ممارساته ومظاهره
37_32	المطلب الأول: التفسيرات النظرية للاندماج الوظيفي
40_37	المطلب الثاني: ممارسات الاندماج الوظيفي
46_41	المطلب الثالث: مظاهر الاندماج وعدم الاندماج الوظيفي
44_41	المدخل الأول: مظاهر الاندماج الوظيفي
46_44	المدخل الثاني: مظاهر عدم الاندماج الوظيفي
46	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الاندماج الوظيفي ونتائجه
47_46	المطلب الأول: العوامل المؤثرة إيجابا على الاندماج الوظيفي
55_47	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة سلبا على الاندماج الوظيفي
58_55	المطلب الثالث: نتائج الاندماج الوظيفي
59	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار العام للانتماء الوظيفي	
61	تمهيد الفصل الثاني
62	المبحث الأول: عموميات حول الانتماء الوظيفي
68_62	المطلب الأول مفهوم وأهمية الانتماء الوظيفي
66_62	المدخل الأول: مفهوم الانتماء الوظيفي
68_66	المدخل الثاني: أهمية الانتماء الوظيفي
72_68	المطلب الثاني: أنواع وصفات الانتماء الوظيفي
70_68	المدخل الأول: أنواع الانتماء الوظيفي
72_70	المدخل الثاني: صفات الانتماء الوظيفي
74_72	المطلب الثالث: أبعاد واتجاهات الانتماء الوظيفي
74_72	المدخل الأول: ابعاد الانتماء الوظيفي
74	المدخل الثاني: اتجاهات الانتماء الوظيفي
74	المبحث الثاني: مستويات، نظريات ونماذج الانتماء الوظيفي

75_74	المطلب الأول: مستويات الانتماء الوظيفي
80_76	المطلب الثاني: نظريات الانتماء الوظيفي
90_80	المطلب الثالث: نماذج الانتماء الوظيفي
90	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الانتماء الوظيفي، العوامل المساعدة على تعزيزه ومعيقاته
98_90	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الانتماء الوظيفي
92_90	المدخل الأول: العوامل التي تسبق الانتماء الوظيفي
95_92	المدخل الثاني: العوامل المؤثرة ايجابا على الانتماء الوظيفي
98_95	المدخل الثالث: العوامل المؤثرة سلبا على لانتماء الوظيفي
101_98	المطلب الثاني: العوامل المساعدة على تعزيز الانتماء الوظيفي
102_101	المطلب الثالث: معيقات الانتماء الوظيفي
103	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الاندماج الوظيفي وعلاقته بالانتماء الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف
105	تمهيد الفصل الثالث
106	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز
106	المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
106_108	المدخل الأول: لمحة تاريخية عن شركة الوطنية للكهرباء والغاز
108_115	المدخل الثاني: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
115_121	المطلب الثاني: لمحة عامة عن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف
121_123	المطلب الثالث: دراسة المناصب والوثائق في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف
124	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
124_125	المطلب الأول: منهجية وحدود الدراسة
125_128	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والأدوات الإحصائية المستخدمة
128_131	المطلب الثالث: وصف وتحليل أداة الدراسة الرئيسية (الإستمارة)

131	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها
132_136	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
136_152	المطلب الثاني: وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة
153_163	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
164	خلاصة الفصل الثالث
165_168	خاتمة
169_182	قائمة المراجع
183_216	الملاحق

المقدمة

تعيش المؤسسات اليوم تحديات عدة مرتبطة أساسا بكيفية تحقيق البقاء والاستمرار، خصوصا في ظل التغيير الذي صار السمة البارزة لبيئة الأعمال المعاصرة، ومن هنا لم تعد المفاهيم الإدارية الكلاسيكية والتطبيقات السلوكية الروتينية صالحة بالضرورة، خصوصا ما ارتبط منها بالموارد البشرية وكيفية التعامل معها لاستشارتها من أجل العمل بأقصى جهد وفكر ممكن. ومن بين المستجدات التي طفت على السطح وصارت تحتل مكانة كبيرة ضمن اهتمامات الباحثين والممارسين ما يسمى بإدماج الأفراد أو الاندماج الوظيفي الذي يتمثل في التزام الأفراد والطاقة المبذولة التي تترجم إلى تقديم مستويات عالية من الجهد لتجاوز التوقعات ومبادراتهم لطرح أفكار مبتكرة، وهذا ما يجعله أحد المدخل المعاصرة التي تساعد على الاستثمار في الموارد البشرية وتعظيم العائد منها إذا ما تحققت متطلباته وتوفر المناخ المناسب على احلاله. حيث شهد العالم المعاصر تحولات كبيرة خاصة تلك المتعلقة بالنسق المهني للأفراد العاملين، ففي وقت قريب كانت علاقة الفرد بسوق العمل تتمثل في قوة العمل بين المالك والعامل، وفي ظل التحولات والتغيرات السياسية والإقتصادية بدأت تلغى شيئا فشيئا وأصبح الباحثون يهتمون بالأفراد العاملين داخل المؤسسة، فالمؤسسات الحديثة تسعى إلى تطبيق أنظمة واستراتيجيات جديدة للحفاظ على سمعتها ورفقها وتقديمها.

وفي المقابل يبدووا بديهيا أن أي استثمار للموارد البشرية لا يكون إلا في بيئة تسودها العدالة التنظيمية، بما يسمح للجميع دون تحيز أو استثناء بتقديم المبادرات والحلول وتحقيق العوائد والإنجازات. ومن هنا يفرض المنطق العلمي إمكانية البحث عن العلاقة بين مستويات الاندماج الوظيفي والانتماء الوظيفي، وهذا ما سنحاول الخوض في جزء منه من خلال دراسة ميدانية في بيئة الأعمال الجزائرية ممثلة بالضبط في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالطارف.

إلا إن الموظف يخضع إلى عدة عوامل تتحكم في مستوى اندماجه داخل بيئة عمله، فإذا وجد عوامل مشجعة ومحفزة تساعد على سرعة تكيفه واستقراره ساعده ذلك في سرعة اندماجه وظيفيا ومنه في تطوير وتحسين أدائه، والعكس في حالة ما إذا واجهته عوامل معيقة لذلك ما ينعكس سلبا على أدائه وأداء المؤسسة، لهذا يعتبر الاندماج الوظيفي عامل أساسي لاستمرار الموظف في وظيفته واستقراره فيها ما يحقق استقرار المؤسسة.

لذلك صبت أكبر اهتماماتها في تنمية المورد البشري وتوفير كل ظروف العمل التي تساهم في اندماج الوظيفي داخل المؤسسة، باعتبار أن استقرار الموظف في وظيفته ومشاركته في عملية الإنتاج وتقديم الخدمات مرهون بمستوى اندماجه داخل المؤسسة، حيث أن الاندماج الوظيفي يشكل الطاقة الموجهة والمسيرة للموظف في المؤسسة وكلما ازدادت هذه الطاقة ازدادت مشاركة الموظف وتطور أدائه. وسعى إلى تحقيق ما أمكنه من أهداف فردية ومؤسسية.

كما يعتمد تماسك المؤسسة وقوتها على تحقيق التنمية والتطور بشعور موظفيها بالانتماء لمؤسستهم ويسهم تعزيز الانتماء في نفوسهم في الحفاظ على الهوية ودعمها، كما إن الانتماء أحد الصفات التي يتصف بها الفرد والجماعة على حد سواء وهو ظاهرة نفسية كغيره من الظواهر التي لا تخضع للملاحظة والقياس المباشر لأنها شعور ينبع من داخل الفرد ويمكن الإحساس بها من خلال آثاره ونتائجه في السلوك. وعلى الرغم من أن مفهوم الانتماء الوظيفي من أكثر المفاهيم انتشارا في الحياة اليومية، فإنه لم ينل اهتماما كافيا من جانب المتخصصين، كما يعتري هذا المفهوم كثير من الخلط والتضارب، فهناك من يرى أن الانتماء يتمثل بعضوية الفرد في الجماعة، بينما يرى آخرون ضرورة اشتغال الانتماء على أن يكون الفرد جزءا من الجماعة وارتباطه بها في الوقت نفسه.

إلا أن تعزيز الانتماء الوظيفي في المؤسسات ولد عدة أبعاد كالانتماء الاستمراري، الانتماء الوجداني (العاطفي)، الانتماء المعياري (الأدبي) وكذا جملة من الاتجاهات نذكر منها الاتجاه التبادلي والاتجاه النفسي.

فالعلاقة بين الاندماج الوظيفي والانتماء الوظيفي تعد من المواضيع التي يجب على الباحثين ومديري المؤسسات ورجال الأعمال الإهتمام بها نظرا لأهميتها في المؤسسات وقدرتها على تحسين أداء موظفيها، وكذا مساندتهم والتقرب منهم مما يؤدي إلى تقوية العلاقات وزيادة كفاءة المؤسسة.

أولا: الإشكالية

نظرا لزيادة أهمية ودور العلاقة بين الاندماج الوظيفي والانتماء الوظيفي في تحقيق كفاءة وزيادة إنتاجية العمل للمؤسسات، ركز الباحثين والإداريين على الإهتمام بهذا النوع من المواضيع، حيث أصبح الاندماج الوظيفي مورد أساسي للمؤسسة يساعدها في تحقيق قدرات أو مزايا فريدة تميزها عن غيرها من المؤسسات.

وعلى هذا الأساس تم تسليط الضوء على الاندماج الوظيفي كمدخل لتعزيز الانتماء الوظيفي في المؤسسة، وهذا بالاعتماد على العناصر المحددة للاندماج الوظيفي والانتماء الوظيفي.

ويمكن القول أن الموضوع لا يزال يحتاج إلى الكثير من الدراسات لتأتي هذه الدراسة كأحد الجهود الرامية لمحاولة القيام بإضافة في هذا المجال، ومن خلال ما تقدم تتمحور إشكالية هذه الدراسة فيما يلي:

كيف يساهم الاندماج الوظيفي في تعزيز الانتماء الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز؟

ولنتمكن من الإلمام بجميع جوانب الموضوع ولتحقيق أهداف الدراسة، ندرج تحت هذه الإشكالية

مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يلي:

1. فيما يتمثل مصطلح الاندماج الوظيفي والانتماء الوظيفي؟
2. ما هي أهم أبعاد الاندماج الوظيفي والانتماء الوظيفي؟
3. ما هي العوامل المؤثرة على اندماج الموظف في المؤسسة؟
4. فيما تتمثل أهم النظريات المفسرة للانتماء الوظيفي؟.

ثانياً: فرضيات الدراسة

وللإجابة على التساؤلات المطروحة تم اقتراح الفرضيات التالية بهدف مناقشتها ومن ثم الحكم

على مدى صحتها أو خطاها:

1. الفرضية الرئيسية الأولى

H_{01} : لا تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف بالاندماج الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الأولى: لا تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعده الاندماج المعرفي؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعده الاندماج العاطفي؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعده الاندماج السلوكي.

2. الفرضية الرئيسية الثانية

H_{02} : لا تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف بالانتماء الوظيفي.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة

H_{03} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام شركة توزيع الكهرباء

والغاز لولاية الطارف بالاندماج الوظيفي وبين تعزيز الانتماء الوظيفي.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف ببعث الاندماج المعرفي وبين تعزيز الانتماء الوظيفي؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف ببعث الاندماج العاطفي وبين تعزيز الانتماء الوظيفي؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف ببعث الاندماج السلوكي وبين تعزيز الانتماء الوظيفي.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة دوافع ومبررات لاختيار هذا الموضوع أهمها:

1. ارتباط موضوع الدراسة بطبيعة التخصص وهو الإدارة الإستراتيجية حيث يعتبر الاندماج والانتفاء الوظيفي في المؤسسات من أهم المواضيع التي تعالجها الإدارة الإستراتيجية؛
2. محاولة التعمق والمعرفة أكثر عن الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الانتماء الوظيفي؛
3. أهمية الموضوع في ظل التطورات الحالية التي تواجه المؤسسات وصعوبة تحقيق التميز؛
4. محاولة معرفة مدى اهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز بالاندماج الوظيفي وكيفية تعزيز انتفاء موظفيها.

رابعا: أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الدراسة الاندماج الوظيفي كمدخل لتعزيز الانتماء الوظيفي في المؤسسة موضوعا مهما، وتستمد أهميتها من خلال ما يلي:

1. ما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي علمي وبناء قاعدة معرفية لمفهوم الاندماج الوظيفي والانتفاء الوظيفي وأبعادهما؛
2. محاولة لفت الانتباه لأهمية الدور الذي يؤديه الاندماج الوظيفي لتعزيز الانتماء الوظيفي داخل المؤسسات؛
3. معرفة مدى إدراك الموظف لأهمية الاندماج الوظيفي من حيث أنه يجعله منتمي مستقر ومتكيف في عمله، وكذلك أهميته بالنسبة للمؤسسة باعتباره يحقق أهدافها؛
4. إبراز أهمية الاندماج الوظيفي وانعكاساته على أداء شركة توزيع الكهرباء والغاز.

خامسا: أهداف الدراسة

- تتمثل الأهداف الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها في النقاط التالية:
1. التعرف على مختلف الجوانب المرتبطة بالاندماج الوظيفي في المؤسسة؛
 2. إبراز العوامل الايجابية والسلبية التي تؤثر على الاندماج الوظيفي في المؤسسة؛
 3. التعرف على مدى تطبيق الاندماج الوظيفي ومدى تعزيز الانتماء الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة؛
 4. التعرف على مدى اهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة بالاندماج الوظيفي ومدى سعيها لتحقيق الانتماء الوظيفي لموظفيها؛
 5. المساهمة في فهم واقع انتماء الموظفين داخل المؤسسة من خلال فهم خصائصه وأبعاده ومظاهره.

سادسا: مصطلحات الدراسة

1. **الاندماج:** عملية طويلة المدى وشاملة لكافة أطراف المجتمع، هدفها المشاركة المتساوية والشاملة للأشخاص ذوي الأصول المهاجرة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. ويعتبر الانفتاح المتبادل وكذلك قبول التنوع داخل المجتمع وتقديره بمثابة شروط محورية لعملية اندماج ناجحة.
2. **الانتماء:** حاجة عاطفية إنسانية لدى الفرد إلى شعوره بأنه عضو مقبول في مجموعة. يميل بعض الأفراد إلى امتلاك رغبة «متأصلة» في الانتماء والشعور بأنهم جزء هام من شيء أكبر منهم سواء تعلق الأمر بالعائلة، أو الأصدقاء، أو زملاء العمل، أو الدين أو أي شيء آخر. ينطوي هذا على علاقة أعظم من مجرد علاقات المعرفة أو الألفة.
3. **إندماج العاملين:** هم أفراد مندمجون وظيفيا ويعبرون عن أنفسهم جسديا وذهنيا وشعوريا ومهنيا، من خلال قيامهم بأدوارهم في العمل، على العكس من ذلك فإن الافراد الغير مندمجين وظيفيا ليس لديهم أي ارتباط نفسي ومهني وشخصي بأدوار العمل.
4. **المؤسسة:** عرفها **تالكوت بارسونز** على أنها: نسق اجتماعي من أنساق الاجتماعية مختلفة كالجماعات والأقسام... إلخ، وغيرها من الأنساق التي لكل منا مجموعة من الوظائف، ولكل وظيفة مجموعة من الأدوار التي تقوم بها في ما بينها، وهذا من خلال العمل على التنسيق بين

مختلف الانساق، وبالتالي فالمؤسسة تعد بدورها نسقا فرعيا في إطار نسق إجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع.

سابعا: متغيرات ونموذج الدراسة

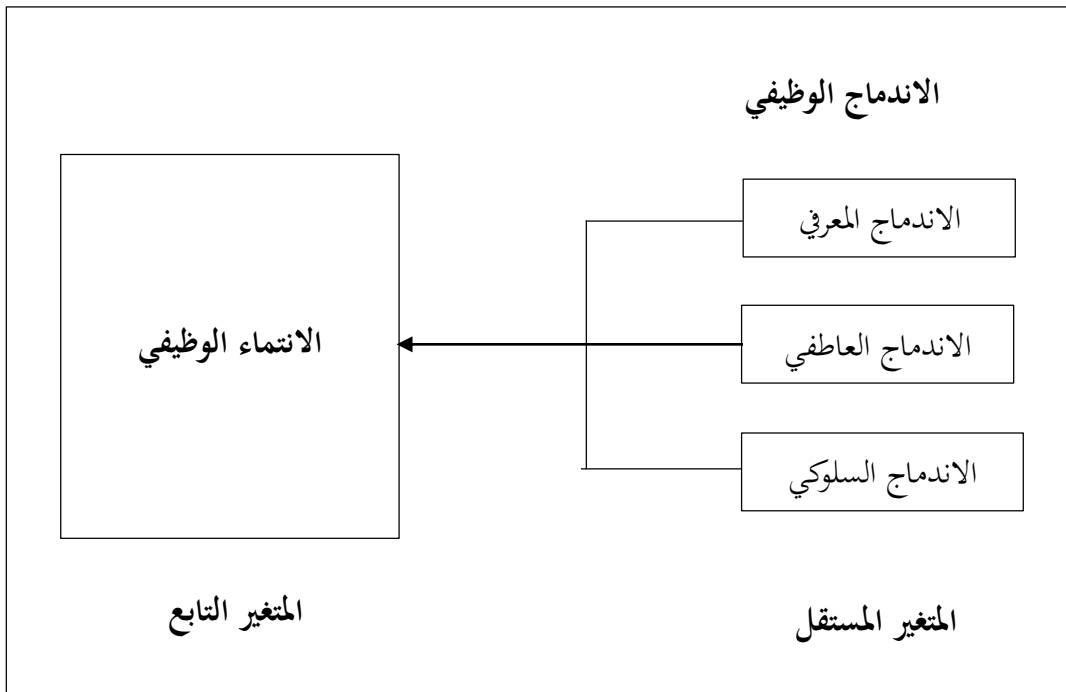
1. المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في الاندماج الوظيفي.

2. المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع في الانتماء الوظيفي

3. نموذج الدراسة

من أجل المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء الإطار النظري والمضامين الميدانية تم تصميم

نموذج للدراسة كما يلي:



يتكون النموذج المقترح للدراسة من المتغير التابع المتمثل في الانتماء الوظيفي والمتغير المستقل

المتمثل في الاندماج الوظيفي بثلاثة أبعاد تتمثل في: (الاندماج المعرفي ، الاندماج العاطفي ، الاندماج السلوكي).

ثامنا: المنهج المستخدم وحدود الدراسة

1. المنهج المستخدم

نظرا لطبيعة الموضوع، وللإجابة على إشكالية البحث واثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لعرض ووصف مفاهيم الاندماج الوظيفي والانتماء الوظيفي الخاصة بمجال الدراسة في الجانب النظري وذلك بالاعتماد على وسائل جمع المعلومات المتمثلة في الكتب، المجلات العلمية، المذكرات، الرسائل والأطروحات الجامعية، بالإضافة إلى وثائق الجمعية من شركة توزيع الكهرباء والغاز.

أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا المنهج التحليلي في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع واستخلاص النتائج بغرض التعمق والتفصيل في الدراسة على أرض الواقع وإسقاط نتائج البحث النظري عليها.

2. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

أ. **الحدود الزمنية:** تتمثل المدة الزمنية المستغرقة لاستكمال الجانب النظري في السنة الجامعية 2023-2024، أما المدة الزمنية المستغرقة لانجاز الجانب التطبيقي امتدت في الفترة ما بين 28 جانفي 2024 إلى 28 مارس 2024؛

ب. **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مستوى الوكالة التجارية لشركة الكهرباء والغاز بالطارف؛

ت. **الحدود البشرية:** يمثل المجال البشري في مفردات العينة التي أجريت عليها الدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الوكالة التجارية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف، وقد اخترنا عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، التي قمنا باستقصائها عن طريق استمارة ورقية صالحة للدراسة والتحليل؛

ث. **الحدود الموضوعية:** تمثلت حدود الموضوعية في تحديد مدى تأثير الاندماج الوظيفي وتعزيزه للانتماء الوظيفي في الوكالة التجارية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف.

تاسعا: الدراسات السابقة

- الدراسات العربية

1. دراسة ناجي نجية (2018-2019)، حوشين مليكة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، المركز الجامعي الوشرسي بتيسمسيلت، جاءت بعنوان: أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين - دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية تيسمسيلت-، هدفت إلى أهمية كونها تعالج موضوع مهم والذي يمثل قوة انتماء وارتباط العامل بوظيفته لدرجة تجعله يبذل أقصى ما لديه لضمان سيرورة العمل، مما ينعكس على أدائهم وعلى جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية. توضح العلاقة الارتباطية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين، وقد شملت الدراسة عينة من مستشفى الشهيد ابن جرار بولاية تيسمسيلت-. وتشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لأفراد العينة مرتفع، وأن مستوى أدائهم مقبول، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين من خلال التزامهم بين مستوى الاندماج الوظيفي لديهم إن طبيعة العمل في المؤسسات الصحية تتطلب أن يكون هناك اهتماما بالغاً يوليه العامل لعمله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك الأفراد العاملين في المؤسسات الصحية لديهم التزام بتحمل المسؤولية لإنجاز المهام المناطة بهم، وبذل الجهد الكافي، والتنسيق مع زملائهم والالتزام بأوقات العمل الرسمية، وهذا أمر إيجابي على إدارة المؤسسات الصحية استغلاله لتحقيق أهدافها المسطرة. حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن معظم الأخطاء التي تحدث في المصحات الطبية ترجع إلى عدم اهتمام الطبيب أو الممرض بعمله، لهذا توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بظروف العامل وتوجيه سلوكهم التنظيمي وتطوير أدائهم.
2. نور الدين عسلي (2016-2017)، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، جاءت بعنوان: الاتجاهات في التنظيم وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الصحية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية ولاية المسيلة-، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الاتجاهات في التنظيم، وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الصحية. من خلال التركيز على ثلاثة اتجاهات رئيسية هي: الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي والاندماج الوظيفي، وتقييم مدى تأثيرها على أداء العاملين وتحديد سلوكهم في العمل، خاصة وأن المؤسسات الصحية تعتمد على العنصر البشري

بشكل أساسي في تقديم الخدمات الصحية. تكونت عينة الدراسة من 408 مفردة يتوزعون على 06 مؤسسات عمومية استشفائية في ولاية المسيلة، وبعد تحليل البيانات، واختبار الفروض باستعمال برنامج SPSS V20، توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مقبول الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي و الاندماج الوظيفي لدى العينة المدروسة، كما أن هناك مستوى مقبول من الأداء الوظيفي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاتجاهات تعزى إلى المتغيرات الشخصية، أما من ناحية التأثير في الأداء، فإن الرضا الوظيفي يأتي في المركز الأول ثم الولاء التنظيمي ثم الاندماج الوظيفي.

3. خليل علي خليل أبو جراد (2014-2015)، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة الأزهر بغزة، جاءت تحت عنوان: **الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة**، هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة ما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دافعية الإنجاز ودرجة كل من الانتماء الوظيفي من ناحية والرضا الوظيفي من ناحية أخرى لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة، كما وهدفت إلى معرفة فيما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي-منخفضي الانتماء الوظيفي وبين مرتفعي منخفضي الرضا الوظيفي في دافع الإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لبعض المتغيرات التصنيفية المستخدمة هذه الدراسة، وهدفت أيضا إلى التحقق فيما إذا كان هناك تأثير للتفاعل بين الانتماء والرضا الوظيفي على دافع الإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة الحالية من (302) من المرشدين والمرشدات التربويين الذين يعملون في المدارس الحكومية ووكالة الغوث خلال العام الدراسي (2014-2015). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد استخدم الباحث لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الأدوات الثلاثة التالية: مقياس الانتماء الوظيفي وهو من إعداد (عواد، 2012)، ومقياس الرضا الوظيفي من إعداد (مقبول، 2003) ومقياس دافعية الإنجاز من إعداد (أبو ناهية والنايلسي، 1998). ولتحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

- الدراسات الأجنبية

1. أجرى سوديبجو وريانتيني، Sudibjo & Riantin، دراسة هدفت إلى تعرف العوامل المؤثرة على الاندماج الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة بجاكرتا متروبوليتان Jakarta

Metropolitan في إندونيسيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 187 مُعلِّمًا ومُعلِّمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى شعور المعلمين بالاندماج الوظيفي في المدارس الخاصة بجاكرتا متروبوليتان في إندونيسيا جاء عاليًا بصورة إجمالية، كما جاء عاليًا في جميع الأبعاد وهي: الحماس والتفاني والاستغراق، كما توصلت النتائج إلى وجود عدة عوامل تؤثر على الاندماج الوظيفي للمعلمين؛ أهمها موارد العمل من مباني وتجهيزات مدرسية، والدوافع الشخصية، وطبيعة العمل، والتوافق مع رؤية ورسالة المدرسة، وأهمية العمل للمعلم، والعلاقات الجيدة مع الزملاء، والثقة في العمل، والتمكين الذاتي وفرص التطوير الوظيفي، ونمط القيادة الخادمة الذي يهتم بالاستماع إلى المعلمين ودعمهم ومعاملتهم بإنصاف، وتوفير لهم ظروف عمل مواتية ومُشجعة على الإبداع والابتكار، كما توصلت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.5$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى مُتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

2. أجرى كافجك واوزتورك، Öztürk & Kavgaci، 2023، دراسة هدفت إلى تحديد تأثير القيادة الخادمة على الاندماج الوظيفي للمعلمين، في المدارس الابتدائية والثانوية بتركيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة قوامها 396 مُعلِّمًا ومُعلِّمة، وكشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى شعور المعلمين بالاندماج الوظيفي في المدارس الابتدائية والثانوية التركية جاء عاليًا بصورة إجمالية، كما كشفت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة على الاندماج الوظيفي للمعلمين، وكشفت النتائج أيضًا أن من أهم العوامل المؤثرة على الاندماج الوظيفي للمعلمين هي الموارد الوظيفية والدوافع الشخصية.

عاشرا: موقع البحث من الدراسات السابقة

جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت متغيرات الدراسة كل على حدى، إذ سلط الضوء على الاندماج الوظيفي، وأخرى تناولت كل أبعاد الانتماء الوظيفي ومستوياته، لذلك لم نجد من بحث في هذا الموضوع في حد ذاته وهو الاندماج الوظيفي كمدخل لتعزيز الانتماء الوظيفي، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. على حد علم الطالبتين تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى في مجال الموارد البشرية في مدينة الطارف، حيث ركزت الدراسة على الاندماج الوظيفي، ودوره في تعزيز الانتماء الوظيفي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف؛
2. تتميز هذه الدراسة لشموليتها لمختلف عناصر الاندماج الوظيفي الذي يعزز الانتماء الوظيفي في المؤسسة؛
3. تتميز هذه الدراسة في تناولها لموضوع الانتماء الوظيفي من حيث الأبعاد حيث تم توضيح مختلف الأبعاد إلا أنه ركزت على ثلاثة أبعاد (الانتماء الاستمراري، الانتماء الوجداني، الانتماء المعياري)، وهذا ما يضيف عليها تميزا واضحا عن الدراسات الأخرى.

إحدى عشر: تقسيمات الدراسة

يهدف الإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم الاعتماد على خطة تنقسم إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

حيث تم في المقدمة طرح الإشكالية الدراسة والتصور العام للموضوع إضافة إلى تقديم أسباب اختيار الموضوع وإبراز أهمية وأهداف الدراسة، والتعريف بأهم مصطلحات الدراسة مع تحديد متغيرات ونموذج الدراسة وفي الأخير تم تحديد المنهج المستخدم في الدراسة وتقديم بعض الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في إعداد البحث.

سيتم التطرق في **الفصل الأول** إلى دراسة كل ما له علاقة بالاندماج الوظيفي، حيث احتوى المبحث الأول على مفاهيم أساسية للاندماج الوظيفي، أما المبحث الثاني فقد تضمن التفسيرات النظرية للاندماج الوظيفي ممارساته ومظاهره، بينما تناول المبحث الثالث العوامل المؤثرة على الاندماج الوظيفي ونتائجه.

وتطرقنا في **الفصل الثاني** إلى الانتماء الوظيفي ومدى فعاليته على المؤسسات، ففي المبحث الأول تم التطرق إلى عموميات حول الانتماء الوظيفي والمبحث الثاني خصص لدراسة مستويات ونظريات الانتماء الوظيفي، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه العوامل المؤثرة على الانتماء الوظيفي والعوامل المساعدة على تعزيزه ومعيقاته.

أما **الفصل الثالث** الذي خصص للدراسة التطبيقية فقد تطرقنا فيه إلى نشأة وتطور الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وتم التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لكل من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وشركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف، وفي المبحث الثاني تناولنا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث قمنا فيه بعرض نتائج الدراسة وتحليلها. أخيرا في **الخاتمة** قمنا بتقديم ملخصا عاما عن الموضوع متبوعا بالإجابة على التساؤلات والفرضيات المقترحة من خلال النتائج المتوصل إليها، مدعومة بالتوصيات المستنتجة، وفي الأخير تم اقتراح بعض المواضيع التي تساهم في تطور الأبحاث في المستقبل.

إثنا عشر: صعوبات الدراسة

تمثلت صعوبات الدراسة بشكل عام فيما يلي:

1. قلة المراجع ذات العلاقة بموضوع المذكرة؛
2. صعوبة الحصول على الموافقة لإقامة الدراسة الميدانية؛
3. صعوبة الحصول على موافقة عينة موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز على الاجابة على الاستبيان للتحفظ اتجاه شركتهم.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الاندماج الوظيفي

تمهيد الفصل الأول:

الاندماج الوظيفي من المواضيع الأساسية التي يشغل ولا تزال تشغل المفكرين والعلماء من مختلف التخصصات والفروع العلمية التي تهتم بدراسة المؤسسات بمختلف أنواعها، هذه الأخيرة يتوقف نجاحها إلى حد بعيد على مدى فعالية موارده البشرية، واندماجهم الوظيفي في الأعمال التي يمارسونها، حيث تؤكد من خلال العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي أجريت في هذا المجال بأن التكيف والاستقرار داخل المؤسسات مباشرة على الاندماج الوظيفي، وهذا ما يزيد من مسؤوليات الإدارة في التعامل بطريقة علمية هذا الموضوع، إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف المرغوبة التي ترمي إلى تحقيقها من خلال الوصول إلى أعلى وأسمى المستويات.

لهذا الغرض تم إعداد هذا الفصل ليشكل أرضية مفاهيم للاندماج الوظيفي وقاعدة يتم من خلاله ضبط مختلف المفاهيم التي ارتبطت بالاندماج الوظيفي. وهذا ما سنتطرق إليه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للاندماج الوظيفي.

المبحث الثاني: التفسيرات النظرية للاندماج الوظيفي ممارسات ومظاهره.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الاندماج الوظيفي ونتائجه.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للاندماج الوظيفي

ظهر مفهوم الاندماج في العمل كأحد المفاهيم الرئيسية في علم النفس الإيجابي في إطار الدعوة للتركيز على قياس القوى الإنسانية والمتغيرات السيكلوجية ذات الوجهة الإيجابية، إذ يشير إلى حالة وجدانية تتسم بطاقة عالية مقترنة بمستوى مرتفع من التفاني في العمل، والتركيز الشديد عليه.

المطلب الأول: مفهوم الاندماج الوظيفي

ينظر إلى الاندماج الوظيفي عند الباحثين في علم الإدارة على أنه ما يشعر به الفرد ويحسه إتجاه المؤسسة التي يعمل بها عموماً والمهام المستندة إليه خصوصاً، ويكتسي هذا الشعور أهمية كبيرة ودور في نجاح العلاقة الوظيفية بين الفرد والمؤسسة.

المدخل الأول: نشأة وتطور الاندماج الوظيفي

يرجع تاريخ الاندماج الوظيفي إلى الخمسينيات من القرن العشرين، ببعض التجارب المبكرة في أوروبا والولايات المتحدة، حيث تطور في بداياته من فلسفة "الديمقراطية الصناعية" و"الإدارة التشاركية" ليصبح نهجاً متكاملًا لتصميم نظام عمل يدعم حصول الموظفين على سلطة اتخاذ القرار، وتزويدهم بالمهارات والموارد التي تسمح لهم باتخاذ قرارات مستنيرة. ومع مرور الزمن وفي بدايات التسعينات أظهرت العديد من الدراسات الكبيرة الشاملة لعدة شركات نمواً ملحوظاً في ممارسات العمل التشاركية والمرنة ذات الأداء العالي أو الاندماج المرتفع حيث يعتبر العالم **كان Kahn** أول من تحدث عن الاندماج الوظيفي للعاملين في مؤسساتهم التي يعملون بها، حيث بدأت هذه الدراسة بفرضية مفادها أن الأشخاص يمكنهم استخدام درجات متفاوتة من ذواتهم، جسدياً ومعرفياً وعاطفياً، في الأداء الوظيفي، وهو ما له آثار على عملهم وخبراتهم. تم إجراء دراستين نوعيتين لتوليد النظرية لمستشاري المخيمات الصيفية وأعضاء شركة الهندسة المعمارية لاستكشاف الظروف في العمل التي ينخرط فيها الأشخاص شخصياً، وأن هذا الاندماج ينعكس عليهم بصورة إيجابية جسدياً وعاطفياً وإدراكياً وسلوكياً، ويجعلهم يشعرون بالحب تجاه عملهم، وتنامي لديهم مشاعر الود والصدقة مع الزملاء والرؤساء، ويكون لديهم هوية حقيقية، وطاقات إيجابية، كما يتمتعون بالتركيز الشديد واليقظة الدائمة في عملهم، وهذا يساعدهم في تدفق أفكارهم الإبداعية، وتواصلهم الفعال مع المشاركين والمستفيدين معهم في العمل، وأن يكون لهم صوت مؤثر في مؤسساتهم؛ مما يمكنهم من المشاركة الفعالة في صنع قراراتها، ويزداد استقرارهم في العمل وتمسكهم بالوظيفة والحفاظ عليها، ويقل لديهم الشعور بالاحتراق النفسي واللامبالاة والخمول والكسل والتهاون، كما يهتمون بفصل أفكارهم واتجاهاتهم الشخصية عن

قواعد العمل ونظمه وتشريعاته وقوانينه ولوائحه، فضلاً عن حرصهم على العمل بروح الفريق في مختلف الأعمال والأنشطة التي يقومون بها¹.

وقام كل من شوفيلي وأخريين *Schaufeli and al* عام 2002 بتحديد ثلاثة أبعاد رئيسة للاندماج الوظيفي للعاملين، الأول الحماس *Vigor*، والثاني التفاني *Dedication*، والثالث الاستغراق *Absorption*. وفي عام 2013 قام كلاسين وأخريين *Klassen and al* بتحديد أربعة أبعاد رئيسة للاندماج الوظيفي للعاملين الأول الاندماج المعرفي *Cognitive Engagement*، والثاني الاندماج العاطفي *Engagement Emotional*، والثالث الاندماج الاجتماعي الخاص بالطلبة *Social Engagement: Students*، والرابع الاندماج الاجتماعي الخاص بالزملاء *Social Engagement: Colleagues*².

قام شاك وأخريين *Shuck and al* بتحديد ثلاثة أبعاد رئيسة للاندماج الوظيفي للمعلمين، الأول الاندماج المعرفي *Cognitive Engagement*، والثاني الاندماج العاطفي *Emotional Engagement*، والثالث الاندماج السلوكي *Behavioral Engagement*³.

المدخل الثاني: مفهوم الاندماج الوظيفي

أولاً: تعريف الاندماج الوظيفي

يعد الاندماج الوظيفي من الموضوعات التي بحثت من منظورات كثيرة بل وشديدة التباين حتى أن علماء النفس على سبيل المثال عند بحثهم لموضوع الاندماج الوظيفي نجدهم يهتمون ببحث العوامل والظروف التنظيمية التي قد تسهم في خلق حالة الاندماج الوظيفي على سبيل المثال العلاقة مع زملاء العمل، وأيضا نوعية الإدارة، والانطباع النفسي عن العمل بشكل عام. ويرى (رشيد؛ 1993) أن هذا المصطلح يرتبط بقضايا الولاء والانتماء للمؤسسة ويصف مدى التزام الموظف العاطفي والفكري تجاه عمله وزملائه والمؤسسة التي يعمل فيها بشكل عام، حيث يفسر علماء النفس الاندماج الوظيفي على أنها مبنية إلى حد كبير على نظريات الحوافز لذلك فإنها تميل إلى التأكيد على أن الحاجات الفردية وإشباعها في محيط العمل هي المحددات الأساسية للاندماج الوظيفي إذ حددت ثلاثة شروط عامة للاندماج الوظيفي أولها حين

¹ Kahn W. A: "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", The Academy of Management Journal Journal, 33(4), 1990, P.692.

² Klassen R. M, Yerdelen S, Durksen T. L: "Measuring Teacher Engagement Development of the Engaged Teachers Scale", Frontline Learning Research, 1(2), 2013, P.33.

³ Shuck B and al: "The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice", Human Resource Management, 56(6), 2017, P.953.

يكون الافراد محفزين تحفيزاً قويا وثانيها حين يكون لديهم إحساس بالتضامن مع المؤسسة وأخيرا حين يشعرون بالفخر بعملهم حيث يمكن القول إنهم مندمجون في أعمالهم¹.

وتعددت التعاريف والمفاهيم لموضوع الاندماج الوظيفي، ومن هذه التعاريف نذكر:

يعرف الاندماج الوظيفي حسب كل من (Schaufeli, Bakker, Salanova) على أنه: "الإنجاز والايجابية المرتبطة بالعمل ذهنياً، والتي تؤدي الى الحيوية، والتفاني، والانهماك"².

يعرف الاندماج الوظيفي على أنه خلق البيئة التي تتيح للموظف بالتأثير على القرارات والتصرفات التي تصيب وظيفته، وهو ليس هدف بقدر ما هو أداة تمارس في مؤسسات كثيرة، بل أكثر من ذلك إنه إدارة وفلسفة قيادة عن كيفية تمكين الأشخاص من المشاركة في استمرارية التحسن والنجاح في مؤسسة عملهم. وهو الذي يحدد درجة تأثير مكان العمل في صورة الموظف لنفسه أو انطباعه عن نفسه، وهو درجة مشاركة الموظف الفعالة في وظيفته، وهو درجة أهمية وظيفة الشخص، وهو المستوى الذي يتأثر عنده تقدير الذات للشخص بمستوى الأداء الذي يعيه ويظهر الاندماج الوظيفي في رغبة الموظفين بالارتباط بالنشاطات التي لها علاقة بالوظيفة ومنها: الإدراك للشعور العائلي والانتماء للوظيفة والذي يسهم في تعزيز روح العمل في الفريق. الالتزام والاستعداد للمساهمة في عملية اتخاذ القرار الذي ينتج عنه قرارات أفضل وتسهيل لتنفيذ العمل³.

كما يعرف الاندماج الوظيفي على أنه: "الالتزام والشغف والطاقة التي يمكن ترجمتها إلى مستويات عالية من الجهد والإصرار على إتمام أصعب المهام؛ وتجاوز التوقعات؛ والمبادرة؛ والابتكار. كما يعد اثبات نفسي للهوية مع الوظيفة Psychological Identificatio with the Job هذا يدل على ان الموظف المندمج وظيفياً يشعر ان عمله هو جزء هام من مفهومه الخاص حيث تم تعريفه على أنه الدرجة التي يتم عندها ادراك الحالة الوظيفية على أنها مصدر رئيسي لاشباع الحاجات الهامة"⁴.

¹ مازن فارس رشيد : "الانغماس الوظيفي دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الإقتصاد والادارة، مجلد 6، العدد22، هيئة مركز المعرفة الرقمي، 1993، ص-ص.98-131.

² Schaufeli W, Bakker A "The Measuring of Engagemnet and Burnout: Aconfirmative Analytic Approach", Jornal Of Happiness Stidies, No3, 2002, P.71.

³ يارا عابدين: تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم الادارة، قسم إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2023/2022، ص.14.

⁴ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص.110.

عرف لامبرت *Lambert* الاندماج الوظيفي على أنه: "درجة التي يكون العمل فيها جزءاً من حياة وكيان الفرد"¹. حيث ركز الباحث في تعريفه على أن الاندماج الوظيفي هو الارتباط النفسي والجسدي للعامل بوظيفته، أي هو الإخلاص الذي يصدر عن الموظف اتجاه وظيفته.

وعرفه أيضاً كامينغو *Kamungo* على أنه: "التطابق والتجاوب النفسي للفرد مع عمله بما ينعكس في صورة تحقيق ذاته أو التزامه نحو عمله، فالاندماج يعني أن يحب الفرد عمله، أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به"². فركز 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 الوظيفة³.

ويعرف أيضاً على أنه: "درجة انشغال الفرد بشكل إدراكي بوظيفته واهتمامه وتعلق بها"⁴.

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

يعبر الاندماج الوظيفي عن مستوى الحماس، التفاني والإخلاص الذي يصدر عن الموظف اتجاه وظيفته، والمؤسسة التي يعمل بها، مترجماً ذلك في بذل جهود أكبر بغية تحقيق أهداف المؤسسة. والملاحظ في العادة أن الموظف المندمج في وظيفته يبدأ عمله بحماس واندفاع نحو تقديم أفضل ما لديه، ويعمل بكل كد ونشاط مهتماً في ذلك بكل صغيرة وكبيرة في محيط عمله، وإذا ما وجد عمله هذا مقابلاً بالدعم والتقدير والتشجيع والمكافأة من الإدارة، فإنه سيقابله بالإخلاص في عمله وتأديته على النحو الذي يعزز مصالح المؤسسة التي ينتمي إليها، وهو ما يزيد من إنتاجية الموظف، ويشعر بأن الجهود المبذولة من قبله لا تذهب سداً، وإنما تقدم إضافة للمؤسسة، من خلال زيادة جودة العمل، وأن يعمل لأجل شيء أكثر من مجرد الحصول على راتب⁵.

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

² قشيرة سعاد: اثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للمعلمين -دراسة حالة بالديوان الوطني للاعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها وحدة تقرت-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020/2019، ص.10.

³ Paullay I, Alliger G, Stone-Romero E: "Construct Validation of Two Instrument Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality", Journal of Applied Psychology, vol.79, No2, 1994, P.244.

⁴ عمار الطيب كشرود، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2007، ص.42.

⁵ زكريا خنجي: الاندماج الوظيفي الأهمية والمفاهيم، أنظر الموقع: <http://www.akhbar.alkhaleeg.com>، 15 مارس 2024، 14:50.

ونجد من أهم صفات الموظف ما يلي¹:

- إيمانه بالمؤسسة التي يعمل بها؛
- رغبته بالعمل لجعل الأشياء أفضل؛
- متعاون ومحترم لزملائه ومسؤولياته؛
- له موقف إيجابي اتجاه المؤسسة، ويعتز ويفتخر بها؛
- اعتقاده الجازم بجودة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة؛
- له تصور أن المؤسسة مكن الموظف من الأداء الجيد؛
- تصرفاته خالية من الأنانية، ويحرص دوما على أن يكون عضوا جيدا في الفريق؛
- استعداده لتقدم ما هو أبعد من متطلبات الوظيفة.

الاندماج الوظيفي يعد مقياسا لمدى نجاح التنظيمات ومدى تحقيق احتياجات أفرادها. كما يعد أداة مهمة في فهم السلوك التنظيمي كونه عامل حيوي وذلك لكونه رابط بين تشكل منظومة متكاملة ومنسجمة وبين مستوى الإنتاجية المراد الوصول له حيث نسعى في هذا الفصل بلوغ أكبر قدر من الاحاطة بحيثيات هذا المفهوم كتعريف وصولا للأهمية داخل التنظيمات².

التعريف الاصطلاحي: هو توفير الأدوات والمهارات التي يحتاجها الموظفون للاندماج إلى مستويات أفضل، ليس هو مبادرة نعمل عليها مرة واحدة بل هي جزء من النشاطات اليومية كاتخاذ القرارات والتواصل مع الآخرين، أو هو طريقة إرادية للحياة اليومية، كما أنه ليس مسؤولية الإدارة العليا أو الموارد البشرية فقط بل هي مسؤولية الجميع أو يمكن القول أنهم أفراد مندمجون وظيفيا ويعبرون عن أنفسهم جسديا وذهنيا وشعوريا ومهنيا، من خلال قيامهم بأدوارهم في العمل، على العكس من ذلك فإن الأفراد غير مندجين وظيفيا ليس لديهم أي ارتباط نفسي ومهني وشخصي بأدوار العمل.

ثانيا: خصائص الاندماج الوظيفي

عندما نتحدث عن الاندماج الوظيفي، نحن نشير إلى عملية تكامل الموظف الجديد في بيئة العمل بنجاح. هذا العمل يتضمن العديد من الجوانب المهمة مثل التوجيه والدعم، التدريب والتطوير، بناء العلاقات، فهم الثقافة المؤسسية،

¹ بن مولاي زهرة ، زاير علي : تكوين الاستاد الجامعي وعلاقته بالاندماج الوظيفي -دراسة ميدانية بجامعة احمد دراية ادرا-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2018/2017، ص. 18.

² محمد السعيد جوال مختار راجحي: "مستوى العدالة التنظيمية المدركة واثره على الاندماج الوظيفي -دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء و الغاز بولاية جلفة-"، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 11، العدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020، ص.74.

وتقديم التغذية العكسية. كل هذه العناصر بالإضافة إلى خصائصه تعتبر أساسية لضمان انسجام الموظف الجديد مع بيئة العمل وتحقيق أداء ممتاز وارتياح داخل المؤسسة. وتمثل خصائص الاندماج الوظيفي فيما يلي:

1. يشير الاندماج الوظيفي أو المهني إلى جملة السلوكيات الدالة على قبول العامل لما يتلقاه من رب العمل والصادرة عن العامل نتيجة وجوده في التنظيم، حيث أنه يعبر عن مستوى الإشباع الذي ينتج عن درجة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله¹؛

2. هو علاقة ذات طبيعة نفسية تتسم بالحيوية والعلاقة الجدلية، وذلك من خلال عمل الفرد وتعبيره عن تفضيلاته الشخصية في سلوكيات العمل التي تعزز التواصل في العمل، من خلال حضوره الشخصي المادي والمعرفي والعاطفي ونشاطه الفعال في الأداء داخل المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة، من خلال جهد وعمل دؤوب من طرفي المعادلة وهما: الموظف والمؤسسة، فإن اختلف طرف فإن المعادلة لن تتحقق لأن الاندماج الوظيفي يحصل عندما يكون أفراد المؤسسة أنفسهم مهيئون لأدوار العمل، وذلك من خلال توظيف طاقاتهم والقدرة على التعبير عن أنفسهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً أثناء أداء أدوارهم²؛

3. الاندماج الوظيفي هو بمثابة الطاقة الجسدية التي يبذلها الموظفون للاندماج في قيم المؤسسة وسلوكياتها، ويتعامل الجانب العاطفي مع كيف يشعر الموظفون اتجاه عملهم والطاقة العاطفية اللازمة في العمل³؛

4. يوصف بأنه العاطفة والتعلق بالمؤسسة والفخر، والرغبة في أن يكون المرء هو المتحدث باسم المؤسسة والداعي لها، وكذلك فهم أهدافها والعمل على تنفيذ استراتيجياتها، والمحافظة على قيمتها والكيفية التي يتوافق فيها الموظف مع التحفيز والرغبة في استثمار الجهد التقديري والذهاب إلى أبعد الحدود من ذلك⁴؛

5. يصف الاندماج الوظيفي مستوى الحماس والتفاني والإخلاص الذي يشعر به الموظف اتجاه وظيفته، والمؤسسة التي يعمل بها ويبدل الجهود المتميزة لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها وتقدمها واستثماراتها. والممارسة والمشاركة الفعالة التي تحدد محفزات الاندماج من داخل نفسية الموظف، والتركيز على الإجراءات والاستثمارات المؤسسة التي تساهم في دعمه⁵؛

¹ مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص.146.

² Akita S, Venkat R: "Impact of Charismatic Leadership and Job Involvement on Corporate Image Building, Mangement", Research of Labor Studies, Vol.29, N°.2, 2002, P.220.

³ مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص.152.

⁴ البستاني باسل: ديناميكية التفاعل الإقتصادي والثقافي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص.74.

⁵ أحمد محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص.152.

6. الخصائص الاجتماعية وتمثل في العمل مع الآخرين، المشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاعر النجاح¹؛

7. الخصائص الوظيفية تتمثل في الحافز، الاستقلالية، التنوع، توصيف المهام، التغذية العكسية².

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاندماج الوظيفي

يعتبر الاندماج الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت بإهتمام الكثير من علماء النفس، وذلك لان معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي قمنا بتسليط الضوء على أهمية واهداف الاندماج الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية.

أولا: أهمية الاندماج الوظيفي

الاندماج الوظيفي يعتبر عنصرا أساسيا في بيئة العمل، حيث يشير إلى قدرة الموظف على التكيف والاندماج بنجاح داخل المؤسسة كما يسهم الاندماج الوظيفي في تعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، كما يعزز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة بالإضافة إلى ذلك، يساعد الاندماج الوظيفي في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية، مما يعزز التعاون والتفاعل بين العاملين ويحقق أهداف المؤسسة بشكل أفضل. وتتلخص أهميته في النقاط التالية:

— يؤدي الاندماج الوظيفي إلى شغف المعلم بعمله، والشعور بالصحة الجسدية، والارتباط النفسي، والمشاركة بعقلانية، والاصطفاف مع أهداف المدرسة، والقدرة على التعامل مع واجبات وأعباء العمل بطريقة فعالة، وإظهار المشاعر الإيجابية في العمل بدلا من المشاعر السلبية³؛

— الاندماج الوظيفي للمعلمين له كثير من الآثار الإيجابية عليهم حيث يزيد من كفاءة المعلمين الذاتية، ويكونون أكثر التزاماً بأداء واجباتهم ومهامهم الوظيفية، ويكون لديهم الرغبة المستمرة لتقديم المبادرات لتحسين وتطوير العمل، كما يهتمون بالنمو المهني الذاتي والتعلم التنظيمي للارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم في العمل، ويكون عندهم مستويات عالية من الولاء والانتماء لمدارسهم⁴؛

— كما أن الاندماج الوظيفي للعاملين يقلل من دوران العمالة في المؤسسات التعليمية، حيث يجعلهم أكثر استقرارا في العمل، وأكثر حرصا على البقاء فيه والتمسك به وعدم تركه، أما شعورهم بعدم الاندماج يقود إلى تركهم

¹ البستاني باسل، مرجع سبق ذكره، ص.75.

