



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع.

العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي في المؤسسة الجزائرية (دراسة نظرية)

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة:

د/ بخوش لامية.

إعداد الطالبة:

خلفة هدى

السنة الجامعية: 2020/2019.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

-الإهداء.

-التشكرات.

-مقدمة..... أ - ب

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

أولا-الإشكالية..... ص 07

ثانيا - أسباب اختيار الموضوع..... ص 11

ثالثا - أهمية الدراسة..... ص 12

رابعا - أهداف الدراسة..... ص 12

خامسا - تحديد مفاهيم الدراسة..... ص 13

سادسا - الدراسات السابقة..... ص 21

سابعا - النظريات المفسرة للدراسة..... ص 33

ثامنا - الإطار المنهجي للدراسة..... ص 49

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

- تمهيد..... ص 54

أولا-قراءة سوسيو سيكولوجية للاندماج وعلاقته بالعمل..... ص 55

ثانيا-خصائص ومميزات الاندماج الوظيفي..... ص 59

ثالثا-أهمية الاندماج الوظيفي.....ص 60

رابعا-أهداف الاندماج الوظيفي.....ص 66

خامسا- مظاهر الاندماج الوظيفي.....ص 69

-خلاصة.....ص 74

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

- تمهيد.....ص 76

أولا- العوامل الفيزيائية.....ص 77

ثانيا-العوامل التنظيمية.....ص 87

ثالثا - العوامل النفسية.....ص 91

رابعا-العوامل الاجتماعية.....ص 94

-خلاصة.....ص 98

- خاتمة.....ص 100

- قائمة المراجع.....ص 106

إهداء

بسم قدسية الكلمة وقوة التعبير وحرارة الشعور وقمة التحدي بلا عزور وبكل ما يحمل قلبي من عز وشكر وامتنان وفرح وأتوجه بالشكر الخاص إلى أمي وأبي اللذان كانا رفيقا دربي واللذان تعبنا من أجلي وعلماني معنى الصبر والاجتهاد، كما لا ننسى زوجي الذي ساعدني ولم يبخل علي بشيء وكان خير قدوة لمشواري.

وأهدي ثمرة جهدي إلي وإلى والدي وأخواتي وكل عائلتي .

كما أتقدم إلى بقية العائلة فردا فردا وإلى أهلك أخوات لم تتجبهن أمي أهلك رفقة وأعز صديقاتي -أمينة،نورة.

وإلى كل من يعرف هدى من قريب أو من بعيد .

تشكرات

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم شكرتم فإن الله شاكريحب الشاكرين" رواه مسلم.

وفي هذا المقام ليس لنا إلا أن نقدم وافر الشكر والتقدير والعرفان للأستاذة المشرفة بخوش لامية على رعايتها لبحثنا من أن كان فكرة إلى أن وصل إلى ما هو عليه، ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة وارشاداتها النيرة.

ونرجو أن تكون توجيهاتها البناءة قد أوصلتها إلى رضاها عن أعمالنا كما نشكرها على تحمل مشاكل الاطلاع على محتوياتنا رغم انشغالاتها الكثيرة .

كما نتوجه بالشكر والتقدير والاحترام إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل حتى ولو بكلمة طيبة.

مقدمة

-مقدمة :

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 والاقتصادية بدأت تلغى شيئا فشيئا وأصبح العلماء يهتمون بالعامل داخل المنظمة، فالمنظمات الحديثة تسعى إلى تطبيق أنظمة واستراتيجيات جديدة للحفاظ على سمعتها ورفيها وتقدمها.

لذلك صبت أكبر اهتماماتها في تنمية المورد البشري وتوفير كل ظروف العمل التي تساهم في اندماجه 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 زادت هذه الطاقة زادت مشاركة الموظف وتطور أدائه وسعى إلى تحقيق ما أمكنه من أهداف فردية ومؤسسية.

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.

انطلاقا من أهمية الاندماج الوظيفي للموظف والمؤسسة تم إعداد هذه الدراسة النظرية- نظرا لجائحة كوفيد 19 التي حالت دون انجاز الجانب الميداني من الدراسة- وذلك للكشف عن أهم العوامل التي تجعل من الموظف مندمجا مع وظيفته ومنه مندمجا داخل مؤسسته، لهذا قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول نظرية:

خصص الفصل الأول للإطار النظري والمنهجي للدراسة وضم الإشكالية وفرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، النظريات المفسرة للدراسة، الإطار المنهجي للدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصص لأساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة حيث ضم قراءة سوسيوسيكولوجية للاندماج الوظيفي وعلاقته بالعمل، وخصائصه وأهميته وأهدافه وأهم مظاهره.

الفصل الثالث خصص للعوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة حيث ضم العوامل الفيزيائية والتنظيمية والاجتماعية والنفسية، وفي الأخير خاتمة للإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة والفرضيات العامة والجزئية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة.

أولاً-الإشكالية.

ثانياً - أسباب اختيار الموضوع.

ثالثاً - أهمية الدراسة.

رابعاً - أهداف الدراسة.

خامساً - تحديد مفاهيم الدراسة.

سادساً-الدراسات السابقة.

سابعاً - النظريات المفسرة للدراسة.

ثامناً - الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

أولاً - الإشكالية:

إن أهم عنصر يسيّر المجتمعات والمنظمات ويطورها هو العنصر البشري، ما فرض على الباحثين والمتخصصين الاهتمام به ودراسته والبحث في أوضاعه داخل مكان العمل الذي يشغله، هذا الاهتمام يظهر جليا من خلال الدراسات والنظريات التي تهتم أساسا بتفعيل دوره في المؤسسة وتبحث عن الكيفية التي تجعله يسير وفقا للسياسة المرسومة لبلوغ الأهداف المسطرة في مجال التنظيم والإنتاج.