² Khan ET Jan: "Job Involvement as Predictor of Employee Commitment Evidence From Pakistan", International Journal Of Business And Management, 2011, P.252.

³ Ameer,I "Dispositional Positive Emotions and Employee Engagement in University Teachers: Mediating Role of Appreciative Inquiry", Pakistan Journal of Psychological Research, 35(3), 2011, P.577.

⁴ Lyer, R: "Study of Work Engagement among Teachers in India", Global Business and Management Research, 8(1), 2016, P.34.

ومغادرتهم العمل، وبالتالي يكون عبئا على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في البحث عن طاقات وكوادر بشرية مماثلة وقد يستغرق هذا فترة زمنية طويلة مما ولا سيما إذا كانت الكوادر البشرية المغادرة أصحاب خبرات ومهارات وقدرات متميزة، وهذا يسبب ارتبعا في العملية التعليمية، بالإضافة إلى الوقت والجهد والمال الذي ينفق في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب للكوادر البشرية¹؛

— وحدد **جوروسي وايدانيول** مجموعة من الفوائد للاندماج الوظيفي للمعلمين تتمثل في جعلهم ينخرطون بعمق ويشاركون بفعالية في عمليات التغيير التربوي في مدارسهم ولا يبدون مقاومة لها، ويبدون بتحمل المسؤوليات والمهام والأدوار المرتبطة بهذه العمليات، ويكون لديهم مواقف إيجابية للغاية تجاهها، والتي تتميز بحيوية لا حدود له، و طاقة متجددة، وإرادة للعمل واستثمار الجهد بشكل مستمر، وهذا يعطي لقادة التغيير القدرة على إدارتها بفعالية وكفاءة، وتحقيق الأهداف المرجوة منها بجودة وتميز².

يمكن أيضا توضيح أهمية الاندماج الوظيفي بنسبة خاصة كالتالي:

1. بالنسبة للعامل (الموظف)

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن المادي والمعنوي للعامل، فمن خلاله يحاول الفرد العامل تحقيق أهدافه وإشباع رغباته وحاجته، وثبات العامل في عمل واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظومة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المؤسسة وبالتالي فهو لا يجعله يتنقل ويبحث عن التكيف والتلاؤم لأنه موجود³.

2. بالنسبة لجماعة العمل

هي من مزايا اندماج العامل في وظيفته، لأنه يكتسب سلوكيات جديدة تتمتع بها جماعة العمل، وكذلك إكساب أساليب عمل جديدة التي سيخضعون لها جماعة العمل، فاندماج أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابطها، وبالتالي دوام الانتماء والتلاحم فيما بينهم وتماسكهم بعملهم، ويرتفع مستوى التزامهم التنظيمي، فكلما انعدم الاندماج الوظيفي في المؤسسة تعرض الموظف أو العامل وجماعته إلى التسرب الوظيفي بين أعضائهما يجعلها تتفكك، لهذا فبضمان بيئة سليمة للعمل تزداد روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين ما يضمن قدر كاف من الاتصال بكافة أنواعه بين العمل فيما

¹ قشيرة سعاد، مرجع سبق ذكره، ص.11.

² قشيرة سعاد، مرجع نفسه، ص.12.

³ محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمدني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة نشر، ص.211.

بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة كما يساهم في تحسين جودة حياة العاملين ومعيشتهم ويزيد من رغبتهم في العمل والبقاء في المؤسسة¹.

إن اندماج الأفراد في المؤسسة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المؤسسة مجتمع مصغر تجمعها ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة ألا وهي بيئة العمل، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء لتحقيق رغبات ومتطلبات المؤسسة، فهذه الأخيرة يجب عليها أن توفر لهم عوامل الشعور النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبل مهنيًا².

3. بالنسبة للمؤسسة

في ظل ما يشهده قطاع الإدارة والأعمال من موجة كبيرة من التغيير الدائم والتحديث والميزة التنافسية الحادة يتطلب من المؤسسات قدر كبير من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الاندماج والتوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين والبقاء في السوق، فاستقرار المؤسسة وتطورها مرتبط بمدى اندماج العمال وظيفيا داخلها ذلك لكي تضمن المؤسسة وجودها ضمن السوق الاقتصادية أو توفير خدمات فعليها التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لضمان استقرارها واندماج موظفيها³. إن أهمية الاندماج الوظيفي في المؤسسة هو التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد، كما أن الاندماج الوظيفي يزيد من تماسك العمال بمؤسستهم، وإتقان العمل وانتمائهم إلى ثقافة تلك المؤسسة، فالمؤسسة التي تراعي العمال وتجعلهم متكيفين ومستقرين تصل لا محال إلى النجاح والرقي والإنتاجية والحصول على الجودة.

حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج، وتزداد أهميتها بصورة خاصة في حالة الصناعات كثيفة العمالة، فالمؤسسة ما هي إلا مجموعة من الأفراد يتعاونون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال المطلوبة، والاندماج الوظيفي يؤدي إلى حالة من الثبات والديمومة، حيث يؤدي العامل إلى الحفاظ على عمله والتفاني فيه وحب له⁴.

¹ عمار حمامة: علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي -دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة جامعة الوادي-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم النفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص.49.

² عبد الرحمان عيسوي: الكفاءة الإنتاجية، دار الرافدين، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 1990، ص.101.

³ جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات، دار الدعوة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص.169.

⁴ رمزي صبحي مصطفى الجرم: اندماج البنوك، دار السلام، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص.321.

كذلك يدل على الرضا والارتياح الذي يحصل عليه الفرد لذاته وللآخرين، نتيجة تمكنه من إشباع حاجاته وحاجات الآخرين الأساسية بدرجة مقبولة عندها وعندهم كذلك، إذ تتولد تلك الحالة عند الفرد بتأثير من تواجد الاندماج الوظيفي بالذات الذي يحمل في ثناياه الاندماج المادي بالضرورة.

حيث أن عمليات الاندماج يمكن أن يستفيد بها العاملون وذلك يجلب استثمارات إضافية لدعم رأس المال البشري وتشجيع وتطوير المهارات كما أن الاندماج الوظيفي يؤدي بالعامل بما يحمله من مضامين ومكاسب معنوية إلى البحث عن كيفية إحلاله عند الفرد بما تتضمنه تلك العلاقات من محاور تتعلق بحقوق الإنسان وبالتحديد العامل والتزامات للعامل بالخصوص.

ومنه للاندماج الوظيفي أهمية كبيرة داخل بيئة العمل وللعامل نفسه، فبواسطته يحصل التقدم والتكيف والاستقرار المهني، وينتج بين جماعة العمل نوع من الروابط الاجتماعية والعلاقات الإنسانية، التي تسعى كل المنظمات إلى إكسابها والتحلي بها، فالعامل غير المندمج لا ينتج وتظهر عدة مشاكل كالتمازض والتغيب وبعض السلوكيات والتصرفات غير المرغوب فيها¹.

كما أن أهمية الاندماج الوظيفي (Employee Engagement) هي تطوير رؤية رابطة بين المؤسسة والموظفين، حيث يهدف إلى إثارة العاملين لتحقيق هذه الرؤية من خلال اختيار كل الطرق العملية المؤدية لتحقيقها والعمل من أجل إنجازها في الواقع. هذا الهدف يتحقق من خلال توفير بيئة عمل مريحة، ووضوح الأدوار المطلوب منهم، الأدوات التي تمكنهم من العمل على نحو سليم، الموارد والدعم اللازمين لتقديم عمل حسن. بالإضافة إلى ذلك، الاندماج الوظيفي يركز على تكريس لقب شهري لشخصية موظف الشهر، مشاركة قصة في المجلة التابعة لهم، فيديوهات موجهة للمؤسسة من الداخل، كل ذلك لرفع معنويات الموظفين وتعزيز خبراتهم².

نظرية الاندماج الوظيفي (Job Embeddedness) تهدف إلى تصميم وتطوير ممارسات الموارد البشرية التي تنمي الروابط بين الموظف وبيئة العمل أو المنطقة التي يسكن فيها. هذا يخفض التكاليف المرتبطة بالتوظيف، ويحسن الصورة الذهنية لدى الزبائن، ويحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. حيث ان أهمية الحفاظ على الموظفين يمكن تحديدها من خلال العلاقات مع الآخرين داخل المنطقة التي يعيش فيها الموظف، والملائمة والتوافق مع الآخرين داخل المنطقة التي يعيش فيها، والخسارة المادية التي من الممكن أن تحدث للموظف في حال ترك المنطقة التي يعيش فيها³.

¹ عبد الرحمان عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص.105.

² مرجع نفسه، ص.107.

³ مرجع نفسه، ص.108.

في النهاية، الاندماج الوظيفي هو مفتاح لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموظفين، من خلال توفير بيئة عمل مريحة، وتعزيز خبراتهم، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي، والرفع من معنوياتهم.

ثانياً: أهداف الاندماج الوظيفي

يحقق الاندماج الوظيفي في أي مؤسسة عدة أهداف وتمثل في نفس الوقت العناصر الضرورية والمساعدة على رفع مستوى اندماج الموظف في عمله والأبعاد الضرورية لتحقيقه أهمها ما يلي:

1. تحقيق المساواة الاجتماعية: بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتشجيعهم على العمل في فرق، وتحسين الاتصال

بين المستويات الإدارية المختلفة، تقلل الفوارق بينها مع ضمان نظام أجور ومكافآت عادلة، هذا ما يعزز المساواة الاجتماعية ويعطي دلالة عن قوة العلاقة والانسجام الداخلي بالمؤسسة، وهذا ما يدعم اندماج الموظف أكثر فأكثر ضمن عمله ومؤسسته ككل؛¹

2. بث روح التعاون: من خلال دفع الرغبة داخل الموظف نحو مساعدة زملائه والمشاركة من أجل تحسين سير العمل من خلال السلوك الحضاري ووعي الضمير، وذلك بدعم الأنشطة التعاونية وبث روح الفريق في العمل وتشجيع الفرد على المبادرة في خدمة المؤسسة، وكلها مبادئ تسمح بذوبان الموظف ضمن متطلبات وأهداف العمل²؛

3. الشعور بالانتماء: نقصد به شعور الفرد بانتمائه لوظيفته ولفريقه وللمؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال مرافقة الموظف، من أجل تكيفه مع عوامل ومتغيرات أخرى لبيئة العمل ووظيفته، وينتج عن ذلك أيضاً تحسن في مستويات الإنتاجية وتدني معدلات التغيب ودوران العمل وكلها عوامل ضرورية دالة على مستوى اندماج الموظفين في العمل³؛

4. تطوير الأداء: حين يمنح للموظفين فرصة تحسين مهاراتهم واكتساب المعرفة للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، وذلك بفضل دوران التدريب والندوات وورشات العمل والمؤتمرات التي توفرها استراتيجية المؤسسة المدعمة للاندماج الوظيفي؛

¹ مرزوق سارة: "دراسة إثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مجمع عموري بسكرة-"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 3، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص.174.

² مرجع نفسه، ص.174.

³ أحمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص.214.

5. **الشعور بأهمية العمل:** اندماج الموظفين بمنحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر ويزودهم بالمعرفة لأداء الوظيفة، وفهم الموظف وظيفته وموقعها وارتباطها بغيرها من الوظائف، ودورها في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، مما يساهم في تحقيق الذات والتميز¹؛
6. **المشاركة الفاعلة:** من خلال فتح مجال لمساهمة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة والآراء المختلفة التي يمكن أن تساهم في تطور المؤسسة؛
7. **تحقيق الرضا الوظيفي:** من خلال منح الموظفين الاستقلالية وتنوع المهام وتحديد بدقتها، وتوفير التغذية العكسية والتركيز على علاقات العمل، وعلى الربط بين هذه العناصر الخمس التي تعتبر الأساس لتحقيق الرضا الوظيفي، كما يساعد في منح الأفراد القدرة على السيطرة على مجريات العمل والتقليل من ضغوطات العمل، وزيادة شعورهم بالرضا والاندماج، وبالتالي الوصول إلى التكيف والاستقرار في العمل. فالفرد داخل التنظيم له مشاعر وأحاسيس، فإذا كان مستقر ويشعر بالراحة داخل بيئة عمله أو داخل التنظيم بصفة خاصة، فإذا يؤدي كل ما يملك من طاقة ومعرفة للوصول بالمؤسسة أو العمل الذي يعمله أحسن المراتب العليا²؛
8. **الروح المعنوية للعمال:** تؤسس الروح المعنوية عند العامل على أهم عناصر المؤسسة نمط وهي التسيير أو القيادة في المؤسسة، ذلك أن الروح المعنوية تشير إلى "الشعور بالانتماء والارتباط في المشاعر مع الجماعة، إلى درجة وضع الفرد مصلحة الجماعة أولاً أو فوق مصلحته"³.
- إذ أنها تفتح المجال لمشاركة العمال على نحو مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرار، من خلال ممثلين نقابيين يعبرون على آراء العمال وحاجاتهم وانشغالهم المتعلقة بالعمل وبالمؤسسة، وجعل مواقع العمل التنافسي الانفعالي لكل المهارات والقدرات التي يختارها العامل، يرمي إلى استثمارها للشعور بالثقة في النفس⁴.
- ومن ثمة فالاندماج الوظيفي يحقق درجة الشعور بالروح المعنوية التي تعكس درجة توافق استجابة الفرد للموقف المحيط ودرجة تطابق أهدافه مع أهداف الجماعة وتقاليدها، وهذه الأخيرة التي تتحول إلى أعراف توجه العمل

¹ مرزوق سارة، مرجع سبق ذكره، ص.175.

² أحمد زكريا بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985، ص.81.

³ مرزوق سارة، مرجع سبق ذكره، ص.175.

⁴ شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.116.

والعلاقات فيه، هذا ما يقلل من إصابة هذه الأخيرة بمرض الصراع الصناعي وإصابة العامل بالقلق والإحباط المهنيين¹.

والروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية لتحقيق الاندماج والاستقرار بين الموظفين وكيفية تكيفهم فيما بينهم، هذه العوامل هي ثقة أعضاء المجموعة في هدفها وقيادتها، وفي بعضها البعض والكفاءة التنظيمية للمجموعة والحالة النفسية لأعضاء المجموعة.

أ. تجاوز التأثير السلبي **Surpassing the Negative Impact** إن اندماج المعلم له تأثير إيجابي من خلال تجاوز التأثير السلبي لإرهاق العمل وذلك لزيادة الرضا عن حياة الفرد ورفاهيته؛

ب. قادر على التعبير عن نفسه وعن العمل **Able to Express Himself and his Work**: الشخص الذي يشارك هو شخصيا قادر على التعبير عن نفسه وعمله بحيث يكون قادرًا أثناء العمل على ذلك.

ويتضح مما سبق أن الاندماج الوظيفي للمعلمين يتسم بمجموعة من الاهداف متى توفرت تجعله أكثر ثراء وعمقا وتأثيرا على سلوكياتهم وممارساتهم المهنية؛ وذلك مثل وجود أدوار واضحة للمعلمين، وتركيزهم في أدائها بصورة شاملة ومتكاملة، والقدرة على مواجهة التأثيرات السلبية في مجال العمل مثل الإحباطات والصراعات، والقدرة على التعبير عن الذات في كافة المواقف والأعمال لتحقيق التميز في العمل.

المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الاندماج الوظيفي

ان الاندماج الوظيفي يشير الى كيفية امتزاج الموظفين في بيئة العمل، يشمل عدة انواع وابعاد نذكر منها:

المدخل الأول: أنواع الاندماج الوظيفي

يمكن أن يساعد تحديد نوع الاندماج على فهم كيفية ارتباط الموظفين بالجوانب المختلفة لحياتهم العملية، حيث وجد أن الموظفين لديهم تصورات مختلفة حول مجموعة الأشخاص والمواقف التي يواجهونها في مكان العمل، فقد يكون الاندماج مع ثلاث فئات من الموظفين، حسب تصنيف **جالوب** كما يلي²:

- **المندمجون Engaged Employees**: وهم المتعلقون عاطفيا بمؤسستهم، ولديهم ولاء عال تجاهها.
- **غير المندمجين Not Engaged Employees**: وهم من يبذلون أقل مجهود لأداء العمل، وليس لديهم تعلق عاطفي بالمؤسسة؛ لذلك تكثر نسب غيابهم، ويكون احتمال استقالتهم أكبر.

¹ محمود السيد أبو النيل: التحليل العملي للذكاء وقدرات الإنسان دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1969، ص.195.

² <https://www.rowadalaamal.com/,25-03-2024, 14:20>.

– المنفصلون **Actively Disengaged Employees**: وهم الأكثر خطورة؛ لأنهم يعملون عكس توجه المؤسسة، وينشرون الإحباط والسلبية فيها، ولا تتعدى مشاركتهم حضورهم الجسدي، بل إنهم يصيبون المؤسسة بالعدوى. وحدد **ساسموكو وآخرون Sasmoko and al** ثلاثة أنواع من الاندماج الوظيفي للعاملين هي كما يلي¹:

أولاً: الاندماج مع المؤسسة كوحدة إجتماعية

الاندماج مع الشركة أو المؤسسة كوحدة إجتماعية يعني قبول الموظفين لأنفسهم كأعضاء نشطين في بيئة العمل والمشاركة في الثقافة والقيم الخاصة بالمؤسسة. عندما يكون هناك اندماج جيد بين الموظفين والمؤسسة، يمكن أن يؤدي أن إلى توافق الموظفين مع أهداف ورؤية المؤسسة والعمل بجد لتحقيقها. عندما يكون هناك اندماج فعال مع أهداف المؤسسة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة مثل زيادة الإنتاجية وتحقيق النجاح المشترك. يعتبر الاندماج مع أهداف المؤسسة عاملاً مهماً في بناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين.

ثانياً: الاندماج مع العاملين كأفراد

الاندماج مع العاملين كأفراد يعني أن يشعر الموظفون بالانتماء والتواصل الجيد مع زملائهم في بيئة العمل. عندما يكون هناك اندماج قوي بين العاملين كأفراد، يمكن أن يؤدي ذلك إلى بناء علاقات إيجابية داخل الفريق، وزيادة التفاهم والتعاون بينهم. هذا النوع من الاندماج يساهم في خلق جو عمل مريح وداعم يعزز الروح الفريقية ويعمل على تعزيز أداء الفريق بشكل عام.

ثالثاً: الاندماج مع الانضباط

الاندماج مع الانضباط يشير إلى التزام الموظفين بالقواعد والإجراءات في مكان العمل. عندما يكون هناك اندماج فعال مع الانضباط، يساهم ذلك في تعزيز الانضباط الشخصي والمهني بين الموظفين، ويضمن الحفاظ على بيئة عمل مؤسسة وفعالة. الالتزام بالانضباط يعزز الانضباط العام في المؤسسة ويسهم في تحقيق الأهداف المحددة بشكل أفضل. وبناء على ما سبق يتضح وجود أربعة أنواع من الاندماج الوظيفي للعاملين، وهذه الأنواع جميعاً تُركز على تحقيق الانتاجية الفعالة للمؤسسة، والاهتمام بالتنمية الشاملة لهم من خلال إهتمامهم بشخصية والوظيفية.

¹ حسام الدين السيد محمد ابراهيم: "دراسة ميدانية للاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي"، مجلة البحث العلمي في التربية، مجلد 24، العدد 5، المركز القومي للبحوث التربوية والتربية، مصر، 2023، ص.80.

المدخل الثاني: أبعاد الاندماج الوظيفي

الاندماج الوظيفي يعتبر عنصرا مهما في بيئة العمل حيث يؤثر على أداء الموظفين ورضاهم. يتضمن الاندماج الوظيفي عدة أبعاد تؤثر على تجربة الموظف في العمل هذا ما حدده شوفيلي وآخرون *Schaufeli and al*، وذلك على النحو التالي¹:

أولا: الحماس Vigor

ويعكس استعداد الموظف لتكريس كل جهده في تحقيق أهدافه، وإظهاره لمستويات عالية من الطاقة والحيوية والروح المعنوية في خدمة المؤسسة، ولديه ميل وإصرار على البقاء في المؤسسة والحفاظ على وظيفته، ويمتلك القدرة على مواجهة الصعوبات والمشكلات، ولديه المرونة في التعامل مع التحديات والتغيرات.

ثانيا: التفاني Dedication

ويتناول مشاعر الإلهام والفخر والتحملي، وأهمية وقيمة ما يقوم به الموظف من أعمال وما يمارسه من أنشطة، والرغبة الشديدة والأكيدة في الذهاب للعمل يوميا، والشعور بالسعادة عند العمل بكل طاقاته وقدراته ومهاراته وإمكاناته، والتفاعل بقوة مع مهام ومسؤوليات العمل.

ثالثا: الاستغراق Absorption

ويركز على الاندماج في العمل، حيث ينهمك الموظف في عمله بمشاعر الفرح والسرور، ولا يشعر بمضي الوقت، ويركز بشدة في أداء المهام والأنشطة، وهذا يقود إلى تنامي معارفه وزيادة مهاراته، وقدراته وتأسيس قيمه واتجاهاته. كما حدد شاك وآخرين ثلاثة أبعاد رئيسة للاندماج الوظيفي كما يأتي²:

1. الاندماج العاطفي Emotional Engagement

ويركز هذا البعد على حماس الموظفين وحيويتهم في العمل، وشعورهم بالفخر والانتماء والولاء لمهنتهم، والدفاع عنها، والاستقرار فيها والتمسك بها، وتحقيق الآمال والطموحات والتطلعات المهنية من خلالها، بالإضافة إلى إيمانهم القوي برؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها والعمل على تحقيقها بجودة وتميز.

¹ Schaufeli, W.B. Salanova, M: **The Measurement of Engagement and Burnout and: A Confirmative Analytic Approach**, Journal of Happiness Studies, N(3), 2002, P.71.

² Shuck, B, Adelson, J :**The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice**, Human Resource Management, N56(6), P.953.

2. الاندماج المعرفي Cognitive Engagement

ويهتم هذا البعد بتركيز الموظفين ذهنياً في أداء واجباتهم الوظيفية وما يرتبط بها من مسؤوليات وأدوار، واستثمارهم كل بملكون من معارف ومهارات واتجاهات مهنية لإنجاز مهام عملهم، ويقدمون أفضل ما لديهم في العمل، وبذل قصارى جهدهم فيه.

3. الاندماج السلوكي Behavioral Engagement

ويركز هذا البعد على قيام الموظفين بجهود إضافية أكثر مما هو متوقع منهم لتحسين العمل وتطويره دون أن يطلب منهم ذلك، وتقديم المساعدة للزملاء والإدارة في إنجاز الأعمال، ودعم القيم الإيجابية في بيئة العمل، وتحسين صورة المؤسسة أمام الجميع ولا سيما في المجتمع المحلي.

إذن يتضح مما سبق وجود نموذجين رئيسيين لأبعاد الاندماج الوظيفي، الأول لشوفيلي وآخرين واعتمد على ثلاثة سلوكيات رئيسية وهي الحماس، التفاني والاستغراق. أما النموذج الثاني فكان لشاك وآخرين؛ وتضمن ثلاثة أبعاد وهي: الاندماج العاطفي، الاندماج المعرفي والاندماج السلوكي.

كما توضح العناصر التالية نقاط ضرورية من أجل رفع مستوى اندماج الموظف في عمله وتمثل هذه الأخيرة في ما يلي¹:

أ. تحقيق المساواة الاجتماعية: وذلك بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتشجيعهم على العمل في فرق وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، مع ضمان نظام الأجور والمكافآت، وهذا ما يعزز المساواة الاجتماعية ويعطي دلالة عن قوة العلاقة والانسجام الداخلي بالمؤسسة؛

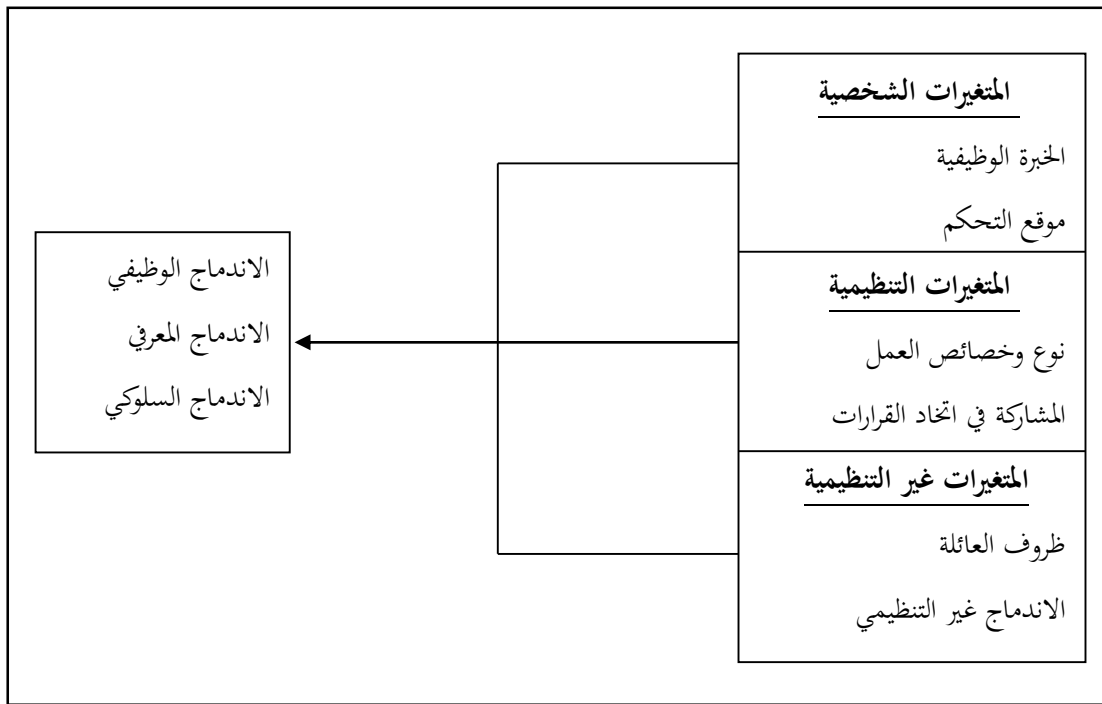
ب. بث روح المواطنة: دفع الرغبة داخل الموظف نحو المساعدة زملائه، والمشاركة من أجل تحسين سير العمل، من خلال الإيثار والسلوك الحضاري والروح الرياضية ووعي الضمير بدعم الأنشطة التعاونية وبث روح الفريق في العمل، وتشجيع الفرد على المبادرة في خدمة المؤسسة؛

ت. الشعور بالانتماء: أي شعور الفرد بانتمائه لوظيفته ولفريقه وللمؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال موافقة الموظف، من أجل تكييفه مع عوامل ومتغيرات بيئة عمله ووظيفته، وينتج على ذلك أيضاً تحسين في المستويات الإنتاجية وتدني معدلات التغيب ودوران العمل وكلها عوامل ضرورية دالة على مستوى اندماج الموظفين في العمل؛

¹ قشيرة سعاد، مرجع سبق ذكره، ص.13.

- ث. المشاركة الفاعلة: وذلك بفتح مجال المساهمة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة والآراء المختلفة التي يمكن لن تسهم في تطور المؤسسة؛
- ج. تطوير الأداء: حيث يمنح للعاملين فرصة تحسين مهاراتهم، واكتساب المعرفة للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، وذلك بفضل دورات التدريب والندوات وورشات العمل والمؤتمرات؛
- ح. تحقيق الرضا الوظيفي: من خلال منح الموظفين الاستقلالية وتنوع المهام وتحديدًا بدقة وتوفير التغذية العكسية والتركيز على علاقات العمل، وعلى الربط بين هذه العناصر التي تعتبر الأساس لتحقيق الرضا الوظيفي. والشكل التالي يوضح الأبعاد المختلفة للاندماج الوظيفي.

شكل رقم 1-1: نموذج متعدد الأبعاد للاندماج الوظيفي



المصدر: محمد سعيد شفيق المصري: الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص.13.

المبحث الثاني: التفسيرات النظرية للاندماج الوظيفي

نظريات الاندماج الوظيفي تقدم تفسيرات مهمة لكيفية تكامل الموظفين في بيئة العمل. تسلط هذه النظريات الضوء على كيفية تأثير العوامل المختلفة مثل الاندماج الاجتماعي والهيكلي والمهني على تجربة الموظف في العمل وأدائه.

المطلب الأول: التفسيرات النظرية للاندماج الوظيفي

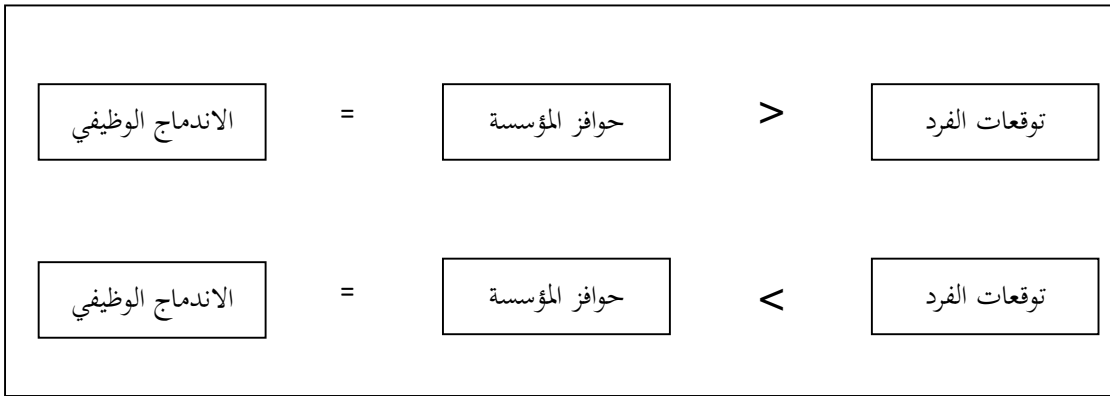
اختلفت النظريات التي حاولت استكشاف تفسيرات ظاهرة الاندماج الوظيفي، سواء أسبابها، أو نتائجها، أو موضوعاتها، أو مزيج من كل ذلك، لكنها فشلت في اقتراح نموذج بحثي ملموس. لذا سنحاول استعراض بعض النظريات التي فسرت الاندماج الوظيفي، كما يلي:

أولاً: نظرية التوقع

لقد طورها العالم *Vroom* 1964 تقوم هذه النظرية على استثمار تقبل المدراء الموظفين، وزرع الحماس فيهم وإلهامهم، وتعتمد هذه النظرية بالدرجة الأولى على رغبات وميول الموظفين في التصرف وفقاً للنتائج المتوقعة من تصرفه. إذ ترى أن الاندماج الوظيفي يتحدد بمستوى توقعات الموظف ويتجلى ذلك من خلال دافعيته نحو العمل فإن كانت توقعات العامل أقل من حوافز المؤسسة سيزداد اندماجه الوظيفي، في حين عندما تكون التوقعات أكبر من حوافز المؤسسة سيقل اندماجه الوظيفي¹.

ناتج هذا التفاعل يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 1-2: تفسير نموذج نظرية التوقع للاندماج الوظيفي



المصدر: محمد سعيد شفيق المصري: الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص.14.

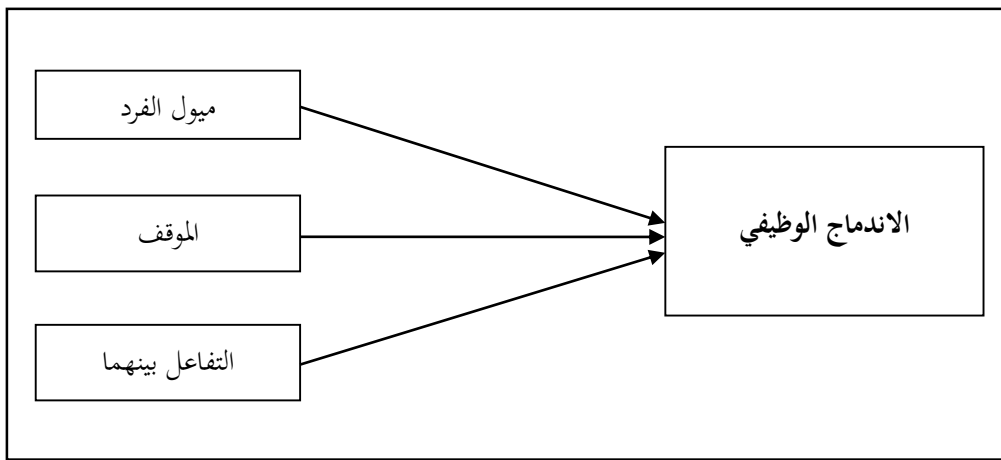
¹ محمد سعيد شفيق المصري: الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص.14.

ثانياً: نظرية التكامل

من خلال الدراسات السابقة توصل *Rabinowitz & Chall* إلى أن الاندماج الوظيفي يتكون من ثلاث أنواع من متغيرات العمل وهي: ميول الفرد الموقف، التفاعل بينهما، وقوة العلاقة بينهما تتساوى مع الاندماج الوظيفي وتتساوى أهمية الميول الفردية وطبيعة الموقف في تفسير الاندماج الوظيفي.

ونموذج الاندماج الوظيفي حسب نظرية التكامل يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 1-3: نموذج نظرية التكامل في الاندماج الوظيفي



المصدر: رافع يوسف الوحيدي: القيم التنظيمية وعلاقتها بالاندماج الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة اعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص.29.

1. النموذج التحفيزي

تم تطوير نظرية المدخل التحفيزي من قبل الباحث *كانونكو (Kanungo; 1982)* والذي قام بدمج الداخل المختلفة للاندماج الوظيفي بما في ذلك العوامل النفسية والاجتماعية مستخدماً المفهوم الذي ينص على أن الاندماج الوظيفي يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية المحتملة وأيضاً بيئة العمل التي يمكن أن تلبى وتحقق طلبه الشخصي، وافترضت هذه النظرية أن تصورات العامل المتعلقة بالاحتمالات أن تحقق له الوظيفة إحتياجاته الشخصية هي الأكثر تأثيراً على اندماجه الوظيفي، ويؤكد *Kanungo* أن الأفراد يعتقدون بأن محتويات الوظيفة المحتملة توفر لهم فرصة لتحقيق إحتياجاتهم المستقبلية،

وبناء على ذلك فإن الاندماج الوظيفي يعتمد على احتياجات العاملين الداخلية والخارجية بالإضافة إلى تصوراتهم عن احتمالية تلبية هذه الوظيفة لاحتياجاتهم¹.

2. نموذج متعدد للاندماج الوظيفي

وقد قدم بواسطة ياشيمو *Yushimur* والذي أكد فيه أن الاندماج الوظيفي ليس مفهوماً أحادي الأبعاد، وأنه يتكون من ثلاثة أبعاد هي كما يلي²:

- أ. **الاندماج العاطفي**: ويشير إلى مدى قوة استمتاع الفرد بالعمل في وظيفته، أو مدى حبه لعمله؛
- ب. **الاندماج المعرفي**: ويشير إلى درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته أو درجة أهمية الوظيفة في حياته؛
- ت. **الاندماج السلوكي**: ويشير إلى اتخاذ الفرد العامل دوراً إضافياً كأن يأخذ المدة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته، أو للتفكير في العمل بعد مغادرته.

جدول رقم 1-1: أبعاد وخصائص الاندماج الوظيفي

الأبعاد	الخصائص
الاندماج العاطفي	التعلق، الاستمتاع، الارتباط.
الاندماج المعرفي	الحياة النفسية، احترام الذات، المشاركة الفعالة.
الاندماج السلوكي	النوايا السلوكية، خارج التواتر التعلم والتطور التطوعي.

المصدر: محمد سعيد شفيق المصري: الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية - دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص.16.

¹ رافع يوسف الوحيدي: القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص.30.

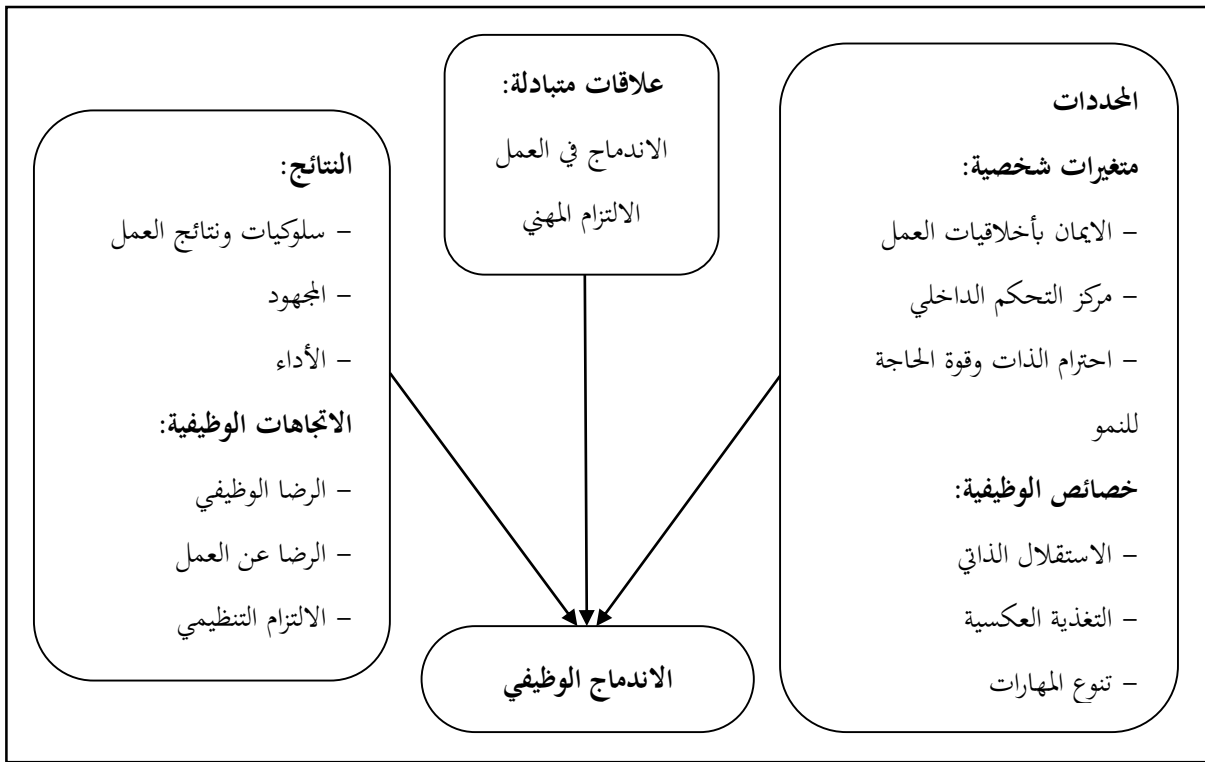
² رافع يوسف الوحيدي، مرجع سبق ذكره، ص.31.

3. المدخل السبي

قام براون (*Brown; 1996*) بمراجعة الدراسات التجريبية التي تمت على الاندماج الوظيفي، وبناء على هذه المراجعة توصل إلى النموذج الموضح بالشكل رقم (1-4) ويفصل هذا النموذج محددات ونتائج الاندماج الوظيفي، والمتغيرات التي يرتبط بها بعلاقات تبادلية¹.

ويصف من خلال هذا المدخل الشخص المنغمس وظيفيا على النحو التالي :

شكل رقم 1-4: النموذج السبي للانندماج الوظيفي



المصدر: رافع يوسف الوحيدي: القيم التنظيمية وعلاقتها بالاندماج الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص.30.

ويمكن شرح هذا الشكل كما يلي²:

¹ رافع يوسف الوحيدي، مرجع سبق ذكره ، ص.32.

² مرجع نفسه، ص.33.

- أ. الخصائص الشخصية: أي يكون لدى الفرد إيمان شديد باختلافات العمل، وحافز داخلي مرتفع، وشعور عال بإحترام الذات، إلا أن المنغمس وظيفيا لا يمكن تمييزه من خلال الخصائص الديموغرافية؛
- ب. من حيث خصائص الوظيفة وسلوكيات الإشراف: يهتم الشخص المنغمس وظيفيا بالأعمال ذات النتائج الهامة والتي بها درجة عالية من التحدي، والأعمال ذات المهمة المركبة والتي تحتاج لأنواع مختلفة من المهارات، ويهتم كذلك بالأعمال التي تمكنه من وضع تصور لنتائجها أثناء أداء العمل، كما أن هذا الشخص لديه القدرة على المشاركة في وضع معايير الأداء، ويرتبط بعلاقات ايجابية بالمشرف الذي يوفر له تغذية عكسية كافية عن أدائه؛
- ت. من حيث الاتجاهات الوظيفية: يتميز الشخص المنغمس وظيفيا بأن لديه درجة عالية من الرضا العام عن وظيفته وبشكل خاص عن محتوى العمل ما وهو يسمى بالرضا الداخلي، ويظل محتفظا برضاه عن وظيفته حتى مع إدراكه لضعف اهتمام مشرفه بمرؤوسيه، أو أنه استبدادي. والشخص المندمج وظيفيا لديه التزام عاطفي قوي بالمؤسسة التي يعمل بها أكثر من مؤسسة أخرى يمكن أن يكون قد عمل بها فترة طويلة من قبل.
- وذكر براون نتائج الاندماج الوظيفي كما توصلت إليه الدراسات من أن وجود درجة عالية من الاندماج الوظيفي لدى الأفراد يترتب عليه نتائج هامة عديدة للمؤسسات¹.

4. نظرية الإنجاز لماكيلاند

تركز هذه النظرية على أن الأفراد يختلفون في درجة المثابرة لإنجاز الأهداف فهناك فئة من الأفراد يسعدون في تحقيق المهام التي يقومون بها، وهذا يشعرهم بكثير من السرور في إتقان ما يفعلونه وهم يتفاوتون في قوة هذا الدافع باختلاف البيئة التي يعيشون بها وثقافتهم واحتكاكهم ببعضهم البعض².

انطلق ماكيلاند من كتابه الذي اشتهر به مجتمع الإنجاز وذلك بتركيزه على البيئة التي تؤثر على الإنسان وتدفعه لكي يكون متحفز في عمله، وأن الإنسان لديه قوة ودافعية نحو الإنجاز وتلبية الحاجات، فالحاجات عنده تقوم على ثلاث فئات أساسية وهي كما يلي³:

¹ Brawn, M.G. & Riding, R.J: "Occupational Stress and Satisfaction in Teaching", British Educational Research Journal, N17(3), 1991, P.112.

² حسين عبد الحميد أحمد: علم اجتماع التنظيم مؤسسة شباب، الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص.172.

³ طارق طه: التنظيم في الإدارة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.110.

أ. الحاجة إلى الانتماء: أن الأفراد الذين تكون لديهم هذه الحاجات القوية يسعون إلى إقامة علاقات اجتماعية في المؤسسة، مما يعمل على إقامة جماعات غير رسمية في المؤسسة، الأمر الذي يدفعهم إلى الإقبال على المهام الموكلة إليهم ما يزيد من إنجازهم وفعاليتهم؛

ب. الحاجة إلى الإنجاز: هو رغبة في تقديم نتائج جيدة ومتميزة على ما يقدمه الآخرون؛

ت. الحاجة إلى القوة: الأفراد الذين لديهم حاجات قوية يسعون وراءها إلى الحصول على المركز والسلطة، وبالتالي يقبلون في المؤسسة على الأعمال التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

حيث يؤكد ماكلييلاند أن الأفراد الذين يتميزون بالطموح والرغبة القوية هدفهم الوصول إلى مناصب المسؤولية، يندفعون في عملهم بقوة وينجزونه بكفاءة عالية حتى يثبتوا أنهم ناجحين ومتميزين ويتمتعون دوماً بقدر من الحماس، لأنهم لا يريدون أن يخيبوا آمال رؤسائهم الذين يتوقعون منهم باستمرار كفاءة عالية تفوق كفاءة الأفراد ذوي الإنجاز الضعيف. إن العامل الأساسي للاندماج الوظيفي حسب هذه النظرية هو عامل نفسي والمتمثل في الطموح والبحث عن التميز بالدرجة الأولى، وكذلك لم تحمل العامل الاجتماعي من خلال الحاجة للقوة والسلطة والحصول على مناصب سامية في المؤسسة، ومنه تعدد عوامل الاندماج الوظيفي حسب هذه النظرية بين عوامل نفسية وإجتماعية.

المطلب الثاني: ممارسات الاندماج الوظيفي

تتمثل ممارسات الاندماج الوظيفي في دراسة التصنيفات التالية وتتمثل فيما يلي:

أولاً: 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؛ يتعلق بتلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين داخل بيئة العمل¹. تشمل هذه الحاجات الأساسية الاحتياجات الفسيولوجية مثل الطعام والشراب والنوم، والاحتياجات النفسية مثل الشعور بالأمان والثقة، والاحتياجات الاجتماعية مثل التواصل والانتماء إلى الفريق، والاحتياجات الاحترامية مثل الاحترام والتقدير من قبل الزملاء والإدارة. تلبية هذه الحاجات الأساسية يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وصحية تعزز رضا وإنتاجية الموظفين. والحاجات المعنوية هي معرفة أي معلومات التي يتم إيصالها للموظف حول مسؤوليته وواجباته في المنصب الذي يشغله؛

¹ Gallup, state of the global workplace, **Employee Management Insights for Business Leaders Worldwide**, 2013, P.21.

1. التدريب والتطوير

تساعد عملية التدريب والتطوير الموظفين على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بكفاءة ومستوى أداء عالي حيث يزودهم بالمهارات المهنية التي يحتاجونها للقيام بعملهم¹.

كما يعتبر جزء أساسيا في بيئة العمل حيث يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة. يساعد التدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين، وزيادة مستوى الكفاءة والفعالية في العمل، كما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والولاء للشركة كذا توفير فرص التطوير المستمر يعزز تطوير القدرات الشخصية والمهنية للموظفين، مما يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة على حد سواء².

2. الإدارة بالمشاركة

هي أسلوب إداري يقوم على مبدأ المشاركة وتعني تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين؛ وتعتبر بأن الإنسان يحب العمل والابتكار؛ وتقول بوضع الأهداف الشركة وآليات تحقيقها بشكل واضح ودقيق وبشكل جماعي بين الإدارة والموظفين؛ يهدف هذا المبدأ إلى تعزيز الشفافية وبناء علاقات تعاونية بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في تحفيز الفريق وزيادة الالتزام والإبداع في بيئة العمل. تعتبر الإدارة بالمشاركة أسلوبا فعالا لتعزيز الشعور بالانتماء وتحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل.

3. مشاركة المعلومات

تعتبر عن وجود رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة والأهداف التي تريد أن تحققها؛ والاهم أن توفر قنوات الاتصال الفعالة لإيصال هذه الرؤية للموظفين وهذا يعتبر عنصرا أساسيا لربط الموظفين مع بعضهم بعض ومع من الإدارة اتجاها للموظفين وصعودا تدفق المعلومات من الموظفين إلى الإدارة حيث يتضمن تبادل المعلومات والمعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة. هذا العنصر يساهم في تعزيز التواصل وبناء الثقة بين الفرق العاملة، كما يعزز الشفافية ويساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرارات. عندما يتم تعزيز مشاركة المعلومات في المؤسسة، يمكن للموظفين أن يكونوا أكثر إنتاجية وإبداعا، ويساهم ذلك في تعزيز الأداء العام للمؤسسة.

¹ 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، كلية الإدارة والإقتصاد العراق، 2012، ص.73.

² هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، مرجع سبق ذكره، ص.74.

4. المشاركة في اتخاذ القرار

هي نمط من أنماط القيادة حيث يقوم القائد بتشجيع رؤوسه للمشاركة بأفكارهم وآرائهم بالإضافة إلى المشاركة في تحمل المسؤولية؛ ثم تقوم بجمع كافة الآراء والأفكار ويتخذ القرار بالاعتماد عليها؛ إن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الرئيسية الخاصة بالمؤسسة تعتبر بمثابة تقاسم السلطة بين الإدارة والموظفين من كافة المستويات. يقوم المدراء بتحسين حالة الاندماج الوظيفي من خلال اتخاذ خطوات ملموسة للقيام بذلك، من خلال بعض الممارسات الموجهة للمدراء لتحسين مستوى اندماج الموظفين وإشراكهم في العمل التنظيمي، ويذكر كل من جملة من المتطلبات لزيادة الاندماج الوظيفي، كالتالي¹:

5. التزام القيادة: تتطلب مشاركة الموظف التزاما قياديا من خلال إنشاء مهمة ورؤية وقيم واضحة، يؤمن بها المدراء في الأعلى، ويمتلكونها، ويمرونها إلى المدراء والموظفين، ويعززون قيادتهم كما أن القادة في المؤسسة يجب أن يكونوا ملتزمين بقيم الشركة وأهدافها. يتضمن هذا الالتزام توجيه الفريق بشكل إيجابي، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وتوجيههم نحو النجاح. عندما تكون القيادة ملتزمة ومتحفزة، يتأثر الموظفون بشكل إيجابي ويزيدون من إنتاجيتهم وابتكارهم، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة؛

6. الاتصال المتبادل: يجب على المدراء تعزيز الاتصال المتبادل مع الموظفين، حيث يجب منحهم فرصة للتعبير عن آرائهم في القضايا التي تم وظيفتهم وحياتهم كما يشير عنصر الاتصال المتبادل إلى عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد بشكل متبادل وفعال. يعتمد هذا النوع من الاتصال على الاستماع الفعال والتفاعل البناء بين الأطراف المشاركة. من خلال الاتصال المتبادل، يتم تعزيز التفاهم وبناء الثقة بين الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين جودة العلاقات الشخصية والعملية داخل الفريق والمؤسسة بشكل عام؛

7. التشجيع على الاستقلالية: وذلك من خلال منحهم مزيدا من الاستقلالية الوظيفية، بحيث تتاح للموظفين فرصة التمتع بحرية اختيار أفضل طريقة لأداء عملهم طالما أنهم يحققون النتيجة المتوقعة. يهدف إلى تعزيز قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بشكل مستقل. هذا يشجع على تطوير مهارات الفرد وزيادة ثقته بنفسه، مما يساعده على تحقيق النجاح في مهامه وتحقيق الأهداف المحددة. تشجيع الاستقلالية يساهم في تعزيز الإبداع والابتكار وتحفيز الأفراد على تحمل المسؤولية وتطوير قدراتهم الشخصية؛

¹ <https://ae.linkedin.com/employee-engagement>, 23-02-2024, 16:02.