مما لا شك فيه أن أهم ما تسعى إليه المنظمة في مجال الاهتمام بمواردها البشرية هو كيفية إثارة اهتمام العمال بعملهم أو بمعنى آخر كيف نجعل العامل راض عن وظيفته؟ لأنه من الصعب على أي منظمة أن تحقق أهدافها بعمال متدمرين وغير مستقرين معنويا أو ماديا، فالإنسان بطبعه اجتماعي بمعنى أنه يحمل في أعماقه سمات التجمع سواء في الأسرة أو المدرسة أو الشارع وحتى في المنظمة التي يعمل بها، فالفرد فطر على العيش في جماعة والتفاعل مع الآخرين سواء في مجتمعه العام أو في بيئة عمله ما يجعل اندماجه واستقراره مع جماعة العمل ضروري

إن الاندماج يعني التكامل ويقصد به تكيف الجماعات والأفراد بكيفية تؤدي إلى تكوين مجتمع منظم، حيث تؤدي هذه الجماعات في إطار هذا المجتمع المنظم أنشطة مختلفة، وهنا تصبح جماعات العمل راضية عن هذا الأداء وعندها يصبح الفرد متكيف اجتماعيا ووظيفيا، حيث أن هذا النوع من الاندماج يؤدي إلى التكيف السليم مع بيئته المادية والاجتماعية في شتى صورها الأسرية والمهنية، بمعنى تكيف الفرد وفقا لمستلزمات المجتمع أو تماشيا مع الجماعة التي ينتمي إليها بحيث يلتزم بكافة مسؤولياته ويستجيب لمطالبها ويندمج فيها إما اجتماعيا أو وظيفيا.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

الاندماج له أهمية كبيرة في حياة الفرد تجعله مستقر ومتكيف مع البيئة التي ينتمي إليها، وهو أنواع منه: الاندماج الأسري الذي يتم داخل الأسرة من تلاحم وتكيف وتضامن بين أفراد الأسرة الواحدة، والاندماج الاجتماعي الذي يتحقق داخل المجتمع الواحد، والاندماج الوظيفي الذي يحدث بين أفراد بيئة العمل، هذا النوع الأخير من الاندماج هو بمثابة التكيف والاستقرار داخل المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدماتية.

حيث أن العامل يتوقع من وراء عملية العمل إشباع حاجاته المادية والمعنوية، وبما أن تحقيق هدف إنتاج سلع أو خدمات يتطلب تكلفة مادية من مواد أولية ومصاريف مادية فإنه يتطلب كذلك من العمال قوة عمل بدنية ومعنوية، فالقوة المعنوية بقدر ما هي مرتبطة بالفرد ذاتها فهي محفز يدفع بالفرد إلى التكيف والاستقرار وحب المهنة ما يجعله مندمجا وظيفيا.

لهذا فإن أكبر اهتمام توليه المنظمة بمواردها البشرية هي كيفية جعل العمال مندمجين في وظائفهم، لأن الموظف داخل المنظمة له دور مهم في نجاحها لأنه مصدر للميزة التنافسية وذلك من خلال توجيه إمكانياته ومهاراته ومعارفه في التحديث والإبداع الجديد في العمل، بما يكسب المنظمة المرونة والقدرة على مواكبة السوق وتوفير متطلبات البقاء والتطور

ما يفرض على المنظمة ضرورة الاهتمام بالموظف وتشجيعه على العمل لضمان اندماجه المستمر في الوظيفة وذلك لضمان تحقيق دوره وتفعيل قدرته على تحقيق الأهداف، هذه الأهداف ليست تخص الموظف فقط بل المنظمة كذلك، هذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق أهداف متعددة لا بد أن يكون أهمها تحقيق رضا الموظفين الذي يعد مظهر من مظاهر الاندماج الوظيفي.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

إن الموظف عندما يكون مندمجا في بيئة عمله يكون بمثابة المحرك والعنصر الأساسي والمهم في نجاح المنظمة، ما يفرض وضع إستراتيجية وسياسة واضحة للاندماج الوظيفي وتوفير جو ملائم وبيئة عمل مناسبة، ومحاولة معرفة العوامل التي قد تؤثر ويتأثر بها الموظفون خلال عملية اندماجهم الوظيفي.

هنا نصل إلى أن عملية الاندماج الوظيفي مرتبطة بمجموعة من العوامل التي يختلف درجة تأثيرها من موظف لآخر، فقد أكدت الدراسات والبحوث تعدد العوامل المؤثرة في اندماج الموظف في بيئة عمله فمنها الفيزيائية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية، هنا تكمن أهمية هذه الدراسة العلمية النظرية - نظرا لتعذر تطبيق الجانب الميداني منها الذي كان من المفروض ببلدية النشامية بولاية قالمة كمؤسسة خدمتية بسبب جائحة كوفيد 19- لتسليط الضوء على العوامل التي تؤثر سلبا و إيجابا في اندماج الموظف داخل المنظمة، بمعنى وصف وتشخيص أهم العوامل التي تساعد وتسرع من اندماج الموظف في جماعة عمله ومنه في المؤسسة وفي الجانب المقابل العوامل التي قد تكون معيقا لهذا الاندماج الوظيفي.

للكشف عن هذه العوامل انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي:

ما هي العوامل التي تؤثر في اندماج الموظف داخل المؤسسة؟

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي العوامل الفيزيائية التي تؤثر في اندماج الموظف داخل المؤسسة ؟

- ما هي العوامل التنظيمية التي تؤثر في اندماج الموظف داخل المؤسسة؟

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

- ما هي العوامل النفسية التي تؤثر في اندماج الموظف داخل المؤسسة ؟

- ما هي العوامل الاجتماعية التي تؤثر في اندماج الموظف داخل المؤسسة ؟

للإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة فرضية عام وفرضيات جزئية:

الفرضية العامة: يتأثر اندماج الموظف داخل المؤسسة بعدة عوامل فيزيقية وتنظيمية ونفسية واجتماعية.

الفرضية الجزئية الأولى: العوامل الفيزيقية تؤثر سلبا في اندماج الموظف داخل المؤسسة.

للإجابة عن هذه الفرضية الجزئية تم اعتماد المؤشرات التالية: الإضاءة ، الحرارة،الرطوبة،، التهوية، الضوضاء، الأمن الصناعي.

الفرضية الجزئية الثانية: العوامل التنظيمية تؤثر إيجابا في اندماج الموظف داخل المؤسسة.

للإجابة عن هذه الفرضية الجزئية تم اعتماد المؤشرات التالية:الأجر، الترقية، الحوافز، أسلوب المعاملة والإدارة.

الفرضية الجزئية الثالثة:العوامل النفسية تؤثر إيجابا في اندماج الموظف داخل المؤسسة.

للإجابة عن هذه الفرضية الجزئية تم اعتماد المؤشرات التالية: المناخ التنظيمي النفسي، الرضا عن العمل، قيمة وأهمية العمل.

الفرضية الجزئية الرابعة:العوامل الاجتماعية تؤثر إيجابا في اندماج الموظف داخل المؤسسة.

للإجابة عن هذه الفرضية الجزئية تم اعتماد المؤشرات التالية: التشجيع،السلوك الإشرافي.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

ثانيا-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- الرغبة الذاتية للطالبة في دراسة شكل من أشكال الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية وبالضبط الاندماج الوظيفي باعتباره له علاقة بمجال تخصصها هو تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بغرض توظيف المعارف النظرية التي تم تكوينها فيها خلال سنوات التدرج.
- يحتك عمال المؤسسات خدماتية كانت أو منتجة مع بعضهم البعض وحتى مع المواطنين والطالبة كمواطنة تلاحظ مدى انسجام الموظفين مع بعضهم أثناء تأدية خدماتهم لها في المؤسسات التي تتعامل معها، ما حفزها على البحث عن العوامل التي تزيد أو تضعف من اندماج الموظفين داخل مؤسساتهم بما يساهم في اهتمامهم بعملهم وتأديته بشكل أفضل ما يحقق رضاهم ورضا المواطن المتعامل معهم في نفس الوقت.
- محاولة فهم أهمية وأهداف الاندماج الوظيفي وخصائصه ومظاهره وأهم العوامل التي قد تؤثر فيه سلبا أو إيجابا ومدى تأثير ذلك على حسن أداء الموظف في المؤسسة.
- محاولة إثراء البحث العلمي في مجال تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بالبحث حول الاندماج الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ودوره في تحقيقها لأهدافها.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

ثالثا- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع الاندماج الوظيفي باعتباره أساس تكيف الموظفين داخل المؤسسة، وهذا ما يسهل قيامهم بأداء مهامهم ما يسهل على المؤسسة تحقيق أهدافها، حيث أن أي معيق لتكيف الموظف داخل المؤسسة يعني إعاقة تحقيق الأداء الفعال داخلها.
- معرفة مدى إدراك الموظف لأهمية الاندماج الوظيفي من حيث أنه يجعله مستقر ومتكيف في عمله، وكذلك أهميته بالنسبة للمؤسسة باعتباره يحقق الاستقرار لأهم مسير لها وهو الموظف.
- التعرف على العوامل المتعددة التي تساعد في الاندماج الوظيفي للموظف وأبعاده وعلاقته بأداء العامل لعمله في المؤسسة الجزائرية.

رابعا: أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على مدى فهم الموظفين لأهمية الاندماج الوظيفي ومدى اندماجهم داخل مؤسساتهم، وأهم العوامل التي تساعدهم في تسريعه من جهة والتي تعيقه داخل المؤسسة من جهة أخرى.
- التعرف على العوامل المؤثرة في اندماج الموظف داخل المؤسسة وانعكاساته على أدائه وأداء المؤسسة معا، وبذلك محاولة توظيف المكتسبات النظرية خلال سنوات التدرج في دراسة هذا الموضوع.
- المساهمة في فهم واقع اندماج الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية من خلال فهم خصائصه وأبعاده ومظاهره ومعيقاته.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

1- العوامل:

-التعريف اللغوي:السوائم المتخذة للعمل كبقر الحرث ونحوه الأنعام العوامل: الماشية المستفاد من ركوبها ولحومها وألبانها.

وهي الأسباب المؤثرة ومنه قولهم: يقوم على ثلاثة عوامل.

- التعريف الاصطلاحي:

- « هي تلك الأشياء التي يجب حدوثها كي يتحقق نجاح أي عملية أو مشروع أو خطة أو خدمة تكنولوجيا معلومات.¹»

يمكن قياسه بواسطة مؤشرات أداة أساسية كنسبة التقليل في التغيرات غير الناجحة ونسبة التقليل في التغيرات التي ينتج عنها حوادث وغيرها².

-التعريف الإجرائي:

حسب موضوع الدراسة:"هي المسببات التي تؤدي إلى حدوث اندماج الموظف داخل المؤسسة سواء بالتأثير عليه إيجابا حيث تساهم في تسريع حدوثه أو بالتأثير عليه سلبا من خلال إعاقته وتتعدد هذه العوامل بين فيزيقية وتنظيمية ونفسية واجتماعية"

¹ عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والادارة، دار النهضة العربية ، ط2، بيروت، لبنان، ص 357.

²جوردين مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون،المجلد الثالث، دون دار نشر، دون بلد نشر، دون سنة نشر، ص 205.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

2- التأثير:

- التعريف اللغوي:

الأثر: ما خلفه السابقون. وجاء في أثره: في عقبة الأثر.

أثر الشيء: يقينه.

- التعريف الاصطلاحي:

هو إخضاعه لمفعول ما هو الشيء الذي يؤثر في شيء ما¹.

- التعريف الإجرائي:

حسب موضوع الدراسة "هي ما تحدثه العوامل من نتائج في اندماج الموظف داخل المؤسسة،

فتكون المحرك الرئيسي له إيجابا بتسريع اندماجه أو سلبا بإعاقة اندماجه."

3- الاندماج الوظيفي:

1.3- الاندماج:

- التعريف اللغوي:

جاء في لسان العرب لابن المنطور: الفعل دمج يدمج دموجا، بمعنى دخل في الشيء واستحكم

فيه، فيقال اندمج الشيء واندمج أي دخل في الشيء واستحكم فيه².

جاء في قاموس العرب: الاندماج هو انضمام عدة مؤسسات أو مجتمعات بعضها إلى بعض

انضماما واحد أو ما يعرف بكتلة واحدة³.