8. **التأكد من دعم الموظفين بكل متطلبات القيام بالوظيفة:** حيث يتوقع من المدراء التأكد من أن الموظفين لديهم جميع الموارد المادية والمالية والمعلوماتية من أجل القيام بعملهم بفعالية. يتضمن هذا العنصر توفير الدعم اللازم للموظفين من خلال توفير الموارد الضرورية والتدريب المناسب، بغية ضمان قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. يعزز هذا الدعم الثقة والرضا لدى الموظفين، ويساهم في تحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة وزيادة إنتاجيتهم؛

9. **منح الموظفين التدريب المناسب:** مما يساعد الموظفين على تحديث أنفسهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم من خلال تقديم التدريبات المناسبة، فتزداد ثقتهم من خلال قدرتهم على العمل دون إشراف كبير من مدراءهم المباشرين. منح الموظفين التدريب المناسب يعتبر أمراً حيوياً في بيئة العمل. هذا العنصر يهدف إلى توفير الفرص للموظفين لاكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وجودة عالية. من خلال توفير التدريب المناسب، يمكن تحسين أداء الموظفين، وزيادة مستوى الرضا والولاء للشركة، مما يعود بالفائدة على الشركة من خلال زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المحددة بنجاح؛

10. **امتلاك نظام تغذية راجعة قوي:** حيث يجب على المدراء تطوير نظام إدارة الأداء الذي يجعل المدراء والموظفين مسؤولين عن مستوى المشاركة التي أظهروها، وذلك من خلال المسح المنتظم لمستوى مشاركة الموظف في تحديد العوامل التي تجعلهم يشاركون بفاعلية. هذا النظام يسمح للموظفين بتلقي ملاحظات بناءة وموجهة حول أدائهم وأداء العمل، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم. بفضل هذا النظام، يمكن تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، وتعزيز بيئة عمل إيجابية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بنجاح؛

11. **إيجاد نظام للحوافز:** يجب على المدراء العمل على تحقيق مزايا مالية وغير مالية للموظفين، الذين يظهرون اندماجاً أكبر في وظائفهم، مما يجعلهم يميلون إلى بذل المزيد من الجهد في وظائفهم. يعتبر أحد العوامل المهمة في بيئة العمل. يهدف هذا النظام إلى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحقيق الأهداف المحددة من خلال تقديم مكافآت مالية أو غير مالية تعكس تقدير المؤسسة لجهودهم. بواسطة هذا النظام، يمكن تعزيز الإنتاجية ورفع معنويات الموظفين، وبالتالي تحقيق أداء متميز وتحقيق النجاح في العمل.

المطلب الثالث: مظاهر الاندماج وعدم الاندماج الوظيفي

تعددت مظاهر الاندماج الوظيفي و كذا عدم الاندماج الوظيفي في الفرد و الموظف نذكر منها

المدخل الأول: مظاهر الاندماج الوظيفي

تظهر مظاهر الاندماج في أفعال وتصرفات الفرد وسلوكياته ومردوده الإنتاجي، ويعتبر الرضا عن العمل من المظاهر

الأساسية للانندماج الوظيفي،

ندكر أهم مظاهر الاندماج كما يلي¹:

1. الرضا عن المؤسسة: بوجه عام وعن ظروف العمل بها.
2. الرضا عن الأجر: ومدى تناسبه مع الالتزامات المادية للعمل.
3. الرضا عن محتوى العمل: ومدى ارتياح العامل لعمله.
4. الرضا عن الاشراف والإدارة، ويتضمن:
 - أ. الرضا عن إدارة المؤسسة؛
 - ب. عدم الشعور بتعسف قرارات وتعليمات الإدارة؛
 - ت. تنفيذ تعليمات الإدارة؛
 - ث. عدم التعرض لعقوبات إدارية.
5. الرضا عن فرص التنمية: ويتضمن التحاق العامل بالدورات التدريبية، ومدى فعالية هذه التربصات، ومدى انسجامه معها.

6. الرضا عن الجماعة: ويشمل:

- ◀ ارتياح العامل لجماعة عمله؛
 - ◀ رغبته في قضاء أوقات فراغه معهم؛
 - ◀ عدم الشعور بالوحدانية بينهم.
7. الرضا عن النشاط الرقابي: ويحوي ما يلي:
- ◀ فعالية النشاط النقابي؛
 - ◀ مدى مشاركة العامل في هذا النشاط.

¹ محمد بالرابح: التكيف المهني، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر، 2010، ص.71.

8. الرضا عن المجتمع المحلي:

ويشمل:

◀ الرضا عن الجيران والأقرباء؛

◀ عدم الشعور بالحنين للعودة إلى البلدة لأصلية.

9. الرضا عن المؤسسة: يشمل الاندماج في المؤسسة مظهرين هما:

◀ مدى رضا الموظف عن العمل في المؤسسة؛

◀ مدى رضاه عن صفاتها العامة.

كما تبرز مظاهر اندماج الموظف في المؤسسة، من خلال تحدته بالإيجاب عن مؤسسته وافتخاره بها وبالعمل فيها، وذكر كل ما يميزها من صفات إيجابية، وكذلك التحدث بكل تقدير عن العمل الذي يؤديه في هذه المؤسسة، إضافة إلى شعوره بالراحة النفسية تجاه الظروف السائدة في العمل¹.

1. الرضا عن الأجر

يعتبر الأجر وسيلة مهمة يمكن من خلالها اشباع مختلف حاجات الأفراد، من سكن، مأكل، لباس... إلخ، فهو مصدر للرزق، لذا تعتبر الأجور من أهم محفزات العمال على العمل، حيث كلما زاد رضا الموظف عن الأجر الذي يتلقاه مقابل جهوده وأتعبه كلما زاد رضاه عن وظيفته وعمله وبالتالي زاد مستوى اندماجه في عمل.

2. الشعور بالرضا عن محتوى العمل

إن الاندماج في العمل يجعل الموظف يشعر بالرضا عن العمل الموظف إلى الإحساس بالراحة النفسية عند قيامه بعمله، والاشباع الذي تحققه له المؤسسة، وقد حاولت العديد من الدراسات دراسة العلاقات التي تدفع الفرد إلى الشعور بالرضا أو عدمه، غير أنها لم تفلح لأن النواحي الإنسانية يصعب قياسها.

وعموما فعلى المؤسسة توفير جو مناسب للعمال حتى تضمن رضاهم وبالتالي اندماجهم، ويكون هذا من خلال إعطائهم فرصة في تحمل المسؤولية، والحرية في اتخاذ القرارات والقيادة المتسامحة وتوقيع الجو الجيد للعلاقات الإنسانية، وهذا ما ينعكس على نفسية الموظف، ويجعله مندمجا في عمله ولا يفكر في ترك العمل، كما أن الشعور بالانتماء يساعد في زيادة توازن المؤسسة، ويرتبط بعوامل كثيرة:

أ. مدى توافق أهداف العاملين؛

¹ محمد بالرابح، مرجع سبق ذكره، ص-ص. 175-180.

- ب. مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والتحضير للعاملين ورعايتهم؛
- ت. مدى تفاعل العاملين مع بعضهم البعض، والارتباط والتفاهم الذي يتوافر بينهم؛
- ث. على المؤسسة أن تحقق للعامل وسائل الشعور بالأمن، فالعامل الذي يشعر أنه بالطردي بين لحظة وأخرى، لا بد أن يشعر بعدم الراحة والاطمئنان والاستقرار في العمل وهو ما ينعكس سلباً على اندماجه.

3. الشعور بالرضا عن الإدارة والإشراف

حيث يظهر اندماج الموظف في وظيفته من خلال رضاه عن الإدارة التي تدير المؤسسة، وطريقة إشرافها على موظفيها، وهذا التعاون بين أعضائها، وتنفيذ تعليماتها دون مقاومة، وفي المقابل فإم مقاومة التعليمات التي يصدر عنها، ورفض التعاون معها، المظهر البارز لعدم اندماج الفرد، ومن أجل تصحيح هذا الخلل على الإدارة أن توسع من مهامها وهذا بربطها بعلاقة مباشرة مع العمال، من أجل معرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم والوقوف إلى جانبهم في حالة الظلم، ويكون هذا باستعمال الأسلوب الديمقراطي مع كافة العاملين بالمؤسسة، والعمل على تزويدهم بكل التغيرات والتطورات، التي تحدث داخل المؤسسة، وهذا بفتح المجال للعمال للمشاركة في تطوير المؤسسة، وهذا ينعكس على الإنتاج، وعلى الاندماج بالنسبة للفرد والمؤسسة.

4. الرضا عن فرص التنمية والترقية

أظهرت نتائج بعض البحوث في الدول النامية، أن هناك نسبة كبيرة من العمال لم يستفيدوا من فترات تدريبية أو تكوينية، ولم تتوفر لهم فرص التنمية والترقية، لذا لا بد من الاهتمام بهذا الجانب المهم، خاصة وأن مختلف المؤسسات لها إمكانيات ووسائل التدريب اللازمة، وهذا من أجل رفع الهمم ومعالجة تجارب الفشل بين المبتدئين، وكذلك تخصيص دورات تدريبية للمشرفين أنفسهم بغية تعليمهم مهارات التدريب واستخدامها عند اللزوم. فالتعليم يؤثر على دافعية العمل، واشباع الحاجات الذاتية، كما يؤثر كذلك على إدراك وتفهم الفرد للعالم الاجتماعي، ويؤثر أيضاً على طموح العامل، فهناك اختلاف بين الاندماج للمتعلمين وغير المتعلمين، فالمؤسسة التي تسعى دوماً إلى توفير دورات تدريبية للعمال بغية تطويرهم وتنميتهم وزيادة مهاراتهم المهنية، نجد أن العمال بها أكثر اندماجهم وأنهم راضون عن الدور الذي تلعبه المؤسسة من أجل تحقيق أمالهم، فالمؤسسة تسعى دوماً وبكل الطرق إلى إيجاد السبل التي يمكن من خلالها الاحتفاظ بالقوة البشرية النادرة وتحقيق طموحها.

5. الرضا عن جماعة العمل

إن العوامل من التي تساعد في ارتفاع مستوى اندماج الموظف مع جماعة العمل هي: تشابه الأخلاق والعادات والقيم، كونهم ينحدرون من مجموعات متشابهة وأرضية طبقية واحدة، وطبيعة العمل في المؤسسة الواحدة يغلب عليه طابع

النمط المشترك الذي يتطلب تعاون عدة عمال في نشاط واحد. فكلما ارتاح الموظف لجماعة عمله، وزادت رغبته في قضاء أوقات الفراغ معهم، كلما دل ذلك على اندماجه أكثر في محيط عمله.

6. الرضا عن النشاط النقابي

على المؤسسة الاهتمام بالنشاط النقابي، كمؤسسة دينامية تعمل على تحقيق وسائل الدفاع والاستقرار والأمن للعامل، وهذا من خلال نشر الخبرة والوعي والمعرفة النقابية عند مسؤولي النقابة، عن طريق الترفع عن المصلحة الخاصة بغية تحقيق النفع العام. وللنقابة كمؤسسة عمالية، دور كبير في حياة المجتمع وتطويره اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا، لذا كان لابد من التطرق إلى مزايا النشاط النقابي، وآثارها الإيجابية على العاملين وهذا من خلال تأهيلهم واعدادهم للمساهمة في إدارة الإنتاج والدفاع عن حقوقهم، والحفاظ على صحتهم والحرص على تطبيق قوانين العمل، حتى تجسد مصالحهم وتعكس متطلباتهم واحتياجاتهم، وتقوم بواجباتهم كمؤسسة عمالية متفاعلة بعلاقة دينامية بين العمال والدولة. وتساعد النقابة في اندماج العمال في عملهم، وهذا من خلال رضاه على الدور المتميز التي تقوم به والذي يتجسد في تحقيق مطالب ومصالح العمال المشروعة ومن أهمها إيجاد سكن تتوفر فيه كل الشروط الصحية والترفيهية.

المدخل الثاني: مظاهر عدم الاندماج الوظيفي

إن عدم الاندماج الوظيفي يمكن الاستدلال به من خلال مجموعة من المظاهر التي تشكل مؤشرات قابلة للقياس، والتي سنعرض بعضها كما يلي¹:

1. الغياب ودوران العمل

يعتبر الغياب ودوران العمل، ظاهرتين مكلفتين بالنسبة للمؤسسة، وهذا من خلال الضرر الذي يخلفانه في ارباك جداول العمل، والزيادة في العمالة والتخفيض من الإنتاجية، وضعف الأداء، كما أن هنالك تكاليف غير مباشرة، بحيث تتكبد المؤسسة تكاليف باهظة في إعادة تدريب وتكوين وتوظيف من يحل محل التاركين للعمل. ولهذا فإن كثرة الغيابات اللا مبررة كثيرا ما ترتبط بعدم اندماج الموظف في عمله. ومن أهم مظاهر عدم الاندماج الوظيفي، عدم الاستقرار في العمل (دوران العمل)، ولهذا فكلما زاد الاندماج الوظيفي كلما زاد الاستقرار والاستمرار في العمل، والعكس فالعامل الذي يطلب تغيير عمله، أو الانتقال إلى قسم آخر، أو مؤسسة أخرى، في معظم الأحيان مرتبط بعدم اندماجه في عمله. وبذلك

¹ بوعكاز فريد: الاشراف والرضا الوظيفي - المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2008، ص-ص. 28-31.

ينخفض مستوى أدائه وغالبا ما يصل في الوقت إلى مكان عمله، ويكون يتسم بثرة الغيابات، وسرعة اتخاذ القرارات لمغادرة المؤسسة.

2. التمارض

ويتجلى ذلك في الإحباط النفسي الذي يواجهه وهذا من خلال الحالات المرضية المقنعة، الذي يلجأ إليها العامل كذريعة للتغيب عن العمل، وهو محاولة منه للتهرب من الواقع المعاش داخل المؤسسة، وهذا نفورا من المؤسسة بذاتها أو من المشرفين عليها أو جماعة العمل بصفة عامة، ويمكن اكتشاف هذا النوع من الموظفين الذين يشتكون دائما من سجلات وملفات المؤسسة التي يعملون بها، وهذه الظاهرة يمكن أن تعبر لنا عن اندماج العامل إذا زادت عن المعقول، وبذلك يكون لها تأثير على الأداء والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

3. الشكاوى

وهي عبارة عن شكاوى كتابية أو شفوية يقدمها العمال إلى رؤوسهم أو زملائهم، أو النقابات العمالية، عن مظاهر الرضا والاندماج في العمل أو عدمه، فكلما زادت نسبة الشكاوى سواء كانت موضوعية أو مؤسسة أو شكاوى واهية كلما كان ذلك تعبير عن عدم الاندماج في العمل، وتعبر عن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المؤسسة والعكس صحيح. لذا فالشكاوى والاحتجاجات مؤشر من مؤشرات عدم الاندماج، الأمر الذي يتطلب أخذها بعين الاعتبار والاهتمام بها، واعطائها الأهمية اللازمة من خلال دراستها وتحليلها بشكل دقيق وهذا لتجنب أي اضطرابات أو توترات قد تظهر وتؤثر سلبا على المؤسسة.

4. اللامبالاة والتخريب

إن العامل الذي يكون في انسجام تام مع المؤسسة، تكون معنوياته مرتفعة ويقوم بأدائه على أحسن وجه، بحيث يقوم بكل فعالية، ولكن العكس من ذلك، فالعامل الذي لا يكون له انسجام ولم يستطع تحقيق أحلامه وطموحاته، فإن ذلك يؤثر سلبا على أدائه، وذلك نتيجة لعدم اندماجه في العمل، وهو ما يؤدي إلى عدم اهتمامه، وعدم انضباطه، في تأدية واجباته، وبذلك تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والإهمال، وبذلك يتحول إلى تخريب متعمد لأدوات الإنتاج، وبهذا فإن هذه التصرفات إن دلت إنما تدل على عدم الاندماج في العمل، وهو ما يؤثر سلبا على المؤسسة، وعلى سيرها الحسن وتكبيدها خسائر فادحة.

5. الاضراب

يعتبر الاضراب من أهم المؤشرات الدالة على عدم الرضا عن العمل وهو ما ينعكس سلبا على اندماج الموظف في عمله، فالإضراب شكل من أشكال التذمر الذي يلجأ إليه العمال سواء كانوا جماعات صغيرة أو كبيرة، للطالبة بالحقوق

المهضومة، وعن الحالة المعيشية التي تعاكس طموحتهم وأمالهم، وتكون هذه المطالب تتعلق بالمادة، مثل المطالبة بالزيادة في الأجور، التي أصبحت لا تتوافق مع مستوى المعيشة الصعبة، أو تحسين ظروف العمل المزرية نحو الأحسن أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين، فالإضراب شكل من أشكال التذمر والاحتجاج وعدم الاندماج في العمل.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الاندماج الوظيفي ونتائجه

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

المطلب الأول: العوامل المؤثرة إيجاباً على الاندماج الوظيفي

هناك العديد من العوامل تؤثر على مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين تتمثل في نمط القيادة الذي يمارسه مدير المدرسة والذي يركز على تحقيق رؤية المدرسة، ويدير بفعالية البرامج التعليمية، وينمي لديهم مناخ تعليمي مدرسي إيجابي؛ ووجود ثقافة مدرسية تركز على القيادة التشاركية التعاونية، ودعم الزملاء، والتنمية المهنية؛ وتمكين المعلمين الذي يهتم بالاستقلالية والقدرات والتأثير والقيمة؛ وسمات وخصائص الوظائف بما تتضمنه من تنوع وتعدد المهارات، وطبيعة المهام وأهميتها، والتغذية الراجعة المستمرة¹.

بالإضافة إلى العلاقات الإيجابية والداعمة مع الزملاء، وتقدير جهود الموظفين بدلاً من انتقادها، وخبرات المعلم نفسه، والجنس من حيث الذكور والإناث، وطبيعة الوظيفة وأعباءها، والهياكل التنظيمية والمناخ التنظيمي، ووضوح الأهداف وإمكانية تحقيقها وإنجازها².

كما تؤثر دافعية المعلم الداخلية والخارجية على اندماجه الوظيفي، فالدافعية الداخلية تُكسبه المكافأة الذاتية من خلال الإنجاز الشخصي والاعتراف والتقدير بجهوده، أما الدافعية الخارجية فتكسبه مكافآت ملموسة مثل تحسين الأجور والرواتب، والحصول على مكافآت وحوافز، والترقية إلى المناصب الأعلى³.

وأورد هوكينز وآخرين ثلاثة عوامل رئيسة تؤثر على اندماج المعلمين في وظائفهم⁴:

¹ حسام الدين السيد محمد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص.81.

² مرجع نفسه، ص.81.

³ Botham, K. A: "An Analysis of the Factors that affect Engagement of Higher Education teachers with an institutional professional development scheme", Innovations in Education and Teaching International, N55(2), 2016, P.176.

⁴ Hawkins, E: "Developing and Refining a process to Improve Teacher Engagement with the Performance Management System in A School Setting", Tizard Learning Disability Review, N27(3-4), 2018, P.157.

- تقويم الأداء الوظيفي Performance Evaluation المستند إلى قيم الموضوعية، والنزاهة، والعدالة والمساواة، والشفافية؛
- التنمية المهنية Professional Development المستمرة وفق احتياجاتهم الواقعية والضرورية؛
- الأولويات التنظيمية Organisationnel Priorities وذلك من خلال العمل الجماعي التشاركي بروح الفريق مع المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية.
- وتناول شكوني ستة عوامل رئيسة مؤثرة في الاندماج الوظيفي للعاملين¹:
- الشغف بالوظيفة passion for the job حيث إنهم يقومون بالوظيفة التي طالما رغبوا في القيام بها وأحبوا القيام بها، وكانت في أوليات آمالهم وطموحاتهم المهنية وليست وليدة الصدفة؛
- توافر المواد للوظيفة Availability of material for the job من أجهزة وأدوات ومعدات؛
- بيئة العمل Work Environment بما تتضمنه من جودة الفصول الدراسية، وغرف الموظفين، وجودة التهوية، ومستوى الضوضاء؛
- العلاقة والدعم بين الموظفين Relationship and Support Between Employees العلاقة الودية والعلاقة الشبيهة بالأسرة الموجودة بينهم تكون بمثابة دعم لاندماج العامل، والعمل الجماعي بروح الفريق؛
- التدريب وإعادة التدريب Training and Retraining لتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية اللازمة للوظيفة استجابة للتغيرات والتحوليات المعاصرة ولا سيما التكنولوجية منها؛
- الأجور والمكافآت Pay and Remuneration حيث إن زيادة الأجور تقلل من معدل دوران العاملين، وتشجعهم على الانخراط في العمل.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة سلباً على الاندماج الوظيفي

توجد العديد من العوامل التي من شأنها التأثير على مستوى اندماج الموظف في عمل، ولعل أهم هذه العوامل هي كما يلي:

1. محتوى العمل (تنوع المهام)

إن لمحتوى العمل أهمية كبيرة في مدى تأثيره على مستوى 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

¹ Shokunbi O. A: "Antecedents to Employee Engagement: A Qualitative Study of 28 Senior Secondary School Teachers in Nigeria", International Journal of Scientific and Research Publications?, N6 (6), 2016, P.128.

ماسة إلى شعوره بالمسؤولية، واستخدام كل طاقاته في عمله، ما يساعد في خلق ارتياح لديه، بحيث أن أنشطة العمل هي المتغيرات التي تؤثر كثيرا في مستوى اندماج الموظف في عمله، حيث كلما كانت المهام الموكلة للموظف متنوعة كلما ابتعد عن الملل والسأم الذي يسبب الروتين الوظيفي، غير أن هذا التنوع في المهام لا بد أن يكون متكاملًا، وأن يكون الموظف ذو كفاءة، وإلا انعكس تنوع المهام على الفرد غير الكفاء سلباً¹.

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، وإنما هو عامل يساعد على تجنب عدم الاندماج حسب بعض الباحثين، أما البعض الآخر فيعتبر الأجر قد تجاوز الحاجات الأولية، وصار يعبر عن إشباع الحاجات الثانوية، كونه يرمز إلى المكانة الاجتماعية، وبالتالي تقدير وتحقيق الذات².

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، كما تؤثر ساعات العمل الطويلة أو في حالة العمل الليلي على اجتهاد 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 اشباع حاجاته ووصوله لأهدافه انعكس ذلك على مستواه اندماجه³.

ويتحقق اندماج الفرد مع الجماعة في توفر الشروط التالية:

أ. تقارب درجات ثقافة العمل (الأخلاق)؛

ب. الانسجام الشخصي بين العمال؛

¹ وفاء أحمد محمد: "أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2009، ص. 09.

² بوعكاز فريد، مرجع سبق ذكره، ص. 31.

³ مرجع نفسه، ص. 32.

ت. المشاركة في نفس النشاطات المهنية؛

ث. القدرة على الاندماج في الأفراد.

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 من رضا العامل عن عمله، ما يساعد على اندماجه. أما في حالة أن السياسة المتبعة من قبل المؤسسة في مجال الترقيات غامضة وغير واضحة، ما يجعل الموظف يشعر بالملل واللامبالاة، وعدم المحاولة لإعطاء أفضل ما لديه. وهو ما ينعكس سلباً على اندماجه.

6. نمط الاشراف

أشارت الدراسات التي أجرت على نوع الاشراف المتبع من قبل رئيس المؤسسة على مرؤوسيه، إلى وجود علاقة بين نمط الاشراف 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 وأهدافه والجوانب الفنية فقط، ويتميز بالتسلط وعدم فتح باب الحوار والاستماع لانشغالات العمال، يخلق مشاعر عدم الرضا والاستياء، ما ينعكس بالسلب على مستوى اندماج العمال داخل المؤسسة¹.

7. ظروف العمل المادية (الفيزيائية)

تعرف الظروف المادية أو الفيزيائية بأنها: كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه للعمل وميوله في اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة والمشروع الذي ينتمي إليه².

وقد أشارت الدراسات إلى مدى تأثير هذه الظروف على مستوى اندماج الفرد، ومدى تأثيرها على حالته النفسية ورضاهم عن عمله، 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 تناسيباً بظروف العمل المادية المناسبة وغير المناسبة³. إن معظم البحوث المتعلقة بدراسة التنظيمات تؤكد على ضرورة توفر الظروف الفيزيائية الجيدة داخل المؤسسة، نظراً لما توفره هذه الظروف من الأجواء المناسبة التي تساعد العامل في تحسين ورفع الكفاية الإنتاجية ومن ثمة تحقيق الرضا والاندماج في العمل، حيث تؤكد نظرية الإدارة العلمية على تأثير العوامل الفيزيائية في اندماج العمال وظيفياً، حيث أنه إذا

¹ وفاء أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص.10.

² صلاح الشواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1974، ص.32.

³ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربي، بيروت، لبنان، 1979، ص.384.

أتيح للعمال جو فيزيقي ملائم فإن العامل يجد نفسه يعمل بأريحية واستقرار ما يجعله متكيفا وبالتالي يندمج وظيفيا، حيث دعت إلى توفير جو ملائم للعمال لتأدية مهامهم على أكمل وجه، مؤكدة على اختيار العاملين وفق الأسس المحددة لضمان أداء أفضل وتدريبهم بأفضل الطرق وتحديد معايير مناسبة ومضمونة لضمان استقرار الموظف واندماجه وظيفيا في بيئة عمله¹.

وتدخل ضمن الظروف الفيزيكية للعمل ما يلي:

أ. عامل الإضاءة *Illumination*

الإضاءة الكافية والمناسبة عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل كشرط أساسي لمكان العمل والإنتاج، ذلك أن رؤية عناصر بيئة العمل أمر ضروري لمعالجتها على النحو الذي يرفع الكفاية الإنتاجية، فأجزاء الآلة والمواد الخام والمنتجات لا يتم التعامل معها تعاملًا ناجحًا إن تعذرت رؤيتها، ولذا نطلب إلى الفرد أن ينقل صفحة من كتاب على ورقة بيضاء في حالة من الإظلام التام، لنرى أن كفايته الإنتاجية في هذه الحالة تكاد أن تنعدم، ذلك أن الرؤية عنصر أساسي من عناصر الإدراك اللازم للتعامل الكفء مع البيئة الخارجية².

وطالما أننا نشترط للعمل درجة معينة من الإبصار حتى يعين الفرد فيه، فلا بد من تحقيق قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل لجعل الإنتاج يتم بيسر وكفاية أعلى، هذا بفضل العامل الذي وجد إضاءة جيدة تجعله ينتج وبالتالي يكون مستقر ومتكيف ومنتجًا وظيفيا.

لقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع ازدياد شدة الإضاءة، فعلى سبيل المثال يوضح *لو كيشوموس Mousse De Lokicho* أن زيادة شدة الإضاءة كما كانت عليه ترفع الإنتاجية في بعض الأعمال إلى 45%، ولنا أن نتوقع أن شدة الإضاءة لو زادت على حد معين فإن الإنتاج لا يرتفع لأن العامل غير مستقر في بيئة عمله، فمعدنويات العامل مدى توفر الإضاءة الملائمة للعامل مما يجعله يتحكم في الإنتاج³.

إن الإضاءة المناسبة لبيئة العمل تقتضي أن تصل في شدتها إلى درجة معينة، وأن تتوزع توزيعًا متجانسًا على جميع أجزاء بيئة العمل، وأن يقترب لونها قدر الإمكان من لون الضوء الطبيعي للنهار، ليجد العامل نفسه في وضعية ملائمة للعمل، لأن الإضاءة المناسبة تساعد على سهولة الرؤية ودقتها وتقلل إجهاد العينين في نفس الوقت، فعلى سبيل المثال

¹ فيتلس موريس: علم النفس المهني، ترجمة: أحمد زكي صالح، المحافظة على أهمية العمل في ميادين علم النفس، دار المعارف، المجلد الثاني، القاهرة، مصر، 1967، ص.81.

² أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، الدار القومية للنشر، القاهرة، مصر، 1986، ص.239.

³ مرجع نفسه، ص.239.

تبدل العين جهداً أكبر للرؤية إذا كانت الإضاءة ضعيفة، كما أنها تضطر إلى كثرة التغيير والتعديل في توسيع حدقة العين وتضييعها تبعاً لعدم تجانس الضوء في أجزاء بيئة العمل، حيث تضعف في حالة تركيز الرؤية إلى الجزء الأقل إضاءة¹. إن العين لا تلبث أن تتكيف لدرجة إضاءة معينة حتى تضطر إلى تعديل تكيفها، مما يسبب إجهاداً شديداً للعين ويكون المثل في ذلك كمثل التذبذب الشديد والمتكرر في درجة حرارة الجو، مما يعرض الأفراد للكثير من الأمراض، فلا يكاد الجسم يكيف نفسه للعيش في درجة حرارة معينة حتى يفاجئ بتغيرها، من هنا فإن الإضاءة غير المناسبة تؤدي إلى سرعة تعب الفرد وملله والإضرار براحته النفسية.

تختلف الوظائف المنتشرة عبر مختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة الصناعية من حيث متطلبات شدة الإضاءة، فالأعمال الدقيقة تتطلب إضاءة أشد من الأعمال التي لا تتطلب الدقة في التنفيذ، والإضاءة الشديدة أو الضوء الخافت يؤثران على بصر العامل مما يسبب في تضائل إمكانياته في النظر، تصل في بعض الأحيان إلى درجة عمى العامل، والمؤسسة في هذه الحالة مجبرة على تحسين ظروف العمل للعمال بداخلها، وذلك بتوفير شدة إضاءة مناسبة لكل وظيفة على حدا بحيث تسهل للعمال بأن يقوموا بوظائفهم بفعالية ونجاح، فليس من شك أن إحداث عملية التغيير التكنولوجي وتبني آلات ومعدات جديدة ستغير من الأعمال والوظائف التي يؤديها العمال، وقد يكون عامل معين في ظروف عمل تكون بها شدة الإضاءة منخفضة ويصبح العمل في وظيفة شدة إضاءتها عالية جداً أو العكس، ولذلك على المؤسسة أن تأخذ هذا الأمر بجدية لأنه قد يؤثر على اندماج العامل في وظيفته الجديدة.

ب. عامل الرطوبة

يقوم العامل بأداء عمله في بعض الأحيان في أماكن يرتفع فيها مستوى الرطوبة، ما يؤثر على انتباه العامل ويشعره بالملل ويؤثر سلباً في سوء اندماج، ما يؤثر على أداء العامل ويؤدي في بعض الأحيان إلى المرض، فهناك بعض المناطق تعرف بارتفاع نسبة الرطوبة أو انخفاضها، ويزيد تأثير الحرارة والرطوبة على أداء العامل واندماجه الوظيفي أكثر عند الانتقال للعمل في بيئة تختلف على البيئة التي ترعرع فيها².

ومنه على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار هذا الأمر عند توظيفها لأعضاء جدد، كما أن ظروف الحرارة والرطوبة تختلف بين الأعمال المكتبية والإدارية من جهة والأعمال المتعلقة مباشرة بالإنتاج من جهة أخرى، وعليه يتوجب على المؤسسة أن تولي المزيد من الاهتمام لأولئك الأفراد الذين يعملون في الإنتاج.

¹ عبد الرحمان العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص.52.

² فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره، ص.111.

ت. عامل الحرارة Temperature

ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة، سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا فإن كفاءة الفرد تقل فيه كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل سواء ارتفعت أو انخفضت تسبب ضيقا لدى العامل، كما تؤثر تأثيرا سيئا على النواحي الفسيولوجية للعامل ما يزيد إحساس العامل بالضيق ويقلل كفاءته في العمل¹.

في دراسة **لماكورن Le Makurn** تبين منها أن معدل الأخطاء في العمل كان يتزايد بزيادة درجات الحرارة المؤثرة (وهي درجات الحرارة التي تأخذ في اعتبارها كلا من الحرارة والرطوبة) كما وجد **بيلر Pepler** في بحثه المنشور عام 1953 تأييدا لذلك في الوجبات الذهنية، حيث كانت الكفاءة تتدهور من درجة حرارة مؤثرة 82 إلى 91، وفيما يتعلق بالبرودة فقد تبين **لكلارك Clark** في بحثه المنشور عام 1961 انخفاض الإنتاج بانخفاض درجات حرارة الجلد عن 55، فدرجات الحرارة الأنسب للعمل لا تختلف فقط باختلاف فصول السنة، بل أيضا باختلاف نوعية الأعمال التي تمارس، حيث تنخفض حسب حاجة العمل إلى النشاط الحركي الشاق².

ذلك أن هذا النشاط يؤدي إلى رفع درجة حرارة الجسم نتيجة عمليات الاحتراق اللازمة لهذا النشاط، فيحتاج الجسم إلى التخلص من حرارته العالية، فلا يتم ذلك بشكل أفضل إلا لو كانت درجة الحرارة المحيطة بالجسم منخفضة³.
فبيئة العمل تختلف من بيئة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر ومن قطاع جغرافي إلى آخر، ومن هنا فإن تحديد درجات الحرارة المثلى ينبغي أن يتم بناء على وضعية العامل اتجاه عمله واستقراره وتكيفه مع هذه الظروف، ويتم كذلك حسب نوع بيئة العمل، ونوع العمل ذاته ونوع القطاع الجغرافي الموجود بهذا ونوع الفصل من السنة، حيث يقوم العامل بأداء عمله في بعض الأحيان في أماكن ترتفع فيها درجة الحرارة، مما يؤثر على انتباهه وجعله يشعر بالملل وبالتالي عدم الاندماج⁴.

ث. عامل التهوية Ventilation

تعد التهوية من العوامل الفيزيولوجية التي تؤثر تأثيرا مباشرة في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، فبدون تهوية يتوقف كل شيء⁵.

¹ Knight. R: **Work And Rest In Industrial Psychology**, Edited By C Myers University Press, 1950, P.160.

² Tiffin G, E. McCromick: **Industrial Psychology**, George- Ahlem And Uniwinl Td, London, 1968, P.162.

³ Ghiselli. E, C.Brown: **Personnel And Industrial Psychology**, McGraw-Hill, Tokyo, 1955, P.285.

⁴ ماضي خليل إسماعيل: "اخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي"، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد 3، هيئة مركز المعرفة الرقمي، غزة، فلسطين،

حيث أكد جيزللي *Gisley* وبراون *Bron* أن هناك من الدراسات ما يشير إلى أن الإنتاج مؤشر لجودة، ولقد بينت «بحوث لجنة التهوية التابعة لولاية نيويورك أن الحرارة المرتفعة والهواء الراكد يخلان بالعمل البدني، وطلب من الرجال في إحدى التجارب أن يرفعوا أثقالاً حديدية وزنها خمسة أرطال عبر مسافة تبلغ قدمين ونصف، وكانت تحفرهم مكافأة تشجيعية، فبين أن تأثير سوء التهوية على الإنتاج انخفض بنسبة 9%¹.

إن الأضرار التي تنتج عن سوء التهوية تتمثل في الضيق والإحساس بالإرهاق والخمول وفقدان الحياة إن وصل سوء التهوية إلى الحد الذي لا يستطيع الإنسان احتماله، وهذا يرجع إلى نقص الأكسجين O_2 الذي يستهلك في التنفس وزيادة ثاني أكسيد الكربون CO_2 الذي يخرج الزفير في الهواء المحيط بالفرد والذي يستنشقه العامل². إن الهواء المحيط بالجسم هو الذي يتم عن طريق تخلص الجسم من حرارته الزائدة وقدرة الهواء على أداء هذه الوظيفة تعتمد على:

- درجة حرارة الهواء: فلو كانت درجة حرارة الهواء عالية قل إشعاع حرارة الجسم ونقلها إلى خارج الجسم؛
- درجة الرطوبة في الهواء: فلو كانت الرطوبة عالية في الهواء فهذا يعني أن الهواء بنسبة عالية من بخار الماء فلا يحتاج إلى تبخير العرق، وهكذا يسيل العرق على السطح الخارجي للجسم دون أن يتبخر، وبالتالي لا تستثمر الحرارة في التبخير فلا تنخفض حرارة الجسم³؛
- معدل حركة الهواء: إذا لم يكن الهواء المحيط بالجسم دائم الحركة والتغيير (أي إذا لم تكن هناك تهوية فسوف تقل قدرة عملية الإشعاع والانتقال على خفض درجة حرارة الجسم، ذلك أن الإشعاع والانتقال يظلان يعملان حتى تتعادل درجة حرارة طبقة الهواء المحيط بالجسم مع درجة حرارة الجسم فيبطل تأثيرهما عند ذلك، ولا يعملان من جديد إلا إذا تحركت هذه الطبقة من الهواء المحيط بالجسم والتي ارتفعت درجة حرارتها، وحلت محلها طبقة أخرى أقل حرارة ما يجعلها قابلة للامتصاص كمية من حرارة الجسم⁴. وعليه فحرارة الجسم تحتاج دائماً إلى التهوية، فالعامل نتيجة الحرارة الزائدة يشعر بالملل والتعب، ومع قلة التهوية أو انعدامها تحدث صعوبة في التنفس فيضعف إنتاجه ولا يستقر في عمله وبالتالي لا يندمج وظيفياً.

¹ Drever. J.A: **Dictionary of Psychology**, Pengwin Boock, 1974, P.208.

² فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره، ص.112.

³ فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره، ص.113.

⁴ مرجع نفسه، ص.113.

ج. عامل الضوضاء Noise

الضوضاء عامل ذو تأثير سلبي على العامل وإنتاجه، ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما: الضوضاء عامل مزعج فتسبب بذلك ضيقاً وأشياء من جانب العامل وكونه عاملاً مشتتاً للانتباه والتركيز فتصرف بذلك انتباه العامل عن عمله وتقلل تركيزه عليه فتقل تبعاً لذلك كفاءته فيه¹.

حيث تبين أحد التقارير لماركارتي *MC Cartney 1941* عن آثار الضوضاء في الصناعة أنواعاً من التحسينات المذهلة بتخفيض الضوضاء، إلا أنه تنقصه التفاصيل الكافية لهذا الموضوع، فقد انخفضت الأخطاء إلى ثمن عددها السابق، عندما انتقل العمل من مكان قريب لورشة الغلايات إلى منطقة هادئة وزاد عمل المكتب بـ 5.5% وقلت الأخطاء الكتابية على الآلة الكاتبة بنسبة 43%، عندما انخفضت الضوضاء بمقدار 13.5% وقد قلل خفض الضوضاء كذلك معدل دوران العمل بمقدار 36% ونسبة التغيب بمقدار 36.5%.

لا شك أن الأفراد يتفاوتون في مدى تأثرهم بالضوضاء، فهناك من يجب العمل وسط جو مشوش والبعض الآخر لا يفضل وينزعج، وبالتالي كره العمل وعدم الاستقرار والتكيف والاندماج داخله. لهذا أجريت بعض التجارب للبحث عن أثر تقليل الضوضاء على إنتاجية عاملات النسيج باستعمال واقيات للأذن تخفض شدة ضوضاء الآلات بحوالي 10، اتضح أن الزيادة في الإنتاج كانت أكبر بكثير حيث أقرن أنهم ينزعجون من الضوضاء عن اللاتي أقرن عدم اكتراثهن بالضوضاء، إلا أن كل واحدة منهن أظهرت بعض التحسن في الإنتاج نتيجة لاستعمالها واقيات الأذن².

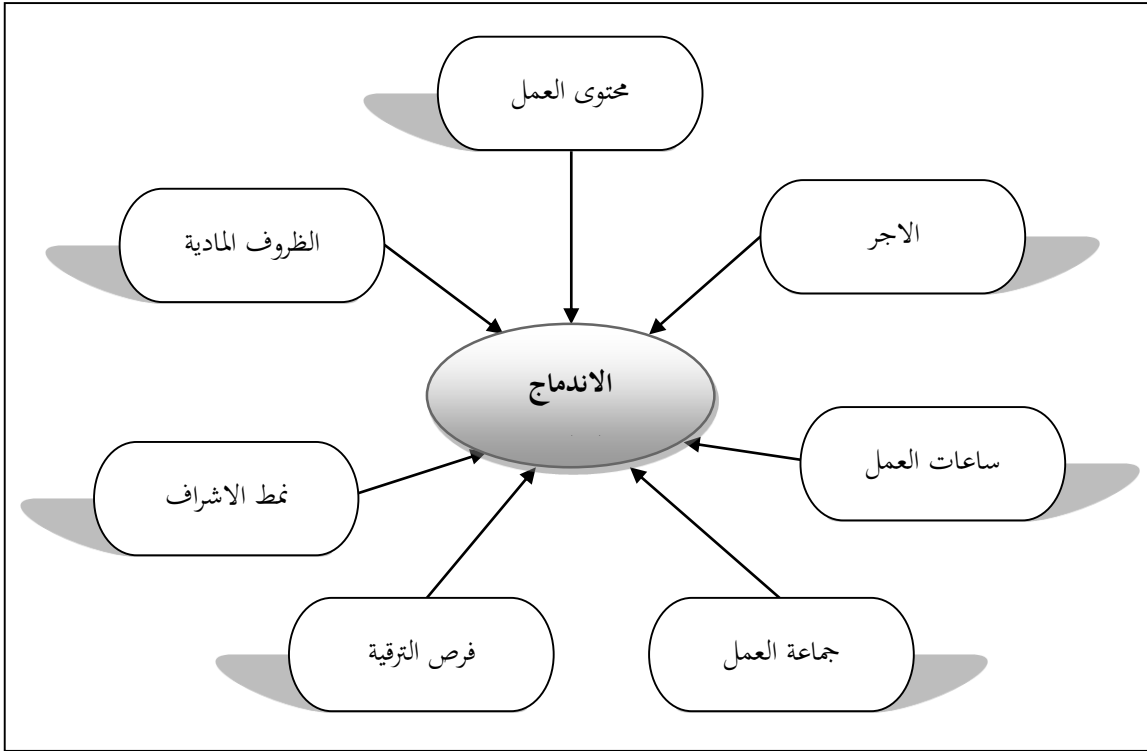
يعني هذا أن الضوضاء تؤثر سلباً على الاندماج الوظيفي للعمال، ما يدفع بالمؤسسة إلى البحث عن حلول لهذه المشكلة العويصة، ويكون ذلك إما باستبدال الآلات القديمة أو بتوفير وسائل الوقاية، وفي كلتا الحالتين عليها أن تهتم بالعمال أكثر سواء بتوضيح كيفية العمل على الآلات الجديدة التي تبنتها في عملياتها الإنتاجية، أو بتوضيح كيفية استخدام الوسائل الوقائية للتقليل من تأثير الضجيج.

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

¹ Anastasi A: **Psychological Testing**, Macmillan, 1969, P.212.

² خيري فتحي: علم النفس الصناعي، النهضة العربية، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص.109.

شكل رقم 1- 5: العوامل المؤثرة على الاندماج الوظيفي



المصدر: رافع يوسف الوحيدي: القيم التنظيمية وعلاقتها بالاندماج الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص.33.

المطلب الثالث: نتائج الاندماج الوظيفي

يؤدي الاندماج الوظيفي في المؤسسات إلى نتائج تنظيمية جد مهمة منها:

1. ولاء الزبائن

إن الموظفين السعداء في عملهم هم أكثر كفاءة لخلق زبائن مخلصين، فالموظفون المندمجون يميلون إلى فهم أفضل لكيفية تلبية احتياجات الزبائن، ونتيجة لذلك يميل ولاء الزبائن إلى أن يكون أفضل مع المؤسسات التي يعمل فيها هذه النوعية من الموظفين¹.

2. الاحتفاظ بالموظفين

إن الموظفين الذين هم سعداء في عملهم هم أكثر بقاء فيها أي في المؤسسة، فإن الاندماج بالعمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي.

¹ معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.123.

3. إنتاجية الموظفين

يؤثر الاندماج الوظيفي على أداء الموظفين، إن الاندماج يحفز الفرد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء¹.

4. الدعوة والدفاع عن المؤسسة

من المرجح أن يدافع الموظفون المندمجون عن المؤسسة كمكان للعمل ويعملون بنشاط على الترويج لمنتجاتها وخدماتها.

5. الكفاءة الذاتية

إن الموظفين المندمجين في مؤسساتهم وعملهم أكثر عرضة للاستجابة بصورة إيجابية مع مسؤوليهم، وإظهار أدائهم الجيد وتحقيق النجاح، وهذا يساعد المسؤولين على أن يكونوا أكثر فعالية ونجاحا، وهذا بدوره يزيد من كفاءة المسئول الذاتية².

6. الأداء التنظيمي

تشير بعض الأدبيات إلى أن "أفضل الأداء هو عادة ما يكون ناتجا عن أعلى درجات الاندماج وخلصت هذه الأدبيات إلى أن زيادة اندماج الموظفين وبناء بيئة لدعم ذلك، يمكن أن يزيد بشكل كبير من احتمالية نجاح الأعمال.

7. فوائد النتائج النهائية

تتسم بعض الأدبيات إلى أن من أهم مميزات الاندماج الوظيفي في الإدارة هي علاقتها المؤكدة بالنتائج النهائية، ووجدت دراسة أجريت على 2000 بنك في المملكة المتحدة أنه كلما زادت نسبة الاندماج إلى 10% ارتفعت المبيعات بنسبة 34%³.

8. نجاح التغيير التنظيمي

تشير البحوث إلى أن الاندماج الوظيفي قد يلعب دورا مهما في المساعدة على تنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح، وربما يكون ذات أهمية خاصة تتمكن المؤسسة من التكيف مع حركة السوق المتغيرة.

لتحقق كل ما سبق هناك مجموعة من النقاط على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها وإدماج الموظفين واستقرارها أهمها⁴:

أ. قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر مع موظفيها؛

ب. التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة؛

¹ داداي عدوان ناصر: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الثانية، الجزائر، دون سنة نشر، ص.127.

² محمد بالرابح: التكيف المهني مخبر التطبيقات، جامعة المطبعية الجهوية بوهران، وهران، الجزائر، 2010، ص.71.

³ داداي عدوان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص.128.

⁴ فوج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره، ص.113.

- ت. توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود يد عاملة زائدة عن حاجة العمل؛
- ث. قدرة هذه العمالة على استيعاب المتغيرات والتحديثات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة في العمل.
- كما يمكن تلخيص جملة من نتائج الاندماج الوظيفي كالتالي¹:
- أن مفهوم الاندماج الوظيفي يركز على الحالة الشعورية الإيجابية الكلية والشاملة للعاملين تجاه وظيفته في جوانب متعددة؛ العاطفية، والمعرفية، والسلوكية؛
 - وجود جهود لكثير من الباحثين منذ تسعينات القرن العشرين في الاهتمام بالاندماج الوظيفي للعاملين، ووضع أطر له وتحديد أبعاده أو مجالاته المتعددة والمتنوعة؛
 - اعتماد الاندماج الوظيفي للمعلمين على مجموعة من الدعائم والأسس والركائز؛ وذلك مثل: العلاقات الفعالة مع طلبتهم وأولياء أمورهم، والتحفيز المستمر والمتابعة والمراقبة، وتركز جميعها على الارتقاء بالإنجاز، وتلبية احتياجاتهم المتنوعة والوفاء بها بسرعة ودقة بصورة دائمة؛
 - تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين كثير من الفوائد لهم وللمؤسسة؛ فبالنسبة للعاملين يزيد من شعورهم بالاستقرار النفسي، والرضا الوظيفي، والسعادة المهنية في مجال عملهم. وبالنسبة للمؤسسة يحقق قلة دوران العمالة، وتوفير الوقت والجهد والمال الذي ينفق في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب للكوادر البشرية الجديدة الناتجة عن هذا الدوران المستمر؛
 - وجود أربعة أنواع من الاندماج الوظيفي للعاملين؛ وذلك مع المؤسسة وأهدافها ونظمها، وهذه الأنواع جميعا تركز على تحقيق فعالية الانجاز؛
 - وجود مجموعة متنوعة من العوامل تؤثر على إحساس وشعور العاملين بالاندماج الوظيفي؛ وذلك مثل: حب المهنة وتقديرها، ووجود نظام متميز للأجور والحوافز والمكافآت، ونمط القيادة، وتوافر المباني والتجهيزات المدرسية وبرامج تنمية مهنية تواكب أحدث الاتجاهات العالمية على كافة المستويات، والتعاون الفعال مع العاملين؛
 - اتسام الاندماج الوظيفي للعاملين بمجموعة من الخصائص؛ وذلك مثل وجود أدوار واضحة للعاملين، وتركيزهم في أدائها بصورة شاملة ومتكاملة، والقدرة على مواجهة السلوكيات السلبية من الآخرين، والقدرة على التعبير عن الذات في كافة المواقف والأعمال؛

¹ معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص.125.

- وجود ثلاثة أبعاد رئيسة للاندماج الوظيفي للعاملين، الأول الاندماج العاطفي ويركز على مشاعر الفخر بالانتماء والولاء للمهنة، والثاني الاندماج المعرفي والذي يركز على أداء الواجبات الوظيفية وما تتضمنه من مهام ومسؤوليات وأدوار، والثالث الاندماج السلوكي والذي يهتم بسلوكيات وممارسات الدعم والمساندة والمساعدة لكافة المشاركين والمستفيدين من ما يتم تقديمه؛
- الضمير والواجب المهني والإحساس بالمسؤولية والكسب الحلال ورضا الله سبحانه وتعالى؛
- الود والمحبة والصداقة مع زملاء العمل، والعلاقات الطيبة معهم، والعمل كأسرة واحدة بروح الفريق الواحد؛
- حب المهنة والشعور بالفخر للانتماء إليها؛
- الحرص الشديد على البقاء في العمل والاستمرارية فيه لأنه المصدر الوحيد للدخل؛
- وجود إجراءات واضحة ومحددة للترقيات للمناصب الأعلى.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من الاندماج الوظيفي، فيما يتعلق بتعريفه، خصائصه وأنواعه وكذا أبعاده، بالإضافة إلى أهم التفسيرات النظرية التي تكلمت عنه ومظاهر الاندماج وعدم الاندماج الوظيفي وكذا العوامل المؤثرة عليه. يمكن القول أن الاندماج الوظيفي يعد أحد المفاهيم الجديدة التي أضيفت نظراً لأهميته في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين من خلال شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة ما يحفزهم على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال مساهمتهم في تطوير أدائهم وتعاونهم مع جماعات العمل، هذا ما يجعلهم شركاء أساسيين في العملية الإنتاجية ويزيد من ارتباطهم بمؤسسة عملهم، حيث يمثل الاندماج الوظيفي حافزاً على التفاني والتشجيع ما يجعل الموظف متمسكاً أكثر بوظيفته ومؤسساته، هذا ما يزيد في تحقيق توافقه واندماجه ضمن أهداف المؤسسة واحتياجاتها ومتطلباتها، ويتأثر هذا الاندماج الوظيفي سلباً أو إيجاباً بجملة من العوامل المرتبطة بالموظف وبيئته العمل.

الفصل الثاني: الإطار العام للإلتزام الوظيفي

تمهيد الفصل الثاني:

يعد الإلتناء الوظيفي صفة جماعية كما أنه صفة فردية على حد سواء، وهو ظاهرة نفسية كغيره من الظواهر التي لا تخضع للملاحظة المباشرة والتي تنبع من داخل الفرد، ويمكن الإحساس به من خلال آثاره ونتائجه، وهو شرط للجماعة العاملة معا في عمل واحد مشترك، والتي يرتبط أفرادها فيما بينهم بمجموعة من الأغراض المحددة الواضحة، بحيث يشعر الأفراد داخل هذه الجماعة بأهمية هذه الأغراض وانسجامها وتكاملها وتوافقها مع أغراضهم الخاصة، بالإضافة إلى شعور أفراد الجماعة بالثقة والاطمئنان إلى هذه الأغراض. وقد أفادت العديد من الدراسات التي أجريت في مجال الإلتناء الوظيفي أن أكثر الأفراد إلتناء لمؤسساتهم هم الذين تقل نسب غيابهم، ويكون رضاهم الوظيفي في ازدياد مستمر، كما وأن نسبة الاضطرابات في العمل تكون قليلة، وعلى هذا الأساس فإن القدرة على الانجاز والإبداع تكون نتيجة ضرورية وحتمية لما سبق، وهو ما تسعى إليه معظم الدول والمؤسسات من خلال توفير المناخ والجو التنظيمي والمهني المناسب.

وكما أن الشعور بالإلتناء الوظيفي لدى العاملين في أية مؤسسة يقود إلى العديد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة والعاملين فيها على حد سواء لذلك حرصت المجتمعات على تعميق الشعور بالإلتناء لدى شبابها، لأنه يمثل حجر الزاوية في حياة تلك المجتمعات واستقرارها وتماسكها، بل ومن الدوافع الرئيسة لتقدمها، فالإلتناء شعور إيجابي يصل في أقصى شدته إلى درجة الاتحاد مع الجهة التي ينتمي إليها الفرد.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى كل ما يتعلق بالإلتناء الوظيفي، لذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى

المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الإلتناء الوظيفي

المبحث الثاني: مستويات، نظريات ونماذج الإلتناء الوظيفي

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الإلتناء الوظيفي، العوامل المساعدة على تعزيزه ومعيقاته

المبحث الأول: عموميات حول الإلتزام الوظيفي

لا يختلف إثنان على أن لدى الإنسان في كل زمان ومكان دافعا نحو الإلتزام إلى فرد أو جماعه النظام أو مبدأ أو مهنة وأعطى علم النفس وعلم إدارة أهمية بالغة لموضوع الإلتزام الوظيفي لما له من أثر بالغ على الإنتاجية وزيادة دفاعية الانجاز لدى المؤسسة التي يعمل بها الموظف، وقد اكتسب الإلتزام الوظيفي مع مرور الزمن أهميه كبيرة لما يتضمنه ذلك من أثر إيجابي جراء الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبذلها العامل اتجاه عمله وانعكاسات ذلك على تقبل الفرد لقيام المؤسسة التي يعمل فيها ورغبته القوية في تحقيق أهدافها¹.

المطلب الأول مفهوم وأهمية الإلتزام الوظيفي

لتوضيح ما يشير إليه مفهوم الإلتزام الوظيفي يجدر بنا أن نقف على تعريفه لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى المعنى الدقيق للإلتزام الوظيفي من الناحية اللغوية والناحية الاصطلاحية وأهمية الإلتزام الوظيفي بالنسبة للفرد والمؤسسة وكذلك الفرق بين الإلتزام الوظيفي وبعض المصطلحات المشابهة له مثل الولاء الوظيفي والالتزام الوظيفي.

المدخل الأول: مفهوم الإلتزام الوظيفي

أولاً: تعريف الإلتزام لغة

الإلتزام في اللغة مأخوذ من النماء بمعنى الزيادة والعلو والارتقاء ويقال انتمى فلان إلى فلان بمعنى ارتفع في النسب. وفي اللغة العربية تشير المعاجم إلى أن الإلتزام معناه الانتساب فالإلتزام الولد إلى أبيه انتسابه إليه واعتزازه به².

ثانياً: الإلتزام اصطلاحاً

يعد مفهوم الإلتزام من أكثر المفاهيم انتشاراً في الحياة اليومية بوجه عام، إلا أنه لم ينل الاهتمام الكافي من جانب المتخصصين الانسانيين ويعتبره كثير من الخلط والتقارب، فهناك من يرى الإلتزام بأنه عضوية الفرد في الجماعة، أي ضرورة أن

¹ خليل علي خليل أبو جراد: الإلتزام والرضا الوظيفي وعلاقتهم بدفاعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بالمحافظات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص. 11.

² حسني فوزية، بن عزيزة نعيمة: الاغتراب الوظيفي وأثره على تحقيق الإلتزام الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2022/2021، ص. 18.

يكون الفرد جزء من الجماعة أما الارتباط بها فيخضع للسعي العام للفرد نفسه، وهناك من يرى ضرورة اشتغال الإلتزام على الجانبين أي كون الفرد جزء من الجماعة وارتباطه بها في الوقت نفسه¹.

يعرف **الحوي** الإلتزام الوظيفي على أنه: "شعور الفرد بكونه جزء من مجموعة أشمل (أسرة أو قبيلة أو ملة أو حزب أو أمة أو جنس أو نحو ذلك ينتمي إليها)، وكأنه ممثل لها أو متوحد فيها أو يتقمصها ويحس بالاطمئنان والفخر والرضى المتبادل بينه وبينها وكأن كل ميزة لها هي ميزته الخاصة"².

هو كذلك الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها، ويشير إلى أن الولاء بالنسبة للعاملين في المؤسسة، هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو المؤسسة أجمع، والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل، وتنفيذ التوجيهات بأقصى ما يمكن من الانجاز لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة، أهمها درجة الإلتزام التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته وعمله³.

و يعرف أيضا بأنه التزم الفرد ودعمه للمؤسسة خارج نطاق التوقعات الوظيفية والمكافآت، وكذلك الإلتزام باستمرار الدعم والتأييد للمؤسسة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف⁴.

كما يعرف بأنه التزم الفرد بقيم ومبادئ يمارسها بحيث يظهر من خلاله حرصه على مؤسسته، وتميزه بالأداء

¹ صالح ياسمين: الشعور بالإلتزام الوظيفي وعلاقته بدافعية الأستاذ الجامعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2014، ص.12.

² نشوان محمد كباس: ضغوط العمل التنظيمي وعلاقته بكل من الإلتزام والرضا الوظيفي في إدارة رعاية الشباب في الجامعات اليمينية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، كلية إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018/2017، ص.100.

³ ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي: العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص -دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والإقتصاد والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021/2020، ص.41.

⁴ وليد شلابي، نوال حمريط: "مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية -دراسة ميدانية بولاية المسيلة-"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 2، جامعة بوزياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص.68.

وانغماسه بالعمل وتفانيه فيه، وبث روح التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

وهو أيضا عبارة عن مجموعة من المشاعر الصادقة النابعة من داخل الموظف ذاته في الإلتزام والولاء الوظيفي للمؤسسة التي يعمل فيها، فيصبح بداخله شعور قوي بعدم ترك العمل والانتقال إلى مكان آخر، وأن يكون التقدم والتطور في المؤسسة أهم ما يشغل بال الموظف، وعلى المؤسسة تقديم الدعم الكافي لموظفيها حتى يبقوا دائمي الولاء لعملهم².

كما يمكن القول أن الإلتزام الوظيفي نظام أو عملية مدخلاها تتشكل من مجموعة من العوامل كالحصائص الشخصية (الحاجة للتعلم، الخبرة أهمية الوظيفة،...)، خصائص العمل (فرصة للترقية، تطوير الذات،...)، ومخرجتها عبارة عن مجموعة من السلوكيات الإيجابية كالانضباط في العمل، الرغبة في البقاء في المؤسسة، الرغبة في الأعمال التطوعية... الخ³.

ويعتبر **بورتر وآخرون (Porter and al; 1974)** من أهم الباحثين الذين اهتموا بتوضيح وتحديد ماهية الإلتزام الوظيفي، وقد ركزوا على أن الفرد الذي يبدي انتماءه للوظيفة التي يعمل بها تظهر لديه حالة من الانسجام والتفاعل مع وظيفته والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة لها أثر في تحديد انتماء الفرد الوظيفي ومن هذه الصفات⁴:

— اعتقاد قوي بقبول أهداف الوظيفة وقيمها؛

— استعداد لبذل أقصى جهود ممكنة نيابة عن الإدارة؛

— الرغبة في الاستمرار بالبقاء في عضويته في الوظيفة.

أما **مورس وشيرمان (Morris and Sherman; 1981)** فقد ركزا على التوافق والارتباط النفسي للفرد في الوظيفة ومدى شعوره بأمان مما يزيد في فعاليته، مما يصبح أكثر انتماء للوظيفة الذي يعمل فيه، وأشارا إلى أن الإلتزام هو موقف الفرد تجاه منظمته وحددا الصفات التالية للفرد الذي يتمتع بانتماء عال للوظيفة، وهذه الصفات⁵:

— التطابق مع الأهداف والقيم المتعلقة بالوظيفة؛

¹ رافع محمد رسمي عجازي مضية: استراتيجيات الموارد البشرية في هيئات المجالس المحلية وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي في جنوب الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص.27.

² ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي، مرجع سبق ذكره، ص.41.

³ فراخ خالدي، صورية زاوي، امال مهاوة: "دور الإلتزام الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية—دراسة عينة من افراد مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة—"، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، المجلد 7، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021، ص.231.

⁴ تھاني خليل إبراهيم شقيرات، مرجع سبق ذكره، ص.10.

⁵ المرجع نفسه، ص.10.

— ارتباط عال في فعاليته في العمل.

ثالثاً: التداخل بين مفهوم الانتماء الوظيفي والولاء الوظيفي والالتزام الوظيفي

بسبب وجود تداخل بين مفهوم الالتزام والولاء والانتماء الوظيفي، يجب التمييز بين هذه المصطلحات ومعرفة إذا ما كانت مصطلحات مترادفة حيث تم الإشارة الى كل من المصطلحات السابقة مجتمعة باللغة الانجليزية بـ Commitment بالرغم من أن الترجمة الحرفية لهذه المصطلحات تظهر مختلفة حيث أن الالتزام Commitment، والولاء Loyalty أما الانتماء Affiliation¹.

1. الالتزام الوظيفي Organizational Commitment

يشير الالتزام المهني الى الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها واتجاهاته نحوها، وكما أن الالتزام استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المؤسسة، من اجل الإسهام في نجاح واستمرارية المؤسسة².

2. الولاء الوظيفي Organizational Loyalty

يرى *سترينز (Strees; 1977)* أن الولاء الوظيفي هو قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها. وهناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن الولاء الوظيفي مفهوم يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمؤسسة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها³.

3. الانتماء التنظيمي Organizational Affiliation

يشير قاموس التربية *للخولي* إلى أن الانتماء يعني باللغة الانجليزية Affiliation، ويعني الاندماج أو الانتساب. أما الانتماء التنظيمي أو المؤسسي هو اندماج في التنظيم أو المؤسسة التي يعمل فيها الموظف. والانتماء الوظيفي حسب كل من *(Gregersen and Stewart; 1992)* يعني الرغبة في عدم ترك المؤسسة بالرغم من وجود حوافز خارجية، وأشار كل من

¹ تھاني خليل إبراهيم شقيرات، مرجع سبق ذكره، ص.10.

² مرجع نفسه، ص.11.

³ مرجع نفسه، ص. 11.

(Mowday and Steers; 1979) إلى أن الإلتزام التنظيمي يقصد به إيمان قوي بقبول أهداف المؤسسة، ورغبة في بذل جهد أكبر لمصلحتها، ورغبة قوية للاحتفاظ بعضويته فيها¹.

وانطلاقاً مما سبق يمكن إجمال الفرق بين الإلتزام التنظيمي والولاء الوظيفي، والإلتزام الوظيفي وتبيان التداخل فيما بينهم كما يلي:

فالإلتزام التنظيمي أو المؤسسي هو إلتزام بالتنظيم أو المؤسسة، أما الإلتزام الوظيفي فهو إلتزام للوظيفة، والأول أعلى درجة وأكثر أهمية، وهما أمران مختلفان، وإن كانا متداخلان، والإلتزام التنظيمي هو إلتزام بالدرجة الأولى، والإلتزام غير الإلتزام، فكل إلتزام يعني الإلتزام، في حين لا يعني بالضرورة وجود الإلتزام وجوداً للإلتزام، فقد يلتزم الموظف ولا يكون منتمياً. أما الولاء فيتعلق بوجود الفرد وشعوره ومعتقداته تجاه المؤسسة طاعة وتأييداً والإلتزام له مظاهر مادية، بينما الولاء مظهره وجدانية، والإلتزام يركز على عضوية الفرد في المؤسسة واندماجه فيها، في حين يتجاوز الولاء هذا ليشمل الوفاء والإخلاص للفكرة أو العقيدة².

المدخل الثاني: أهمية الإلتزام الوظيفي

تتمثل أهمية الإلتزام الوظيفي في أهميته بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للفرد كما يلي:

أولاً: أهمية الإلتزام الوظيفي بالنسبة للمؤسسة

وتتمثل فيما يلي:

1. يعتبر أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع في المؤسسة؛
2. الرغبة والميل للبقاء في المؤسسة مما يخفف الأثر التي تنتج على دوران العمل والتسرب الوظيفي؛
3. إن انخفاض الإلتزام المهني لدى العاملين يحمل المؤسسة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب والغيابات³.
4. إن إلتزام الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملاً في نجاح تلك المؤسسات، واستمرارها وزيادة إنتاجها؛

¹ أمينة جمعة أمين سالم: الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة تربوي، كلية التربية، جامعة القدس، فلسطين، 2014، ص. 39، 40.

² أمينة جمعة أمين سالم، مرجع سبق ذكره، ص. 39، 40.

³ بوزينة حمزة: دور الإلتزام المهني في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020/2019، ص. 30.

5. الإلتزام التنظيمي يحقق للمؤسسة البقاء والمنافسة والازدهار، ويكسبها ثقة العاملين ورضاهم عنها، وأن تحقيق هذا الإلتزام يقتضي من المؤسسات أن تركز على العلاقات الإنسانية، والأساليب الإدارية الحديثة في القيادة والإشراف، وتوفير مناخ مؤسسي مشجع على الإلتزام المخلص والمبدع؛
6. وقد أشار العديد من الباحثين على أهمية الإلتزام التنظيمي على أنه عامل رئيسي في استمرار وفعالية المؤسسة، لأن المسؤولية الأساسية لمن لديهم هذا الإلتزام للمؤسسة هي المحافظة على العمل واستمراره، والتفاني فيه من أجل استمرار الحياة في المؤسسة، بغض النظر عن المكاسب الضرورية¹.
7. أن الإلتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الأكثر إلتزاماً سيكونون أطول بقاء في المؤسسة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
8. إن الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت إهتمام كبير من قبل المؤسسات كونه أصبح يتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة ويجعلها في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء؛
9. أن إلتزام الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجها؛
10. زيادة الرضا الوظيفي والاحساس بالدافعية للعمل والانجاز؛
11. يعزز علاقات الزمالة والتوقعات المشتركة بين العاملين².

ثانياً: أهمية الإلتزام الوظيفي بالنسبة للفرد

وتتمثل فيما يلي³:

1. تحقيق مركز اجتماعي مرموق؛
2. تأكيد الفرد لذاته؛
3. زيادة ثقة الفرد بنفسه؛

¹ بوطالب فاطمة الزهراء، طاوشيشات فاطمة الزهراء: التدريب المهني والإلتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2016/2017، ص. 23، 24.

² خولة خراز وآخرون: أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021/2022، ص. 15، 16.

³ شروق محمد عبد العزيز جاسم التورة: تفعيل دور أسلوب التحفيز في تحقيق الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة تربية، كلية التربية، جامعة بنها، الكويت، 2020، ص. 280.

4. تحقيق القبول الاجتماعي للفرد؛
5. حصول الفرد على تقديرات ومزايا من المؤسسة؛
6. التنبؤ بسلوكيات الفرد داخل وظيفته؛
7. مساعدة الفرد على سرعة إنجاز مهامه؛
8. تشجيع الفرد على الإبداع في وظيفته؛
9. مساعدة الفرد على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة؛
10. مساعدة الفرد على التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية للمؤسسة؛
11. تحفيز الفرد نحو تحقيق الجودة المنشودة في عمله.

المطلب الثاني: أنواع وصفات الإلتزام الوظيفي

سنتطرق في هذا المطلب الى تصنيفات أنواع الإلتزام الوظيفي حسب كل باحث إضافة الى الصفات التي تدل على إلتزام الافراد العاملين لعملهم.

المدخل الأول: أنواع الإلتزام الوظيفي

تعددت صور تنميطة الإلتزام اذ ان لكل كاتب طريقته ورؤيته وذلك راجع الى التعدد حول ماهية الإلتزام ودوافعه وتحديد ابعاده فنجد ايتزيوني يصنفه على أساس إرادة العاملين في التحاقهم بالمؤسسة وكذا طبيعة السلطة التي تفرضها المؤسسة، اما كانتر فيصنف أنواع الإلتزام على أساس طبيعة السلوك الذي يترتب عن الإلتزام والذي تفرضه المؤسسة، اما جورج وزملائه يصنفون أنواع الإلتزام الوظيفي حسب مشاعر العاملين واعتقاداتهم.

أولاً: أنواع الإلتزام الوظيفي حسب (Etzioni; 1961)

يمكن للإلتزام أن يندرج تحت أحد الأنواع التالية: الإلتزام الاختياري، الإلتزام النفعي والإلتزام الاجباري (القصري)¹:

¹ عبد القادر محمدي: دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي الجلفة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص.56.

1. الإلتزام الاختياري

وهو يمثل النمط السائد في المنظمات التي تترك خيار الإلتزام أو عدمه للفرد لأنه إذا انتمى إليها فهذا يعني أنه مقتنع بأهدافها ابتداء ليصبح امتثاله للسلطة فيها طوعيا تماما.

2. الإلتزام النفعي

وهو يصف طبيعة الإلتزام في المؤسسات التي تقدم العوائد النفعية للمنتمين إليها مقابل أمتثالهم للوائحها وهي تمثل علاقة تبادلية بين الأفراد والمؤسسة.

3. الإلتزام الإجباري (لقصري)

وهو يلحق بالمؤسسات التي لا يخير فيها الفرد على الإلتزام بل هو مجبر لأنه مسلوب الإرادة تحت ظروف قاهرة.

ثانيا: أنواع الإلتزام الوظيفي حسب جورج وآخرون (George and Others; 1999)

أن الإلتزام التنظيمي يشتمل على مشاعر العاملين واعتقاداتهم، حيال العمل بالمؤسسة وبصورة شمولية ويتضمن نمطين شائعين هما كما يلي¹:

1. الإلتزام المؤثر

تعبيرا عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المؤسسة وإيلائها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء.

2. الإلتزام المتواصل

تعبيراً عن إدراك العاملين بحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم وولائهم وبقائهم داخل المؤسسة الإدارية، مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع، في حال تركهم للمؤسسة مثل الأقدمية، الأمن الوظيفي، الراتب التقاعدي، الخدمات الصحية.

كما تختلف أنواع وأوجه انتماء الأفراد للمنظمات باختلاف القوى المحركة له ومن هذه الأنواع²:

¹ انتصار محمد طه سلامة: مستوى الإلتزام المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2003، ص.43.

² فريدة زيني: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة مقارنة بين الجامعات تونس والجزائر والمغرب-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2013/2012، ص.20.

1. ولاء دائم

إن التقدم في السن عند الفرد العامل وطول العمر الوظيفي له وبناء العلاقات الشخصية القوية مع زملاء العمل وزيادة درجة الرضا عن العمل وطبيعة العمل غير القابلة للنقل إلى عمل آخر وعدم النظر إلى ما يمكن تحقيقه عند تركه للمؤسسة التي يعمل بها والانتقال إلى مؤسسة أخرى والتضحية بالمصالح الشخصية في سبيل البقاء في المؤسسة وتحقيق أهدافها، كل ذلك يزيد من الرغبة في البقاء فيها ويبقى على استمرار الولاء لها.

2. ولاء سريع التغير بتغير مصالح وأهداف الفرد التي يسعى لتحقيقها

هنا يستمر ولاء الفرد لمنظمتها ما دامت تؤدي وظيفتها كوسيلة لتحقيق أغراضه الخاصة، وإذا خرجت عن الأهداف التي يرغب الفرد بتحقيقها فإنه يتوقف عن تأييده لها ومن ثم ينعدم ولاؤه للمؤسسة.

3. ولاء ناتج عن خوف معنوي أو مادي

ويكون ولاء الأفراد لمنظمتهم هنا ناتج عن خوف من عقاب مادي أو معنوي والخوف هنا من النتائج السيئة، وهو تعبير غريزي لحب البقاء وافتقاد الطمأنينة والأمن بمعرفة الجزاء.

4. ولاء مؤقت

يحدث في بعض الأوقات يكون ناتجا عن خطر أو نقد موجه للعاملين أو ضغطا كبيرا موجه للمؤسسة، ويزول هذا الولاء بزوال السبب ونرى هنا الأفراد يتوحدون ويتجاهلون كل الخلافات التي بينهم وبين المؤسسة، وعلى المؤسسة إستغلال هذا الولاء والعمل على استمراره والمحافظة عليه.

المدخل الثاني: صفات الإلتزام الوظيفي

لقد تعددت صفات الإلتزام الوظيفي واختلفت حسب كل باحث حيث تمثلت في ما يلي:

1. إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تعبر عن العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وهو حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر

تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الافراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى انتمائهم؛

2. الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم¹؛

¹ هاجر فوجل: أثر ثقافة المنظمة على الإلتزام التنظيمي -دراسة ميدانية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2016/2015، ص.89.

3. يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله بأهدافها وقيمها؛

4. يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد من أجل المشاركة في العمل، وتزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الإلتزام؛

5. يستغرق في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة فناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية؛

6. إن تصعيد حالة انتماء الأفراد لمؤسستهم ليس أمر سهل بل يتطلب جهود كبيرة من قبل إدارة المؤسسة وذلك لتشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه¹.

وأشار بورتو ورفاقه (Porter and al; 1974) إلى صفات محددة لها أثر في تحيد انتماء الفرد ومن هذه الصفات ما

يلي²:

أ. اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها؛

ب. استعداد لبذل أقصى جهود ممكنة نيابة عن التنظيم؛

ت. الرغبة في الاستمرار بالبقاء في عضويته في المؤسسة.

أما موريس وشيرمان (Sherman and Morris; 1981) فقد ركزا على التوافق والارتباط النفسي للفرد في التنظيم أو

المؤسسة ومدى شعوره بأمان مما يزيد في فعاليته، مما يصبح أكثر انتماء. وأشارا إلى أن الإلتزام هو موقف الفرد تجاه مؤسسته وحددا الصفات التالية للفرد الذي يتمتع بانتماء عال للمؤسسة، وهذه الصفات كما يلي³:

أ. التطابق مع الأهداف والقيم المتعلقة بالمؤسسة؛

ب. ارتباط عال في فعاليته في العمل؛

ت. إخلاص للمؤسسة.

¹ كززة بوزنيط: أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2023/2022، ص.81.

² انتصار محمد طه سلامة، مرجع سبق ذكره، ص.39.

³ مرجع نفسه، ص، ص.39، 40.

ويمكن ذكر بعض الصفات الأخرى الدالة على انتماء الفرد العامل لوظيفته ومن هذه الصفات ما يلي¹:

- العضوية الفعالة في النقابة المهنية؛
- التعاون مع زملاء المهنة واحترامهم؛
- الالتزام بقيم وأخلاقيات المهنة؛
- ممارسة المهنة بشكل صحيح؛
- المساهمة في تحقيق أهداف المهنة؛
- الافتخار بالانتساب إلى المهنة؛
- الدفاع عن المؤسسة من أي نقد أو هجوم؛
- عدم التفكير في الانتقال إلى مؤسسة أخرى؛
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها؛
- تفضيل المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
- إظهار استعداد الموظف وتأهبه لإنجاز أي مهمة موكلة لتحقيق مصلحة له سعي المؤسسة²؛
- تجلي علامات الرغبة العارمة لدى الموظف بالاستمرار في العمل لدى المؤسسة وتحقيق أهدافها؛
- بذل قصارى الجهد والطاقت لتنفيذ المهام الموكلة للموظف؛

المطلب الثالث: أبعاد واتجاهات الانتماء الوظيفي

حسب الباحثين المهتمين بدراسة الانتماء الوظيفي فقد تعددت ابعاد واتجاهات الانتماء وسنقوم في هذا المطلب بتحديد هذه الابعاد والاتجاهات المختلفة.

المدخل الأول: أبعاد الانتماء الوظيفي

للانتماء الوظيفي عدة أبعاد يمكن توضيحها كما يلي:

¹ بوعمامة بن زيادي: القيم التنظيمية وتأثيرها في الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية بالقرض الشعبي الجزائري فرع غرداية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، الجزائر، 2019/2018، ص.ص. 42، 43.

² ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي، مرجع سبق ذكره، ص.45.

1. الإلتزام الاستمراري

ويعتمد على أن العامل عندما يبقى بعمله في أي مؤسسة لفترات زمنية طويلة فإنه يبني الاستثمارات التي تشتمل على الوقت والجهد الوظيفي والمهارات المكتسبة والمزايا والمكافأة التي تثنيه عن السعي إلى الحصول على عمل بديل في مؤسسة أخرى، وعليه فإن هذا الشكل من الإلتزام يتطلب من الموظف إدراك حجم التكاليف والخسائر المرتبطة بتركه للمؤسسة الحالية، ومن ثم تشكل هذه الرابطة الرئيسية للموظف مع المؤسسة وقراره البقاء فيها جهداً مبدولاً للاحتفاظ بالفوائد والمنافع واستمرارية الحصول عليها، بينما يعتقد آخرون بأن هذا النوع من الارتباط يشكل ارتباطاً وفق مبدأ الصفة، فالموظفون يحسبون استثماراتهم في المؤسسة بناء على ما قدموه لها وما الذي سوف يكسبونه إذا استمروا معها، فضلاً عن أن الخوف الناتج من فقدان هذه الاستثمارات سوف يدفع الأفراد إلى تطوير الإلتزام المستمر بسبب الافتقار إلى البدائل؛ لذا فإن الموظفين ذوي الإلتزام المستمر العال يظلون في أعمالهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك¹.

2. الإلتزام الوجداني (العاطفي)

يشير إلى قوة تطابق والتصاق الفرد مع مؤسسته وفيه يحافظ على بقائه في المؤسسة لتوفر الرغبة والاستعداد لديه كما يعبر الإلتزام العاطفي عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة ويتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات وعلاقته بالمشرفين وكذلك درجة إحساس العامل ببيئة المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات. وعرف (Moideenkutty and al; 1998) الإلتزام العاطفي على أنه يعكس الارتباط العاطفي بالمؤسسة والرغبة في الإلتزام إليها والتوحد مع هويتها. ويعبر الإلتزام العاطفي عن قوة رغبة الفرد في الإلتزام بالعمل في مؤسسة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف².

3. الإلتزام المعياري (الأدبي)

ويعكس الإحساس في الاستمرارية داخل المؤسسة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيه، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، فضلاً عن أن العديد من الباحثين ينظرون إلى الإلتزام المعياري من زاوية أخلاقية ويسمونهم التزاماً أخلاقياً أو أدبياً، فالموظف يقوم بتطوير هذا النوع من الإلتزام بعد أن تكون المؤسسة قد استثمرت فيه ويقابلها في

¹ خولة خراز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.19.

² بوزيرة حمزة، مرجع سبق ذكره، ص.32.

الوقت نفسه بالاستمرار في العمل ولاسيما إذا وجد الأفراد العاملون أنه من الصعب إعادة الاستثمارات التي أنفقتهم عليهم المؤسسة، وعلى ذلك فإن الموظفين ذوي الإلتزام المعياري العال سيظلون في أعمالهم لانهم يشعرون أن عليهم الإلتزام بذلك¹.

المدخل الثاني: اتجاهات الإلتزام الوظيفي

يأخذ الإلتزام الوظيفي اتجاهين كما يلي²:

1. الاتجاه التبادلي

كدلالة على العلاقات المتبادلة كالإيجابية بين الأعضاء كالمؤسسة، في إطار من القيم كالأهداف والأداء الفاعل حيث أن الإلتزام الوظيفي يعكس ارتباط الفرد بالمؤسسة عدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع سيفقدتها إذا تركها، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المؤسسة أو الصداقات التي كونها.

2. الاتجاه النفسي

كدلالة على ارتباط أعضاء المؤسسة بوظيفتهم في إطار من الاتجاهات والميل والإلتزام، الذي يتعدى اعتبارات العوامل المادية. فيكون الارتباط من خلال قبول الفرد لقيم وأهداف المؤسسة، ورغبته في بذل جهود غير عادية لصالحها، والحفاظ على عضويته فيها.

المبحث الثاني: مستويات، نظريات ونماذج الإلتزام الوظيفي

سنتطرق في هذا المبحث إلى مستويات الإلتزام الوظيفي لدى الافراد العاملين، ومختلف النظريات والنماذج التي عالجت موضوع الإلتزام الوظيفي حسب كل باحث.

المطلب الأول: مستويات الإلتزام الوظيفي

تعتبر مستويات الإلتزام الوظيفي على ما يتمتع به الفرد العامل من إلتزام لعمله مما يساعده على تحقيق أهداف المؤسسة وتنحصر مستويات الإلتزام الوظيفي في ثلاث مستويات كالآتي:

¹ خولة خراز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.20.

² تھاني خليل إبراهيم شقيرات، مرجع سبق ذكره، ص.15.

1. مستوى الانتماء الوظيفي المرتفع

ويتمثل في قيام العمال بقبولهم قيم المؤسسة واستعدادهم لبذل الجهود للبقاء في المؤسسة¹، حيث يقوم العاملون هنا بأداء عملهم بكل حيوية ونشاط كما يسعون لتحقيق أهدافهم الخاصة في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة، ويزداد رضاهم الوظيفي ويتغلبون على ضغوط العمل بل ويعتبرونه تحديا لمواصلة العمل والاجتهاد ويبحثون عن وسائل وطرق جديدة لتطوير أدائهم بما يزيد من اقبالهم على العمل ومن ابداعهم في مواجهة المشكلات وانجاز العمل بكفاءة وفاعلية اكثر².

2. مستوى الانتماء الوظيفي المتوسط:

يقوم العاملون بالعمل ولكن بحماس أقل من المطلوب لتحقيق التميز، ويسعون لانجاز العمل بشكل روتيني يعيق الابداع والابتكار، كما ينتظرون الفرصة المناسبة لترك المؤسسة والانتقال لموقع افضل من وجهة نظرهم في ضوء عوامل تحسين الراتب أو الحوافز أو المكانة الوظيفي، فالعمل في المؤسسة يلي احتياجاتهم بشكل غير كافي فهم يعتبرونها مرحلة انتقالية³.

3. مستوى الانتماء الوظيفي المنخفض

بسبب عدم وجود قبول لأهداف المؤسسة والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء في المؤسسة⁴، كما ان عدم تلائم ظروف العمل وصعوباته وضغوطاته مع العاملين يرجع ذلك سلبا عليهم، بحيث يلجؤون الى الهروب والمماطلة في العمل والرغبة في التسرب والغياب أو اللامبالاة بمصلحة المؤسسة حتى، ومما يؤدي ذلك الى انخفاض الولاء التنظيمي⁵.

¹ هدى درنوبي: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2015/2014، ص.133.

² غناي بسمة: إثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي عند عاملات الاستقبال والسكرتاريا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص.49.

³ غناي بسمة، مرجع سبق ذكره، ص.49.

⁴ هدى درنوبي، مرجع سبق ذكره، ص.133.

⁵ غناي بسمة، مرجع سبق ذكره، ص.50.

المطلب الثاني: نظريات الانتماء الوظيفي

تعددت الاتجاهات والنظريات التي حاولت تفسير الانتماء في ضوء المنطلقات الفلسفية والاجتماعية والنفسية لكل اتجاه حسب كل باحث وتمثلت اهم النظريات المفسرة للانتماء الوظيفي في:

أولاً: نظرية إيتزويوني 1961

تعتبر كتابات إيتزويوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الانتماء التنظيمي، حيث يرى إيتزويوني أن السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة انتماء الفرد إلى المؤسسة، وهذا يمكن أن يتخذ أشكالا ثلاثة، تقابلها ثلاث أنواع من السلطة وثلاث أنماط من التنظيمات وهي¹:

1. الانتماء الاخلاقي (المعنوي)

وهو يمثل الانتماء الحقيقي الذي يشعر به الفرد نحو مؤسسته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها مما يجعله يمتثل ويلتزم بهذه الأهداف والمعايير، ويقابل هذا النوع من الانتماء السلطة الأخلاقية القائمة على الاقناع والمكافآت الرمزية ونجدها في التنظيمات الاختيارية، حيث يلتحق بها الافراد بإرادتهم.

2. الانتماء الآلي

وهو الانتماء الذي يقوم على حساب المزايا المتبادلة ويتحدد بمدى تلبية المؤسسة لحاجيات الفرد حتى يحقق إخلاصه لها وتفانيه من أجل تجسيد أهدافها، فالعلاقة هنا هي علاقة منفعة متبادلة بين الفرد والتنظيم نجدها في التنظيمات النفعية التي تكون فيها السلطة قائمة على تقديم المكافآت مقابل الانتماء.

3. الانتماء الاعترائي

وهو يعكس ارتباطا رسميا بين المؤسسة والفرد، كون هذا الاخير يخضع لسلطة قهرية تفرض عليه العضوية بالقوة في هذا النوع من التنظيمات.

ثانياً: نظرية التوحيد Theory of Identification

تسمى أيضا نظرية التطابق بني أهداف الفرد والمؤسسة وتسمى أيضا بنظرية مرحلة التبعية العاطفية للوسط حيث تطورت هذه النظرية على يد بورتر وستريز وماودي (Mowday & Steers, Porter; 1974)، حيث تركز على فكرة أن

¹ مريم سياخن، رفيقة عصماني: "دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 8، العدد 16، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، 2021، ص.67.

الأفراد يرغبون في قبول الأهداف التنظيمية ويعملون جاهدين لتحقيقها، التي في النهاية هي مماثلة لأهدافهم الشخصية وتأسيساً لذلك تفسر هذه النظرية ظاهرة الولاء التنظيمي باعتباره درجة تطابق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة إلى درجة يصبح الولاء هو ارتباط وجداني نحو المؤسسة، وعليه فإن نظرية التوحد ترى أن الموظفين يملكون رغبة قوية للبقاء بالمؤسسة بسبب توفر الخصائص التالية لديهم وهي كما يلي¹:

1. الإيمان بقيم التنظيم وأهدافه؛
2. الاستعداد لبذل جهد لصالح التنظيم؛
3. الرغبة القوية في إستمرار العضوية بالمؤسسة.

ثالثاً: نظرية التوقع

والتي تنص بحسب *kini and hobson* على أن الأفراد اللذين ينخرطون في سلوكيات علاقات مشتركة يتوقعون أن يحصلوا على منافع ذات قيمة مقابل إخلاصهم ووفائهم للالتزامات والواجبات التي تملئها عليهم تلك العلاقات التبادلية، وبالتالي فإن فكرة الولاء المشتق من جراء هذا التوقع يكمن في عملية التقييم الذاتي المدرك للجهود المبذولة من قبل الفرد العامل والخبرات المكتسبة ومدى توافرها مع الصور الذهنية المدركة للمنافع المتوقعة الحصول عليها، حيث إن فترة التوقع بجد ذاتها تعتبر من أهم محددات حالة التحفيز الجوهري عند الفرد العامل، وبالتالي فإن التوقعات غير الملباة تعتبر من أهم محبطات حالة الولاء التنظيمي لدى هذا الفرد².

¹ بن دحو سمية: الارتياح النفسي في العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي في ضوء متغير الخلفية الفردية للعمال -دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك وهران-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والارغونوميا، قسم علم النفس، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2018/2017، ص.110.

² حيدرة غسان رجب: دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسات القطاع العام الخدمي في سورية - دراسة تحليلية لنموذج القطاع العام السياحي في دمشق-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص.160.

رابعاً: ستيفنز وزملاؤه

وقد قسموا الإلتناء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين أساسيين:

1. الاتجاه التبادلي

يعتبر هذا المدخل أن الإلتناء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمؤسسة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدها إذا ترك المؤسسة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز الشخص في المؤسسة أو الصداقات التي يكونها. وبموجب ذلك فإن إلتناء الفرد للمؤسسة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي **لهربرت سايمون** التي تقوم على افتراض إسهامات الفرد في نشاطات المؤسسة تكون بقدر توقعاته للعوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه، فدوافع العاملين للانضمام للمؤسسة وقبولهم للسلطة فيها وانتماؤهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية.

وما يؤخذ على هذا الاتجاه هو أنه يقيس درجة إلتناء الفرد ويرجع سبب بقائه بالمؤسسة إلى ما توفره له هذه الأخيرة من مزايا، فإذا وجد مزايا أفضل منها في مؤسسة أخرى فإنه يميل إلى تلك المؤسسة التي يعمل بها للالتحاق بالأخرى.

2. الاتجاه النفسي

يعتمد هذا الاتجاه على المفهوم الذي قدمه **بورتر وسميث** حيث أن الإلتناء بالنسبة لهما يمكن وصفه من خلال ثلاث عناصر وهي: قبول الفرد لقيم وأهداف التنظيم والاعتقاد بها، بذل أقصى جهد لمصلحة التنظيم والرغبة القوية في استمرار عضويته داخل التنظيم، ويعتبر هذا الاتجاه أن الإلتناء التنظيمي هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، وعليه فإن العاملين الذين يؤمنون بتلك القيم والأهداف يظهرون نشاطاً زائداً وتوجهاً إيجابياً وجهداً متميزاً يبذله كل واحد منهم لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها ويشعر بانتماء قوي لها، وهذا الاتجاه النفسي هو أشمل من الاتجاه التبادلي إذ أنه يغطي أبعاداً أكثر شمولية¹.

¹ مجاح فريال: "الإلتناء التنظيمي تأصيل نظري"، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، مجلد 9، العدد 2، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2022، ص، ص.39، 40.

خامسا: نظرية التبادل الاجتماعي لبيتر بلاو

تؤكد هذه النظرية على عنصر تبادل المنافع كأساس لعضوية الفرد في الجماعات، إذ انه يريد من خلاله انضمامه إلى الجماعة تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة، الإلتزام كحاجة إنسانية تقابلها عوامل تنظيمية منها توفير الفرصة في المؤسسة للأفراد للتفاعل معا والمشاركة والإشراف المناسب، والذي يتسم بعلاقة الصداقة بين المشرف والمرؤوسين وتوافر الفرصة للعمل كفريق، وانتشار المناخ الاجتماعي في التنظيم حيث يؤثر جو المؤسسة وجماعة العمل على معنويات الفرد واتجاهاته بل ورضاه بالقدر الذي تقدمه هذه الجماعة من منفعة أو خسارة بمنطق التبادل الذي يعمل به الإلتزام، فكلما كان الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد ومجالا لانتماؤه. وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا للاستياء والتوتر الذي يعظم عندما تكون حاجة الفرد إلى الإلتزام قوية، حيث أن الإدارة الديمقراطية المرتكزة على النمط التشاركي في القيادة والتنظيم يمكنها أن تزيد من فعالية المؤسسات، وذلك عن طريق تحفيز طاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل، وحل المشكلات المتعلقة به، أو في مجال رفق عمليات صناعة القرارات والسياسات في المؤسسة، هذا من جانب، ومن جانب آخر فالنمط التشاركي يزيد في إحساس العاملين بالرضا والإلتزام للمؤسسة مما يزيد في دافعيتهم¹.

سادسا: المداخل البنائية الحديثة وأهم روادها

كانتر (1977)، مورقان (1983) وفردينانز (1985)، لقد انطلق علماء البنائية الحديثة في دراستهم لموضوع الإلتزام التنظيمي من خلال وضع فرضيتين أساسيتين اعتبروا من خلالهما أن الإلتزام التنظيمي هو الميكانيزم الأساسي للتحكم في السلوك التنظيمي. أما الفرضية الأولى فتشير إلى وجود علاقة قوية بين الإلتزام التنظيمي وبناءات الفرصة وأن هذه الأخيرة لها دور حيوي في تحديد السلوك التنظيمي للأفراد. كيف ذلك؟ إن الأفراد داخ داخل التنظيم لهم أسلوبهم في كسب الخبرة، وهو يعتمد على فترة ممارستهم العمل، المكاسب التي تحصلوا عليها بفضل عملهم في التنظيم، المتغيرات الديمغرافية كالسن والنوع، مستوى المهارات المكتسبة وطموحات الفرد. فعندما تتفاعل هذه المتغيرات مع متغيرات بناءات الفرصة وفرص الاختيار المتاحة أمام الفرد، الاستقلالية في العمل السلطة المخولة للفرد من قبل التنظيم المكاسب التي يحققها التنظيم لأفراده، الهيبة القوة والامتيازات، يكون لهذا التفاعل أثر كبير على سلوكيات الأفراد داخل التنظيم؛ فتوفير فرصة للترقية أمام عامل يكتسب مهارات

¹ عبد القادر محمدي، مرجع سبق ذكره، ص.73.

عالية وله طموح كبير في الانتقال إلى منصب أعلى، يجعل سلوكه متجها لخدمة مصالح التنظيم، كما أن تقديم الاحترام للأكثر سنا (كما يسود في التنظيمات اليابانية) يجعل الفرد يقدر ذاته ويشعر بالأمن والاطمئنان، وكل هذه العوامل تقوي من انتماء الفرد للتنظيم. وبالتالي فإن الانتماء له ارتباط قوي ببناءات الفرصة. وأما الفرضية الثانية فترى إمكانية فهم سلوك الأفراد داخل التنظيم من خلال عمليات التكيف، حيث إنه كلما كان الفرد أكثر تكيفا في التنظيم كلما ازدادت فرصه في الترفيع الوظيفي وفي نفس الوقت كلما اتاحت له بناءات الفرصة حراكا وظيفيا راسيا فان ذلك يؤدي الى تكيفه أكثر فتحقق لديه بذلك درجة عالية من الانتماء¹.

المطلب الثالث: نماذج الانتماء الوظيفي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الانتماء الوظيفي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج بين ذلك كله، إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الانتماء الوظيفي لذا سنحاول أن نستعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة على النحو التالي:

أولاً: نموذج ايتزيوني *Etzioni*

تعتبر كتابات *ايتزيوني* من الكتابات الرائدة حول موضوع الانتماء التنظيمي حيث يرى أن السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد في المؤسسة وهذا الاندماج الذي يسميه أحيانا بالانتماء أو الولاء يمكن أن يتخذ أشكالا ثلاثة وهي كما يلي²:

1. الانتماء المعنوي

ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

2. الانتماء القائم على حساب المزايا المتبادلة

وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع مؤسسته وهو يتحدد بمقدار ما تستطيع المؤسسة أن تلبيه من حاجات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذلك فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمؤسسة.

¹ مجاح فريال، مرجع سبق ذكره، ص.40.

² سيدي سعيد فتحة: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي -دراسة ميدانية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو قاسم سعد الله الجزائر، 2012/2013، ص.94.

3. الإلتزام الإغترابي

وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل بها حيث إن اندماج الفرد مع المؤسسة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد حيث إن طبيعة اندماجهم مع هذه المؤسسات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها.

ثانياً: نموذج ستيرز 1977 Steers

يرى ستيرز أن تكوين الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة تتدخل فيه ثلاثة مرتكزات أساسية هي الخصائص الشخصية، خصائص العمل، خبرات العمل، والتي تتفاعل معاً كمدخلات وعوامل مؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي المتمثل في ميل الفرد للاندماج مع مؤسسته ومشاركته لها واعتقاده القوي بقبول أهدافها وقيمها والعمل على تحقيقها وتتمثل مكونات هذه المرتكزات حسب ستيرز فيما يلي¹:

أ. الخصائص الشخصية؛

ب. خصائص العمل؛

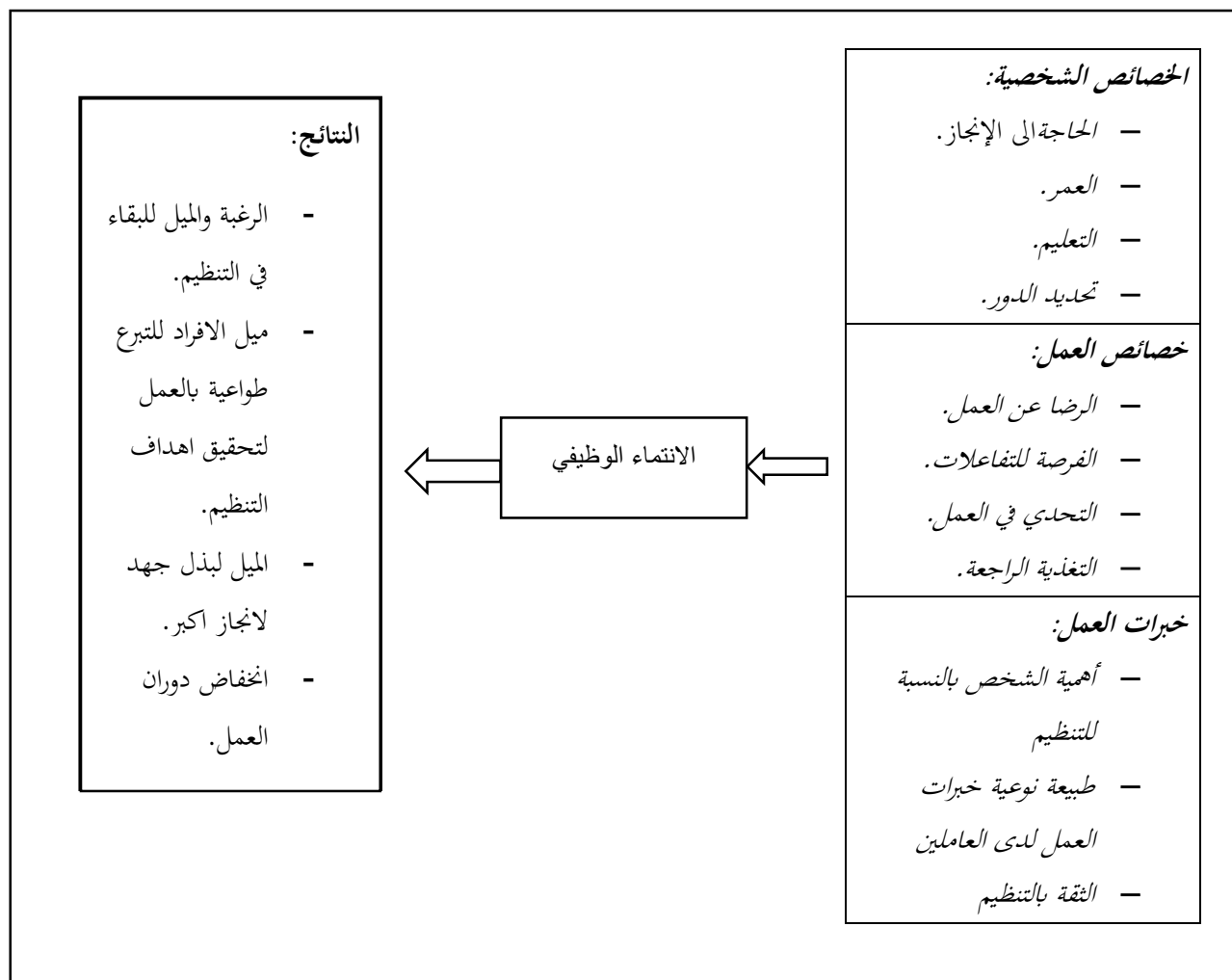
ت. الخبرة في العمل.