¹ جوردن مارشال: مرجع سابق، ص 220.

² ابن المنطور: لسان العرب، المجلد ، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2019، ص 3101.

³ جوردن مارشال: مرجع سابق، ص 409.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

-التعريف الإصطلاحي:

-تعريف إميل دوركايم: «أن تملك المجموعة وعي مشترك، والاشتراك في المعتقدات والقيم¹.»

- "الاندماج هو عملية تخص مباشرة الفرد وهي ترتبط بدرجة قبوله بين الجماعات التي يريد أن يكون جزء منها، وترتبط بدرجة كبيرة بالتكيف الفعلي، فإذا لم يوجد تكيف فلن يكون هناك اندماج².

- "الاندماج يعني إدخال عناصر جديدة في بناء ما يكون غريب عن الفرد، وعادة ما تتحكم في عملية الاندماج مؤسسات معينة إما أن تكون أسرة أو دولة أو مؤسسة مهنية أو جمعيات خاصة³.

-التعريف الإجرائي:

حسب موضوع الدراسة: "الاندماج عبارة عن شبكة من الروابط الاجتماعية تشد أفراد المجتمع إلى بعضهم البعض التي تبدأ من التضامن الاجتماعي ثم التكيف لتصل إلى اندماج اجتماعي بحيث يهدف هذا الأخير إلى خلق مجتمع موحد."

2.3- الوظيفة:

- التعريف اللغوي:

- وظيف، يوظف، توظيفاً. وهو ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين.

¹: فوزي بوخريص: الاندماج الاجتماعي والديمقراطية (نحو مقاربة سوسيولوجية)، مؤسسة مؤمنون بلا حدود، المغرب، دون سنة نشر، ص 11.

²: عجة الجيلاني: الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، ص 155.

³: بوعلام أمينة: المحددات التنظيمية داخل الإدارة المحلية للاندماج المهني والانضباط التنظيمي-دراسة ميدانية بولاية الوادي-، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 11، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 2018، ص 25-35.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

- في المعجم العربي: "الوظيفة هو فريق أو مجموعة من الناس والأدوات التي يستخدمونها لتنفيذ

واحدة أو أكثر من العمليات أو الأنشطة على سبيل مكتب الخدمة"¹

مصطلح الوظيفة له أيضا معنيان آخران: الغرض المقصود من عنصر تهيئة شخص أو فريق أو

عملية أو خدمة تكنولوجية، وعامة الوظيفة عمل مدفوع الأجر بصفة منتظمة².

-التعريف الاصطلاحي:

"-هي مجموعة الاختصاصات والصلاحيات القانونية التي يجب أن يمارسها صاحبها لتحقيق

منفعة ما."

"-هي نشاط إنساني اقتصادي مستهدف ومقصود يتأثر بمؤثرات زمانية ومكانية"³.

- "هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تتطلب تعيين فرد لأدائها ويوجد بكل منظمة

أو مؤسسة عدد من الوظائف يتفق مع عدد الموظفين أو العمال معا"⁴.

-الموظف أو العامل:شخص يعمد إليه بعمل دائم أو يومي في خدمة ما⁵. وهي ما يقدر للإنسان

من عمل⁶. أي يسند إليه عمل ليؤديه حسب اختصاصه في إلى المصالح أو المؤسسات.

¹ : ابن المنظور: مرجع سابق: ص 1010.

² أحمد بعلبكي وآخرون: جدليات الاندماج الاجتماعي والتنظيمي وبناء الدولة والأمة في الوطن العربي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان، 2014، ص 60.

³ نصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 24.

⁴ عمار الطيب كشرود: معجم المصطلحات: علم النفس الصناعي والتنظيمي والادارة، دار النهضة العربية، ط2، بيروت، لبنان، ص 308.

⁵ إبراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيان: معجم الوسيط، الجزء1، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1972، ص 323.

⁶ علي بن هادية، بلحسن بليش: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 83.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

-التعريف الإجرائي:

"هي إسناد مجموعة من الاختصاصات للفرد أو الموظف وفق شروط تضعها الإدارة أو المنظمة، لشغل المناصب وفقا لطرق القانونية المضبوطة، تتخذ في العادة إما شكل توظيف مباشر أو عن طريق مسابقات"

3.3-الاندماج الوظيفي:

-التعريف الاصطلاحي:

"هو تحقيق قدر من الانساق القيمي ويكون محوره العدالة والمساواة لضمان استمراريته."
- "هو انضمام مجموعة من الأفراد داخل المنظمة عن طريق سياسة تنظيمية، تقوم بها المنظمة من أجل الوصول إلى أرقى التطور وحماية المورد البشري¹."

- "هو توفير الأدوات والمهارات التي يحتاجها الموظفون للاندماج إلى مستويات أفضل، ليس هو مبادرة نعمل عليها لمرة 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 الجميع²."

- "هم أفراد مندمجون وظيفيا ويعبرون عن أنفسهم جسديا وذهنيا، وشعوريا ومهنيا، من خلال قيامهم بأدوارهم في العمل، على العكس من ذلك فإن الأفراد غير مندمجين وظيفيا ليس لديهم أي ارتباط نفسي ومهني وشخصي بأدوار العمل."
- " هو الانجازات الايجابية المرتبطة بالعمل التي تؤدي إلى الحيوية والتفاني في العمل."

1 عمار الطيب كشرود: مرجع سابق، ص 423.

2 باسل البستاني: ديناميكية التفاعل الاقتصادي والثقافي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

- " هو الالتزام و الشغف والطاقة التي يمكن ترجمتها إلى مستويات عالية الجهد والإصرار على العمل والمبادرة والابتكار¹."

- **التعريف الإجرائي:**

" هو نوع من أنواع الروابط الاجتماعية التي تنشأ في بيئة العمل وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة و بجماعة العمل، فهو درجة الترابط بين الموظف وعمله التي يكون فيها العمل أو الوظيفة جزءاً هاماً من حياة وكيان الفرد الموظف، أين يحدث التطابق والتجاوب النفسي والمعنوي والمادي للفرد مع عمله بما ينعكس في صورة أدائه لعمله والالتزام نحوه ونحو المؤسسة التي يعمل بها."

من المفاهيم التي تتداخل مع الاندماج الوظيفي:

- **التمكين:** "هو إستراتيجية لتحرير الطاقة الكامنة للفرد وإشراكه في عمليات البناء المنظمة، فهو أسلوب إداري يسمح للموظفين بالشعور بالاستقلالية في العمل، ما يجعلهم يشعرون بالثقة والمسؤولية اتجاه العمل²."

إن التمكين هو الصورة النهائية للاندماج الوظيفي، فالعلاقة بين التمكين والاندماج الوظيفي علاقة ترابط وتناسق فلا يستطيع الموظف الوصول لدرجة التمكين في العمل إلا بعد اندماجه وظيفياً.

- **الانضباط الوظيفي:**

" هو الحل في تنظيم الأمور والاهتمام العالي بجميع عمليات المنظمة للعمل، من حيث الأداء والوقت والتصرفات، وهذا يعني إتباع القواعد والقوانين والإجراءات التي تنص عليها المنظمة³."

لا يمكن الوصول إلى هذا الحد من الانضباط في العمل إلا إذا كان الموظف مندمجاً وظيفياً.

¹ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص ص 26-35

² محمد علي محمد: مقدمة في علم اجتماع التربية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 214.

³ عبد الرزاق حبيب: مرجع سابق، ص 43.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

4- تعريف المؤسسة:

- التعريف اللغوي:

- المؤسسة هي من الفعل أسس، يؤسس تأسيساً أي إنشاء شيء صنعه.

- المؤسسة لغة هي تأسيس الشيء من أجل منفعة ما¹.

-التعريف الاصطلاحي:

" هي منشأة تؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه

المنفعة.....وهي مشروع لتحقيق الربح وإنجاحها يعني نجاح الاقتصاد²."

-التعريف الإجرائي:

" هي وحدة اقتصادية تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي أو الخدماتي

أو الاجتماعي، وهدفها الإنتاج لغرض تسويقه وهناك مؤسسات هدفها تقديم خدمة للفرد أو ما

يعرف بالمؤسسات الخدماتية كالبديية مثلاً."

5- المؤسسة الجزائرية:

- اصطلاحاً:

- "هي هيكل تنظيمي وبشري ووحدة اقتصادية."

- "هي عبارة عن تجمعات بشرية لها ترتيب خاص بها، تستخدم الوسائل الفكرية والمادية والمالية

من أجل استخراج وتحويل ونقل وتوزيع السلع والخدمات وفقاً لأهداف معينة تحدد من قبل الإدارة

بقصد حافز الربح أو المنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة¹."

¹ ابن منظور: مرجع سابق، ص 366.

² زياد محمد عبد: أساسيات علم الإدارة، دار البادية، بيروت، لبنان، 2013، ص ص 203-143.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

- "وحدة إنتاج السلع أو الخدمات وهناك من ينظر إليها على أنها متعددة النشاطات، ومنها من ينظر إليها على أنها وحدة توزيع."²

-التعريف الإجرائي:

" هي مجموعة من الوسائل المادية والتكنولوجية والمالية والبشرية بهدف خلق ثروة أو تقديم خدمة للفرد، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تضم جماعات للعمل."

- **جماعة العمل:** "هي بنية تتكون من مجموعة من الأعضاء يجمعهم هدف مشترك هو العمل، والتفاعل فيما بينهم لتحقيق غاية محددة، تهتم بالإنتاج والخدمات التي تقدمها المؤسسة"³.

هي الجماعات التي تنتمي إلى عمل واحد أو مؤسسة واحدة تعمل وفق مبادئ وقرارات تحددها المنظمة، ويقوم كل فرد بأداء عمل حسب التخصص والدور الذي منح له.

¹ عسلي نور الدين: دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية لولاية مسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 11، جامعة مسيلة، الجزائر، مارس، 2011، ص 08.

² ابراهيم بدر شهاب الخالدي: موسوعة إدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 65.

³ إبراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيان: مرجع سابق، ص 335.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

سادسا: الدراسات السابقة:

1- الدراسات الأجنبية:

- دراسة بجوريممان وريلاودر Bjorkman & Rylander سنة 1980.

تحدد هدف الدراسة في القياس المعلمي للإزعاج، الناتج عن مصادر مختلفة للضوضاء معتمدين على الفروق الفردية في تقييمات الأفراد الذاتية للضوضاء، وتكونت مجموعة المفحوصين من 40 طلبا، من كلية الطب 20 ذكور و 20 إناث، بمتوسط سن مقداره 25 عام و 05 أشهر.

وتضمنت أدوات الدراسة شرائط تسجيل مسجل عليها أصوات لأربعة مصادر للضوضاء طائرات، عربات نقل خفيفة شبيهة بالموتوسكل، قطار، كما تضمنت الأدوات استبيانات. كان مستوى الضوضاء وكان مستوى الضوضاء في خلفية حجرة التجربة 36، بينما تراوحت ذروة الضوضاء الناتجة من مرور أي من المركبات الأربع السابقة ما بين 70 - 80.

ومن بين نتائج الدراسة أن المفحوصين الذين أوضحوا في استجاباتهم على الاستبيان أن بيئتهم المنزلية هادئة ولا تتسم بالضوضاء كانوا أقل انزعاجا خلال التجربة من هؤلاء الذين أوضحوا في استجاباتهم للاستبيان أن بيئتهم المنزلية مزعجة.

كما أظهرت النتائج أن هناك معامل ارتباطا دالا احصائيا بين الدرجة الانزعاج العام وبين مدى انزعاج الذي شعر به الفرد في التجربة .

ولقد رأى الباحثان أن الاختلافات الفردية في تقييم مصادر الضوضاء ربما ترجع إلى: كمية المعلومات المتاحة عن الضوضاء، الاتجاهات نحو مصدر الضوضاء، التعرض السابق للضوضاء، احتمال التعود على الضوضاء.