وقد حاول ستيرز من خلال نموده إعطاء نظرة شاملة عن الإلتزام الوظيفي، من حيث المحددات، والنتائج وقد تبني في تعريفه للإلتزام الوظيفي المدخل التبادلي، بمعنى أن الفرد يبقى في المؤسسة إذا كانت عوائده التي يحصل عليها من تلك المؤسسة مرضية بالنسبة له.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

¹ كنزة بوزنيط، مرجع سبق ذكره، ص. 87.

شكل رقم 2-1: يبين مدخلات ومخرجات الإلتزام الوظيفي عند ستيير (Steers; 1977)



المصدر: خليل علي خليل أبو جراد: الإلتزام والرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص.20.

من الشكل نلاحظ أن ستييرز ميز بين ثلاث مجموعات رئيسية تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي¹:

¹ مزوار منوبة: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي -دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012/2013، ص.67.

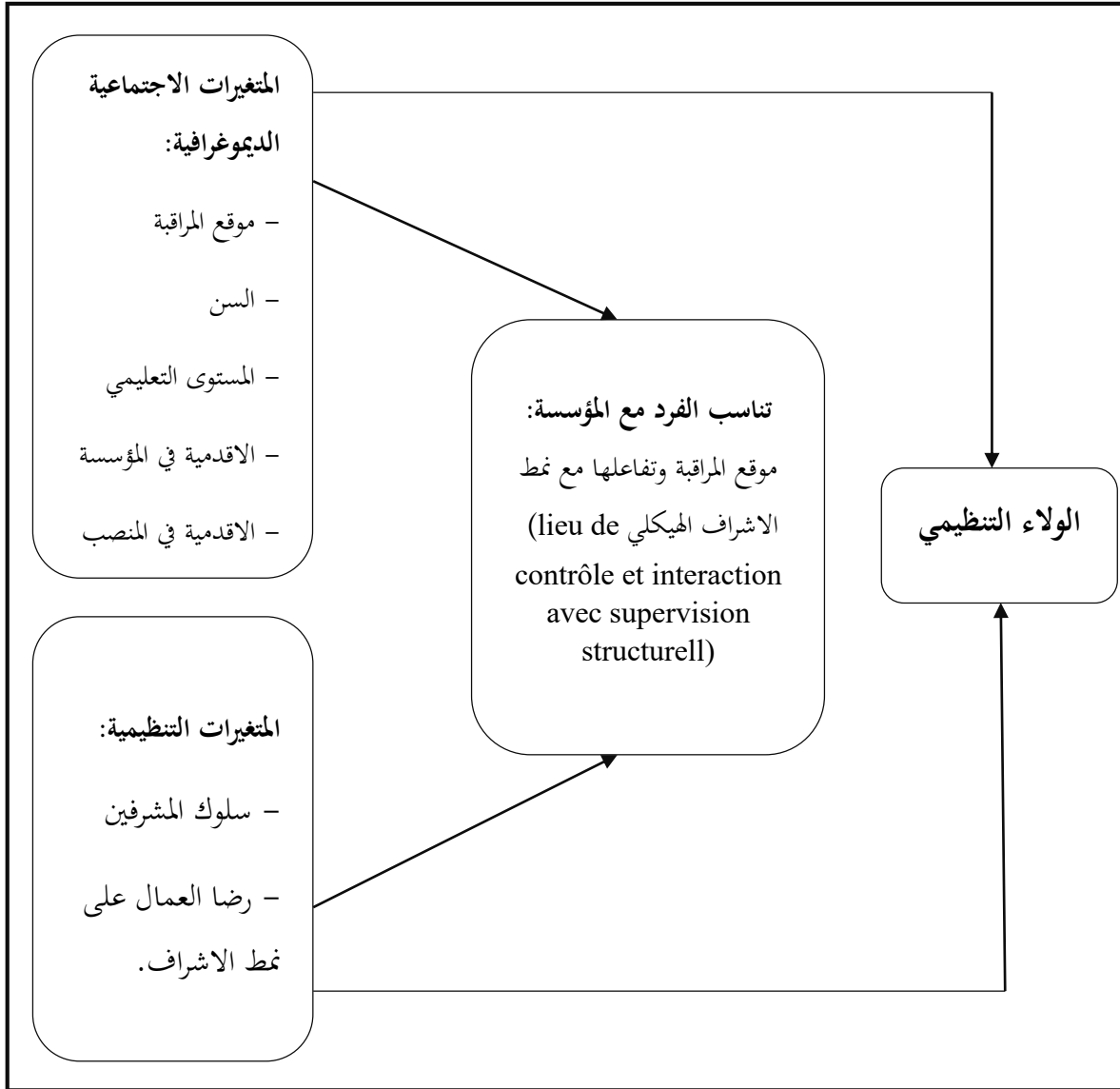
- المجموعة الأولى: مجموعة الخصائص الشخصية: والتي تشمل على السن، المستوى التعليمي، الاقدمية، الحاجة للانجاز التي هي دافع شخصي للفرد؛
- المجموعة الثانية: الخصائص المتعلقة بالوظيفة: والتي تشمل على طبيعة المهام، وضوح الدور، فرص التقدم، والتغذية الرجعية بمعنى إمكانية التعلم واكتساب خبرات جديدة بفعل التغذية العكسية.
- المجموعة الثالثة: خبرات العمل: وهي مجموع ما تكون لدي الفرد عبر مدة خدمته في المؤسسة من شعور بالأهمية، انضمام لجماعات عمل، هل هنا استقلالية أم لا... إلخ
- وقد بين ستيرز من خلال نمودجه هذا أهمية كسب انتماء العمال من خلال تطرقه لمختلف النتائج الإيجابية التي تعود على المؤسسة جراء كسبها لولاء عمالها والمتمثلة في¹:
- التخفيض من معدلات الغياب ودوران العمل؛
- ازدياد الرغبة في البقاء في خدمة المؤسسة؛
- الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، وجعل أهداف المؤسسة وكأنها جزء من أهدافه الشخصية؛
- زيادة معدلات الأداء.

ثالثاً: نموذج وينر 1982 Wiener

على غرار نموذج ستيرز نجد أيضاً نموذج وينر الذي حاول من خلاله تحديد مختلف المتغيرات التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي.

¹ مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره، ص. 67.

شكل رقم 2-2: يوضح نموذج وينر 1982



المصدر: مزوار منوية: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013/2012، ص.67.

نلاحظ أن وينر قسم بدوره المتغيرات المؤثرة في الولاء التنظيمي إلى ثلاث مجموعات كما هي مبينة في الشكل، وقد توصل في نتائجه إلى وجود علاقة ايجابية بين متغيرات السن، المستوى التعليمي، والأقدمية بالأنواع التي أوردها مع الولاء

التنظيمي، أما في ما يخص متغيرة الإشراف الهيكلي قصد بها وينر أن المشرف هو الذي يحدد كل صغيرة وكبيرة ويبين للعمال ما هي مهامهم وكيفية أدائها، ما يؤدي إلى تراجع مستوى الولاء التنظيمي، بسبب عدم إحساس العمال بثقة رئيسهم فيهم وفي قدراتهم، أما متغيرة موقع المراقبة إلى جانب نمط الإشراف فيقول وينر أن الولاء التنظيمي مهم في حالة أن نمط القيادة يشجع الفرد على تحمل المسؤولية وموقع الرقابة يكون داخلي وبالتالي الفرد تغلب عليه ما يعرف بالرقابة الذاتية بمعنى الفرد العامل يحاسب نفسه بنفسه، وأيضا الولاء التنظيمي مهم عندما يكون نمط الاشراف مباشر ومكان الرقابة خارجية، وفي المحصلة توصل إلى أن موقع الرقابة له تأثير مهم على مستوى الولاء التنظيمي¹.

رابعا: نموذج الين وماير 1990 Allen and Mayer

في هذا النموذج تم التمييز بين ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي:

1. الولاء العاطفي

يعرف على أنه: "مستوى إحساس العامل وإدراكه للخصائص المميزة لمهامه الوظيفية والتوافق معها نظرا لكونها تسمح له بالمشاركة في النشاط الاداري"، ويعرف الولاء العاطفي على أنه الارتباط الوجداني بالمؤسسة ويتأثر بمدى إدراك العامل للخصائص المميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة العلاقة بين المشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو، كما وصفت الحالة العاطفية هذه بأنها ربط الهوية الفردية بهوية المؤسسة، وانها ترتبط بما بغض النظر عن قيمتها المادية البحتة، ويتسم الولاء العاطفي بثلاث سيمات أساسية هي²:

أ. الايمان القوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها؛

ب. المشاركة والاستعداد لبذل المزيد من الجهد لصالح المؤسسة؛

ت. الرغبة القوية في البقاء عضوا في هذه المؤسسة.

2. الولاء المستمر

يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المؤسسة ويستند هذا النوع من الإلتزام إلى افتراض أن الإلتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة (مثل الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمؤسسة، أكثر من كونها

¹ مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره، ص.69.

² كنة بوزنيط، مرجع سبق ذكره، ص.89.

عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة التلازم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقى في المؤسسة وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المؤسسة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر¹.

3. الولاء المعياري

يعرف بأنه شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المؤسسة والبقاء فيها دون النظر الى الجوانب النفعية الممكنة تحقيقها لو إلتحق بمؤسسة أخرى، وهذا النوع من الولاء يعكس الاحساس بالمسؤولية والواجب اتجاه العمل في المؤسسة والبقاء بها وتسديد ما قدمته المؤسسة له من خدمات².

وتتفاعل تلك الأبعاد السابقة مع بعضها البعض، لتوضح الحالة النفسية التي تعبر عن علاقة العامل بالمؤسسة، حيث يبقى العامل في حالة الولاء العاطفي بناء على رغبة ذاتية منه، بينما في حالة الولاء المعياري يبقى العامل في المؤسسة لأنه يشعر بأنه ملزم بذلك، وأخيرا يبقى العامل في المؤسسة في حالة الولاء المستمر لحاجته للعمل في المؤسسة لأغراض مادية غالبا، ونرى أنه يجب على العامل النظر لأنواع الثلاثة السابقة مجتمعة للوصول إلى حالة من الولاء الأفضل مع المؤسسة³.

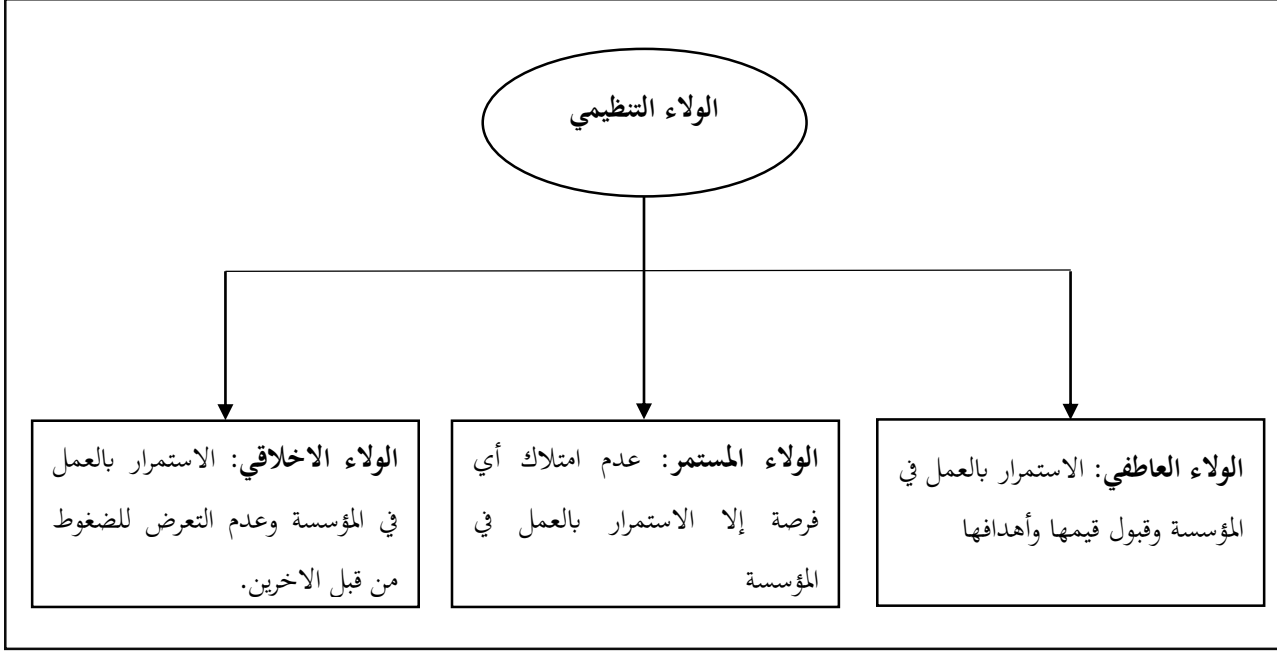
ويمكن توضيح أبعاد الولاء التنظيمي حسب *Mayer & Allen* في الشكل التالي:

¹ نشوان محمد كباس، مرجع سبق ذكره، ص.123.

² مروان صباح حسن: "الولاء التنظيمي واثره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية-"، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 36، العدد 3، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ص.390.

³ معاذ نجيب غريب: إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة اعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014، ص.290.

شكل رقم 2-3: نموذج أبعاد الإلتزام الوظيفي الين وماير



المصدر: كنزة بوزنيط: أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2023/2022، ص.90.

خامسا: نموذج أنجل وبيري 1983 Angle and Perry

يعتبر هذا النموذج بأن التفسيرات التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين

رئيسين هما:

1. نموذج الفرد كأساس للإلتزام التنظيمي

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الإلتزام المهني يبنى على أساس خصائص الفرد تصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها إلتزام الأفراد لمؤسساتهم¹.

¹ نوري نور الدين دودو: الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في ظل الثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع المنظمات والمناجنت، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2021/2020، ص.128.

2. نموذج المؤسسة كأساس للإلتزام التنظيمي

بالنسبة لهذا النموذج فإن المؤسسة هي أساس الولاء التنظيمي بدلا من الخصائص الفردية إذ يرى أصحابه أن الولاء التنظيمي يتحدد من خلال التفاعل بين العمليات التي تحدث في المؤسسة وبين الفرد نتيجة عمله فيها، فالفرد له حاجات وأهداف يحضرها إلى المؤسسة وفي سبيل تحقيقها لا يمانع في تسخير مهاراته وطاقاته للمؤسسة مقابل أن تلبى هذه الأخيرة حاجاته وأهدافه، أي هناك عملية تبادلية يكون جوهرها ما يسمى بالعقد النفسي الذي يتضمن مجموعة من الإلتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة لكلا الطرفين، لكن لا بد أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن عمله. إذن الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع الفرد وتلبي بها حاجاته تمثل في أساسها الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها، فالمؤسسة التي تلتزم بتلبية حاجات الفرد سوف تؤدي في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة فيكون هناك نوع من الإلتزام المتبادل بينه وبين المؤسسة¹.

سادسا: نموذج وليام أوشي (الثقافة التنظيمية)

نموذج وليام أوشي (Ouchi, W; 1981) الذي يعد من أهم النماذج المفسرة لنظرية الثقافة التنظيمية في صناعة الولاء التنظيمي، وقد وضع هذا النموذج الأسباب الحقيقية التي وقفت وراء التطور الكبير للصناعة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، فهذه النظرية ترى أن الولاء التنظيمي هو نابع من إحساس ذات الفرد والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل ويحد من المظاهر السلبية مثل التسرب الوظيفي والغياب، باعتبار أن ثقافة المؤسسة التي تتمحور حول قيم المؤسسة وعلاقة المؤسسة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد من المحددات الأساسية للإلتزام والولاء التنظيمي، فالثقافة التنظيمية تعد أسلوبا فاعلا داخل التنظيم باعتبار أن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل بها كما لو كانت قيمة وأهدافه الشخصية.

¹ سعدي عربية: العلاقة بين مصادر الضغط المهني والولاء التنظيمي على ضوء مستوى الرضا الوظيفي لدى أطباء القطاع العام، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم النفس والارغونوميا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، وهران، الجزائر، 2017/2016، ص.78.

جدول رقم 2-1: يقارن بين أساليب الإدارة اليابانية والأمريكية في بناء الولاء التنظيمي لوليام اوشي

تسلسل	أبعاد المقارنة	الأساليب الإدارية اليابانية	الأساليب الإدارية الأمريكية
1	التخطيط	طويل المدى	قصير المدى
2	صنع القرارات	تصنع القرارات بشكل جماعي، فهي بطيئة في صنعها ولكنها تنفذ بسرعة.	- تصنع القرارات بشكل فردي وبسرعة ولكنها تنفذ ببطء.
3	المسؤولية	- جماعية - عدم وضوح مسؤولية اتخاذ القرار	- فردية - وضوح مسؤولية اتخاذ القرار
4	التوظيف	- اهتمام شمولي بالعنصر البشري - توظيف مدى الحياة - معدل منخفض لدوران العمل - لا تقوم الحياة الوظيفية على التخصيص - سياسات تقويم وترقية بطيئة	- اهتمام جزئي بالعنصر البشري - توظيف مؤقت - معدل مرتفع لدوران العمل - تقوم الحياة الوظيفية على التخصص - سياسات تقويم وترقية سريعة
5	القيادة	- يتصرف القائد كعضو في الجماعة - نمط القيادة غير مسيطر مع تجنب المواجهة	- يتصرف القائد كرئيس جماعة - نمط القيادة مسيطر ومواجه
6	الاتصال	عمودي من أسفل الى الاعلى، وأفقي وفي جميع الاتجاهات	عمودي من أعلى إلى أسفل
7	الرقابة	- من قبل الزملاء من خلال الانجاز الجماعي - استخدام كبير لجماعات العمل	- من الرؤساء من خلال الانجاز الفردي - استخدام محدود لجماعات العمل
8	طرق العمل	غير متخصصة	متخصصة

المصدر: بن دحو سمية: الارتياح النفسي في العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي في ضوء متغير الخلفية الفردية للعمال -دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك وهران-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والارغونوميا، قسم علم النفس، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2018/2017، ص.115.

ومنه فنظرية Z التي جاء بها **وليام أوشي** تقوم أساسا على الاهتمام بالجانب الانساني للموظف حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تتحقق من خلال بذل المال أو بعملية التطوير، فهي بنظره لا تكفي دون أن تعلم الادارة موظفيها بأهمية العمل بروح الجماعة، الثقة، الالفة والمودة¹.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الإلتزام الوظيفي، العوامل المساعدة على تعزيزه ومعيقاته

اشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال الى مجموعة من العوامل منها التي تسبق تحقيق الإلتزام الوظيفي لدى الافراد العاملين ومنها التي تؤثر سلبا وإيجابا على الإلتزام الوظيفي، كما تطرقت بعض الدراسات الى العوامل التي تعمل على تعزيز الإلتزام الوظيفي والمعوقات التي تقف سدا امام تنمية الإلتزام الوظيفي لدى العاملين.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الإلتزام الوظيفي

هناك مجموعة من العناصر أو العوامل التي تؤثر على درجة الإلتزام الوظيفي لدى الافراد العاملين بالمؤسسة وستتطرق في هذا المطلب الى العوامل التي تسبق الإلتزام الوظيفي، العوامل المؤثرة إيجابا والعوامل المؤثرة سلبا على الإلتزام الوظيفي.

المدخل الأول: العوامل التي تسبق الإلتزام الوظيفي

هناك عدة عوامل تسبق شعور الفرد العامل بانتماؤه لعمله بل وتدفعه للقيام بمجهودات وتفانيه في العمل وتحقيقه لأهداف المؤسسة كما تؤدي بالعاملين لإظهار مستوى عالي من الإلتزام الوظيفي اتجاه عملهم وتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أولاً: الحاجات

لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة حيث تتمثل هذه الحاجات في²:

1. **الحاجة إلى الأمان:** تتضمن الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية، الحماية من التدهور الاقتصادي

وينظر إلى هذه الحاجة على أنها محاولة لتأمين الوظيفة؛

2. **الحاجة إلى الإلتزام:** تتعلق هذه الحاجة بالطبيعة الاجتماعية للأفراد وحاجتهم إلى وجود رفيق وتمثل هذه الحاجة النقطة

الفاصلة بين الحاجة المادية والحاجات الأخرى الموجودة بأعلى الهرم؛

¹ بن دحو سمية، مرجع سبق ذكره، ص. 115، 116.

² مناصرة محمد، الرضا الوظيفي بين الحاجات الفردية والأهداف التنظيمية للمؤسسة -دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل قلمة -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2016/2015، ص. 28. 29.

3. الحاجة إلى الاحترام: وتمثل حاجة الفرد إلى الوعي والشعور بالأهمية بالنسبة للآخرين؛

4. الحاجة إلى تحقيق الذات: بواسطة هذه الحاجة يستطيع الشخص أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة له والمتعلقة بمواهبه وقدراته الكامنة وكفاءاته، وتمثل الحاجات نقطة البداية لفهم دافعية الأفراد ولذلك فإن إشباع الحاجات يعتبر عاملاً أساسياً في دراسة سلوك الأفراد كما ان الحاجة الغير مشبعة تولد القلق لدى الفرد.

ثانياً: الدافعية

تولد الحاجات قدراً من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها¹، وللدافعية أنواع مختلفة تؤثر على سلوك العاملين وتؤدي الى رفع مستوى الإلتزام الوظيفي لديهم ونذكر منها ما يلي:

1. دوافع العمل الاجتماعية: أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام الآخرين، وأن تكون له مكانة وقيمة اجتماعية، وشعوره بأهمية اجتماعية وأن وجوده وجهوده لها قيمة تؤثر على الآخرين، لأن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي؛

2. دوافع الإنجاز: تتمثل بشعور الفرد برغبة لديه ليؤكد ذاته في عمله، من خلال ما يقدمه من ابتكارات وتطورات وتحسينات في العمل، بإحساسه وشعوره بما يقوم به من مجهود وعمل يتوافق مع الأهداف المسطرة والمنشودة، التي تسعى الدولة بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة لتحقيقها؛

3. دوافع الاستقرار: تتمثل في حاجة الفرد العامل إلى الشعور باستقرار في العمل، بوجود عدالة ومساواة في المعاملة، ولا توجد تفرقة بين العمال من حيث الاستحقاقات، والعلاوات والترقيات، فهذه دلالات لسعادة الفرد واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من رخاء وإشباع لحاجاته².

ثالثاً: الأداء

تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله، اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجاته³، حيث يشير الأداء الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات

¹ بن دحو سميّة، مرجع سبق ذكره، ص.115.

² مجاهد رشيد: "أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظم"، مجلة الإقتصاد والإحصاء التطبيقي، العدد 22، جامعة التكوين المتواصل دالي براهيم، الجزائر، 2014، ص.101.

³ أمينة جمعة امين سالم، مرجع سبق ذكره، ص.41.

الوظيفة ويتمثل الأداء الوظيفي في بذل العاملين الوقت والجهد، واستخدام جميع الإمكانيات والمهارات والتكنولوجيا في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

رابعاً: الإشباع

يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

خامساً: الرضا

ان بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته²، كما يعتبر الرضا الوظيفي من الأمور البالغة الأهمية لكونه مؤشراً لنجاح الفرد، لذلك أصبحت التنظيمات تهتم بالأفراد العاملين وتوليهم العناية المناسبة وتقوم بتدريبهم تدريباً مناسباً يتفق مع متطلبات العمل، وتمنحهم الحوافز المادية والمعنوية والتي من الممكن ان تسد احتياجاتهم المختلفة، وفي المقابل فان كل ما هو مطلوب منهم هو الولاء لهذه المنظمات والإخلاص في خدمتها وتقديم الأداء والجهد المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويظهرون رغبة قوية في عدم تركهم لها³.

المدخل الثاني: العوامل المؤثرة إيجاباً على الإلتزام الوظيفي

يرى "سايمون" أن إلى الهوية التنظيمية وتقسيم الأعمال بالإضافة إلى المكافآت والحوافز تؤدي إلى الإحساس بالافتخار والإلتزام وقد حاول الباحثين وضع نموذج وعدة عوامل التي يمكن لها ان تؤثر إيجاباً على الإلتزام الوظيفي للعاملين وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- 1. العمر:** أكدت نتائج دراسات كل من **ستيرز ودونام** والتي تناولت موضوع الولاء التنظيمي أن هناك ارتباط إيجابي بين عمر الفرد والولاء التنظيمي، فكلما زاد عمر الافراد زاد ولائهم التنظيمي.
- 2. مدة الخدمة:** تشير الدراسات إلى أن طول مدة الخدمة تتناسب طردياً مع الولاء التنظيمي، وذلك نتيجة استثمار الافراد للوقت والجهد في المؤسسة، وازدياد العلاقات الاجتماعية فيما بينهم⁴.

¹ وجدان أبو القاسم الميلودي: "الإلتزام الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسات الليبية -دراسة ميدانية في جامعة الزاوية-"، مجلة صالة مجلة علمية محكمة، العدد 06، كلية التربية العجيلات، جامعة الزاوية، ليبيا، 2022، ص.378.

² أمينة جمعة أمين سالم، مرجع سبق ذكره، ص.41.

³ هالة أحمد قوقاس: الصحة المنظمة في المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي للمعلمين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2015، ص.27.

⁴ نوري نور الدين دودو، مرجع سبق ذكره، ص.128.

3. الروح المعنوية: لقد تعدد تعريف الروح المعنوية فمنهم من يرى أن الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني الذي

يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية، والروح المعنوية تعتمد على

خمسة عوامل رئيسية هي¹:

أ. ثقة أعضاء المجموعة في هدفها؛

ب. ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها؛

ت. ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم؛

ث. الكفاءة التنظيمية للمجموعة؛

ج. الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وقد بينت الدراسات إن الانتماء التنظيمي له دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمؤسسة

التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية. إن الروح المعنوية تحقق بشكل ايجابي عندما

يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف مؤسسته.

4. العوامل التنظيمية: وهي العوامل المتعلقة بخصائص التنظيم من حيث محتوى العمل، وطبيعته وخصائصه، وما يرتبط

به من الاستقلالية في العمل، وتحديد المهام، والمسؤولية، والتغذية العكسية، وقد أجريت دراسات عدة للتعرف على

العوامل التنظيمية التي تؤثر على الولاء التنظيمي، وتساعد في تنمية ولاء الأفراد لمؤسستهم، وقد تم التوصل إلى أن

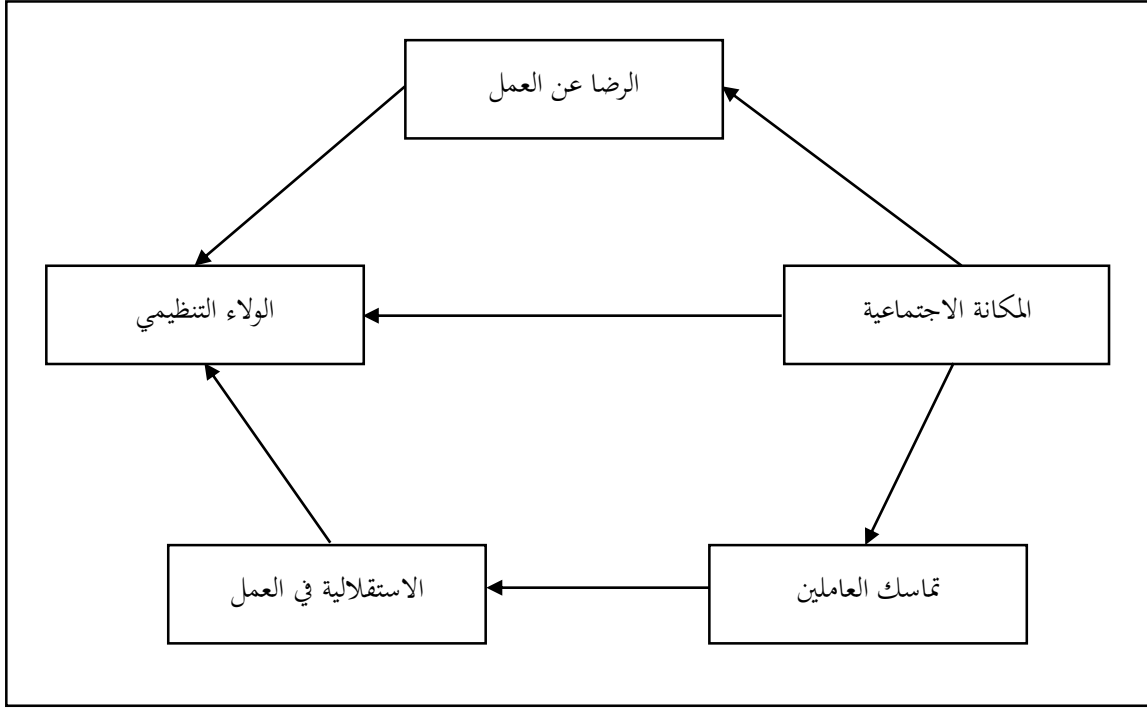
الرضا عن العمل والترقية والرضا والمناخ التنظيمي وجماعة العمل تؤثر إيجابا على الولاء التنظيمي والشكل التالي يوضح

هذه العوامل:

¹ رحمان محمد: الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية تيميمون-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،

تخصص علم الاجتماع العمل التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية الاجتماعية، جامعة محمد بن احمد وهران 2، الجزائر، 2012/2011، ص.43.

شكل رقم 2-4: نموذج مارش يوضح العوامل التنظيمية المؤثرة على الإلتناء الوظيفي



المصدر: نوري نور الدين دودو: الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في ظل الثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع المنظمات والمناجنت، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2021/2020، ص. 141

5. الاحترام والتقدير: يصعب الحصول على مستوى عال من الإلتناء التنظيمي والدافعية إذا لم يشعر العاملون بأنهم يعاملون بالاحترام والتقدير أو لم يشعروا بأنهم يقدرون من قبل مشرفهم أو مؤسستهم؛
6. وضوح الوظيفة: إن الفهم والمعرفة الواضحة للعمل له تأثير هام وإيجابي على ما يبذله الفرد، فوضوح الوظيفة يدعم معرفة الفرد بها وبالتالي يؤثر إيجابيا على الإلتناء التنظيمي ويكون الاتصال أنا بين الرئيس والمرؤوس سهلا؛
7. الأجور: المؤسسات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المؤسسات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الإلتناء التنظيمي.
8. نمط القيادة: المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الإلتناء التنظيمي.

9. المشاركة في اتخاذ القرار: المؤسسات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات يتميز أفرادها بمستوى عال من الإلتزام التنظيمي¹.

10. الأداء البشري: يتأثر الأداء بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على أدائهم، فالفرد الذي يحب عمله ويرغب في البقاء به يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته، ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم، والفرد الذي يرغب في الانتقال ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه للعمل ولا يقبل عليه، فأهمية الاتجاهات تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصوراتهم، حيث أن تكوين اتجاه مضاد للعمل يدفع الفرد إلى محاولة انخفاض إنتاجيته وبالتالي الإنتاجية الكلية، بينما تكوين اتجاه مساند للعمل يعني الولاء والإلتزام للمؤسسة تدفع الفرد إلى الاجتهاد لتطوير قدراته ومهاراته بما يخدم العمل مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وارتفاع الإنتاجية، وجعل العمال يشعرون بأهميتهم ورغبة المؤسسة في الاهتمام به².

11. الإنتاجية: ويمكن قياس الإنتاجية إما على أساس كل عوامل الإنتاج مجتمعة أي إنتاجية إجمالي العوامل أو على أساس إنتاجية العامل، وأنه يمكن أن تعود الزيادة الحاصلة في الإنتاجية إلى عدة عوامل من بينها استقرار العمالة الناجم عن انخفاض في معدلات دوران العمل الذي يعبر عن ميل ورغبة الفرد للاستمرار في المؤسسة وهو يعكس مدى ولاء العامل لمؤسسته³.

المدخل الثالث: العوامل المؤثرة سلباً على الإلتزام الوظيفي

هناك عدة عوامل تؤثر سلباً على إلتزام الفرد العامل وتؤدي به إلى التخاذل في أداء واجباته، ومن ثم قطع صلته بالمؤسسة التي يعمل بها، وتحويل إلتزامه إلى غيرها، وهنا نسلط الضوء على هذه العوامل التي تدفع الفرد إلى الانفصال عن المؤسسة أو إلى اتخاذ أشكال أخرى بديلة لذلك، ومن هذه العوامل ما يلي:

1. المؤهل العلمي: تباينت نتائج الدراسات حول طبيعة العلاقة بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي، فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن المؤهل العلمي يرتبط سلبياً بالولاء التنظيمي، وذلك بسبب توفر العديد من فرص العمل البديلة أمام

¹ بوعلاي عباس، حكومي محمد: العدالة التنظيمية وأثرها على الإلتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية بأدرار-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والإقتصاد، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2021/2020، ص. 21، 22.

² نشوان محمد كباس، مرجع سبق ذكره، ص. 116.

³ مرجع نفسه، ص. 117.

الأفراد ذوي المؤهل العلمي المرتفع، بحيث يجري هؤلاء الأفراد مقارنة بين الحوافز التي يحصلون عليها في المؤسسة، وما يمكن أن يحصلوا عليه في عمل آخر، فإذا لم تتوفر الميزات الإيجابية الجاذبة للعمل فإنه من المتوقع أن يبحث هؤلاء الأفراد عن فرص أخرى¹.

2. **العوامل الخارجية:** وهي العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تؤثر بدرجات مختلفة على ولاء الأفراد العاملين في تلك المؤسسة، وأهمها توفر فرصة عمل وخيارات للأفراد العاملين في المؤسسة بعد اختياريهم وتعيينهم داخلها، ويؤثر هذا العامل بشكل كبير على الأفراد الذين يفتقدون الولاء لمؤسستهم فوجود فرصة عمل بديلة أفضل من الوظيفة الحالية يعتبر فرصة يجب اغتنامها مما يؤدي إلى دورانهم الوظيفي².

3. **التسرب الوظيفي:** يعتبر تسرب الموظفين وتركهم للمؤسسة من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المؤسسات وتعوق تقدمها، ويعرف التسرب الوظيفي بأنه توقف الفرد عن العضوية في المؤسسة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً، وإن للتسرب الوظيفي آثار سلبية منها³:

أ. فقدان الكفاءات العالية؛

ب. التكاليف الملمزة للبحث وتوظيف كفاءات لتعويض النقص لتفادي المساس بصورة المؤسسة كالتشكيك في مناخها التنظيمي؛

ت. إن التسرب الوظيفي يعكس تدني ولاء الأفراد للمؤسسة كضعف العقد النفسي الذي يربطهم بها.

4. **ضعف العقد النفسي:** يعرف العقد النفسي بأنه إتفاق غير مكتوب بين المؤسسة وبين العاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمؤسسة تطالب الأفراد بالالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف ورفع الإنتاج مقابل توفير البيئة التنظيمية المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن وإستقرار وحوافر، والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفسي وإقتصادي يرتبط به الأفراد مع التنظيم وأي فتور في هذين العقدين سوف يؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي وبالتالي التسرب الوظيفي.

¹ نور الدين دودو، مرجع سبق ذكره، ص.140.

² مرجع نفسه، ص.142.

³ سعدي عربية، مرجع سبق ذكره، ص.92.

5. دوران العمال والرغبة في المغادرة: لقد أجريت العديد من الدراسات بهدف فهم، قياس والتنبؤ بدوران العمال من أجل فهم كيفية توصل الفرد إلى قرار المغادرة أو البقاء في العمل، فتوصلت العديد منها إلى وجود علاقة سالبة بين الرغبة في المغادرة والولاء التنظيمي.
6. الغيابات: لقد توصل آلان وماير إلى أن الولاء له علاقة سالبة بالغياب عن العمل، مع الإشارة إلى أن الغياب اللا إرادي هو أن العامل ليس لديه خيار آخر سوى الغياب عن العمل بسبب مرض مثلاً، أو أي سبب آخر يمنعه من الحضور إلى مقر عمله، على عكس الغياب الإرادي الذي يعكس اختيار العامل عدم حضوره إلى العمل دونما سبب مقنع¹.
7. تعطيل الأداء: ويتعطل الأداء من ناحيتين: فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم. والثاني عن كلفة شغور الوظيفة، وتعطيل العمل، وكلفة البحث عن البديل.
8. زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم: كثير من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديل لهم أو لجهل الإدارة بحجم العمل وضغطه النفسي على العاملين أو جهلها عدم وجود بديل لهم أو لجهل الإدارة بحجم العمل وضغطه النفسي على العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المؤسسة النفور والاستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد واستنزاف الطاقة فيدفعهم إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة².
9. انخفاض الحالة المعنوية للعاملين في المؤسسة: يمكن الوقوف على الحالة المعنوية من خلال واقع الرغبة والاستعداد الذي يظهرونه تجاه عملهم وتجاه مدراءهم وزملائهم وتجاه أهداف المؤسسة بصفة عامة، والروح المعنوية عنصر غير ملموس لا ينكشف بطريق مباشر وإنما من خلال ظواهر تعكسها، فالروح المعنوية الجيدة تعكسها ظواهر معينة مثل حماسة العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار، ومن هنا يأتي اهتمام المؤسسات بالأفراد

¹ سعدي عربية، مرجع سبق ذكره، ص.93.

² رحمان محمد، مرجع سبق ذكره، ص.44، 45.

العاملين لديها من أجل خلق الإلتزام والولاء عندهم، فازدياد الإلتزام ينشر الاستقرار داخل المؤسسة، كما أن ضعفه يعمل على خلق المشاكل العديدة مثل الإضرابات والسرقات والتخريب اللامبالاة¹.

10. عدم شعور العاملين بالأمن والاستقرار في وظائفهم.

11. قلة الحوافر المادية والمعنوية.

12. عدم مراعاة الحالات الاجتماعية للعاملين وتقديرها.

13. بروز التقنية الحديثة واختفاء المهارة اليدوية بسبب إحلال الآلة محل الانسان وظهور بطالة ومعاناة الشباب من الفراغ².

المطلب الثاني: العوامل المساعدة على تعزيز الإلتزام الوظيفي

من أهم أسباب وعناصر النجاح في أي مؤسسة هو شعور افرادها بالإلتزام لعملهم لأن الإحساس بالإلتزام من أرقى واسمى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهود وامكانيات، متجاهلا مصالحه الشخصية التي تتعارض مع مصالح واهداف مؤسسته ومن بين هذه العوامل ما يلي:

1. **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع

بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم. فكما أن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، تبين أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الإلتزام والولاء المهني لديهم، لذلك لا بد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد، وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين³.

2. **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** فكلما كانت الأهداف واضحة داخل المؤسسة زادت درجة الإلتزام الوظيفي عند

العاملين فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار،

¹ محمود عبد المجيد الصالحي: "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، مجلة Deanship of Scientific Research المجلد 50، العدد 2، الجامعة الاردنية، الأردن، 2023، ص.700.

² عبد العزيز بن سليمان الدرويش: "التحفيز ودوره في تحقيق الإلتزام الوظيفي من وجهة نظر الإداريين بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 8، العدد 4، جامعة القصيم، السعودية، 2015، ص.1011.

³ انتصار محمد طه سلامة، مرجع سبق ذكره، ص.49.

فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الإلتزام عند العاملين نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في مجال التحديد للأدوار¹.

3. **المساعدة في اشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:** إن الفرد ومنذ التحاقه بعمله يرتبط بالالتزام النفسي وآخر اقتصادي مع المؤسسة التي يعمل فيها، فالفرد لا يطلب العائد المادي فقط، وإنما يريد أيضا الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من منظمته حتى يتحقق لها ما تريده من انتماء و إخلاص من قبل الأفراد، فإذا حققت المؤسسة الناحية المادية لأفرادها دونما نظر إلى تحقيق الإلتزام النفسي وإهماله ضعف الإلتزام المهني للعاملين، مما يدفعهم لبحثوا عن الفرص لتترك أعضاؤهم إلى منظمات أخرى تعمل على توازن في الشقين النفسي والمادي².
4. **زيادة إشراك العاملين في التنظيم:** تعرف المشاركة على أنها اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وان يشترك في المسؤولية عنها ولقد بينت الدراسات أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء المهني لديهم، فيتحدث عن المؤسسة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المؤسسة بمزيد من الأداء³.
5. **الأمن في العمل:** عندما يحصل الموظف على ضمانات سواء على رأس العمل أو بعد تركه له، فإن هذه الضمانات تدخل في نفسه الشعور بالأمن والأمان وتزيل القلق، مما يجعله يكرس جهوده في خدمة عمله نتيجة ارتفاع درجات ولائه للعمل، وسرعة تكيفه مع الثقافة التنظيمية السائدة، مما يترتب عليه تحسن مستوى أدائه، ومن ثم ارتفاع كفاءة الأداء⁴.
6. **تعزيز التعويضات غير المباشرة:** والتي يقصد بها ما تقدمه المؤسسة للعاملين فيها عدا التعويض المباشر (الراتب) وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوعا من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المؤسسة ومن أهم هذه التعويضات مثلا⁵:

¹ خليل علي خليل أبو جراد، مرجع سبق ذكره، ص.22.

² بوزينة حمزة، مرجع سبق ذكره، ص.39.

³ نشوان محمد كباس، مرجع سبق ذكره، ص.113.

⁴ نوري نور الدين دودو، مرجع سبق ذكره، ص.149.

⁵ سعدي عربية، مرجع سبق ذكره، ص.96.

أ. برنامج التأمين الصحي؛

ب. برنامج الخدمات الاجتماعية مشاريع الإسكان والمواصلات؛

ت. برنامج التسليف بدون فوائد.

7. تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لهم: حيث يزيد من تركيزهم وتقربهم من المؤسسة، وذلك لأن الإدارة الفعالة

للمسارات الوظيفية تمكن العاملين من صياغة قرارات مبنية على أسس علمية وموضوعية تتفق مع قيمهم ومواهبهم وطموحاتهم وتحسن من الفاعلية التنظيمية والولاء التنظيمي، ومنه نجد أنه يتوجب على المنظمات التي تريد كسب ولاء العاملين لديها، أن تؤمن لهم فرصاً لإدارة مساراتهم الوظيفية، لأن الولاء التنظيمي لا يتحقق من خلال الأجور المرتفعة.

8. تعزيز التعلم والتدريب: ويعمل التدريب على زيادة معارف ومعلومات العامل، وستتوسع رؤيته وتحليله للأهداف

ويصبح أكثر قدرة على التعامل بحكمة مع المشكلات التي قد تواجهه في العمل، وتستطيع المؤسسة استخدام عدة أشكال من التدريب، مثل: إتاحة الفرصة للعاملين لمتابعة تحصيلهم العلمي كالدراسات العليا مثلاً، ومن خلال اللقاءات الدورية مع العاملين، التي تعد وسيلةً لسماع آرائهم وشكاويهم حول العمل وآليات تطويره وتعبر عن التفاعل بين الإدارة والعاملين الأمر الذي يشعرهم بارتباط الإدارة بهم وتلاحمها معهم¹.

9. تمكين العاملين: أي منح العاملين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ مختلف القرارات المناسبة

سواء على المستوى الشخصي أو المهني، ويمكن للمؤسسة أن تمنح العامل حرية التصرف من خلال السماح له بالتجريب والاكتشاف الجديد، إضافة إلى تصميم برنامج خاص بعملية التمكين².

10. تحسين ظروف العمل: تشكل ظروف العمل المناسبة حافزاً يشجع العاملين على مزيد من العمل والرضا والإنتاجية

وتقليل إصابات وحوادث العمل، ولقد اهتمت كثير من المنظمات بتحسين ظروف العمل مما ساهم في زيادة إنتاجية العاملين وولائهم واستمرارهم في هذه المنظمات، كذلك أنشأت كثير من المنظمات أقساماً وإدارات للأمن وسلامة العاملين للاهتمام بتحسين ظروف العمل، وتوفير الأمن والسلامة في بيئة العمل، وتتكون ظروف العمل من:

أ. المكان الذي يعمل فيه الموظف؛

¹ معاذ نجيب غريب: إدارة المهارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص.84.

² كنة بوزنيط، مرجع سبق ذكره، ص.102.

- ب. طريقة تصميم وترتيب مكان العمل؛
 ت. المعدات المستخدمة في العمل؛
 ث. الإضاءة، التهوية، التكيف والتدفئة؛
 ج. الأثاث الموجود في مكان العمل؛
 ح. وسائل الخدمة والترفيه كدورات المياه والمقصف والمطعم وحجرات الراحة والمكتبة وصالات الرياضة، وأماكن انتظار السيارات والمساحات الخضراء داخل المؤسسة¹.

المطلب الثالث: معيقات الانتماء الوظيفي

- هنالك الكثير من المعوقات التي تقف سدا أمام عملية الارتقاء بمستوى الانتماء الوظيفي لدى العاملين، وأهمها ما يلي:
1. تقصير إدارة المؤسسة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع²؛
 2. عدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، ذلك أن عدم وضع العامل في العمل الذي يتناسب قدراته ومؤهلاته وميولاته سوف ينعكس حتما على درجة ولائه؛
 3. شعور العامل بالقلق وعدم الاستقرار، فشعور العامل بأن مؤسسته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده إحساس بعدم الاطمئنان والقلق³؛
 4. عدم إتاحة فرص التقدم والترقي بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة من الإحباط وضعف روحهم المعنوية؛ حيث تتجسد الترقية في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب السلمي المهني وتكون حسب أهلية العامل واستحقاقه وحسب مناصب العمل المتوفرة وتهدف إلى توفير الشروط الأكثر نجاعة للتحسين الدائم للإنتاج بالتعيين في كل وظيفة العامل الذي تتوافق مؤهلاته مع متطلبات المنصب⁴.
 5. عدم وجود وحدة عمل طبية تسهر على رعاية العمال ومتابعتهم صحيا ونفسيا؛

¹ لبيض رقية، سياري فطيمة: أساليب تنمية الولاء الوظيفي للموظفين -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي ميله-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميله، الجزائر، 2021/2020، ص.23.

² كنة بوزنيط، مرجع سبق ذكره، ص.103.

³ بوعمامة بن زيادي، مرجع سبق ذكره، ص.60.

⁴ زهير شوقي: تقييم الأداء لدى الإطارات الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي -دراسة ميداني -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2008/2007، ص.99.

6. ضعف الراتب وقلة الحوافز سواء المادية أو المعنوية بالإضافة إلى عدم إشباع حاجات العمال الفردية والشخصية والاجتماعية؛
7. عدم الاستقرار الوظيفي وإحساس العامل بعدم الأمان داخل المؤسسة، حيث يحس بأنه مهدد في أي لحظة من لحظات عمله بالتوقف عن العمل أو العزل دون تعويض أو سابق إنذار؛
8. تكوين فرق عمل غير متناسبة مع بعضها البعض كاختلاف القيم، العادات، المستوى التعليمي، الافتقاد لروح التعاون والتشارك في انجاز الأعمال؛
9. الصراع التنظيمي الدائم داخل المؤسسة من شأنه أن يؤثر على درجة ولاء العاملين لمؤسستهم¹؛
10. تركيز الإدارات العليا على الأخطاء، إن تذكير المستخدم الدائم بأخطائه يجعله يفقد الثقة بنفسه، ويثبط من عزيمته ويقتل روح المبادرة لديه، وهذا لا يصب في مصلحة الانتماء؛
11. الإفراط في النقد والمراجعة والمراقبة والملاحقة التي يقوم بها بعض المدراء لمستخدميهم للتنافس غير الشريف الذي يسود بعض المؤسسات، والذي يؤدي إلى تنحي الكثيرين عن "السباق" وإلى تقوقعهم في مكانهم؛
12. التضخم الوظيفي الذي هو عبارة عن كثرة في أعداد الوظائف مقابل قلة الأعمال الوظيفية، مما يشعر الفرد بعدم أهمية في المؤسسة؛
13. غياب المعايير الثابتة والمهنية لترقية الموظف، خصوصا المراتب العليا، وترك ذلك لتقدير الجهة الإدارية والضوابط التي تضعها، والتي قد تحكمها الاعتبارات الشخصية والمجاملات على حساب الجدارة والموضوعية، وثبات الراتب عند حد معين بدون تغيير عند الوصول للدرجة الأخيرة، وشعور الموظف بالإحباط أو انخفاض الروح المعنوية والولاء للجهة الإدارية التابع لها².

¹ كتنزة بوزنيط، مرجع سابق ذكره، ص.103.

² أمينة جمعة أمين سالم، مرجع سبق ذكره، ص.45.