كما أشار الباحثان إلى أن الحساسية الزائدة للضوضاء وعدم المقدرة على التعود عليها ربما يمثلان عاملين من العوامل التي تصف الأفراد المستهدفين للاضطرابات العقلية¹.

إن هذه الدراسة أثرت الجانب النظري للدراسة الحالية في عامل فيزيقي مهم وهو الضوضاء الذي قد يعيق اندماج الموظفين وقد يسبب لهم اختلالا نفسيا وعقليا حسب ما توصلت إليه الدراسة.

¹ أيمن محمد أحمد فريجات: "أثر الضوضاء في بيئة العمل على بعض المتغيرات النفسية للعاملين في البريد الأردني"، مجلة مخبر الوقاية والأرغونوميا، العدد 01، مخبر الوقاية والأرغونوميا، جامعة الجزائر، ص 33.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

2- الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى¹:

دراسة بعنوان: " أثر الضوضاء في بيئة العمل على بعض المتغيرات النفسية للعاملين في البريد الأردني"، إعداد أيمن محمد أحمد فريحات، 2012.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الضوضاء في بيئة عمل صالة حركة البريد في الأردن على الحالة النفسية للعاملين، وذلك كما يتضح من دراسة بعض المتغيرات النفسية.

انطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: ما هي أثر الضوضاء في بيئة العمل على بعض المتغيرات للعاملين؟ وفرضيات الدراسة:

❖ لا توجد فروق دالة إحصائية بين العاملين في بيئة ضوضاء العادية وبين العاملين في بيئة الضوضاء المرتفعة في مستوى القلق.

❖ لا توجد فروق دالة إحصائية بين العاملين في بيئة ضوضاء العادية وبين العاملين في بيئة الضوضاء المرتفعة في مركز الضبط.

❖ لا توجد فروق دالة إحصائية بين العاملين في بيئة ضوضاء العادية وبين العاملين في بيئة الضوضاء المرتفعة في مركز الاكتئاب.

نتائج الدراسة:

الضوضاء في بيئة العمل ليس لها تأثير ضار على الحالة النفسية للعاملين ممثلة في المتغيرات النفسية التي تضمنتها الدراسة هذا راجع إلى الاختلافات الثقافية في البلاد المتقدمة على خلاف البلدان النامية. أفادت هذه الدراسة الحالية في إثراء الجانب النظري في مجال الضوضاء كعامل من العوامل الفيزيائية المؤثرة في الاندماج الوظيفي، والتي تدرك آثار ضارة على الحالة النفسية للعاملين، وكذلك صفات الضوضاء التي تعتبر من أهم العوامل التي تحدد المدى الذي يمكن أن تكون عليه الضوضاء مصدراً للإزعاج والقلق.

¹ أيمن محمد أحمد فريحات: مرجع سابق، ص ص 25-47.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

الدراسة الثانية¹:

بعنوان: "دور إدماج الموظفين في رفع مستوى أدائهم في المصارف السورية الخاصة"، من إعداد نرمين سلمان خان، سنة 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى دور إدماج الموظفين في المصارف الخاصة العاملة في سوريا بأبعاده (الحاجات الأساسية، التدريب والتطوير، الإدارة بالمشاركة، مشاركة المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات) في رفع أدائهم من حيث جودة العمل، التوقيت والكفاءة.

حيث انطلقت هذه الدراسة بالتساؤل الرئيسي المركزي: هل هناك دور لإدماج الموظفين من أجل رفع أدائهم وتحسين الجودة؟

للإجابة على هذا التساؤل وضعت فرضية هي: هناك دور لإدماج الموظفين من حيث التدريب والتطوير في رفع مستوى أدائهم.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك اندماج وظيفي لدى موظفي المصارف الخاصة العاملة في دمشق بنسبة متوسطة إلى كبيرة، فقد حازت ثلاث أبعاد من محور الاندماج الوظيفي على متوسط أعلى من وسط المقياس وهي (الحاجات الأساسية، الإدارة بالمشاركة، مشاركة المعلومات)، وهذا يدل على توفير إدارات المصارف للحاجات المكتبية والتدريبية والمعنوية التي يحتاجها الموظف للقيام بعمله.

- هناك ضعف في البرامج التدريبية التي تهدف إلى إغناء الخبرات والمهارات الموظفين في المسار الوظيفي والمهني.

- لا يوجد سياسة واضحة فيما يخص مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتشجيعهم بأفكارهم وآرائهم بالإضافة إلى مشاركتهم في تحمل المسؤولية.

أفادت هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية حول كيفية الاهتمام بآراء الموظفين وأفكارهم فيما يخص العمل ومشكلاته والحلول المناسبة لها، وأخذ هذه الأفكار بعين الاعتبار عند

¹ نرمين سلمان حداد: دور إدماج الموظفين في رفع مستوى أدائهم في المصارف السورية الخاصة، مذكرة ماجستير،

تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2012. متاح على الرابط: <http://pedia.svuonline.org>

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

اتخاذ القرارات حتى تؤدي إلى رفع أدائهم وذلك بوضع سياسات للاندماج الوظيفي في هذا السياق، والتي يجب أن تكون واضحة بنفس الوقت بالنسبة للموظفين ويدركون دورهم في تنفيذها والالتزام بها على الأمد الطويل للوصول لمستوى الأداء المرغوب للموظفين.

- الدراسة الثالثة:

بعنوان " أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع لأونروا" ، من إعداد: أحمد ديب محمد ماضي سنة 2014¹.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على وسائل الدعم التنظيمي التي يقدمها مكتب غزة الإقليمي (الأونروا) غزة.
- تحديد العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وكالة عون وتشغيل اللاجئين -الأونروا- غزة.
- تحديد العلاقة بين الخصائص الشخصية لدى العاملين في وكالة عون وتشغيل اللاجئين الأونروا- غزة والاستغراق الوظيفي.
- محاولة البحث عن معوقات استخدام الدعم التنظيمي في وكالة عون وتشغيل اللاجئين الأونروا- غزة.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي (الأونروا)؟.

¹ أحمد ديب محمد ماضي: أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع لأونروا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2014. متاح على الرابط: <https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle>

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

هذا التساؤل انبثق عنه فرضية رئيسية:

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (الأونروا).

نتائج الدراسة:

- هناك تصورات إيجابية من قبل الموظفين حول محددات الثقة التنظيمية.
- يثق الموظفون في زملائهم بصورة مقبولة .
- هناك تصورات إيجابية من قبل الموظفين حول آثار الثقة التنظيمية .
- هناك علاقة طردية إيجابية بين الدعم التنظيمي والثقة التنظيمية في منظمة الأونروا.

أفادت هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية بمفهوم جديد مرادف للاندماج الوظيفي هو الاستغراق الوظيفي الذي هو ارتباط الموظف العاطفي بالمنظمة وشركائهم الآخرين والوظيفة التي أعطت ولادة مصطلح الاستغراق الوظيفي، ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم المائة بالمائة لصالح المنظمة.

3- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى¹:

دراسة بعنوان: "مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي". دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (الجزائر)، إعداد محمد السعيد جوال، سنة 2013.

هدفت هذه الدراسة : إلى إمكانية البحث عن العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية بما يسمح للجميع دون تحيز أو استثناء بتقديم المبادرات والانجازات حول تحقيق ذلك. وانطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية:

¹محمد السعيد جوال: "مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي" دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (الجزائر)، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، العدد 02، جامعة الجلفة، 2013، صص 73-90.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

إلى أي مدى يمكن أن يساهم مستوى العدالة التنظيمية المدركة في تحقيق منقلبات الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (الجزائر)؟

تساؤلات فرعية هي:

- ما هو مستوى الاندماج الوظيفي السائد لدى العاملين في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟.
- فيما تكمن طبيعة العلاقة ومستوى تأثير العدالة التنظيمية المدركة على الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟.
- ما هو مستوى العدالة التنظيمية المدركة بمختلف أبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) السائدة لدى العاملين لدى العاملين في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة؟.

نتائج الدراسة:

هناك مستوى من العدالة التنظيمية المدركة و الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، ويرجع هذا المستوى للعدالة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وهذا ما يفرض علينا السعي بحد نحو تعزيزه للوصول إلى مستويات أعلى من الإندماج الوظيفي.

أفادت هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية من خلال تعميق فهم واقع الاندماج الوظيفي الذي يقاس حسب هذه الدراسة بخمسة أبعاد أساسية هي: التحكم في الوظيفة، معرفة ثقافة المؤسسة، والتعليم الفردي، والعمل داخل الفريق، ووضوح الدور. وتوصلت إلى وجود أثر للدعم الاجتماعي على الاندماج التنظيمي الوظيفي فكلاهما يرتبط بالآخر فالجانب الاجتماعي يكمل الجانب الوظيفي، فالفرد لا يستطيع العمل بمفرده بل يحتاج إلى مجموعة يتفاعل معها اجتماعيا ووظيفيا داخل المجتمع أو جماعة العمل.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

- الدراسة الثانية¹:

دراسة بعنوان «دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين» دراسة حالة مجمع عموري

- بسكرة - ،إعداد مرزوق سارة، بوعشة مبارك، سنة 2017.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي: ما مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في

الوظيفة؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

1. ما مستوى التمكين في مجمع عموري من وجهة نظر الموظفين فيها؟
2. ما مستوى اندماج الموظفين بالمجمع مع وظائفهم من وجهة نظر الموظفين فيه؟
3. ما أثر أبعاد التمكين المقترحة في مستوى إدماج الموظفين بوظائفهم في المجمع

المدرس.؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تقديم تأصيل نظري لمتغيري الدراسة وهما التمكين والاندماج الوظيفي.
- تقديم مقترحات حول تمكين الموظفين بطريقة تشمل جميع مداخل التنمية.
- تقييم مستوى تأثير أبعاد التمكين بالصورة المقترحة على اندماج الموظفين بالمجمع محل

الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة المسح الشامل، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للبحث، حيث جزء إلى

قسمين أساسيين تعلق الأول بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والقسم الثاني احتوى

على 38 سؤال موزعين على محورين أساسيين كل محور يتعلق بمتغير من متغيرات

¹ مرزوق سارة ، بوعشة مبارك: دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين: دكتوراه علوم اقتصادية، تخصص تجارة وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة ، الجزائر، 2017.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

الدراسة، بعد توزيعها على عينة البحث ثم استرجاع 37 استبيان صالح للدراسة والتقييم، حيث تم اعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي.

نتائج الدراسة:

- ✓ وجود علاقة ارتباطية ايجابية معنوية بين التمكين واندماج الموظفين في المجمع المبحوث، مما يؤكد على توجه المجمع نحو تطبيق المحاور التي يتضمنها التمكين.
 - ✓ وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على مستوى اندماجهم بوظائفهم في المجمع المبحوث، أي يسمح توفير المجمع للموظفين أساليب وأدوات التمكين برفع مستوى شعورهم بالاندماج في وظائفهم.
 - ✓ عدم وضوح الصورة لدى المسؤولين بالمجمع حول التمكين مع تخوفهم من سلب مناصبهم لصالح المرؤوسين، وبالتالي تهربهم من تطبيق التمكين أو التوسع في تطبيقه.
- أفادت هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري لموضوع الدراسة الحالية في مجال أثر التمكين في الاندماج الوظيفي ومعرفة الأبعاد التي يتركز عليها التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي ومعرفة العلاقات الإيجابية والقوية بين التمكين والاندماج. كما ساعدت في فهم موضوع الاندماج الوظيفي وعلاقته بالتمكين فهما جيدا لأن دراسته تهدف إلى البحث عن العوامل التي تؤثر في الاندماج الوظيفي داخل أي مؤسسة، وسهلت توجيه عملية البحث عن الدراسات والمراجع التي تخدم موضوع الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

- الدراسة الثالثة¹:

دراسة بعنوان «دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية» دراسة ميدانية في مستشفى الزهراوي بولاية مسيلة، إعداد عسلي نور الدين، سنة 2018. هدفت الدراسة إلى التوصل إلى عدة نتائج أهمها دراسة العلاقة بين الاندماج الوظيفي والأداء، ومحاولة قياس قيمة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينهما، كما هدفت إلى تسليط الضوء على مفهوم الاندماج الوظيفي.