خلاصة الفصل الثاني:

على ضوء ما سبق عرضه يمكن القول أن الإلتزام الوظيفي هو عامل رئيسي في التوحيد بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها وفي تعزيز رغبتهم بالاستمرار فيها، كما أن له دور بالغ في تجسيد روح التعاون بين الأفراد العاملين وترسيخ فكرة الإلتزام الكلي لهذه المؤسسات فشعور الفرد براحة نفسية دخل مؤسسته يدفعه جاهدا للعمل أكثر للوصول إلى أهداف هذه المؤسسة، كما يهدف إلى تطوير مؤسسته إلى مستويات أعلى، لذا يجب على المؤسسات أن تبني استراتيجياتها في التسيير بما يتوافق مع تنمية الإلتزام الوظيفي، كما يجب عليها الإهتمام بالأفراد العاملين بها من أجل استثمار قدراتهم الإبداعية وتبني مختلف الأفكار والآراء التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة من حيث تحسين مستوى أدائها والحفاظ على البقاء في ظل بيئة العمل المتغيرة وخاصة مع تصاعد المنافسة التي أفرزها تسارع العولمة والتي تتطلب من هذه المؤسسات التغيير والتجديد لمواكبة هذه التغيرات.

الفصل الثالث: الاندماج الوظيفي وعلاقته بالانتماء الوظيفي
في شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف

تمهيد الفصل الثالث:

تهدف العلاقات العامة للمؤسسات العامة دائماً إلى كسب ودعم جمهورها الداخلي والخارجي من خلال التطوير المستمر معهم والتأكد من إقامة علاقات جيدة وودية مع الجمهور الداخلي والخارجي مبنية على التفاهم والثقة مما يساعد على تطوير أداء المنظمة وزيادة الإنتاجية بما يتوافق مع المنافسة لتحقيق أهدافها.

وبعد تغطية الجوانب النظرية لبعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالبحث، حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط وجهات النظر النظرية على الجوانب التطبيقية والتحقق من صحة فرضيات البحث أو خطأها لدعم معلوماتنا، قمنا باختيار مؤسسة شركة سونلغاز المتواجدة بالطارف لتطبيق دراستنا عليها من أجل معرفة واقع الاندماج الوظيفي كمدخل لتعزيز الانتماء الوظيفي في هذه المؤسسة، وأهميته في تنمية أدائها.

وقد اعتمدنا في دراستنا على إستبيان موجه إلى موظفي هذه الشركة، والغرض منه هو صبر آرائهم حول مدى تأثير الاندماج الوظيفي في تعزيز انتمائهم الوظيفي، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم الشركات الإقتصادية والاستراتيجية الكبرى في البلاد الجزائر التي تريد التكيف مع مختلف التطورات الإقتصادية وذلك نظرا لتطورها التاريخي.

المدخل الأول: لمحة تاريخية عن شركة الوطنية للكهرباء والغاز

في بداية القرن العشرين، كانت أيادي الشركات الاستعمارية لا تزال تحتكر قطاع الطاقة في الجزائر، حيث تم تمديد اعتماد قانون التأميم الفرنسي رقم 46-628 المؤرخ 8 أفريل 1946، والذي يؤسس لامتداد تأميم شركات الكهرباء والغاز الموجودة في الجزائر، ليتم بعدها وبموجب المرسوم رقم 47-1002 الصادر في 5 جوان 1947، تكريس إنشاء شركة الكهرباء والغاز الجزائرية (أو جي يا).

وفي ظل النموذج الاستعماري، ظلت الجزائر تحتكم على شبكة كهرباء ذات القدرة المنخفضة، مخصص للمناطق الزراعية الاستعمارية، الصناعات الصغيرة، الإنارة، الاحتياجات المنزلية، وعدد قليل من الصناعات الغذائية (المطاحن، الحلويات، السميد) والصناعات المختلفة مثل الصناعات الاستخراجية، السكك الحديدية والنقل المكهرب (ترامواي).
في قطيعة مع العهد الاستعماري، واستجابة للخيارات السياسية والإقتصادية، شهد عام 1969 حل شركة كهرباء وغاز الجزائر (أو جي يا)، وتم استبدالها بإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، وذلك بموجب المرسوم رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 ومنذ ذلك الحين لعبت سونلغاز دورا رئيسيا في التنمية الإقتصادية والإجتماعية للبلد. وتتناسب مساهمتها في تنفيذ السياسة الوطنية للطاقة مع البرامج الهامة المنفذة في مجال كهربة الريف وتوزيع الغاز العام مما سمح برفع معدل تغطية الكهرباء إلى 98% لـ 10983.538 زبون وزاد انتشار الغاز إلى 65% لـ 6886.407 زبون.
في عام 1983، وبعد أربعة عشر عاما من ميلادها، أجرت سونلغاز أول عملية إعادة هيكلة، تم بموجبها إنشاء خمس شركات للأشغال المتخصصة وهيئة للتصنيع¹.

¹ <https://www.sonelgaz.dz/ar/category/history-ar>, 12-03-2024,11:40.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم وتمتع بالشخصية المعنوية مع التمتع بالاستقلال المالي، وتخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعتبر تاجرا في علاقاتها مع أطراف أخرى، وينص ذات المرسوم على أن تتكفل سونلغاز بمهمة الخدمة العمومية.

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في الفاتح جوان 2002، أصبحت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، شركة ذات أسهم. وضع يمنح لسونلغاز إمكانية توزيع نشاطها إلى مجالات تابعة لقطاع الطاقة والتدخل خارج حدود الجزائر، وبصفتها شركة ذات أسهم يجب ان تمتلك اسهما مالية وقيم منقولة. كما يمكن لها أخذ حصص من شركات أخرى وكذا العمل على المستوى الدولي.

بين عامي 2007 و2009، شرع مجمع سونلغاز في هيكلة جديدة لزيادة الكفاءة والتحسين المستمر لأدائه، وقد نتج عن الهيكلة الجديدة للمجمع إنشاء 33 شركة فرعية و6 شركات بالشراكة المباشرة، مع افتتاح معهد تكوين الكهرباء والغاز سنة 2007، فضلا عن إنشاء شركات للهندسة وأنظمة المعلومات وإدارة العقارات، ودمج شركة الروبية للإضاءة في 2009، وهذا لاستكمال تحولها إلى شركة قابضة، مصممة على تطوير وتعزيز البنى التحتية للكهرباء والغاز. في تاريخ 2 ماي 2011، تم تعديل النظام الأساسي لشركة سونلغاز، المعتمد في عام 2002 من قبل مجلس الوزراء، ليصبح متماشيا وفقا لأحكام القانون رقم 02-01 المؤرخ في 5 فيفري 2002، والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنايب.

منذ ذلك التاريخ أصبحت سونلغاز، شركة ذات أسهم في شكل شركة قابضة دون انشاء شركة معنوية جديدة، كما تشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها الفرعية مجموعة تحت تسمية "مجمع".

في عام 2014، وبالشراكة مع "جنرال إلكتريك"، تم إنشاء شركة جديدة أطلقت عليها تسمية "توربينات جنرال إلكتريك الجزائر (جيات)"، والتي أصبحت مسؤولة عن إنشاء وتشغيل مجمع صناعي يقع في عين ياقوت (ولاية باتنة)، موجه لإنتاج توربينات الغاز وتوربينات البخار.

وكذا شراكة أخرى مع شركتي "هونداي ودايو"، حيث تم إنشاء شركة تسمى (هيانكو)، المسؤولة عن توفير خدمات (الهندسة والمشتريات والبناء) للمنشآت الطاقوية الصناعية¹.

¹ <https://www.sonelgaz.dz/ar/category/history-ar>, 12-03-2024,12:00.

شهدت سنة 2017 هيكلة جديدة، سمحت بتطوير وتحسين كفاءة شركات المجمع، وكذا تجميع خبراتها وتنسيق معارفها، لذلك فإن مهن التوزيع تندرج ضمن كيان واحد تحت تسمية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ، والتي هي نتيجة لإدماج واستيعاب هذه الأخيرة لشركات التوزيع.

حاليا تتكون مجموعة سونلغاز من 14 شركة تابعة، تديرها مباشرة الشركة القابضة و12 شركة مع أطراف ثالثة¹.

المدخل الثاني: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

أولا: تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز (بالفرنسية: Sonelgaz)، هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج تعد قانونيا شركة ذات أسهم، تمارس نشاطها وفقا أحكام القانون حسب المرسوم الرئاسي رقم 02-01 الصادر في 5 فيفري 2002 الموافق لتوزيع الكهرباء والغاز عبر الأنايب، ورأس المال يقدر بـ 9000000000 دج.

اختارت شركة الوطنية للكهرباء والغاز رمز الشركة على النحو التالي:

شكل رقم 3-1: رمز بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز



Source: <https://www.sonelgaz.dz/ar>, 12-03-2024, 12:30.

¹ <https://www.sonelgaz.dz/ar/category/history-ar>, 12-03-2024, 12:04.

ثانيا: فروع ومديريات الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

تم إنشاء عدة فروع تابعة للمؤسسة حيث تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق، إلا أن التسيير كان دائما مركزيا، حيث أنها لا تستطيع العمل وفق مؤهلاتها إلا بطلب من المؤسسة الأم.

وتتمثل أهم هذه الفروع فيما يلي¹:

1. مؤسسة الأشغال الريفية: مهمتها ربط المناطق الريفية بالكهرباء.
2. مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية: مهمتها إنشاء وتركيب الهياكل والمنشآت الخاصة بالتيار الكهربائي وكذلك إنشاء المحولات الكبرى.
3. مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز: مهمتها إنجاز القنوات وكذا محطات الضغط والضحخ الخاصة بنقل وتوزيع الغاز الطبيعي.
4. مؤسسة أشغال الهندسة المدنية: تختص بالدراسات الميدانية لكامل المشاريع الخاصة بالمؤسسة ووضع المخططات اللازمة لذلك.
5. مؤسسة التركيب الصناعي: تمارس هذه المؤسسة نشاط التركيب الصناعي لكامل التجهيزات من هياكل ومعدات.
6. مؤسسات صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة: تنتج هذه المؤسسة كل أنواع العدادات اللازمة بمختلف أنواعها.

أصبحت مؤسسة الكهرباء والغاز عبارة عن مجمع صناعي ضخم ينتج ويسوق وينقل كل من الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى كامل التراب الوطني ومن أجل القيام بهذه المهمة على أكمل وجه تطلب إنشاء عدة مديريات جهوية وولائية عامة، كل واحدة منها لها تسييرها الخاص واستقلاليتها المالية، وهذه المديريات تتمثل فيما يلي²:

- أ. المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية: مهمتها حماية وصيانة الهياكل الخاصة بالمؤسسة والسهر على إنتاج الطاقة الكهربائية حسب المعايير الدولية المتعلقة بالتنوع وحماية البيئة.
- ب. المديرية العامة للنقل الخاصة بالكهرباء: مهمتها إنشاء وصيانة وتطوير الشبكات الخاصة بنقل الكهرباء.
- ت. المديرية العامة للنقل الخاصة بالغاز: أوكلت إليها مهمة إنشاء وصيانة وتطوير الشبكات الخاصة بنقل الغاز.

¹ <https://www.sonelgaz.dz/ar/category/history-ar>, 12-03-2024, 12:04.

² سنوسي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص.26.

ث. الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز: وتختص بحماية وصيانة الشبكات الكهربائية وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر كامل التراب الوطني وتضم 4 نواحي وهم:

— المديرية الجهوية للتوزيع غرب بوهران: تختص بحماية وصيانة الهياكل الخاصة بالمؤسسة وكذا توزيع الكهرباء والغاز في الإقليم الغربي للجزائر؛

— المديرية الجهوية للتوزيع وسط بالبليدة: تختص بحماية وصيانة الهياكل الخاصة بالمؤسسة وكذا توزيع الكهرباء والغاز في إقليم الوسط للجزائر؛

— المديرية الجهوية للتوزيع غرب مركز الجزائر العاصمة: تختص بحماية وصيانة الهياكل الخاصة بالمؤسسة وكذا توزيع الكهرباء والغاز عبر كامل التراب الوطني؛

— المديرية الجهوية للتوزيع شرق بقسنطينة: تختص بحماية وصيانة الهياكل الخاصة بالمؤسسة وكذا توزيع الكهرباء والغاز في إقليم الشرقي للجزائر.

ثالثا: أهم شركات سونلغاز

أصبحت شركة الكهرباء والغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ستة شركات مساهمة مباشرة هي¹:

— الشركة الجزائرية للطاقة (AEC).

— الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات (AETC).

— الطاقة الجديدة للجزائر (NEAL).

— شركة الخدمات الهندسية الجزائرية (ALGESCO).

— الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز (SAFIR).

— شركة كهرباء حجرة النوس (SKH).

والشكل التالي يوضح تقسيمات شركات الكهرباء والغاز

¹ <https://www.sonelgaz.dz/ar>, 12-03-2024, 13:15.

شكل رقم 3- 2: تقسيم شركات الكهرباء والغاز



Source: <https://www.sonelgaz.dz/ar>, 12-03-2024, 13:30.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز

قبل أن نعرض الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز علينا أن نعرض مهمة المدير العام والتي نلخصها في النقاط

الآتية¹:

1. الانتاج، النقل والتوزيع التجارية الكهربائية داخل الجزائر وخارجها؛
2. نقل الغاز لأجل تلبية احتياجات السوق الوطني؛
3. دراسة ترفيع وخلق القيمة لجميع أشكال مصادر الطاقة؛
4. العمل على التطور بكل الوسائل والامكانيات لجميع الانشطة التي تمثل قيد مباشر أو غير مباشر مع الصناعات الكهربائية والغازية بالإضافة الى جميع الانشطة القابلة إلى للاسترجاع بصفة مباشرة أو غير مباشرة وذلك بمراعاة هدفها الإجتماعي لا سيما البحث في تصدير الكهرباء؛
5. خلق فروع وطاقت للمشاركة وحياسة كل محافظ الأوراق المالية والأسهم والقيم الأخرى العقارية في كل المؤسسات المعترف بها والموجودة أو التي في اطار الانجاز في الجزائر وفي الخارج.

¹ <https://www.sonelgaz.dz/ar>, 12-03-2024, 14:04.

- وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي العام لشركة سونلغاز حيث يضم ما يلي¹:
- مجلس الإدارة: ويعتبر أعلى هيئة.
 - المدير العام: ويتحكم في أربعة مدراء فرعيين موزعين حسب أربع مستويات هرمية والتي بدورها تتفرغ إلى خمسة عشر مدير مركزي موزعين كما يلي:
 - ◀ المستوى الأول: يضم كل من:
 - 9. مديرية الأعمال والضبط؛
 - 10. مديرية الموارد البشرية: تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تدريب، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل (توظيف)... إلخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة. وتضم شعبة المستخدمين 04 عمال موزعين حسب الوظائف التالية: رئيس مصلحة الموارد البشرية، عون مسير رئيسي للمستخدمين، عون تسيير المستخدمين، موظف إداري؛
 - 11. مديرية المحاسبة ومراقبة التسيير: ويعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل لبرامج الأشغال السنوية للمركز وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهو مكلف بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم؛
 - 12. مديرية الاستراتيجية والتطوير.
 - ◀ المستوى الثاني: يضم كل من:
 - ❖ مديرية التنظيم والإعلام الآلي: تم إنشاء هذه المديرية حديثا بتاريخ 01 جانفي 1997 وهو يحتوي على معدات حديثة، مهمته هي معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الآلي لقوانين استهلاك الزبائن لكل من الكهرباء والغاز، يتولى رئاسة هذا المركز مهندس دولة ومجموعة من المتخصصين في الإعلام الآلي، وللمديرية علاقة مباشرة مع مصلحة العلاقات التجارية؛
 - ❖ مديرية المالية: وتقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية؛
 - ❖ مديرية الإدارة العامة.

¹ بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة -دراسة حالة سونلغاز-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2009، ص. 141، 142.

◀ المستوى الثالث: ويضم كل من:

❖ مديرية انتاج الكهرباء؛

❖ مديرية نقل الكهرباء؛

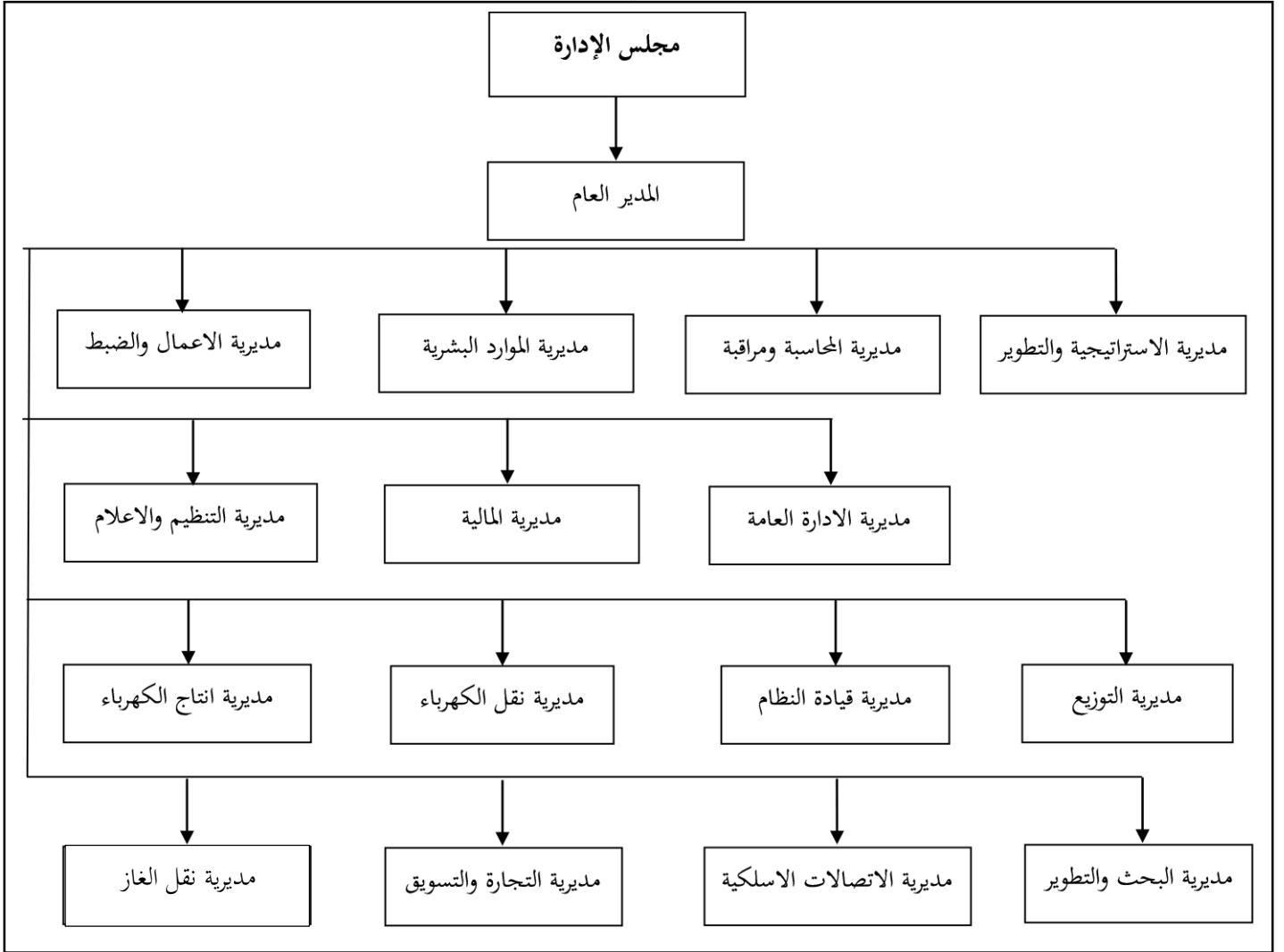
❖ مديرية التوزيع: وتمثل مهامها في تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية، تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة، استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

◀ المستوى الرابع: ويضم كل من:

❖ مديرية نقل الغاز؛

❖ مديرية التجارة والتسويق: تهتم بتسيير طلبات الزبائن، وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة، ومن مهامها: تسيير مختلف طلبات الزبائن من كهرباء وغاز، حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة، متابعة مختلف الديون مع الزبائن، مراقبة قواعد وإجراءات التسيير، المحاسبة؛
❖ مديرية الاتصالات الاسلكية.

شكل رقم 3-3: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على: الموقع الرسمي للشركة، أنظر الموقع: <https://www.sonelgaz.dz/ar>، 13-03-2024، 10:45.

وتقدم الشركة مجموعة من الخدمات من أجل أن تمنح الراحة والرفاهية لزيائنها ومن بين هذه الخدمات ما يلي¹:

1. الكهرباء: بحيث نجد فيها كل ما تعلق ب

أ. الشبكة الأرضية الخاصة بالكهرباء Terrain/S Reseau: وهي عبارة عن مجموعة الموصلات أو الأقطاب

تدفن أو تفرز في الأرض بحيث يتم بواسطتها إيجاد اتصال كهربائي جيد؛

¹ سنوسي كريمة: المناولة الصناعية كآلية لخلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل نشاطات فيها -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2014، ص. 24.

ب. الشبكة الهوائية **Aerien Reseau**: هي عملية نقل الطاقة الكهربائية التي ولدتها محطة الطاقة إلى المستفيدين مباشرة، فيتم نقل الكهرباء عن طريق شبكة مكونة من الخطوط الهوائية تستخدم في نقل القدرة الكهربائية من محطات التوليد وعبر محطات المحولات مختلفة الجهود حتى تصل إلى مناطق الاستهلاك بالقدرة المناسبة للآلات المنزلية؛

ت. الربط **Branchement**: تعمل سونلغاز على توصيل الخدمة الكهربائية لمواقع طالبي الخدمة إذ أن الأمر يتطلب وضع الإجراءات المناسبة لإيصال الخدمة الكهربائية لتلك المواقع، بحيث تشمل هذه الإجراءات كيفية ونوعية التوصيل؛

ث. المحولات أو مراكز (محطات التحويل) **Post de Equipement Montage, Civil Genie**: وهي عبارة عن نظام كهربائي مبني بالقرب من مناطق الاستهلاك كالمستهلكين المنزليين والتجارين، إذ أن هذه المحطات تتكون من مصدر للطاقة وخطوط نقلها وتوزيعها ومن ثم الجهة المستهلكة لها، ويتمثل دورها في تخفيض قوة الشبكة الكهربائية المتوسطة إلى قوة منخفضة لكي يتم نقلها أو التعامل معها بسهولة وسلامة كاملة كما أنه يمتلك تجهيزات خاصة به.

2. الغاز: هو أحد الثروات الطبيعية التي وهبها الله للإنسان إذ يتواجد في أعماق كبيرة في باطن الأرض وهو مصدر هام للطاقة بحيث تعمل الشركة على إيصاله للمستهلكين عن طريق الوسائل التالية:

أ. إيصال الغاز إلى المنازل من خلال الربط **Branchements Realisation Type: Equipe**: وهو عبارة عن إيصال الغاز إلى المستهلكين الطالبين الخدمة عن طريق وصل رئيسي موجود يتم من خلاله إنشاء فروع يتم منها توصيل الغاز بالغاز الخاصة الأرضية الشبكة **Reseau Pe Branchement En Cuivre / Colonne**؛

ب. الشبكة الأرضية الخاصة بالغاز **Cuivre En Montante**: وهي عبارة عن تنفيذ أعمال التصميم والأعمال الهندسية اللازمة لتوزيع الغاز الطبيعي من خلال خطوط وشبكات تحت الأرض تعمل على إيصال الغاز إلى المناطق الاستهلاك.

المطلب الثاني: لمحة عامة عن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية الموجودة بالجزائر، فهي تعتبر المتعامل التاريخي في ميدان الامداد بالطاقة الكهربائية والغازية، حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

أولاً: تعريف شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالطارف

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الطارف وحدة تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، تعود نشأتها إلى سنة 2002 كمركز توزيع الكهرباء والغاز تحت وصاية منطقة التوزيع عنابة، في سنة 2005 وفي إطار عملية الهيكلة للمديرية العامة للتوزيع تحولت من مركز توزيع إلى مديرية جهوية للتوزيع، وأخيراً في سنة 2008 ودائماً في إطار الهيكلة، أصبحت مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالطارف.

وقد عمدت المديرية إلى وضع مقاطعات توزيع داخل التجمعات السكانية الهامة والأكثر كثافة تماشياً مع وكالة سياستها الاقتصادية والخدماتية للإلتقارب من مشتركها أكثر والمتمثلة في خمس وكالات تجارية وهي: وكالة الطارف، وكالة القالة، وكالة بوحجار، وكالة بن مهدي، وكالة الدرعان¹.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العالقات نحو جميع الاتجاهات وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي²:

1. الأمانة العامة: يتم على مستواها تنظيم العالقات بين المديرية والفروع.
2. المكلف بالشؤون القانونية: حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل ومراقبة الملفات والمنازعات المتعلقة بالمؤسسة.
3. المكلف بالاتصالات: يقوم بالاتصالات وتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام كما يعمل على توطيد العالقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والاذاعة.
4. المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاصة بالمديرية وجلب الوسائل الأمنية الحديثة.
5. المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الامن الداخلي للمديرية واعداد تقارير تفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة الامن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.
6. قسم استغلال الكهرباء: يقوم باستغلال الشبكات وتسيير العمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

¹ معلومات من مقابلة شخصية لرئيس مصلحة التدريب للتعريف بشركة سونلغاز الطارف، قسم المبيعات، مارس 2024.

² وثائق مقدمة من طرف شركة سونلغاز الطارف، مارس 2024.

7. قسم استغلال الغاز: يهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير اشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
 8. قسم دراسات وتنفيذ الأشغال: تضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الاشغال الغازية.
 9. قسم العلاقات التجارية: يضم مصلحة التقنيات التجارية والانشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالزبائن.
 10. قسم الإدارة والصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في المديرية، إذ يعد همزة وصل ما بين الاقسام الاخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وايصال الخدمة للزبون.
 11. قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: يقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالإعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.
 12. قسم المالية والمحاسبة: يقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية.
 13. قسم الموارد البشرية: يعمل على تسيير، تكوين وتطوير الموارد البشرية.
- والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالطارف.

شكل رقم 3- 4: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالطارف



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على: وثائق المقدمة من طرف مدير شركة سونلغاز الطارف.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لقسم الوكالة التجارية

قبل أن نعرض الهيكل التنظيمي لقسم الوكالة التجارية لشركة سونلغاز علينا أن نعرض مهام كل قسم فيها والتي نلخصها في النقاط الآتية¹:

¹ معلومات من مقابلة شخصية لرئيس الوكالة التجارية عن الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية، قسم المبيعات، مارس 2024.

1. مهام الوكالة التجارية

من أبرز المهام التي تقوم بها الوكالة التجارية ما يلي:

- أ. إدارة الشؤون اليومية وشؤون الموظفين من الدرجة الأولى؛
- ب. إدارة مخزون العدادات لكلا الطاقنتين؛
- ت. ضمان استقبال الزبائن (الشكاوي والإشراكات والتعديلات... الخ)؛
- ث. التدخل الجزئي) استكشاف الأعطال، تغيير العدادات... الخ).

2. إدارة الصندوق الدفع

من أبرز المهام التي يقوم بها هذا القسم:

- أ. أنشطة الزبائن/ الاستقبال؛
- ب. تلبية طلب الزبائن (جديداً وقديماً)؛
- ت. التعامل مع شكاوي الزبائن فيما يخص إصلاح الأعطال؛
- ث. إسداء المشورة للزبائن ومساعدتهم وتبليغهم بكل تغيير؛
- ج. معالجة الشكاوي في الوقت المناسب.

3. أنشطة المرتبطة بالأعمال، رفع وتوفير الإمدادات الكهربائية

يقوم هذا القسم بـ:

- أ. تأمين الانشاءات والامدادات الكهربائية؛
- ب. مكافحة الاحتيال بجميع الوسائل القانونية؛
- ت. التدخل حقيق في أمر المواقع غير المتصلة بالكهرباء / الغاز؛
- ث. توثيق العدادات؛
- ج. توثيق ملفات الزبائن (العنوان وما إلى ذلك)؛
- ح. معالجة جميع التقارير؛
- خ. إرسال الفواتير والمستندات، مع إعطاء الأولوية للايصالات المحلية؛
- د. الالتزام بالمواعيد النهائية لرفع العدادات وتقديمها في الوقت المحدد.

4. أنشطة تحصيل الإيرادات / صندوق الدفع / إدارة الحسابات البريدية

يهتم هذا القسم بـ:

أ. التدخل صافية محفظة الديون؛

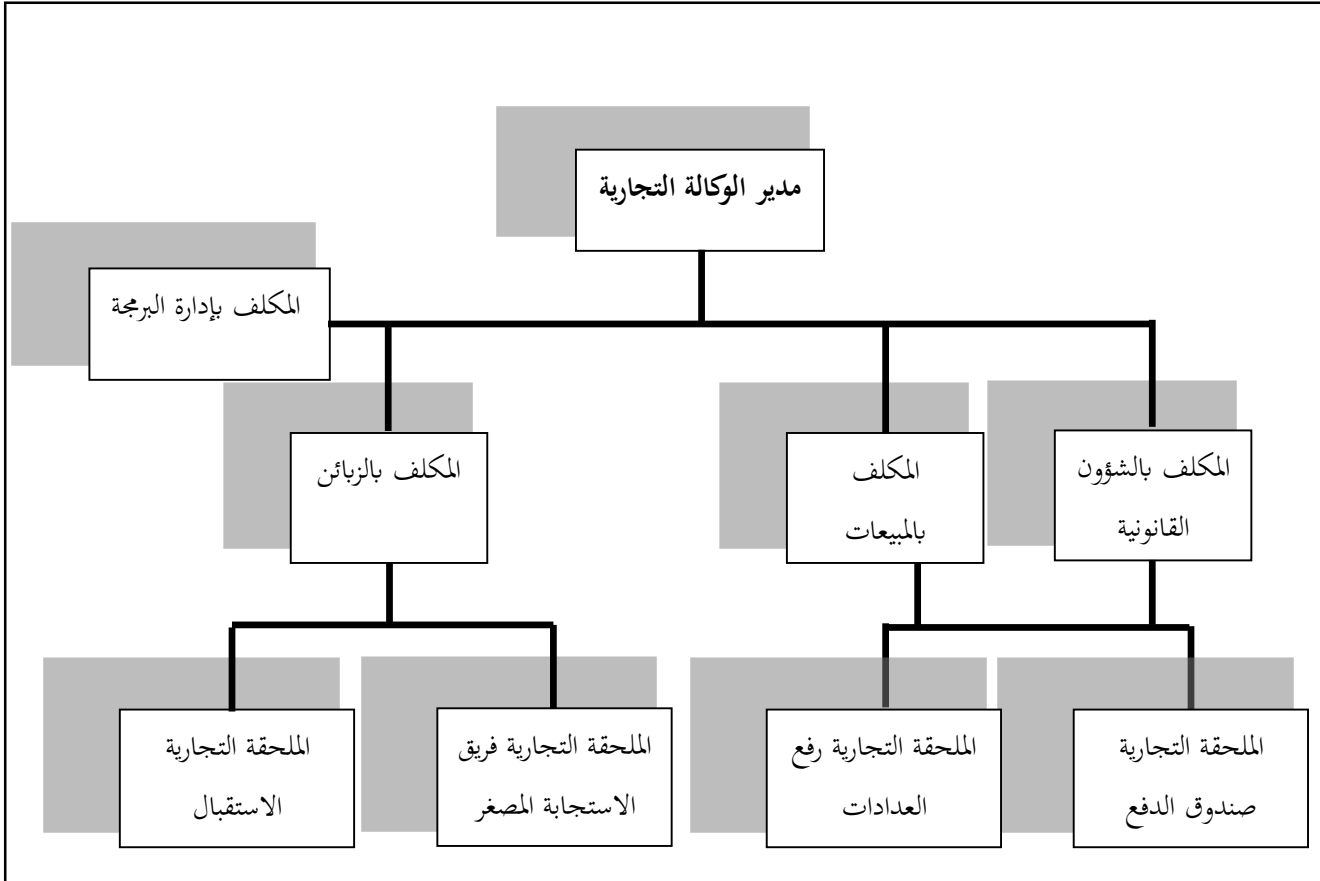
ب. تسوية الحسابات؛

ت. رفع الموارد المالية؛

ث. تسليم الشيكات البريدية.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالطارف.

شكل رقم 3- 5: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لولاية الطارف



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على: معلومات قسم الوكالة التجارية.

رابعاً: مهام شركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف

تتمثل مهام شركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف فيما يلي¹:

1. تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء والغاز) بأثمان معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتجاتها والاستمرارية في الخدمات؛
2. تسيير الموارد البشرية والمادية التابعة للمديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن؛
3. تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات؛
4. توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية؛
5. استمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

المطلب الثالث: دراسة المناصب والوثائق بشركة الكهرباء والغاز بالطارف

تسعى شركة سونلغاز بالطارف من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج التي قامت بالتخطيط لها ومن أجل الوصول إليها تقوم بتحديد مناصب شغل متكاملة مع أهدافها.

أولاً: دراسة المناصب

تسمح لنا دراسة المناصب بما يلي²:

1. تحديد كل أنواع الاجراءات والمعلومات المنفذة؛
2. تحديد ووصف المهام المضطلع بها؛
3. مراقبة تدفق المعلومات.

ويمكن توضيح لائحة المناصب كما يلي:

¹ حميد وادي ، معلومات من مقابلة شخصية لمسؤول قسم المبرمج عن المهام التي تقدمها شركة توزيع الغاز والكهرباء، مارس 2024.

² عادل بوضياف ، معلومات من مقابلة شخصية لمسؤول قسم المبرمج عن المناصب المتوفرة في الوكالة، مارس 2024.

جدول رقم 3- 1: المناصب الموجودة على مستوى قسم الوكالة التجارية

01	مدير الوكالة التجارية
02	المكلف بالشؤون القانونية
03	المكلف بالزبائن
04	المكلف بالمبيعات
05	المكلف بإدارة البرمجة
06	رافعي العدادات (ملحقة تجارية)
07	موظف الاستقبال (ملحق تجاري)
08	امين صندوق الدفع (ملحق تجاري)
09	فريق التدخلات الصغيرة (ملحق تجاري)

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على: معلومات قسم الوكالة التجارية.

ثانيا: دراسة الوثائق

تحتوي الشركة على نوعين من الوثائق¹:

1. الوثائق الداخلية

هي الوثائق الخاصة بالشركة ولا تستعمل إلا من قبل العاملين بها، وتنقسم إلى الوثائق تستعمل من قبل العاملين

في نفس المصلحة وتسمى بالوثائق الموضوعية.

2. الوثائق الخارجية

ومصدرها هو الأشخاص غير العاملين بالشركة.

¹ عادل ، معلومات من مقابلة شخصية لمسؤول قسم المبرمج عن المناصب المتوفرة في الوكالة، مارس 2024.

جدول رقم 3- 2: الوثائق الموجودة على مستوى الوكالة التجارية

01	طلب تمديدات وتعديلات الكهرباء/ الغاز
02	طلب التدخلات بالاشغال
03	نموذج الدراسة
04	طلب التدخلات الصغيرة
05	فاتورة التكاليف
06	فاتورة الكهرباء \ الغاز
07	الاىصال النقدي
08	الاىصال المادي
09	قسيمة رفع عدادات الكهرباء \ الغاز
10	التقرير اليومي لرفع عدادات الكهرباء \ الغاز
11	قسيمة فواتير الكهرباء \ الغاز المستحقة
12	اىصال التحويلات
13	جدول المنجزات
14	طلب الخدمة
15	طلب العرض
16	فاتورة المؤسسة
17	رسالة الطلب
18	تقرير القبول النهائي
19	محضر فتح المطلوبات
20	استمارة عرض الاشغال

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على: معلومات قسم الوكالة التجارية.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهجية وحدود الدراسة

بغية الإحاطة الشاملة لموضوع الدراسة نعمل على تحديد المنهجية الملائمة للدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

1. منهج الدراسة الميدانية

اختيار المنهج خطوة اساسية في البحث العلمي فهو الاسلوب أو الطريقة التي يتبعها الباحث في معالجة موضوع بحثه كما يشير المنهج إلى الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العلمية حتى نصل إلى نتيجة معلومة فالمنهج هو مجموعة القواعد والاساليب التي تجعل العقل يصل إلى كما يعرف المنهج على أنه مجموعة عمليات المعرفة لجميع الاشياء التي تستطيع الوصول اليها والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق اهداف معينة ومن المعروف ان تحديد المنهج الذي يستخدمه الباحث مرتبط بالموضوع المدروس أو محل الدراسة والذي يمثل الاندماج الوظيفي كمدخل لتعزيز الانتماء الوظيفي والذي سنحاول من خلاله التوصل الى مدى تأثير الاندماج الوظيفي على تعزيز انتماء العاملين داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف.

وعليه فان المنهج الذي تم انتهاجه في هذه الدراسة وعلى ضوء اهداف الدراسة والأسئلة التي نسعى للإجابة عليها فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي هو: طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى اغراض محددة لوضعية اجتماعية وموضوع ما حيث يهتم بجمع الحقائق وتفسيرها كما أنه يساهم في توضيح واقع الاحداث ولا ينتهي دوره عند التوضيح والوصف وإنما يتعدى إلى التحليل والتفسير والوصول استنتاجات مفيدة وخادمة لذا من أجل الحصول على المعلومات وبيانات واقعية وملموسة تم توزيع استمارة استبيانها على مجتمع الدراسة¹.

2. مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة

هو المجتمع الذي سوف يتم اختيار العينة منه، وهو مجموعة كاملة من الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء أو المفردات التي نرغب في تحليلها ودراسة خصائصها²، وقد ركزت دراستنا على شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف.

¹ عبدلي محمد أمين، فارس محمد: ضغوط العمل واثرها على اندماج العاملين -دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال وحدة تبسة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2022/2021، ص.86.

² عبد الله عمر الزين الكاف: تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية، مكتبة القانون والاقتصاد، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013، ص.20.

ب. عينة الدراسة

وهي ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي سنجمع من خلاله المعطيات ويكون ممثلاً لكل عناصره أحسن تمثيل بحيث يمكن لنا القدرة على تعميم النتائج دون أدنى شك في مصداقيتها¹.

وفي دراستنا تم تحديد عينة الدراسة من خلال اختيار طريقة العينة العشوائية، حيث تمثلت عينة الدراسة في مديري ومهندسي ورؤساء مصلحة وموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف وقد بلغ عددهم 50.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والأدوات الإحصائية المستخدمة

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات وكذا الوسائل الإحصائية، وتتمثل الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذا الوسائل الإحصائية المستخدمة في دراستنا فيما يلي.

أولاً: أدوات جمع المعلومات

أ. الملاحظة

الملاحظة هي مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس وما تستعين به من أدوات الرصد والقياس أي أنها مشاهدة للظواهر في أحوالها المختلفة وأوضاعها المتعددة لجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها للتعبير عنها بأرقام².

ب. الوثائق والسجلات الإدارية

عرفت الوثائق الإدارية على أنها: "جميع الكتب والأوراق والخرائط والصور الفوتوغرافية، وغير ذلك من المستندات، بصرف النظر عن شكلها المادي أو خصائصها المادية، التي تنتجها أو تتلقاها مؤسسة عامة أو خاصة، أداء لالتزاماتها القانونية، أو اتصالاً بما تقوم به من أعمال، لأن هذه المؤسسة تحفظها، أو من يخلفها قانوناً، باعتبارها شاهداً على وظائفها وسياساتها وقراراتها واجراءاتها وعملياتها او غير ذلك من أنواع النشاط أو بسبب القيمة الإعلامية لما تحويه من حقائق"³.

¹ عبدلي محمد أمين، فارس محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 87.

² مباركة خمقاني: "أساليب وأدوات تجميع البيانات"، مجلة الذاكرة، العدد 9، مخبر التراث اللغوي والأدبي، في الجنوب الشرقي الجزائري، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص. 43.

³ محمد خير، عزات كساب: متطلبان نجاح نظام إدارة الوثائق الالكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008/2007، ص. 24.

ت. الاستبيان

الاستبيان يسمى أيضا بالاستقصاء، وهو إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات، وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، وتسمى بـ"الاستمارة عند موريس أنجرس وتعرف في شكلها الأكثر شيوعا بسبر الآراء، وتقنية مباشر لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، وذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية، وإقامة مقارنات كمية، فالاستبيان أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظيا في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان، وبما أن الهدف الأساسي للاستبيان هو الحصول على بيانات واقعية، وليس مجرد انطباعات أو آراء هامشية، فإن ذلك يتطلب من الباحث العناية في تصميم الاستبيان، فعليه أن يدرس المشكلة التي تم اختيارها بعناية ويحللها إلى عناصرها الأولية من أجل أن تكون أسئلته تغطي جميع نواحي المشكلة ومجالاتها، وأن تكون البيانات المطلوبة محيطة بكل عنصر¹.

ث. المقابلة

المقابلة هي محادثة بين القائم بالمقابلة والمستجيب، وذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجيب، وتستعمل المقابلة عادة إما للتطرق إلى ميادين مجهولة كثيرا أو للتعود على الأشخاص المعنيين بالبحث قبل إجراء اللقاءات مع عدد أكبر باستعمال تقنيات أخرى، وإما للتعرف على العناصر المكونة لموضوع ما والتفكير فيها قبل التحديد النهائي لمشكلة البحث، وتهدف فلسفة المقابلة إلى التعرف على جوهر الإنسان الذي لا يمكن أن نصل إليه عن طريق المشاهدة، لأنه لا يرى ولكنه ينعكس في سلوكيات وأفعال يمكن مشاهدتها ومن خلال المقابلة تُعرف الأسباب، وفيها تكمن الحلول والمعالجات².

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS IBM Version 19 وهو نظام ترميز المتغيرات هذه الدراسة، لإدخال وتبويب ومعالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الإستمارة ووصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث قمنا بتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة واستخراج النتائج، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

¹ مباركة خمقاني، مرجع سبق ذكره ، ص.45.

² مرجع نفسه، ص.43.

1. إختبار الفاكرونباخ Cronbach's Alpha

هو مقياس يستخدم لقياس درجة الثبات الداخلي لفقرات الإستبيان، والإتساق الداخلي بين ردود فعل المستجوبين¹.

2. معامل ارتباط بيرسون Pearson

هو مقياس لدرجة العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل، حيث تدل قيمته على درجة العلاقة بين المتغيرين موضوع الدراسة حيث أنها تكون قوية متوسطة، ضعيفة، أما الإشارة فإنها تصف نوعية العلاقة هل هي عكسية أم طردية، فالإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية، أما الموجبة فتدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين².

3. التكرارات والنسب المئوية

تشير التكرارات الى عدد الحالات التي وقع فيها حدث معين، ومن تلك التكرارات يمكن حساب النسب المئوية التي تم تجميعها.

4. المتوسط الحسابي

يعد المتوسط الحسابي من أهم المقاييس في التحليل الاحصائي بشكل عام إلا أنه يناسب الظواهر الكمية فقط ونستطيع تعريفه على أنه مجموع قيم المشاهدات على عددها³.

5. الانحراف المعياري

ويعد الانحراف المعياري أكثر مقاييس التشتت استخداما، ذلك انه يعتمد في حسابه على إيجاد انحراف كل درجة من درجات توزيع معين عن متوسط التوزيع، فكلما زاد هذا الانحراف زادت قيمة الانحراف المعياري وإذا كانت جميع الدرجات متساوية، تصبح قيمة الانحراف المعياري صفرا⁴.

¹ طارق الحاج: اثر الخداع التسويقي في تكوين الصورة الذهنية لدى الزبائن في سوق الخدمات المصرفية الفلسطينية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 26، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، جوان 2018، ص.131.

² عيدة جلي، حدي العباسي: العلامة التجارية واثرها على السلوك الشرائي للمستهلك - دراسة حالة العلامة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2020/2019، ص.139.

³ إسماعيل الفقي، محمد قايد عبد الجواد، مهدي مرفت: التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام SPSS-win، العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص.110.

⁴ باسم سرحان: طرائق البحث الاجتماعي الكمي، دار المركز العربي للأبحاث والدراسات السياسية، الطبعة الأولى، قطر، 2017، ص.301.

6. اختبار T Test

وهو اختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة كل على حدة لمعرفة مدى معنويتها وأهمية النموذج المقترح. ويستخدم هذا الأسلوب كونه مناسباً لاختبار فرضيات الدراسة عندما يكون الانحراف المعياري للمجتمع غير معلوم لتعميم النتائج على المجتمع ككل¹.

7. اختبار F Test

وهو طريقة تحليل التباين لفيشر يهدف إلى المقارنة بين مجموعتين أو أكثر عن طريق مباشر².

8. اختبار Anova

هو تحليل تباين متغير تابع لعدة مجموعات مستقلة، بمعنى ان يهتم بتحليل بيانات متغير تابع في ضوء متغير مستقل يتضمن عدة مستويات هي المجموعات، وبذلك يكون في تحليل التباين الأحادي متغير مستقل واحد ومتغير تابع واحد³.

المطلب الثالث: وصف وتحليل أداة الدراسة الرئيسية (الإستمارة)

تم إستخدام الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للإجابة على الإشكالية المطروحة وتسأولاتها وإثبات أو رفض صحة الفرضيات، نظراً لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، وسهولة فرزها وعرضها وتحليلها.

ويهدف التصميم الجيد للإستمارة يجب إتباع بعض الخطوات ومجموعة من القواعد المنهجية عند إعدادها، وفيما

يلي شرح لأهم الخطوات والمراحل التي مرت بها عملية تصميم الإستمارة، ومدى صلاحيتها لغرض الدراسة:

1. إعداد الإستمارة

اشتملت الإستمارة على قسم الاستبيان إلى جزئين رئيسين، حيث تضمن القسم الأول منها على البيانات الشخصية للموظفين وهي: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة وسنوات الخبرة، بينما اشتمل القسم الثاني على

¹ ايناس أبو بكر الهوش: إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دار حيثمر للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2019، ص.131.

² مصطفى حسن باهي، احمد عبد الفتاح سالم، ممد سعيد محمد: المرجع في الإحصاء التطبيقي نظري عملي، مكتبة انجلو المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص. 119.

³ أشرف احمد عوض العتيبي: دراسة تقييمية لصحة استخدام أسلوب تحليل التباين في رسائل الماجستير والدكتوراه في كلية التربية لجامعة أم القرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص.12.

المعلومات المتعلقة بمحاور الدراسة والذي يتكون بدوره من محورين هما: المتغير المستقل المتمثل في الاندماج الوظيفي، والمتغير التابع هو الانتماء الوظيفي، كما يوضحه الملحق رقم 01.

2. الصدق وثبات الإستمارة

يمكن التعرف على صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة، باستخدام عدة اختبارات ندرجها فيما يلي:

أ. صدق أداة الدراسة

يعني صدق الاستبيان استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف¹.

– الصدق الظاهري

إن الصدق الظاهري أداة قياس غير إحصائية إذ تشير إلى الموافقة الموضوعية بين الخبراء من مدى صلاحية الإستمارة وملاءمتها لأغراض الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، فتم عرضها على أساتذة ومسؤولين في المؤسسة محل الدراسة كما يوضحه الملحق رقم 02.

جدول رقم 3-3: معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الإستمارة والمحاور التي تنتمي لها

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول: الاندماج الوظيفي	15	0,644**	0,000
المحور الثاني: الانتماء الوظيفي	18	0,804**	0,000

** La Corrélation est Significative au Niveau 0.01 (Bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق أن معاملات الارتباط (الصدق) لمحاور الإستمارة بالدرجة الكلية للإستمارة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0,644 لمحور الاندماج الوظيفي، و0,804 لمحور الانتماء الوظيفي، كما يتضح

¹ قاصب حسين: الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص: إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص.148.

من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق المحاور.

ب. اختبار ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الإستمارة، والجدول التالي يبين لنا النتائج.

جدول رقم 3-4: معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى القياس
المحور الأول: الاندماج الوظيفي	15	0,725	ممتاز
المحور الثاني: الانتماء الوظيفي	18	0,709	ممتاز
الاستبيان ككل	33	0,797	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

توضح نتائج الجدول معاملات الثبات، حيث نلاحظ أنها حققت نتائج ممتازة في كل المحاور، وبلغت قيم اختبار ألفا كرونباخ قيم تراوحت ما بين 72,5% - 70,9%، أما ثبات الأداة ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 79,7%، وهي تدل على ثبات ممتاز لنتائج الدراسة بمأن هذه القيم أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الإعتمادية البالغة 70%، لذلك فإننا نعتبر أن هذه النسب مقبولة مما يجعلها يمكن الإعتماد عليها في مجال الدراسة الحالية.

3. اختبار التوزيع الطبيعي

وقمنا باستخدام اختبار كولموجروف-سمرنوف One-Sample Kolmogorov-Smirnov لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتفرض قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%.

أ. المحور الأول: مدى إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف بالاندماج الوظيفي

— الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالمحور الأول لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛

— الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالمحور الأول تخضع للتوزيع الطبيعي.

ب. المحور الثاني: مدى إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف بالانتماء الوظيفي

- الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالمحور الثاني لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛
 - الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالمحور الثاني تخضع للتوزيع الطبيعي.
- والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول والثاني.

جدول رقم 3-5: اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

مستوى المعنوية	قيمة Z de Kolmogorov-Smirnov	محتوى المحور والأبعاد
0,361	0,924	المحور الأول: الاندماج الوظيفي
0,739	0,683	المحور الثاني: الانتماء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المحور الأول والثاني أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة، وبالتالي تتبع بيانات المحورين التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها

خصصنا هذا المبحث لوصف عينة الدراسة، والتأكد من درجة صدق وثبات أداة الراسة الأساسية المتمثلة في الإستمارة ومدى ملاءمتها لغرض الدراسة، كما قمنا بتحليل اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لدرجات سلم ليكارت *Likert* الخماسي، فاستخدمنا التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، واختبار T لعينة الواحدة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

جدول رقم 3-6: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	31	62
	أنثى	19	38
السن	أقل من 25 سنة	4	8,0
	ما بين 25 وأقل من 35 سنة	11	22,0
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة	18	36,0
	أكبر من 45 سنة	17	34,0
المستوى الدراسي	ليسانس او ما يعادلها	18	36,0
	ماستر	13	26,0
	مهندس	12	24,0
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	7	14,0
الوظيفة	عون تنفيذ	29	58,0
	مهندس	14	28,0
	رئيس مصلحة	5	10,0
	مدير	2	4,0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	16,0
	ما بين 05 وأقل من 10 سنوات	12	24,0
	ما بين 10 وأقل من 15 سنة	11	22,0
	أكثر من 15 سنة	19	38,0
	المجموع	50	100

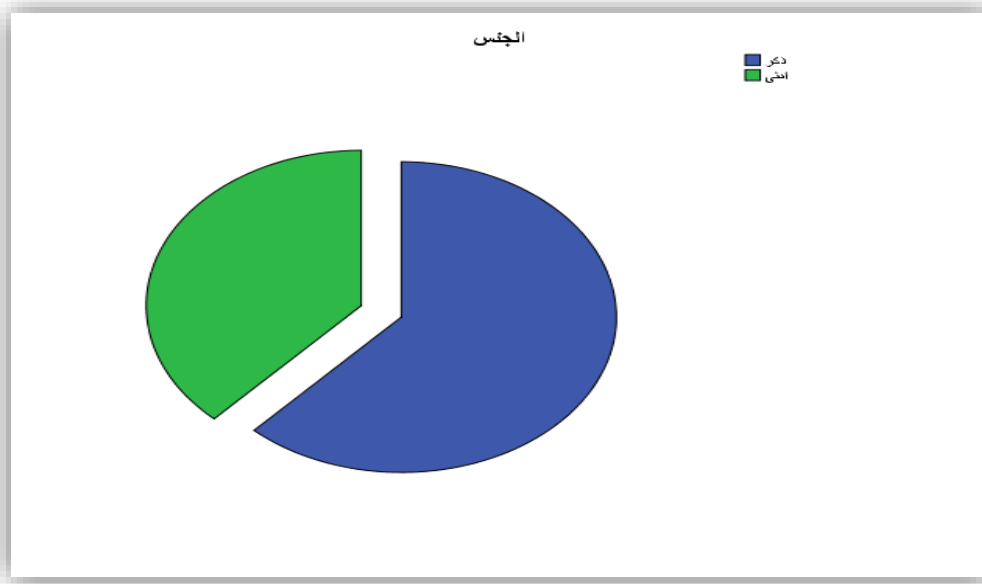
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من الجدول رقم 3-6 الخاص بالتكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة ما يلي:

1. الجنس

بالنسبة لتوزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة فان الجدول يوضح ان نسبة الذكور بلغت 62% أما نسبة الاناث قد بلغت 38%، وبالتالي فان نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث أي الأكبر تكرارا.

شكل رقم 3-6: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس

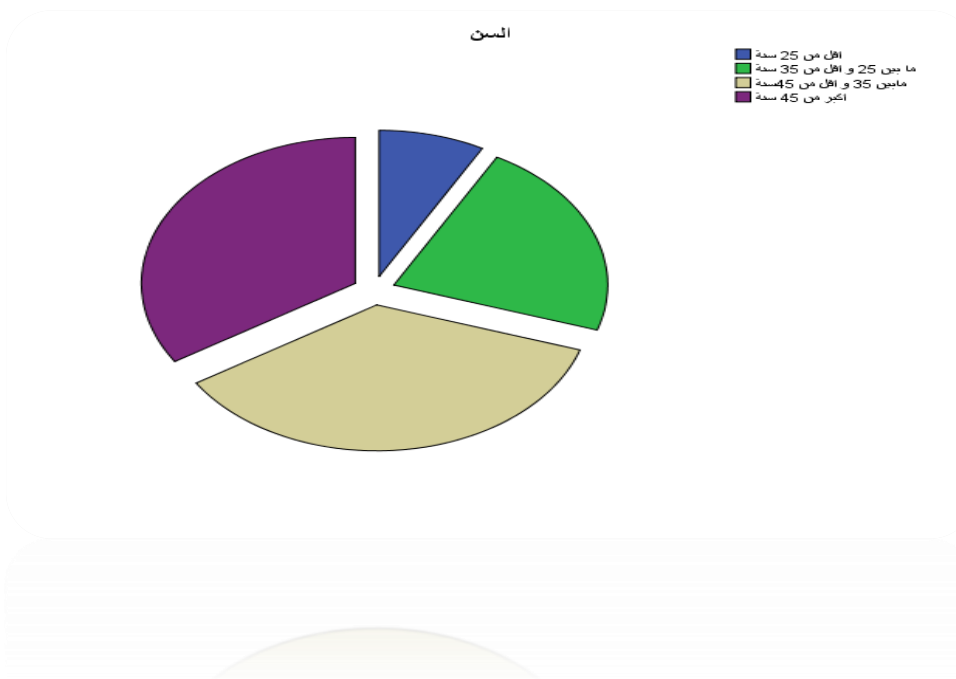


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

2. السن

أما بالنسبة لتوزيع النسب حسب السن لأفراد العينة فإن أعلى نسبة 36% تمثل الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 وأقل من 45 سنة، فيما بعد الموظفين اللذين تتراوح أعمارهم أكبر من 45 سنة بنسبة 34%، أما الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة و35 سنة قد بلغت نسبة 22%، ليأتي في المرتبة الأخيرة الموظفين الأقل من 25 سنة بنسبة 8% وهي الفئة الأقل تكرارا.

شكل رقم 3-7: الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب السن

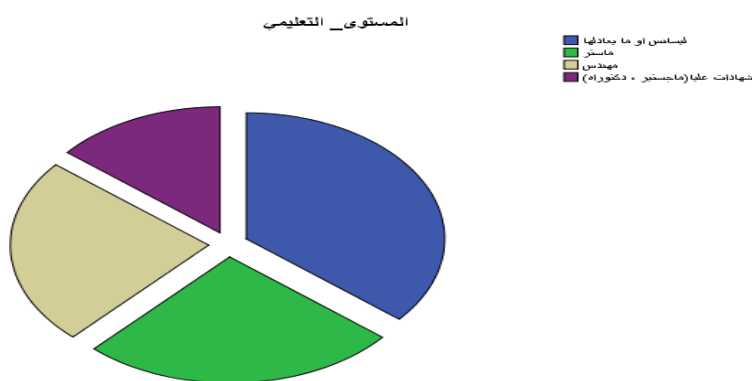


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

3. المستوى التعليمي

كما يوضح الجدول السابق توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة حيث وضح أن نسبة الليسانس وما يعادلها تمثل أعلى نسبة من المستويات الأخرى إذ بلغت نسبة 36%، ليأتي بعدها مستوى الماستر بنسبة 26%، ويليهما مستوى مهندس بنسبة 24% وأخيرا مستوى شهادات عليا (ماجستير - دكتوراه) بنسبة 14%.

شكل رقم 3-8: الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

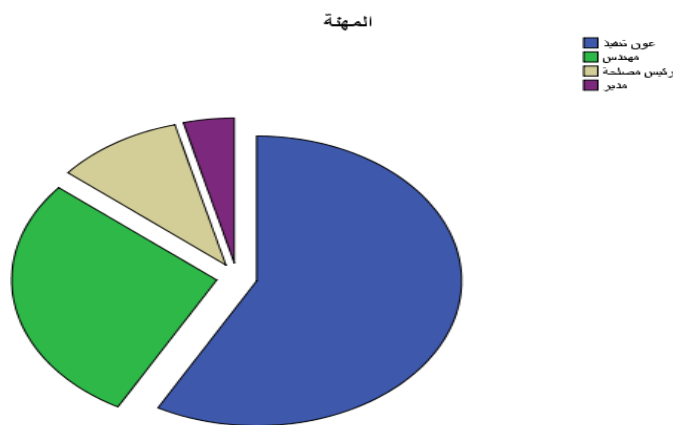


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

4. الوظيفة

ويوضح الجدول أيضا توزيع النسب حسب الوظيفة لأفراد عينة الدراسة، حيث يلاحظ أن نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب عون تنفيذ تمثل أعلى تكرار بنسبة 58%، وفي المرتبة التي تليها الأفراد الذين يشغلون منصب مهندس بنسبة 28%، وتليها الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة 10%، أما الأفراد الذين يشغلون منصب المدير مثلوا أدنى قيمة لهم بنسبة 4%.

شكل رقم 3-9: الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

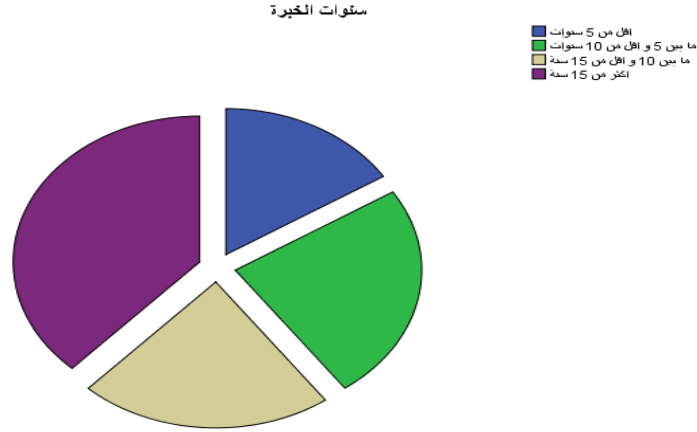


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

5. سنوات الخبرة

وأخيرا يوضح الجدول نفسه توزيع النسب حسب سنوات الخبرة للموظفين حيث وصلت أعلى نسبة إلى 38% والتي تمثل الموظفين الذين سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة، ثم يليها الموظفين ذوي نسبة 24% والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 وأقل من 10 سنوات، ثم يليها الموظفين ذوي نسبة 22% والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 وأقل من 25 سنة ويأتي في المرتبة الأخيرة الموظفين الذين تمثل سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 16%.

شكل رقم 3- 10: الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

المطلب الثاني: وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحليل البيانات المتحصل عليها من طرف الموظفين حول الاندماج الوظيفي والانتماء

الوظيفي باستخدام الأساليب الإحصائية.

أولاً: وصف فقرات المحور الأول الاندماج الوظيفي

ويتم في هذا الإطار تحديد إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليلها حول مدى تبني وإهتمام المؤسسة محل

الدراسة بالاندماج الوظيفي، ولقد تم إستخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات هذا

المحور، والجداول التالية تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري وقيمة T

ومستوى الدلالة لكل فقرة، والجداول التالي يوضح النتائج التي توصلنا إليها.

ويبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات محور الاندماج الوظيفي.

1. وصف فقرات البعد الأول: بعد الاندماج المعرفي: يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الاندماج المعرفي

جدول رقم 3-7: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الاندماج المعرفي

إتجاهات الإجابة	SIG	t	الإختلاف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة								الفقرات		
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق			لا أوافق تماما	
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك
البعد الأول: الاندماج المعرفي															
عالية	0,000	10,532	0,685	4,02	24	12	54	27	22	11	0	0	0	0	1. تسعى شركتكم إلى توضيح المهام الموكلة للموظفين لانجازها بالشكل المطلوب.
عالية	0,000	6,736	1,050	4,00	34	17	46	23	12	6	2	1	6	3	2. توضح شركتكم ثقافتها للموظفين مما يساعدهم على فهم ما يطلب منهم.
عالية	0,004	3,011	1,033	3,44	12	6	44	22	24	12	16	8	4	2	3. تعمل شركتكم على وضع نظام ترقية عادل للموظفين ليعزز اندماجهم فيها.
عالية	0,000	3,900	1,052	3,58	14	7	52	26	18	9	10	5	6	3	4. تعمل شركتكم على التعامل مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل لتسهيل اندماجهم.
عالية	0,000	6,621	0,940	3,88	22	11	56	28	14	7	4	2	4	2	5. تسعى شركتكم لبناء علاقات احترافية قوية بين الموظفين والإدارة مما يساعد على اندماجهم.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

عالية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,02، للفقرة (1)، وانحراف معياري قدره 0,685 وهو يفسر عدم وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t المحسوبة T_{cal} قد بلغت 10,532 وهي أكبر من قيمتها الجدولية T_{tab} فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3. مما يعني أن درجة الموافقة مرتفعة من قبل جميع أفراد عينة شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الطارف على أن الشركة تسعى إلى توضيح المهام الموكلة للموظفين لانجازها بالشكل المطلوب.

وبالنسبة للعبارة (2) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف على أن شركتهم توضح ثقافتها للموظفين مما يساعدهم على فهم ما يطلب منهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,00، وانحراف معياري قدره 1,050 وهو يفسر وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 6,736 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وبالنسبة للعبارة (03) فقد حظيت هي الأخرى على درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف على أن شركتهم تعمل على وضع نظام ترقية عادل للموظفين ليعزز اندماجهم فيها، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,44، وانحراف معياري قدره 1,033 وهو يفسر وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,004$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 3,011 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

أما العبارة (04) فقد لاقت درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف على أن شركتهم تعمل على التعامل مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل لتسهيل اندماجهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,58، وانحراف معياري قدره 1,052 وهو يفسر وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 3,900 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

إضافة إلى أن العبارة (05) فقد لاقت درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف على أن شركتهم تسعى لبناء علاقات احترافية قوية بين الموظفين والإدارة مما يساعد على اندماجهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,88، وانحراف معياري قدره 0,940 وهو يفسر عدم وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 6,621 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

2. وصف فقرات البعد الثاني: بعد الاندماج العاطفي: يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الاندماج العاطفي

جدول رقم 3-8: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الاندماج العاطفي

إجابات الإجابة	SIG	t	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
البعد الثاني: الاندماج العاطفي															
عالية	0,000	6,361	0,934	3,84	20	10	56	28	16	8	4	2	4	2	6. تشعر شركتكم الموظفين بالاستقرار والأمن الوظيفي.
عالية	0,005	2,935	1,012	3,42	12	6	40	20	30	15	14	7	4	2	7. تحفز شركتكم اندماج الموظفين في عملهم من خلال شغلهم لمناصب تتيح لهم فرصة الترقية.
عالية	0,000	12,160	0,605	4,04	20	10	64	32	16	8	0	0	0	0	8. تسعى شركتكم للالتزام بقيم واخلاقيات العمل مما يساعد في تعزيز الاندماج الوظيفي.
عالية	0,000	4,251	1,064	3,64	16	8	54	27	14	7	10	5	6	3	9. تعمل شركتكم على تنويع طرق التحفيز التي تقدم لأفرادها لضمان اندماجهم.
عالية	0,000	4,676	1,089	3,72	22	11	48	24	16	8	8	4	6	3	10. تهتم شركتكم بتوفير الخدمات الإجتماعية لموظفيها لتعزيز راحتهم النفسية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

وبالنسبة للعبارة (6) فان هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف على أن شركتهم تشعر الموظفين بالاستقرار والأمن الوظيفي، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,84، وانحراف معياري قدره 0,934 وهو يفسر عدم وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 6,361 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

كما أن بالنسبة للعبارة (7) فان هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف على أن شركتهم تحفز اندماج الموظفين في عملهم من خلال شغلهم لمناصب تتيح لهم فرصة الترقية، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,42، وانحراف معياري قدره 1,012 وهو يفسر وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,005$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 2,935 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

ونفس الشيء للعبارة (8) هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف على أن شركتهم تسعى للالتزام بقيم واخلاقيات العمل مما يساعد في تعزيز الاندماج الوظيفي، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,04، وانحراف معياري قدره 0,605 وهو يفسر عدم وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 12,160 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

كما حظيت العبارة (9) أيضاً بدرجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف على أن شركتهم تعمل على تنويع طرق التحفيز التي تقدم لأفرادها لضمان اندماجهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,64، وانحراف معياري قدره 1,064 وهو يفسر وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 4,251 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وبالنسبة للعبارة (10) فان هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف على أن شركتهم تهتم بتوفير الخدمات الإجتماعية لموظفيها لتعزيز راحتهم النفسية، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,72، وانحراف معياري قدره 1,089 وهو يفسر وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 4,676 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

3. وصف فقرات البعد الثالث: بعد الاندماج السلوكي: يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الاندماج السلوكي

جدول رقم 3-9: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الاندماج السلوكي

إتجاهات الاحتمالية	SIG	t	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات	
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما			
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
البعد الثالث: الاندماج السلوكي																
عالية	0,000	4,592	1,139	3,74	26	13	44	22	14	7	10	5	6	3	.11	تقدم مؤسستكم أجورا تناسب الوظيفة التي يشغلها الموظفون مما يزيد رضاهم على العمل وتحسين أدائهم.
عالية	0,000	6,416	0,948	3,86	20	10	60	30	10	5	6	3	4	2	.12	توضح شركتكم أن تحسين أداء الموظفين يضمن إستمرارهم في العمل.
عالية	0,000	4,975	0,995	3,70	16	8	56	28	14	7	10	5	4	2	.13	تخصص شركتكم برامج تدريبية مناسبة لحاجاتهم تساعدكم على الاندماج الناجح.
عالية	0,005	2,948	1,199	3,50	18	9	46	23	12	6	16	8	8	4	.14	تحاول شركتكم أن توافق بين أهدافها وأهداف موظفيها مما يؤدي إلى الاندماج في العمل بصورة جيدة.
عالية	0,000	5,133	1,075	3,78	24	12	50	25	10	5	12	6	4	2	.15	تتم شركتكم باندماج الموظف مع زملائهم يجعله أكثر رضا على العمل فيها.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

أما العبارة (11) فقد لاقت درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف على أن شركتهم تقدم أجورا تناسب الوظيفة التي يشغلها الموظفون مما يزيد رضاهم على العمل وتحسين أدائهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,74، وانحراف معياري قدره 1,139 وهو يفسر وجود تشنت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 4,592 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وبالنسبة للعبارة (12) فان هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف على أن شركتهم توضح أن تحسين أداء الموظفين يضمن إستمرارهم في العمل، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,86، وانحراف معياري قدره 0,948 وهو يفسر عدم وجود تشنت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,005$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 6,416 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

واتضح أيضا في العبارة (13) ان هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف على أن شركتهم تخصص برامج تدريبية مناسبة لحاجاتهم تساعدهم على الاندماج الناجح، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,70، وانحراف معياري قدره 0,995 وهو يفسر عدم وجود تشنت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 4,975 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

ونفس الشيء بالنسبة للعبارة (14) فقد حظيت بدرجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف على أن شركتهم تحاول أن توافق بين أهدافها وأهداف موظفيها مما يؤدي إلى الاندماج في العمل بصورة جيدة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,50، وانحراف معياري قدره 1,199 وهو يفسر وجود تشنت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 2,948 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وفي الأخير اتضح أن العبارة (15) لاقت درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف على أن شركتهم تهتم باندماج الموظف مع زملائهم يجعله أكثر رضا على العمل فيها، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,78، وانحراف معياري قدره 1,075 وهو يفسر وجود تشنت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 5,133 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

ثانيا: وصف فقرات المحور الثاني: الانتماء الوظيفي

ويتم في هذا الإطار تحديد إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليلها حول مدى تبني وإهتمام المؤسسة محل الدراسة بالانتماء الوظيفي، ولقد تم إستخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sempale T Test) لتحليل فقرات هذا المحور، والجداول التالية تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، والجداول التالي يوضح النتائج التي توصلنا إليها.

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات محور الانتماء الوظيفي.

جدول رقم 3-10: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول محور الانتماء الوظيفي

إجابات الإجابة	SIG	t	الإخلاف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
المحور الثاني: الانتماء الوظيفي															
عالية	0,001	3,569	1,110	3,56	20	10	38	19	26	13	10	5	6	3	16. تعتمد شركتكم لبناء علاقة وطيدة مع الموظفين من خلال التواصل معهم للتعرف على آرائهم.
عالية	0,001	3,552	1,274	3,64	28	14	40	20	8	4	16	8	8	4	17. تعطي شركتكم مساحة من الحرية للموظفين لطرح أفكارهم لرؤسائهم حول نشاطها.
عالية	0,005	2,907	1,216	3,50	20	10	40	20	20	10	10	5	10	5	18. تسعى شركتكم إلى تعزيز شعور الانتماء للموظفين لزيادة إنتاجيتهم.
عالية	0,002	3,219	1,054	3,48	18	9	32	16	34	17	12	6	4	2	19. تهتم شركتكم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لإشعارهم أنهم جزء منها.

عالية	0,000	4,846	1,051	3,72	22	11	46	23	18	9	10	5	4	2	20. تعمل شركتكم على إرضاء الموظفين مما ينعكس على تحقيق أهدافها.
عالية	0,000	7,233	0,958	3,98	32	16	44	22	16	8	6	3	2	1	21. تسعى شركتكم إلى بناء جو عمل يسمح للموظفين بسهولة التعاون فيما بينهم.
عالية	0,000	3,764	1,090	3,58	24	12	30	15	28	14	16	8	2	1	22. تحاول شركتكم احداث تغييرات في أساليب العمل من أجل الوصول إلى مرونة في بيئة العمل تسهل من انجاز المهام المطلوبة.
عالية	0,004	2,979	1,092	3,46	14	7	44	22	22	11	14	7	6	3	23. تعمل شركتكم على اضافة مزايا وظيفية حتى تضمن عدم تغيير الموظفين وظيفتهم الحالية.
عالية	0,000	7,885	0,843	3,94	26	13	48	24	20	10	0	0	6	3	24. تقوم شركتكم بتلبية الإحتياجات الإجتماعية للموظفين مما يساعدهم على الشعور بالانتماء في مكان العمل.
عالية	0,000	5,226	1,055	3,78	26	13	42	21	20	10	8	4	4	2	25. تهتم شركتكم بحل المشاكل التي تواجه الموظفين لاعطائهم انطباع بأهميتهم للعمل.

عالية	0,000	4,328	1,209	3,74	26	13	48	24	10	5	6	3	10	5	26. تشعر شركتكم الموظفين بالامتنان عند معالجتهم مشكلات العمل.
منخفضة	0,001	-3,500	0,808	2,60	0	0	10	5	50	25	30	15	10	5	27. تقدم شركتكم مكافآت للموظفين الذين يعملون لساعات إضافية.
عالية	0,000	6,397	0,995	3,90	30	15	42	21	18	9	8	4	2	1	28. تقوم شركتكم بالاعتراف بالإنجازات والجهود المبذولة لتعزيز انتمائهم.
عالية	0,000	7,282	0,913	3,94	30	15	42	21	20	10	8	4	0	0	29. تشعر شركتكم الموظفين بمسئوليتهم على نتائج انجاز المهام الموكلة لهم.
عالية	0,000	6,659	0,998	3,94	32	16	42	21	16	8	8	4	2	1	30. تشجع شركتكم الموظفين لتطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم.
عالية	0,000	4,257	1,196	3,72	28	14	40	20	16	8	8	4	8	4	31. تحفز شركتكم الموظفين لتبادل المعلومات بينهم لانجاز مهامهم.
عالية	0,000	8,589	0,856	4,04	32	16	46	23	16	8	6	3	0	0	32. تغرس شركتكم في أذهان الموظفين أن صورتها تنعكس على من يعمل فيها.

عالية	0,000	8,750	0,808	4,00	26	13	54	27	14	7	6	3	0	0	تنظم شركتكم تجمعات للموظفين في مختلف المناسبات.	33.
-------	-------	-------	-------	------	----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	-----

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

الجدول السابق يوضح أن إجابات أفراد العينة على فقرات محور الانتماء الوظيفي كانت متقاربة وبمتوسطات حسابية أغلبها عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي للفقرة (1) بـ 3,56، وانحراف معياري قدره 1,110 وهو يفسر وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية Sig=0,001، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t المحسوبة T_{cal} قد بلغت 3,569 وهي أكبر من قيمتها الجدولية T_{tab} فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة مرتفعة من قبل جميع أفراد عينة شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الطارف على شركتهم تعتمد لبناء علاقة وطيدة مع الموظفين من خلال التواصل معهم للتعرف على آرائهم.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تعطي مساحة من الحرية للموظفين لطرح أفكارهم لرؤسائهم حول نشاطها، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,64، وانحراف معياري قدره 1,274 وهو يفسر وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية Sig=0,001، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 3,552 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تسعى إلى تعزيز شعور الانتماء للموظفين لزيادة إنتاجيتهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,50، وانحراف معياري قدره 1,216 وهو يفسر وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية Sig=0,005، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 2,907 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

ويوضح لنا الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تهتم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لإشعارهم أنهم جزء منها، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,48، وانحراف معياري قدره 1,054 وهو يفسر وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية Sig=0,002، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 3,219 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

كما لاحظنا ايضا من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تعمل على إرضاء الموظفين مما ينعكس على تحقيق أهدافها، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,72، وانحراف معياري قدره 1,051 وهو يفسر وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 4,846 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وتبين أيضا من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تسعى إلى بناء جو عمل يسمح للموظفين بسهولة التعاون فيما بينهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,98، وانحراف معياري قدره 0,958 وهو يفسر عدم وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 7,233 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

ويتضح أيضا من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تحاول احداث تغييرات في أساليب العمل من أجل الوصول إلى مرونة في بيئة العمل تسهل من انجاز المهام المطلوبة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,58، وانحراف معياري قدره 1,090 وهو يفسر وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 3,764 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تعمل على اضافة مزايا وظيفية حتى تضمن عدم تغيير الموظفين وظيفتهم الحالية، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,46، وانحراف معياري قدره 1,092 وهو يفسر وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,004$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 2,979 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

ويتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تقوم بتلبية الإحتياجات الإجتماعية للموظفين مما يساعدهم على الشعور بالانتماء في

مكان العمل، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,94، وانحراف معياري قدره 0,843 وهو يفسر عدم وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 7,885 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تهم بحل المشاكل التي تواجه الموظفين لإعطائهم انطباع بأهميتهم للعمل، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,78، وانحراف معياري قدره 1,055 وهو يفسر وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 5,226 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وقد بين لنا أيضاً الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تشعر الموظفين بالامتنان عند معالجتهم مشكلات العمل، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,74، وانحراف معياري قدره 1,209 وهو يفسر وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 4,328 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

ويتبين أيضاً من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة منخفضة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تقدم مكافآت للموظفين الذين يعملون لساعات إضافية، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,60، وانحراف معياري قدره 0,808 وهو يفسر عدم وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig=0,001$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت -3,500 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد قل عن درجة الحياد 3.

كما يتضح أيضاً من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تقوم بالاعتراف بالإنجازات والجهود المبذولة لتعزيز انتمائهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,90، وانحراف معياري قدره 0,995 وهو يفسر عدم وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية

وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 6,397 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

كما تبين من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تشعر الموظفين بمسؤوليتهم على نتائج إنجاز المهام الموكلة لهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,94، وانحراف معياري قدره 0,913 وهو يفسر عدم وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 7,282 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وتبين أيضاً خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تشجع الموظفين لتطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,94، وانحراف معياري قدره 0,998 وهو يفسر عدم وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 6,659 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

واتضح لنا أيضاً خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تحفز الموظفين لتبادل المعلومات بينهم لإنجاز مهامهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,72، وانحراف معياري قدره 1,196 وهو يفسر وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 4,257 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وتبين لنا من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تغرس في أذهان الموظفين أن صورتها تنعكس على من يعمل فيها، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,04، وانحراف معياري قدره 0,856 وهو يفسر عدم وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 8,589 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وأخيرا يوضح لنا الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، على أن شركتهم تنظم تجمعات للموظفين في مختلف المناسبات، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,00، وانحراف معياري قدره 0,808 وهو يفسر عدم وجود تشتت بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $\text{Sig}=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 8,750 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

نختبر في هذا المطلب النموذج المقترح في القسم النظري، حول أثر الاندماج الوظيفي على الانتماء الوظيفي لشركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف من خلال اختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة استعنا بمجموعة من أساليب الإحصاء الإستدلالي، حيث قمنا باستخدام اختبار One Sample T .Test لاختبار مساهمة تبني الاندماج الوظيفي في تعزيز انتماء الموظفين في الشركة، وكذلك تم حساب اختبار ANOVA Test وذلك بهدف التعرف على الفروقات الموجودة في إستجابات أفراد العينة، واختبار الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: المتعلقة بمدى إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف بالاندماج الوظيفي

1. الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف بالاندماج الوظيفي؛

2. الفرضية البديلة H_1 : تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف بالاندماج الوظيفي؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3- 11: اختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddf	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,87	0,61	0,744	0,000	49	11,587	0,454	3,74	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور الاندماج الوظيفي قد بلغ 3,74 ويانحرف قدره 0,454، وحيث أن قيمة t المحسوبة T_{cal} قد بلغت 11,587، وهي أكبر من قيمتها الجدولية لجدولية T_{tab} 1,679، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن شركة توزيع الكهرباء والغاز تهتم باندمج موظفيها.

1. الفرضية الفرعية الأولى: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز ببعده الاندماج المعرفي

- الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعده الاندماج المعرفي؛

- الفرضية البديلة H_1 : تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعده الاندماج المعرفي.

للتحقق من الفرضية الفرعية الأولى قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو

بنود بعد الاندماج المعرفي والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 3- 12: اختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الأولى

المتوسط المرجح = 3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية ddl	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,96	0,61	0,784	0,000	49	8,878	0,624	3,78	البعده الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM Version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده الاندماج المعرفي قد بلغ 3,78 وبانحراف

معيارى قدره 0,624 وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 8,878 وهي أقل من قيمتها الجدولية 1,679، هذا ما يدفعنا إلى

قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 والذي هو أقل من

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05) ومنه توجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي نقبل

الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، ومنه فإن شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف تهتم ببعده الاندماج المعرفي.

2. الفرضية الفرعية الثانية: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى اهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعده الاندماج

العاطفي

- الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعده الاندماج العاطفي

- الفرضية البديلة H_1 : تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعده الاندماج العاطفي

للتحقق من الفرضية الفرعية الثانية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو

بنود بعد الاندماج العاطفي والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 3- 13: اختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الثانية

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية ddl	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,89	0,58	0,732	0,000	49	9,612	0,538	3,73	البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM Version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعء الاندماج العاطفي قد بلغ 3,73 وبانحراف معياري قدره 0,538 وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 9,612 وهي أقل من قيمتها الجدولية 1,679، هذا ما يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 والذي هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05) ومنه توجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، ومنه فإن شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف تهم ببعء الاندماج العاطفي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعء الاندماج السلوكي

- الفرضية العدمية H_0 : لا تهم شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعء الاندماج السلوكي؛

- الفرضية البديلة H_1 : تهم شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعء الاندماج السلوكي.

للتحقق من الفرضية الفرعية الثالثة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو

بنود بعد الاندماج السلوكي والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 3- 14: اختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الثالثة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية ddl	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,87	0,56	0,716	0,000	49	9,442	0,536	3,72	البعد الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM Version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد الاندماج السلوكي قد بلغ 3,72 وبانحراف معياري قدره 0,536 وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 9,442 وهي أقل من قيمتها الجدولية 1,679، هذا ما يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 والذي هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05) ومنه توجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، ومنه فإن شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف تهتم ببعد الاندماج السلوكي.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بمدى إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف بالانتماء الوظيفي

1. الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف بالانتماء الوظيفي.

2. الفرضية البديلة H_1 : تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف بالانتماء الوظيفي

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3- 15: اختبار One Sample T.Test للفرضية الرئيسية الثانية

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,82	0,57	0,696	0,000	49	11,555	0,426	3,70	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور الانتماء الوظيفي قد بلغ 3,70 وبانحراف قدره 0,426، وحيث أن قيمة t المحسوبة T_{cal} قد بلغت 11,555، وهي أكبر من قيمتها الجدولية لجدولية T_{tab} 1,679، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن شركة توزيع الكهرباء والغاز تهتم بانتماء موظفيها.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بأثر الاندماج الوظيفي بشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف على تعزيز الانتماء الوظيفي

1. الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف بأبعاد الاندماج الوظيفي وبين تعزيز الانتماء الوظيفي؛

2. الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف بأبعاد الاندماج الوظيفي وبين تعزيز الانتماء الوظيفي؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا باختبار الارتباط، اختبار الإنحدار الخطي المتعدد واختبار

تحليل التباين، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3- 16: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد

0.475		معامل الارتباط R			
0.226		معامل التحديد R ²			
0,05 = α عند		0,008 = مستوى المعنوية		4,449 = F قيمة	
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات غير موحدة		المتغير	
		معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	β	
0,000	4,508		0,470	2,120	الثابت
0,387	0,874	0,143	0,111	0,097	بعد الاندماج المعرفي
0,733	0,343	0,051	0,118	0,040	بعد الاندماج العاطفي
0,025	2,311	0,358	0,123	0,284	بعد الاندماج السلوكي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM Version 19. المتغير التابع: الانتماء الوظيفي.

من خلال ما سبق معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n + \epsilon_i$$

وبالتالي معادلة الانحدار الخطي المتعدد لهذه الدراسة هي:

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + \epsilon_i$$

وبناء على نتائج الجدول السابق يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخاصة بالتنبؤ بمتغير الانتماء الوظيفي من خلال أبعاد

الاندماج الوظيفي كما يلي:

$$\text{الانتماء الوظيفي} = 2,120 + 0,284 \text{ الاندماج السلوكي} + 0,040 \text{ الاندماج العاطفي} + 0,097 \text{ الاندماج المعرفي}$$

يظهر من خلال الجدول أن معامل التحديد R² قد بلغ 0,226 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في الاندماج الوظيفي بأبعاده الثلاثة، للمتغير التابع المتمثل في الانتماء الوظيفي بنسبة 22,6% وأن باقي النسبة والمقدرة 77,4% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F المحسوبة التي بلغت 4,449 بمستوى ثقة 95% إلى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة F_{ca} أكبر من قيمة F الجدولية F_{tab}،

لذلك سوف نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، كما تشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,475 إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة بين المتغيرين.

كما نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية للمتغير المستقل الاندماج السلوكي قد بلغت 0,025 وهي قيمة مقبولة لأنها أقل من مستوى الدلالة 0,05، الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع.

بينما مستوى المعنوية للمتغيرات المستقلة الاندماج المعرفي والاندماج العاطفي قد بلغت على التوالي: 0,387، 0,733 وهي قيم مرفوضة لأنها أكثر من مستوى الدلالة 0,05، الأمر الذي لا يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى عدم أهمية هذه المتغيرات في تفسير المتغير التابع.

ومما سبق من التحليل يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين الاندماج السلوكي وبين انتماء الموظفين.

وقبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين الاندماج المعرفي، الاندماج العاطفي وبين انتماء الموظفين.

ومنه تصبح معادلة الانحدار الخطي المتعدد الجديدة كالتالي:

$$\text{الانتماء الوظيفي} = 2,120 + 0,284 \text{ الاندماج السلوكي.}$$

1. الفرضية الفرعية الأولى: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر الاندماج المعرفي على الانتماء الوظيفي لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف

- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعده الاندماج المعرفي وبين انتماء موظفيها.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعده الاندماج المعرفي وبين انتماء موظفيها.

عند مستوى معنوية 0,05 ومن أجل فحص هذه الفرضية قمنا باختبار الارتباط، اختبار الإنحدار الخطي البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-17: نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط R		0,357		
معامل التحديد R ²		0,127		
قيمة F = 6,996		مستوى المعنوية = 0,011		
عند $\alpha = 0,05$				
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	β	الخطأ المعياري	بيتا Beta	قيمة t
الثابت	2,776	0,352		7,876
المتغير المستقل: البعد الأول	0,243	0,92	0,357	2,645
				0,011

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM Version 19. المتغير التابع: الانتماء الوظيفي.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R² قد بلغ 0,127 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل والمتمثل في بعد الاندماج المعرفي للمتغير التابع المتمثل في الانتماء الوظيفي بنسبة 12,7% وأن باقي النسبة والمقدرة 87,3% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F والتي بلغت 6,996 بمستوى ثقة 95% إلى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,357 إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة بين المتغيرين، وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0,011 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أن المتغير المستقل (الاندماج المعرفي) يؤثر ولكن بدرجة ضعيفة على المتغير التابع (الانتماء الوظيفي). وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الاندماج المعرفي وانتماء موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف.

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الانحدار البسيط التالية:

$$Y = a + bx + \epsilon_i$$

الانتماء الوظيفي = 2,776 + 0,243 الاندماج المعرفي.

2. الفرضية الفرعية الثانية: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر الاندماج العاطفي على الانتماء الوظيفي لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف.

- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعده الاندماج العاطفي وبين انتماء موظفيها.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعده الاندماج العاطفي وبين انتماء موظفيها.

عند مستوى معنوية 0,05، ومن أجل فحص هذه الفرضية قمنا باختبار الإرتباط، اختبار الإنحدار الخطي البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-18: نتائج اختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

0,252		معامل الارتباط R			
0,064		معامل التحديد R^2			
عند $\alpha = 0,05$		مستوى المعنوية = 0,077		قيمة $F = 3,258$	
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة		المتغير	
		بيتا $Beta$	الخطأ المعياري β		
0,000	7,092		0,416	2,952	الثابت
0,077	1,805	0,252	0,110	0,199	المتغير المستقل: البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM Version 19. المتغير التابع: الانتماء الوظيفي.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,064 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل والمتمثل في بعد الاندماج العاطفي للمتغير التابع المتمثل في الانتماء الوظيفي بنسبة 6,4% وأن باقي النسبة المقدرة بـ 99,36% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى كما تشير قيمة F والتي بلغت 3,258 بمستوى ثقة 95% إلى ملاءمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,252 إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة بين المتغيرين، وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0,077 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي لا يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أن المتغير المستقل (الاندماج العاطفي) لا يؤثر على المتغير التابع (الانتماء الوظيفي). وبالتالي يمكننا

قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد الاندماج العاطفي وانتماء موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر الاندماج السلوكي على الانتماء الوظيفي لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز.

– الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعد الاندماج السلوكي وبين انتماء موظفيها.

– الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف ببعد الاندماج السلوكي وبين انتماء موظفيها.

عند مستوى معنوية 0,05، ومن أجل فحص هذه الفرضية قمنا باختبار الارتباط، اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-19: يمثل نتائج اختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

0,453		معامل الارتباط R			
0,205		معامل التحديد R^2			
عند $\alpha = 0,05$		مستوى المعنوية = 0,001			
		قيمة F = 12,392			
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات غير موحدة		المتغير	
		معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	β	
0,000	6,153		0,383	2,359	الثابت
0,001	3,520	0,453	0,101	0,361	المتغير المستقل: البعد الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM Version 19. المتغير التابع: الانتماء الوظيفي.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,205 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل والمتمثل في بعد الاندماج السلوكي للمتغير التابع المتمثل في الانتماء الوظيفي بنسبة 20,5% وأن باقي النسبة والمقدرة بـ 79,5% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى كما تشير قيمة F والتي بلغت 12,392 بمستوى ثقة 95% إلى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,453 إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة بين

المتغيرين، وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أن المتغير المستقل (الاندماج السلوكي) يؤثر ولكن بدرجة ضعيفة على المتغير التابع (الانتماء الوظيفي). وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الاندماج السلوكي وانتماء موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف.

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الانحدار البسيط التالية:

$$Y=a+bx+\epsilon_i$$

الانتماء الوظيفي = 2,359 + 0,361 الاندماج السلوكي.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على مساهمة الاندماج الوظيفي في تعزيز الانتماء الوظيفي لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف من خلال العينة التي تم أخذها، حيث تم عرض المنهجية المتبعة والوسائل المستخدمة في الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS، وذلك بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث مباحث رئيسية، حيث تم التعرف على شركة توزيع الكهرباء والغاز، وذلك من خلال تطورها التاريخي والتعرف على هيكلها التنظيمي ومهامها ووظائفها التي تساعدها في القيام بمختلف الأنشطة و تقديم مختلف الخدمات، وأيضا منهجية الدراسة الميدانية وذلك من خلال ذكر المنهج المتبع والحدود المكانية والزمنية للدراسة، كما تم التطرق أيضا إلى مجتمع وعينة الدراسة وأساليب تحليل البيانات، وفي الأخير تم التطرق إلى ذكر وتعريف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات من استبيان وتحكيم قائمة الأسئلة ومقياس ليكرت الخماسي.

كما تم التطرق أيضا إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة بدء من تحليل البيانات وتبويبها والذي كان مضمونها يتمحور حول دراسة الاندماج الوظيفي كمدخل لتعزيز الانتماء الوظيفي حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، وبعد ذلك تم استنتاج أن هناك تأثير للاندماج الوظيفي على الانتماء الوظيفي لموظفي الشركة.

خاتمة

خاتمة:

انطلاقاً من الدراسة التي تم القيام بها والتي ركزت في المقام الأول على تقديم قراءة حول دراسة الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الانتماء الوظيفي للعاملين في الشركة، وقد تم اختيار عينة من مجموعة موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف أين تم تقديم دراسة تفصيلية لتحديد ومعرفة آراء عينة الدراسة حول أهمية الاندماج الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز ودورها في تعزيز الانتماء الوظيفي، لذا كانت هذه الدراسة التي تم القيام بها عن طريق تصميم استمارة وجهت لعينة الدراسة، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستمارة بغرض الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة للتأكد من صحتها أو خطئها حيث تم استنتاج مجموعة من النتائج والتوصل إلى التوصيات التي تساعد الشركة على معالجة النتائج السلبية كما يلي:

1. النتائج

ومن خلال ذلك يمكن عرض وتقديم النتائج المتحصل عليها كما يلي:

- توصلنا إلى أن الانتماء الوظيفي يعمل على التوحيد بين أهداف الشركة وأهداف الأفراد العاملين بها؛
- إن الاندماج الوظيفي يحقق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بالشركة من خلال شعورهم بالانتماء للمؤسسة مما يحفزهم على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- بنيت الفرضية الرئيسية الأولى على مدى إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف بالاندماج الوظيفي وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف تهتم باندماج موظفيها، ومنه تم اثبات خطأ الفرضية الأولى؛
- كما بنيت الفرضية الفرعية الأولى على مدى اهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز ببعد الاندماج المعرفي حيث تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ان شركة توزيع الكهرباء والغاز تهتم ببعد الاندماج المعرفي؛
- وبنيت الفرضية الفرعية الثانية على مدى اهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز ببعد الاندماج العاطفي حيث تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ان شركة توزيع الكهرباء والغاز تهتم ببعد الاندماج العاطفي؛
- وبنيت الفرضية الفرعية الثالثة على مدى اهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز ببعد الاندماج السلوكي حيث تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ان شركة توزيع الكهرباء والغاز تهتم ببعد الاندماج السلوكي؛

- بنيت الفرضية الرئيسية الثانية على مدى إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف بالانتماء الوظيفي، نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف تهتم بانتماء موظفيها، ومنه تم اثبات خطأ الفرضية الثانية؛
- بنيت الفرضية الرئيسية الثالثة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف بإبعاد الاندماج الوظيفي وتعزيز الانتماء الوظيفي، حيث أوضح إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA على ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين بعد الاندماج السلوكي و بين انتماء الموظفين، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الاندماج المعرفي، الاندماج العاطفي وبين انتماء الموظفين؛²
- وبنيت الفرضية الفرعية الأولى على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الاندماج المعرفي والانتماء الوظيفي لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف حيث تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الاندماج المعرفي وانتماء موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف؛
- كما بنيت الفرضية الفرعية الثانية على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الاندماج العاطفي والانتماء الوظيفي لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز حيث تم قبول الفرضية العدمية التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الاندماج العاطفي وانتماء موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف؛
- كما بنيت الفرضية الفرعية الثالثة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الاندماج السلوكي والانتماء الوظيفي لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز حيث تم قبول الفرضية العدمية التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الاندماج السلوكي وانتماء موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف.

2. التوصيات

- على ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا، قدمنا توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:
- ضرورة قيام شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف بالاهتمام بأبعاد الاندماج الوظيفي (الحماس، التفاني في العمل، الاستغراق في العمل) لما له من أثر على تعزيز الانتماء الوظيفي للموظفين في الشركة؛

- على الشركة ان تضع نظام ترقية عادل وإعطاء الموظفين العاملين بالشركة فرصة لشغل مناصب تتوافق مع مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم بكل شفافية عدل وذلك لكي يشعروا بانتماءهم للشركة وزيادة اندماجهم في العمل؛
- الاهتمام ببناء علاقة قوية بين الموظفين والمديرين في الشركة لتعزيز اندماجهم في العمل؛
- تعزيز وتطوير برامج التأمين الصحي وبرامج الخدمات الاجتماعية؛
- تخصيص برامج لتدريب وزيادة معارف ومعلومات الموظفين مما يساعدهم على توسيع رؤيتهم لأهداف الشركة واندماجهم في العمل وتعزيز انتماءهم الوظيفي؛
- تحفيز الموظفين وتنويع طرق التحفيز، كتحسين مكان العمل وتحديد المعدات والاثاث الوجود في مكان العمل، وتوفير الإضاءة، التهوية، التدفئة، والتكييف؛
- العمل على توفير الاستقرار والأمن الوظيفي في مكان العمل والاهتمام بسلامة الموظفين العاملين بالشركة لأن شعور الموظفين بإهتمام الشركة بهم يعزز انتماءهم للشركة واندماجهم وحبهم للعمل.

3. آفاق الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية

- الاندماج الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- تأثير الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات؛
- العوامل التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات؛
- أبعاد الاندماج الوظيفي واثرها على الولاء التنظيمي؛
- المناخ التنظيمي كأداة لتحقيق الانتماء الوظيفي؛
- الحوافز والدوافع كوسيلة لتنمية الانتماء الوظيفي في المؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد زكريا بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربي، بيروت، لبنان، 1979.
3. أحمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
4. إسماعيل الفقي، محمد قايد عبد الجواد، مهدي مرفت: التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام spss-win، العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، السعودية، 2010.
5. ايناس أبو بكر الهوش: إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دار حيثم للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2019.
6. باسم سرحان: طرائق البحث الاجتماعي الكمي، دار المركز العربي للأبحاث والدراسات السياسية، الطبعة الأولى، قطر، 2017، ص.301.
7. جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات، دار الدعوة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
8. حسين عبد الحميد أحمد: علم اجتماع التنظيم مؤسسة شباب، الجامعة الإسكندرية، مصر، 2004.
9. خيرى فتحي: علم النفس الصناعي، النهضة العربية، القاهرة، مصر، دون سنة نشر.
10. دادي عدوان ناصر: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الثانية، الجزائر، دون سنة نشر.
11. رمزي صبحي مصطفى الجرم: اندماج البنوك، دار السلام للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2013.
12. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
13. صلاح الشواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1974.
14. طارق الحاج: اثر الخداع التسويقي في تكوين الصورة الذهنية لدى الزبائن في سوق الخدمات المصرفية الفلسطينية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 26، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، جوان 2018.
15. طارق طه: التنظيم في الإدارة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

16. عبد الرحمان عيسوي: الكفاءة الإنتاجية، دار الرافدين، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 1990.
17. عبد الله عمر الزين الكاف: تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية، مكتبة القانون والاقتصاد، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2013.
18. فيتلس موريس: علم النفس المهني، ترجمة: أحمد زكي صالح، المحافظة على أهمية العمل في ميادين علم النفس، دار المعارف، المجلد الثاني، القاهرة، مصر، 1967.
19. مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003.
20. محمد بالراح: التكيف المهني مخبر التطبيقات، جامعة المطبعية الجهوية بوهران، وهران، الجزائر، 2010.
21. محمود السيد أبو النيل: التحليل العاملي لذكاء وقدرات الإنسان، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1969.
22. مصطفى حسن باهي، احمد عبد الفتاح سالم، ممد سعيد محمد: المرجع في الإحصاء التطبيقي نظري عملي، مكتبة انجلو المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015.
23. معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

ثانيا: الاطروحات والرسائل والمذكرات

1. محمد سعيد شفيق المصري: الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.
2. اشرف احمد عوض العتيبي: دراسة تقييمية لصحة استخدام أسلوب تحليل التباين في رسائل الماجستير والدكتوراه في كلية التربية لجامعة ام القرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.

3. أمينة جمعة أمين سالم: الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة تربوي، كلية التربية، جامعة القدس، فلسطين، 2014.
4. انتصار محمد طه سلامة: مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2003.
5. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاغواط، 2009.
6. بن دحو سمية: الارتياح النفسي في العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي في ضوء متغير الخلفية الفردية للعمال -دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك وهران-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والارغونوميا، قسم علم النفس، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2017/2018.
7. بن مولاي زهرة، زاير علي: تكوين الاستاد الجامعي و علاقته بالاندماج الوظيفي -دراسة ميدانية بجامعة احمد دراية ادار -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و العلوم الانسانية، جامعة احمد دراية ، ادار ، 2017 / 2018.
8. بوزينة حمزة: دور الانتماء المهني في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2020.
9. بوطالب فاطمة الزهراء، طاوشيشات فاطمة الزهراء: التدريب المهني والانتماء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2016/2017.
10. بوعكاز فريد: الاشراف والرضا الوظيفي -المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.

11. بوعلائي عباس، حكومي محمد: العدالة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي -دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية بأدرار-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2021/2020.
12. بوعمامة بن زيادي: القيم التنظيمية وتأثيرها في الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية بالقرض الشعبي الجزائري فرع غرداية- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، الجزائر، 2019/2018.
13. تھاني خليل إبراهيم شقيرات: واقع الانتماء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس محافظة القدس وعلاقته بالابداع الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2015.
14. حسني فوزية، بن عزيزة نعيمة: الاغتراب الوظيفي وأثره على تحقيق الانتماء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2022/2021.
15. حيدرة غسان رجب: دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسات القطاع العام الخدمي في سورية -دراسة تحليلية لنموذج القطاع العام السياحي في دمشق-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة اعمال، قسم الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
16. خليل علي خليل أبو جراد: الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بالمحافظات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.
17. خولة خراز وآخرون: أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2022/2021.

18. رافع محمد رسمي عجازي مضية: استراتيجيات الموارد البشرية في هيئات المجالس المحلية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي في جنوب الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2017.
19. رافع يوسف الوحيددي: القيم التنظيمية وعلاقتها بالاندماج الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة اعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.
20. رحامي محمد: الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية تيميمون-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع العمل التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية الاجتماعية، جامعة محمد بن احمد وهران 2، الجزائر، 2012/2011.
21. زهير شوقي: تقييم الأداء لدى الإطارات الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي -دراسة ميدانية- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008/2007.
22. سعدي عربية: العلاقة بين مصادر الضغط المهني والولاء التنظيمي على ضوء مستوى الرضا الوظيفي لدى أطباء القطاع العام، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم النفس والارغونوميا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2017/2016.
23. سنوسي كريمة، المناولة الصناعية كالية لخلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل نشاطات فيها دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، ورقلة، 2014.
24. سيدي سعيد فتيحة: الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو قاسم سعد الله الجزائر 2، الجزائر، 2013/2012.

25. شروق محمد عبد العزيز جاسم التورة: تفعيل دور أسلوب التحفيز في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة بنها، الكويت، 2020.
26. صالح يasmine: الشعور بالانتماء الوظيفي وعلاقته بدافعية الأستاذ الجامعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2014.
27. عبد القادر محمدي: دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي -دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي الجلفة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
28. عبدلي محمد امين، فارس محمد: ظغوط العمل واثرها على اندماج العاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال وحدة تبسة -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2022/2021.
29. عمار حمامة: علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي -دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة جامعة الوادي-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم النفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.
30. عيدة جلتي، حدي العباسي: العلامة التجارية واثرها على السلوك الشرائي للمستهلك - دراسة حالة العلامة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2020/2019.
31. غناي بسمة: اثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي عند عاملات الاستقبال و السكرتاريا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

32. فريدة زيني: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة واثره على الأداء الوظيفي - دراسة مقارنة بين الجامعات تونس والجزائر والمغرب - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2013/2012.
33. قاصب حسين: الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص: إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019.
34. قشيرة سعاد: اثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للمعلمين -دراسة حالة بالديوان الوطني للاعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها وحدة تقرت-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020/2019.
35. كنزة بوزنيط: أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيي، جيجل، الجزائر، 2023/2022.
36. لبيض رقية، سياري فطيمة: أساليب تنمية الولاء الوظيفي للموظفين -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي ميله-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، الجزائر، 2021/2020.
37. محمد خير، عزات كساب: متطلبان نجاح نظام إدارة الوثائق الالكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008/2007.
38. محمد سعيد شفيق المصري: الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.

39. مزوار منوبة: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013/2012.
40. معاذ نجيب غريب: إدارة المهارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
41. مناصرية محمد، الرضا الوظيفي بين الحاجات الفردية والأهداف التنظيمية للمؤسسة - دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل قلمة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2016/2015.
42. ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي: العدالة التنظيمية واثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص - دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021/2020.
43. نشوان محمد كباس: ضغوط العمل التنظيمي وعلاقته بكل من الانتماء والرضا الوظيفي في إدارة رعاية الشباب في الجامعات اليمينية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، كلية إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018/2017.
44. نوري نور الدين دودو: الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في ظل الثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع المنظمات والمناجمت، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2021/2020.
45. هاجر قوجيل: أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي -دراسة ميدانية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2016/2015.
46. هالة احمد قوقاس: الصحة المنظمة في المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2015.

47. هدى درنوبي: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2015/2014.
48. يارا عابدين: تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق - ، مشروع أعد لنيل درجة الاجازة في علوم الادارة ، قسم إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الاعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2023 /2022.

ثالثا: المجالات

1. آدم الغازي العتيبي: "أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي"، المجلة العلمية لكلية الإدارة الاقتصاد، العدد 09، الجامعة المنتصرية، 1998.
2. بجاح فريال: "الانتماء التنظيمي تأصيل نظري"، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، مجلد 9، العدد 2، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2022.
3. حسام الدين السيد محمد ابراهيم: "دراسة ميدانية للاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الاساسي"، مجلة البحث العلمي في التربية ، مجلد 24، العدد 5، المركز القومي للبحوث التربوية و التربية ، مصر، 2023.
4. عبد العزيز بن سليمان الدرويش: "التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 8، العدد 4، جامعة القصيم، السعودية، 2015.
5. فراخ خالدي، صورية زاوي، امال مهاوة: "دور الانتماء الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة عينة من افراد مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة-"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، العدد 01، 2021/07/10، الجزائر.
6. مازن فارس رشيد: "الانغماس الوظيفي دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والادارة ، مجلد 6، العدد22، هيئة مركز المعرفة الرقمي ، 1993.
7. ماضي خليل إسماعيل: "اخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي"، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد 3، الفلسطينية في قطاع غزة فلسطين، 2015.

8. مباركة خمقاني: "أساليب وأدوات تجميع البيانات"، مجلة الذاكرة، العدد 9، مخبر التراث اللغوي والادبي، في الجنوب الشرقي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، جوان 2012.
9. مجاهد رشيد: "اثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي و الأداء في المنظم"، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، العدد 22، ديسمبر 2014، جامعة التكوين المتواصل دالي براهيم، الجزائر.
10. محمد السعيد جوال مختار راجحي: "مستوى العدالة التنظيمية المدركة و اثره على الاندماج الوظيفي -دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء و الغاز بولاية جلفة-"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020.
11. محمود عبد المجيد الصالحي: "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالانتماء الوظيفي في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، مجلة deanship of scientific research المجلد 50، العدد 2، الجامعة الاردنية، الأردن، 2023/07/15، ص.700.
12. مرزوق سارة: "دراسة اثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين- دراسة حالة مجمع عموري -بسكرة-"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 3، قسنطينة، 2017.
13. مريم سياخن، رفيقة عصماني: "دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 8، العدد 16، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2021.
14. 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، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2012.
15. وجدان أبو القاسم الميلودي: "الانتماء الوظيفي واثره على أداء العاملين بالمؤسسات الليبية - دراسة ميدانية في جامعة الزاوية -"، مجلة صالة مجلة علمية محكمة، لم يتم ذكر المجلد، العدد السادس، ديسمبر 2022، كلية التربية العجيلات، جامعة الزاوية، ليبيا.
16. وفاء أحمد محمد: "أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2009.

17. وليد شلابي، نوال حمريط: "مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية -دراسة ميدانية بولاية المسيلة-"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، لم يتم ذكر المجلد، العدد 2، جامعة بوضياف، المسيلة، سبتمبر 2016.

رابعاً: الوثائق الإدارية

1. عن رئيس مصلحة التدريب، قسم المبيعات، التعريف بالشركة، شركة سونلغاز الطارف، مارس 2024، مقابلة شخصية.
2. عن رئيس الوكالة التجارية، قسم المبيعات، الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية، شركة سونلغاز الطارف، مارس 2024، مقابلة شخصية.
3. حميد وادي، قسم المبرمج، المهام التي تقدمها شركة توزيع الغاز والكهرباء، شركة سونلغاز الطارف، مارس 2024، مقابلة شخصية.
4. عادل بوضياف، قسم المبيعات، المناصب المتوفرة في الوكالة، شركة سونلغاز الطارف، مارس 2024، مقابلة شخصية.
5. وثائق مقدمة من طرف شركة سونلغاز، الطارف، مارس 2024.

خامساً: المواقع الالكترونية

1. زكريا خنجي، الاندماج الوظيفي الأهمية والمفاهيم، أنظر الموقع: <http://www.akhbar.alkhaleeg.com>.
2. <https://www.rowadalaamal.com/>, 25-03-2024, 14:20.
3. <https://www.sonelgaz.dz/ar/category/history-ar>, 12-03-2014, 11:40.
4. <https://ae.linkedin.com/employee-engagement>, 23-02-2024, 16:02.

سادساً: القواميس

1. عمار الطيب كشرود، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2007.

المراجع باللغة الأجنبية:

أولا: الكتب

1. Anastasi,A: **Psychological Testing**, Macmillan, 1969.
2. Ghiselli. E. And C.Brown: **Personnel And Industrial Psychology**, McGraw-Hill- ,Tokyo ,1955.
3. Knight, R: **Work And Rest In Industrial Psychology**, Edited By C Myers University Press, 1950.
4. Tiffin G And E. McCromick: **Industrial Psychology**, London, George- Ahlem And Uniwinl Td.1968.

ثانيا: المجلات

1. Akita S, Venkat R: "**Impact of Charismatic Leadership and Job Involvement on Corporate Image Building, Mangement**", Research of Labor Studies, Vol.29, N°.2, 2002
2. Ameer,I: "**Dispositional Positive Emotions and Employee Engagement in University Teachers: Mediating Role of Appreciative Inquiry**", Pakistan Journal of Psychological Research, 35(3), 2011,P.577.
3. Botham, K. A.: "**An analysis of the factors that affect engagement of Higher Education teachers with an institutional professional development scheme**", Innovations in Education and Teaching International, N55(2), 2016, P.176.
4. Brawn, M.G. & Riding, R.J. (1991): "**Occupational Stress and Satisfaction in Teaching**" , British Educational Research Journal, N17(3).
5. Gallup, state of the global workplace, employee management insights for business leaders worldwide, 2013.
6. Hawkins, E: "**Developing and refining a process to improve teacher engagement with the performance management system in a school setting**",Tizard Learning Disability Review, N27(3-4),2018, P.157.
7. Kahn W. A: "**Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work**", The Academy of Management Journal Journal, 33(4), 1990.
8. Khan ET Jan: "**Job involvement as predictor of employee commitment evidence from Pakistan**", international journal of business and management, 2011.
9. Klassen R. M, Yerdelen S, Durksen T. L: "**Measuring Teacher Engagement Development of the Engaged Teachers Scale**", Frontline Learning Research, 1(2), 2013.
10. Lyer, R. : "**Study of Work Engagement among Teachers in India**", Global Business and Management Research, 8(1),2016.
11. Paullay I, Alliger G, Stone-Romero E: "**Construct Validation of Two Instrument Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality**", Journal of Applied Psychology, vol.79, No2, 1994.
12. Schaufeli W,Bakker A "The Measuring of Eneagement and Burnout:"**Aconfirmative Analytic Approach**" , Jornal Of Happiness Stidies, No3,2002.

13. Schaufeli, W.B. Salanova, M.: **"The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach,"** Journal of Happiness Studies, N(3), 2002
14. Shokunbi ,O.A ,Antecedents to Employee Engagement: **"A Qualitative Study of 28 Senior Secondary School Teachers in Nigeria,"**International Journal of Scientific and Research Publications?,N6(6), 2016
15. Shuck B and al: **"The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice"**, Human Resource Management, 56(6), 2017
16. Shuck, B.; Adelson,J.":**The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice"**. Human Resource Management, N56(6)

ثالثا: القواميس

1. Drever. J.A :**Dictionary Of Psychology** ,Penguin Boock, 1974.

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



كلية: العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

المستوى: ماستر 2

سيدي، سيدتي المحترم (ة):

تحية طيبة وبعد،

في إطار تحضير مذكرة الماستر بعنوان الاندماج الوظيفي كمدخل لتعزيز الانتماء الوظيفي

-شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف أنموذجا- نتوجه اليكم بهذا الاستبيان ونرجو منكم التكرم بالاجابة
وبكل مصداقية على الاسئلة التي يتضمنها علما أن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة و لن
تستخدم الا لاغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

ملاحظة: يرجى اختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع إشارة (x).

تحت إشراف

د/ سارة عمرون

من إعداد الطالبتان

- نموشي شيماء

- تريدي ندى

السنة الجامعية

2024-2023

المصطلحات متعلقة بالدراسة:

1. **الانتماء الوظيفي:** هو مؤشر يشير إلى درجة التزام الموظفين بوظائفهم ومؤسستهم واندفاعهم في العمل بها، ويتم تعريف هذا المؤشر أيضاً بعبارات أخرى مثل الدافع الوظيفي أو الالتزام التنظيمي ويعد حلق مثل هذا الاحساس في الموظفين أداة لحفظ القوى العاملة ومنع التسرب في العمل ورفع وتيرة العمل
2. **حرية الموظفين:** الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية.
3. **الاندماج الوظيفي:** بأنه الحالة التي يشعر فيها العاملون بالارتباط الشخصي والعاطفي بالمؤسسة التي يعملون بها وكذلك يشعرون فيها بالفخر بمؤسستهم ويرشحوها كمكان جيد للعمل بالإضافة إلى انهم يشعرون بارتباط قوى بقيم وأخلاق .
4. **ثقافة الشركة:** مفهوم يشير إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحدد سلوك وأسلوب عمل المؤسسة .وتعد ثقافة الشركات جزءاً أساسياً من هوية الشركة، حيث تنعكس في كيفية تعامل الموظفين مع بعضهم البعض ومع العملاء والمجتمع بشكل عام.
5. **رضا الموظفين:** يشير إلى مشاعر الموظفين العامة حول وظائفهم. إنها حالة رفاهية وسعادة الشخص فيما يتعلق بالأداء في مساحة العمل وبيئتها. يمكن أن يكون محمداً ممتازاً للإنتاجية داخل الشركة.
6. **تحفيز الموظفين :** تحفيز الموظف هو الحماس ومستوى الطاقة والالتزام ومقدار الإبداع الذي يجلبه الموظف إلى المنظمة على أساس يومي .يدور تحفيز الموظف حول كيفية شعور الموظف بالانخراط جنباً إلى جنب مع أهداف لمؤسسة.

الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة

درجة القدرة					الفقرات	رقم
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
المحور الأول: الاندماج الوظيفي						
البعد الأول: الاندماج المعرفي						
					تسعى شركتكم إلى توضيح المهام الموكلة للموظفين لانجازها بالشكل المطلوب.	1.
					توضح شركتكم ثقافتها للموظفين مما يساعدهم على فهم ما يطلب منهم.	2.
					تعمل شركتكم على وضع نظام ترقية عادل للموظفين ليعزز اندماجهم فيها.	3.
					تعمل شركتكم على التعامل مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل لتسهيل اندماجهم.	4.
					تسعى شركتكم لبناء علاقات احترافية قوية بين الموظفين والإدارة مما يساعد على اندماجهم.	5.
البعد الثاني: الاندماج العاطفي						
					تشعر شركتكم الموظفين بالاستقرار والأمن الوظيفي.	6.
					تحفز شركتكم اندماج الموظفين في عملهم من خلال شغلهم لمناصب تتيح لهم فرصة الترقية.	7.
					تسعى شركتكم للالتزام بقيم واخلاقيات العمل مما يساعد في تعزيز الاندماج الوظيفي.	8.
					تعمل شركتكم على تنويع طرق التحفيز التي تقدم لأفرادها لضمان اندماجهم.	9.
					تهتم شركتكم بتوفير الخدمات الإجتماعية لموظفيها لتعزيز راحتهم النفسية.	10.

البعد الثالث: الاندماج السلوكي					
				تقدم مؤسساتكم أجورا تناسب الوظيفة التي يشغلها الموظفون مما يزيد رضاهم على العمل وتحسين أدائهم.	.11
				توضح شركتكم أن تحسين أداء الموظفين يضمن إستمرارهم في العمل.	.12
				تخصص شركتكم برامج تدريبية مناسبة لحاجاتهم تساعدكم على الاندماج الناجح.	.13
				تحاول شركتكم أن توافق بين أهدافها وأهداف موظفيها مما يؤدي إلى الاندماج في العمل بصورة جيدة.	.14
				تتمت شركتكم باندماج الموظف مع زملائهم يجعله أكثر رضا على العمل فيها.	.15
المحور الثاني: الانتماء الوظيفي					
				تعتمد شركتكم لبناء علاقة وطيدة مع الموظفين من خلال التواصل معهم للتعرف على آرائهم.	.16
				تعطي شركتكم مساحة من الحرية للموظفين لطرح أفكارهم لرؤسائهم حول نشاطها.	.17
				تسعى شركتكم إلى تعزيز شعور الانتماء للموظفين لزيادة إنتاجيتهم.	.18
				تتمت شركتكم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لإشعارهم أنهم جزء منها.	.19
				تعمل شركتكم على إرضاء الموظفين مما ينعكس على تحقيق أهدافها.	.20
				تسعى شركتكم إلى بناء جو عمل يسمح للموظفين بسهولة التعاون فيما بينهم.	.21
				تحاول شركتكم احداث تغييرات في أساليب العمل من أجل الوصول إلى مرونة في بيئة العمل تسهل من انجاز المهام المطلوبة.	.22
				تعمل شركتكم على اضافة مزايا وظيفية حتى تضمن عدم تغيير الموظفين وظيفتهم الحالية.	.23
				تقوم شركتكم بتلبية الإحتياجات الإجتماعية للموظفين مما يساعدكم على الشعور بالانتماء في مكان العمل.	.24

					تهتم شركتكم بحل المشاكل التي تواجه الموظفين لاعطاء انطباع بأهميتهم للعمل.	.25
					تشعر شركتكم الموظفين بالامتنان عند معالجتهم مشكلات العمل.	.26
					تقدم شركتكم مكافآت للموظفين الذين يعملون لساعات إضافية.	.27
					تقوم شركتكم بالاعتراف بالإنجازات والجهود المبذولة لتعزيز انتمائهم.	.28
					تشعر شركتكم الموظفين بمسؤوليتهم على نتائج إنجاز المهام الموكلة لهم.	.29
					تشجع شركتكم الموظفين لتطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم.	.30
					تحفز شركتكم الموظفين لتبادل المعلومات بينهم لإنجاز مهامهم.	.31
					تغرس شركتكم في أذهان الموظفين أن صورتها تنعكس على من يعمل فيها.	.32
					تنظم شركتكم تجمعات للموظفين في مختلف المناسبات.	.33

الجزء الثاني: المعلومات الشخصية للمبحوثين

	ذكر	الجنس	1
	أنثى		
	أقل من 25 سنة	السن	2
	ما بين 25 وأقل من 35 سنة		
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة		
	أكبر من 45 سنة		
	ليسانس أو ما يعادلها	المستوى التعليمي	3
	ماجستير		
	مهندس		
	شهادات عليا (ماجستير-دكتوراه)		
	إطارات	الوظيفة	4
	عون تأهيل		
	عون تنفيذ		
	مدير		
	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	5
	ما بين 05 وأقل من 10 سنوات		
	ما بين 10 وأقل من 15 سنة		
	أكثر من 15 سنة		

الملحق رقم 02

قائمة المحكمين لأداة الدراسة الإستمارة

المؤسسة	التخصص	الرتبة العلمية	إسم ولقب المحكم
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	تسويق	أستاذ محاضر أ	د/ سارة عمرون
جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-	تجارة دولية	أستاذ محاضر أ	د/ خير الدين بالعز
جامعة باجي مختار -عناية-	إدارة المنظمات	أستاذ محاضر أ	د/ فيروز سلابمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوعريريج-	تسويق إستراتيجي وابتكار	أستاذ محاضر أ	د/ عبد الهادي مقراني
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	دراسات محاسبية جباية وتدقيق	أستاذ محاضر أ	د/ سفيان بن قديدح
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	مقاولتية	أستاذ محاضر أ	د/ سيد أحمد بوسيف
جامعة فرحات عباس سطيف 1 -سطيف-	إدارة أعمال مؤسسات	أستاذ محاضر أ	د/ شافية قربي
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 -قسنطينة-	تسويق	أستاذ محاضر أ	د/ نسرين عروس

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
Université chadli benjdid - el tarf
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion
قسم علوم التسيير
Département Des Sciences De Gestion

الطارف في: 07/01/2024 رقم: 08... ج/ب ج/ك ع ا ت 2024

إلى السيد / محمد الموهبة شريك
توزيع العصر بادو البزاز الهلاق
الموضوع: تصريح بإجراء تريض

في إطار استكمال طلبية السنة الثانية ماستر مسارهـم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتحضير لملكرة التخرج، نطلب من سيادتكم إفادتم من الرصيد الوثائقي والخبرات الموحودة على مستوى

هبتكم، والسماح للقبليبة الأتية أسماؤهم من إغبيداد تريض قصير الأجل: من 28/01/2024 إلى 31/01/2024

- الطالب (ة) : ... نـو... شـي... كـنـيـمـيـي
- الطالب (ة) : ... تـريـدي... نـسـدي

وعليه فإننا نلتمس منكم أخذ هذا الطلب بعين الاعتبار، وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم

جامعة الشاذلي بن جديد
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مكلف بالقسم
شرف لبيسدة الشاذلي

امضاء وختم الهيئة المستقبلية



محمد بن عبد الحادر

2024

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,797	33

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,709	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,725	15

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	31	62,0	62,0	62,0
انثى	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 25 سنة	4	8,0	8,0	8,0
ما بين 25 و اقل من 35 سنة	11	22,0	22,0	30,0
ما بين 35 و اقل من 45 سنة	18	36,0	36,0	66,0
اكبر من 45 سنة	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوى_ التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس او ما يعادلها	18	36,0	36,0
	ماستر	13	26,0	62,0
	مهندس	12	24,0	86,0
	شهادات عليا(ماجستير ، دكتوراه)	7	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

المهنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذ	29	58,0	58,0
	مهندس	14	28,0	86,0
	رئيس مصلحة	5	10,0	96,0
	مدير	2	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	8	16,0	16,0
	ما بين 5 و اقل من 10 سنوات	12	24,0	40,0
	ما بين 10 و اقل من 15 سنة	11	22,0	62,0
	اكثر من 15 سنة	19	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

تسعى شركتكم إلى توضيح المهام الموكلة للموظفين لانجازها بالشكل المطلوب.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	11	22,0	22,0
	موافق	27	54,0	76,0
	تماما موافق	12	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

توضح شركتكم ثقافتها للموظفين مما يساعدهم على فهم ما يطلب منهم.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	6,0	6,0
	موافق غير	1	2,0	8,0
	محايد	6	12,0	20,0
	موافق	23	46,0	66,0
	تماما موافق	17	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

تعمل شركتكم على وضع نظام ترقية عادل للموظفين ليعزز اندماجهم فيها.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	4,0	4,0
	موافق غير	8	16,0	20,0
	محايد	12	24,0	44,0
	موافق	22	44,0	88,0
	تماما موافق	6	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

تعمل شركتكم على التعامل مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل لتسهيل اندماجهم.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	6,0	6,0
	موافق غير	5	10,0	16,0
	محايد	9	18,0	34,0
	موافق	26	52,0	86,0
	تماما موافق	7	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

تسعى شركتكم لبناء علاقات احترافية قوية بين الموظفين والإدارة مما يساعد على اندماجهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	2	4,0	4,0	8,0
	محايد	7	14,0	14,0	22,0
	موافق	28	56,0	56,0	78,0
	تماما موافق	11	22,0	22,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

تحفز شركتكم اندماج الموظفين في عملهم من خلال شغلهم لمناصب تتيح لهم فرصة الترقية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	7	14,0	14,0	18,0
	محايد	15	30,0	30,0	48,0
	موافق	20	40,0	40,0	88,0
	تماما موافق	6	12,0	12,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

تسعى شركتكم للالتزام بقيم واخلاقيات العمل مما يساعد في تعزيز الاندماج الوظيفي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	16,0	16,0	16,0
	موافق	32	64,0	64,0	80,0
	تماما موافق	10	20,0	20,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

تعمل شركتكم على تنويع طرق التحفيز التي تقدم لأفرادها لضمان اندماجهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	6,0	6,0	6,0
	موافق غير	5	10,0	10,0	16,0
	محايد	7	14,0	14,0	30,0
	موافق	27	54,0	54,0	84,0
	تماما موافق	8	16,0	16,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

تهتم شركتكم بتوفير الخدمات الإجتماعية لموظفيها لتعزيز راحتهم النفسية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	6,0	6,0	6,0
	موافق غير	4	8,0	8,0	14,0
	محايد	8	16,0	16,0	30,0
	موافق	24	48,0	48,0	78,0
	تماما موافق	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تقدم مؤسستكم أجورا تناسب الوظيفة التي يشغلها الموظفون مما يزيد رضاهم على العمل وتحسين أدائهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	6,0	6,0	6,0
	موافق غير	5	10,0	10,0	16,0
	محايد	7	14,0	14,0	30,0
	موافق	22	44,0	44,0	74,0
	تماما موافق	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تخصص شركتكم برامج تدريبية مناسبة لحاجاتهم تساعد على الاندماج الناجح.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	5	10,0	10,0	14,0
	محايد	7	14,0	14,0	28,0
	موافق	28	56,0	56,0	84,0
	تماما موافق	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تحاول شركتكم أن توافق بين أهدافها وأهداف موظفيها مما يؤدي إلى الاندماج في العمل بصورة جيدة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	4	8,0	8,0	8,0
	موافق غير	8	16,0	16,0	24,0
	محايد	6	12,0	12,0	36,0
	موافق	23	46,0	46,0	82,0
	تماما موافق	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تهتم شركتكم باندماج الموظف مع زملائهم يجعله أكثر رضا على العمل فيها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	6	12,0	12,0	16,0
	محايد	5	10,0	10,0	26,0
	موافق	25	50,0	50,0	76,0
	تماما موافق	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

آرأهم على التعرف معهم التواصل خلال من الموظفين مع وطيدة علاقة لبناء شركتكم تعمد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	6,0	6,0	6,0
	موافق غير	5	10,0	10,0	16,0
	محايد	13	26,0	26,0	42,0
	موافق	19	38,0	38,0	80,0
	تماما موافق	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

نشاطها حول لروسانهم أفكارهم لطرح للموظفين الحرية من مساحة شركتكم تعطي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	4	8,0	8,0	8,0
	موافق غير	8	16,0	16,0	24,0
	محايد	4	8,0	8,0	32,0
	موافق	20	40,0	40,0	72,0
	تماما موافق	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

إنتاجيتهم لزيادة للموظفين الانتماء شعور تعزيز إلى شركتكم تسعى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	5	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	5	10,0	10,0	20,0
	محايد	10	20,0	20,0	40,0
	موافق	20	40,0	40,0	80,0
	تماما موافق	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

منها جزء أنهم لإشعارهم القرارات اتخاذ في الموظفين بإشراك شركتكم تهتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	6	12,0	12,0	16,0
	محايد	17	34,0	34,0	50,0
	موافق	16	32,0	32,0	82,0
	تماما موافق	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أهدافها تحقيق على ينعكس مما الموظفين إرضاء على شركتكم تعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	5	10,0	10,0	14,0
	محايد	9	18,0	18,0	32,0
	موافق	23	46,0	46,0	78,0
	تماما موافق	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

بينهم فيما التعاون بسهولة للموظفين يسمح عمل جو بناء إلى شركتكم تسعى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	2,0	2,0	2,0
	موافق غير	3	6,0	6,0	8,0
	محايد	8	16,0	16,0	24,0
	موافق	22	44,0	44,0	68,0
	تماما موافق	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

من تسهل العمل بيئة في مرونة إلى الوصول أجل من العمل أساليب في تغييرات احداث شركتكم تحاول
المطلوبة المهام انجاز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	2,0	2,0	2,0
	موافق غير	8	16,0	16,0	18,0
	محايد	14	28,0	28,0	46,0
	موافق	15	30,0	30,0	76,0
	تماما موافق	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الحالية وظيفتهم الموظفين تغيير عدم تضمن حتى وظيفية مزايا اضافة على شركتكم تعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	6,0	6,0	6,0
	موافق غير	7	14,0	14,0	20,0
	محايد	11	22,0	22,0	42,0
	موافق	22	44,0	44,0	86,0
	تماما موافق	7	14,0	14,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

مكان في بالانتماء الشعور على يساعدهم مما للموظفين الإجتماعية الإحتياجات بتلبية شركتكم تقوم العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	6,0	6,0	6,0
	محايد	10	20,0	20,0	26,0
	موافق	24	48,0	48,0	74,0
	تماما موافق	13	26,0	26,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

للعمل بأهميتهم انطباع لاعظام الموظفين تواجه التي المشاكل بحل شركتكم تهتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	4	8,0	8,0	12,0
	محايد	10	20,0	20,0	32,0
	موافق	21	42,0	42,0	74,0
	تماما موافق	13	26,0	26,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

العمل مشكلات معالجتهم عند بالامتحان الموظفين شركتكم تشعير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	5	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	3	6,0	6,0	16,0
	محايد	5	10,0	10,0	26,0
	موافق	24	48,0	48,0	74,0
	تماما موافق	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

إضافية لساعات يعملون الذين للموظفين مكافآت شركتكم تقدم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	5	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	15	30,0	30,0	40,0
	محايد	25	50,0	50,0	90,0
	موافق	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

انتمائهم لتعزيز المبدولة والجهود بالانجازات بالاعتراف شركتكم تقوم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	2,0	2,0	2,0
	موافق غير	4	8,0	8,0	10,0
	محايد	9	18,0	18,0	28,0
	موافق	21	42,0	42,0	70,0
	تماما موافق	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

لهم الموكلة المهام انجاز نتائج على بمسؤوليتهم الموظفين شركتكم تشعير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	8,0	8,0	8,0
	محايد	10	20,0	20,0	28,0
	موافق	21	42,0	42,0	70,0
	تماما موافق	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أدائهم لتحسين مهاراتهم لتطوير الموظفين شركتكم تشجع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	2,0	2,0	2,0
	موافق غير	4	8,0	8,0	10,0
	محايد	8	16,0	16,0	26,0
	موافق	21	42,0	42,0	68,0
	تماما موافق	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

مهامهم لانجاز بينهم المعلومات لتبادل الموظفين شركتكم تحفز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	4	8,0	8,0	8,0
	موافق غير	4	8,0	8,0	16,0
	محايد	8	16,0	16,0	32,0
	موافق	20	40,0	40,0	72,0
	تماما موافق	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

فيها يعمل من على تنعكس صورتها أن الموظفين أذهان في شركتكم تغرس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	6,0	6,0	6,0
	محايد	8	16,0	16,0	22,0
	موافق	23	46,0	46,0	68,0
	تماما موافق	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المناسبات مختلف في للموظفين تجمعات شركتكم تنظم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	6,0	6,0	6,0
	محايد	7	14,0	14,0	20,0
	موافق	27	54,0	54,0	74,0
	تماما موافق	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تسعى شركتكم إلى توضيح المهام الموكلة للموظفين لانجازها بالشكل المطلوب.	50	4,02	,685	,097
توضح شركتكم ثقافتها للموظفين مما يساعدهم على فهم ما يطلب منهم.	50	4,00	1,050	,148
تعمل شركتكم على وضع نظام ترقية عادل للموظفين ليعزز اندماجهم فيها.	50	3,44	1,033	,146
تعمل شركتكم على التعامل مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل لتسهيل اندماجهم.	50	3,58	1,052	,149
تسعى شركتكم لبناء علاقات احترافية قوية بين الموظفين والإدارة مما يساعد على اندماجهم.	50	3,88	,940	,133
تهتم شركتكم باندماج الموظف مع زملائهم يجعله أكثر رضا على العمل فيها.	50	3,84	,934	,132
تحفز شركتكم اندماج الموظفين في عملهم من خلال شغلهم لمناصب تتيح لهم فرصة الترقية.	50	3,42	1,012	,143
تسعى شركتكم للالتزام بقيم وأخلاقيات العمل مما يساعد في تعزيز الاندماج الوظيفي.	50	4,04	,605	,086
تعمل شركتكم على تنويع طرق التحفيز التي تقدم لأفرادها لضمان اندماجهم.	50	3,64	1,064	,151
تهتم شركتكم بتوفير الخدمات الإجتماعية لموظفيها لتعزيز راحتهم النفسية.	50	3,72	1,089	,154
تقدم مؤسستكم أجورا تناسب الوظيفة التي يشغلها الموظف مما يزيد رضاهم على العمل وتحسين أدائهم.	50	3,74	1,139	,161
توضح شركتكم أن تحسين أداء الموظفين يضمن إستمرارهم في العمل.	50	3,86	,948	,134
تخصص شركتكم برامج تدريبية مناسبة لحاجاتهم تساعدهم على الاندماج الناجح.	50	3,70	,995	,141
تحاول شركتكم أن توافق بين أهدافها وأهداف موظفيها مما يؤدي إلى الاندماج في العمل بصورة جيدة.	50	3,50	1,199	,170

تشعر شركتكم الموظفين بالاستقرار والأمن الوظيفي.	50	3,78	1,075	,152
---	----	------	-------	------

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تسعى شركتكم إلى توضيح المهام الموكلة للموظفين لانجازها بالشكل المطلوب.	10,532	49	,000	1,020	,83	1,21
توضح شركتكم ثقافتها للموظفين مما يساعدهم على فهم ما يطلب منهم.	6,736	49	,000	1,000	,70	1,30
تعمل شركتكم على وضع نظام ترقية عادل للموظفين ليعزز اندماجهم فيها.	3,011	49	,004	,440	,15	,73
تعمل شركتكم على التعامل مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل لتسهيل اندماجهم.	3,900	49	,000	,580	,28	,88
تسعى شركتكم لبناء علاقات احترافية قوية بين الموظفين والإدارة مما يساعد على اندماجهم.	6,621	49	,000	,880	,61	1,15
تهتم شركتكم باندماج الموظف مع زملائهم يجعله أكثر رضا على العمل فيها.	6,361	49	,000	,840	,57	1,11
تحفز شركتكم اندماج الموظفين في عملهم من خلال شغلهم لمناصب تنتج لهم فرصة الترقية.	2,935	49	,005	,420	,13	,71
تسعى شركتكم للالتزام بقيم وإخلاقيات العمل مما يساعد في تعزيز الاندماج الوظيفي.	12,160	49	,000	1,040	,87	1,21
تعمل شركتكم على تنويع طرق التحفيز التي تقدم لأفرادها لضمان اندماجهم.	4,251	49	,000	,640	,34	,94
تهتم شركتكم بتوفير الخدمات الإجتماعية لموظفيها لتعزيز راحتهم النفسية.	4,676	49	,000	,720	,41	1,03
تقدم مؤسستكم أجورا تناسب الوظيفة التي يشغلها الموظف مما يزيد رضاهم على العمل وتحسين أدائهم.	4,592	49	,000	,740	,42	1,06
توضح شركتكم أن تحسين أداء الموظفين يضمن إستمرارهم في العمل.	6,416	49	,000	,860	,59	1,13

تخصص شركتكم برامج تدريبية مناسبة لحاجاتهم تساعد على الاندماج الناجح.	4,975	49	,000	,700	,42	,98
تحاول شركتكم أن توافق بين أهدافها وأهداف موظفيها مما يؤدي إلى الاندماج في العمل بصورة جيدة.	2,948	49	,005	,500	,16	,84
تشعر شركتكم الموظفين بالاستقرار والأمن الوظيفي.	5,133	49	,000	,780	,47	1,09

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تعتمد شركتكم لبناء علاقة وطيدة مع الموظفين من خلال التواصل معهم للتعرف على آرائهم.	50	3,56	1,110	,157
تعطي شركتكم مساحة من الحرية للموظفين لطرح أفكارهم لرؤسائهم حول نشاطها.	50	3,64	1,274	,180
تسعى شركتكم إلى تعزيز شعور الانتماء للموظفين لزيادة إنتاجيتهم.	50	3,50	1,216	,172
تهتم شركتكم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لإشعارهم أنهم جزء منها.	50	3,48	1,054	,149
تعمل شركتكم على إرضاء الموظفين مما ينعكس على تحقيق أهدافها.	50	3,72	1,051	,149
تسعى شركتكم إلى بناء جو عمل يسمح للموظفين بسهولة التعاون فيما بينهم.	50	3,98	,958	,135
تحاول شركتكم أحداث تغييرات في أساليب العمل من أجل الوصول إلى مرونة في بيئة العمل تسهل من إنجاز المهام المطلوبة.	50	3,58	1,090	,154
تعمل شركتكم على إضافة مزايا وظيفية حتى تضمن عدم تغيير الموظفين وظيفتهم الحالية.	50	3,46	1,092	,154
تقوم شركتكم بتلبية الإحتياجات الإجتماعية للموظفين مما يساعدهم على الشعور بالانتماء في مكان العمل.	50	3,94	,843	,119
تهتم شركتكم بحل المشاكل التي تواجه الموظفين لاعتنائهم بأهميتهم للعمل.	50	3,78	1,055	,149

تشعر شركتكم الموظفين بالامتنان عند معالجتهم مشكلات العمل.	50	3,74	1,209	,171
تقدم شركتكم مكافآت للموظفين الذين يعملون لساعات إضافية.	50	2,60	,808	,114
تقوم شركتكم بالاعتراف بالإنجازات والجهود المبنولة لتعزيز انتمائهم.	50	3,90	,995	,141
تشعر شركتكم الموظفين بمسؤوليتهم على نتائج انجاز المهام الموكلة لهم.	50	3,94	,913	,129
تشجع شركتكم الموظفين لتطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم.	50	3,94	,998	,141
تحفز شركتكم الموظفين لتبادل المعلومات بينهم لانجاز مهامهم.	50	3,72	1,196	,169
تغرس شركتكم في أذهان الموظفين أن صورتها تنعكس على من يعمل فيها.	50	4,04	,856	,121
تنظم شركتكم تجمعات للموظفين في مختلف المناسبات.	50	4,00	,808	,114

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تعتمد شركتكم لبناء علاقة وطيدة مع الموظفين من خلال التواصل معهم للتعرف على آرائهم.	3,569	49	,001	,560	,24	,88
تعطي شركتكم مساحة من الحرية للموظفين لطرح أفكارهم لرؤسائهم حول نشاطها.	3,552	49	,001	,640	,28	1,00
تسعى شركتكم إلى تعزيز شعور الانتماء للموظفين لزيادة إنتاجيتهم.	2,907	49	,005	,500	,15	,85
تهتم شركتكم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لإشعارهم أنهم جزء منها.	3,219	49	,002	,480	,18	,78
تعمل شركتكم على إرضاء الموظفين مما ينعكس على تحقيق أهدافها.	4,846	49	,000	,720	,42	1,02
تسعى شركتكم إلى بناء جو عمل يسمح للموظفين بسهولة التعاون فيما بينهم.	7,233	49	,000	,980	,71	1,25

تحاول شركتكم احداث تغييرات في أساليب العمل من أجل الوصول إلى مرونة في بيئة العمل تسهل من انجاز المهام المطلوبة.	3,764	49	,000	,580	,27	,89
تعمل شركتكم على اضافة مزايا وظيفية حتى تضمن عدم تغيير الموظفين وظيفتهم الحالية.	2,979	49	,004	,460	,15	,77
تقوم شركتكم بتلبية الإحتياجات الإجتماعية للموظفين مما يساعدهم على الشعور بالانتماء في مكان العمل.	7,885	49	,000	,940	,70	1,18
تهتم شركتكم بحل المشاكل التي تواجه الموظفين لاعطائهم بأهميتهم للعمل.	5,226	49	,000	,780	,48	1,08
تشعر شركتكم الموظفين بالامتنان عند معالجتهم مشكلات العمل.	4,328	49	,000	,740	,40	1,08
تقدم شركتكم مكافآت للموظفين الذين يعملون لساعات إضافية.	-3,500	49	,001	-400	-63	-,17
تقوم شركتكم بالاعتراف بالانجازات والجهود المبذولة لتعزيز انتمائهم.	6,397	49	,000	,900	,62	1,18
تشعر شركتكم الموظفين بمسؤوليتهم على نتائج انجاز المهام الموكلة لهم.	7,282	49	,000	,940	,68	1,20
تشجع شركتكم الموظفين لتطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم.	6,659	49	,000	,940	,66	1,22
تحفز شركتكم الموظفين لتبادل المعلومات بينهم لانجاز مهامهم.	4,257	49	,000	,720	,38	1,06
تغرس شركتكم في أذهان الموظفين أن صورتها تنعكس على من يعمل فيها.	8,589	49	,000	1,040	,80	1,28
تنظم شركتكم تجمعات للموظفين في مختلف المناسبات.	8,750	49	,000	1,000	,77	1,23

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
M1	50	3,74	,454	,064

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
M1	11,587	49	,000	,744	,61	,87

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D1	50	3,78	,624	,088

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D1	8,878	49	,000	,784	,61	,96

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D2	50	3,73	,538	,076

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D2	9,612	49	,000	,732	,58	,89

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D3	50	3,72	,536	,076

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D3	9,442	49	,000	,716	,56	,87

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	D3, D2, D1 ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,475 ^a	,226	,176	,386	2,210

a. Valeurs prédites : (constantes), D3, D2, D1

b. Variable dépendante : M2

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,007	3	,669	4,479	,008 ^a
	Résidu	6,871	46	,149		
	Total	8,878	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), D3, D2, D1

b. Variable dépendante : M2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,120	,470		4,508	,000
D1	,097	,111	,143	,874	,387
D2	,040	,118	,051	,343	,733
D3	,284	,123	,358	2,311	,025

a. Variable dépendante : M2

Coefficients de corrélation^a

Modèle			D3	D2	D1
1	Corrélations	D3	1,000	-,164	-,432
		D2	-,164	1,000	-,349
		D1	-,432	-,349	1,000
Covariances	D3	,015	-,002	-,006	
	D2	-,002	,014	-,005	
	D1	-,006	-,005	,012	

a. Variable dépendante : M2

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3,05	3,99	3,70	,202	50
Résidu	-,979	,686	,000	,374	50
Erreur Prévision	-3,207	1,440	,000	1,000	50
Erreur Résidu	-2,532	1,775	,000	,969	50

a. Variable dépendante : M2

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	D1 ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,357 ^a	,127	,109	,402	2,158

a. Valeurs prédites : (constantes), D1

b. Variable dépendante : M2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,776	,352		7,876	,000
	D1	,243	,092	,357	2,645	,011

a. Variable dépendante : M2

Coefficients de corrélation^a

Modèle		D1
1	Corrélations D1	1,000
	Covariances D1	,008

a. Variable dépendante : M2

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3,31	3,94	3,70	,152	50
Résidu	-1,255	,683	,000	,398	50
Erreur Prévision	-2,537	1,627	,000	1,000	50
Erreur Résidu	-3,124	1,699	,000	,990	50

a. Variable dépendante : M2



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution



تسديد فاتورة الكهرباء و الغاز تصرف مسؤول و حضاري

تفادوا تراكم ديونكم و تقدموا إلى مصالحنا
لتستفيدوا من التسهيلات المتاحة لكم

سونلغاز - التوزيع
دوما في خدمتكم



www.sonelgaz.dz





شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est

Direction de Distribution El-Tarf

Félicitations

Adressées à l'agence commerciale de El-Tarf

Madame la Directrice de la distribution d'El-Tarf présente ses félicitations pour les résultats de recouvrements réalisés à la fin de l'exercice 2015 à l'ensemble du personnel de l'agence commerciale de EL TARF.

Vous avez fait preuve en plus de vos compétences d'une excellente capacité de réaction en vous adaptant très rapidement à ce qui vous était demandé.

Félicitations pour votre contribution.

La Directrice

سونلغاز



POLITIQUE ESST AU SEIN DES SOCIÉTÉS DU GROUPE SONELGAZ

ENGAGEMENTS DES MANAGERS

Conscient des enjeux liés à l'Environnement, la Santé et Sécurité au Travail (ESST) et ayant la ferme volonté d'appliquer, dans toutes ses lignes, la politique ESST adoptée par le Groupe Sonelgaz, le management de l'ensemble des sociétés du Groupe Sonelgaz s'engage solennellement, en respect de la doctrine stipulant que « la responsabilité suprême découle de l'engagement supérieur », à veiller en permanence à organiser et à harmoniser les activités de leurs sociétés dans le strict respect des exigences de la Politique ESST adoptée dans le but d'atteindre des objectifs fixés en la matière.

Dans cette optique, l'ensemble des managers des sociétés du Groupe Sonelgaz, chacun en ce qui le concerne et en ce qui concerne ses responsabilités, s'engage irrémédiablement et inlassablement à :

1. Se conformer aux dispositions légales et réglementaires applicables aux activités du Groupe Sonelgaz en matière d'Environnement, de Santé et de Sécurité au Travail.
2. Assurer des conditions de travail saines et sûres, à l'ensemble des parties prenantes (employés, clients, sous-traitants, prestataires, fournisseurs, etc...) y compris en situations d'urgence.
3. Assurer la disponibilité des référentiels Environnement, Santé et Sécurité au Travail ainsi que ceux relatifs aux mesures de contrôle mises en œuvre dans ce cadre et veiller à leur respect y compris par les parties prenantes (employés, clients, sous-traitants, prestataires, fournisseurs, etc...).
4. Responsabiliser tous les niveaux hiérarchiques et toutes les parties prenantes (employés, clients, sous-traitants, prestataires, fournisseurs, etc...) en matière de respect des règles Environnement, Santé et Sécurité au Travail applicables au sein de chaque société du Groupe Sonelgaz.
5. Favoriser une approche de concertation et d'échange, par l'implication et la motivation des travailleurs ainsi que des autres parties prenantes, pour l'amélioration des conditions Environnement, Santé et Sécurité au Travail, notamment à travers les programmes des Commissions Paritaires d'Hygiène et de Sécurité et du Comité HSE Groupe.
6. Promouvoir la formation et l'information des travailleurs et des autres parties prenantes à tous les niveaux sur les aspects Environnement, Santé et Sécurité au Travail.
7. Veiller à la maîtrise des risques professionnels et améliorer en continu les performances ESST au sein des sociétés du Groupe Sonelgaz.
8. Œuvrer constamment à la préservation de l'Environnement dans le cadre du développement durable.
9. Promouvoir la communication interne et externe pour le partage des expériences et le reporting des informations sur l'Environnement, la Santé et la Sécurité au Travail.
10. Promouvoir la culture de prévention et de sensibilisation aux principes de l'Environnement, de la Santé et de la Sécurité au Travail.

La politique Environnement, Santé et Sécurité au Travail adoptée par le Groupe Sonelgaz revêt un caractère hautement stratégique. A ce titre, l'ensemble du management du Groupe s'engage à mener les nobles missions qui en découlent avec abnégation et rigueur.



Le Président Directeur Général

M. Mourad ADJAL

سياسة البيئة، الصحة والسلامة المهنية لشركات مجمع سونلغاز التزامات المسيرين

سونلغاز



وعيا منا بالتحديات المرتبطة بالبيئة والصحة والسلامة المهنية وامتلاكنا لإرادة حاسمة لتطبيق سياسة البيئة، الصحة والسلامة المهنية في جميع محاورها المعتمدة من قبل مجمع سونلغاز، تتعهد إدارة جميع شركات المجمع وتلتزم بكل حزم، وفقاً للعقيدة التي تنص على أن "المسؤولية الأسمى تتبع من الالتزام الأعلى"، بالسهر باستمرار على تنظيم أنشطة شركاتهم وانضمامها بالامتثال الصارم لمتطلبات سياسة البيئة، الصحة والسلامة المهنية من أجل تحقيق الأهداف المحددة في هذا المجال.

في هذا المنظور، يتعهد جميع مسيري شركات مجمع سونلغاز، كل حسب موقعه ومسؤولياته، بشكل حازم وبدون هوادة بما يلي :

1. الامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية المطبقة على أنشطة مجمع سونلغاز فيما يتعلق بالبيئة، الصحة والسلامة المهنية.
2. ضمان ظروف عمل صحية وأمنة لجميع الأطراف المعنية (العمال، الزبائن، المقاولين، مقدمي الخدمات والموردون، إلخ (...)) بما في ذلك حالات الطوارئ.
3. ضمان توفر مراجع البيئة والصحة والسلامة في العمل وكذلك تلك المتعلقة بتدابير الرقابة المطبقة في هذا السياق وضمان احترامها، لكل الأطراف المعنية (العمال، الزبائن، المقاولون، مقدمو الخدمات والموردون، إلخ (...)).
4. تحميل مسؤولية جميع المستويات الهرمية وجميع الأطراف المعنية (العمال، الزبائن، المقاولون، مقدمو الخدمات والموردون، إلخ (...)) في مجال الامتثال لقواعد البيئة، الصحة والسلامة المهنية المعمول بها داخل كل شركة من المجمع.
5. تشجيع النهج التشاوري والتبادل، من خلال إشراك وتحفيز العمال، من أجل تحسين ظروف البيئة، الصحة والسلامة المهنية، ولا سيما من خلال برامج اللجان المتساوية الأعضاء للصحة والسلامة وبرامج لجنة المجمع للصحة والسلامة والبيئة التابعة للمجمع.
6. تعزيز التكوين واعلام العمال وجميع الأطراف المعنية على جميع المستويات بشأن البيئة، الصحة والسلامة المهنية.
7. العمل على الحد من المخاطر المهنية والتحسين المستمر للأداء في مجال البيئة، الصحة، السلامة داخل شركات مجمع سونلغاز.
8. العمل باستمرار للحفاظ على البيئة في سياق التنمية المستدامة.
9. تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي لتبادل الخبرات والإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بالبيئة، الصحة والسلامة المهنية.
10. نشر ثقافة الوقاية والتوعية بمبادئ البيئة، الصحة والسلامة المهنية.

سياسة البيئة، الصحة والسلامة المهنية التي يتبناها مجمع سونلغاز ذات طبيعة استراتيجية للغاية وعلى هذا النحو، تلتزم إدارة المجمع بأكملها بتنفيذ المهام النبيلة باستماتة وصرامة.



الرئيس المدير العام

مراد عجال