للتوصل إلى هذا التأثير والعلاقة انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الاندماج الوظيفي للعاملين على أدائهم الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية المدروسة؟
يندرج تحت هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:

- ما هو مستوى الاندماج الوظيفي لدى العينة المدروسة من العاملين في مستشفى الزهراوي المسيلة؟

- ما هو مستوى أداء العاملين لدى العينة المدروسة في مستشفى الزهراوي المسيلة؟

- هل يوجد تأثير دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؟

0.5 لدى العينة المدروسة من العاملين في مستشفى الزهراوي المسيلة؟

- هل توجد فروق دلالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي تعزي للمتغيرات الشخصية لأفراد

العينة المدروسة؟

¹ عسلي نور الدين: "دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 1، جامعة مسيلة، الجزائر، 2018.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

لتوضيح هذه التساؤلات وضعت عدة فرضيات وهي بمثابة إجابات مؤقتة للأسئلة المطروحة.

فرضية 01: هناك مستوى مقبول لأداء العاملين لدى العينة المدروسة في مستشفى الزهراوي المسيلة.

فرضية 02: هناك مستوى مقبول لأداء العاملين لدى العينة المدروسة في مستشفى الزهراوي المسيلة.

فرضية 03: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لدى العينة المدروسة بين العاملين في مستشفى الزهراوي المسيلة.

فرضية 04: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي تعزي للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة:

- الاهتمام بتحقيق الاندماج للعاملين بواسطة برامج مدروسة مثل تحسين ظروف العمل وتوفير الشروط المادية والمعنوية للعاملين لتحفيز العمال.
- توفير مختلف الخدمات الاجتماعية والتمثلة في السكن والنقل للعاملين خصوصا القادمين من المناطق البعيدة لضمان بقائهم في مناصب عملهم.
- تعزيز أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية من خلال توفير كل الإمكانيات وتقديم التسهيلات الممكنة، معالجة كل المشاكل بأسلوب التفاوض ووضع نظام لتحديد المهام والمسؤوليات وفق أسس علمية تهتم بالجوانب الإنسانية للأفراد وأهداف المؤسسة.
- توجد علاقة بين الاندماج الوظيفي ببعض المتغيرات التنظيمية كضغوط العمل والصراع التنظيمي.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

أفادت هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري لموضوع الدراسة الحالية في مجال العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف في المؤسسة، حيث نفت تأثير العوامل الشخصية وأكدت في المقابل على أهمية العوامل التنظيمية والاجتماعية في تسهيل اندماج الموظف في بيئة عمله.

- الدراسة الرابعة¹:

دراسة بعنوان : الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف دراسة ميدانية في الإدارة المحلية لولاية الوادي، إعداد بوعلام أمينة، سنة 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مدى وصول الموظف للوفاء للمؤسسة وكيفية تطوير مساره المهني على حسب احتياجاته.

- فهم واقع الاندماج المهني والعوامل المتحكمة ودورها في انضباط الموظف داخل المؤسسة.

التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة: ما مدى تأثير الاندماج المهني على الانضباط الوظيفي وأين يكمن دوره؟

فرضيات الدراسة:

1. تؤدي نوعية العلاقات المهنية التي يقيمها الموظف بزملائه ومسؤولية في الإدارة المحلية

إلى تنفيذ المهام المسندة من دون تماطل.

¹ بوعلام أمينة: "الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف دراسة ميدانية في الإدارة المحلية لولاية الوادي"، مجلة البدر، المجلد 10، العدد 11، جامعة بشار، الجزائر، ص ص 1390-1402.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

2. يؤدي الالتزام بالقانون والامتثال للقواعد الداخلية والاجراءات المهنية تسير المهام من

طرف الموظف في الادارة المحلية إلى أداء متميز وإلى الوفاء للمنصب وإلى الجودة في

نوعية الخدمة.

نتائج الدراسة:

- يكون الاندماج الوظيفي في بيئة عمل ذو قاعدة اقتصادية أي مادية حيث أي شيء يقوم

به الموظف على أساس مادي تبعا لمكانة المنصب الذي يحدد مكانته الاجتماعية، وهذا

يجعله يفكر في الترقية والعلاوات، تطوير مستواه العلمي ويضع الأولوية لأجر من أجل

تحقيق انتماء أكثر للمؤسسة ويكون لديه انضباط ذاتي لتحقيق أهدافه.

- اندماج مهني للموظف ذو قاعدة اجتماعية أو تقليدي حيث أي شيء يقوم به الموظف

على أساس اجتماعي أخلاقي، ويكون لديه انضباط اجتماعي نابع من ضبط الجماعة

التي يعمل معها الموظف، حيث تكون الدوافع متقاربة يزيد في اندماجهم خاصة في

مواقفهم المطلوبة وحقوقهم الوظيفية.

أفادت هذه الدراسة في توجيه البحث في الجانب النظري للدراسة الحالية حيث وضحت كيف يؤثر

الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة، وعالجت موضوع الدراسة وهو البحث عن

العوامل التي تؤثر في الاندماج الوظيفي داخل المؤسسات، ولكن اقتصر على تأثير الاندماج

الوظيفي في تحقيق الانضباط الوظيفي، في حين أن الدراسة الحالية تركز على مجموع العوامل

التي تؤثر في الاندماج الوظيفي في حد ذاته منها الفيزيكية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

سابعاً: النظريات المفسرة للدراسة:

1 - نظرية ابن خلدون:

تناول ابن خلدون من خلال نظريته هذه أصول الاندماج الاجتماعي للأفراد، وذلك من خلال تحليل الاجتماع البشري الذي تناول في مقدمته العلاقة التفاعلية بين الفرد والمجتمع، بعد أن قارن مقارنة علمية بين الكائن الاجتماعي والكائن الحيواني من ناحية البناء والوظائف وتكامل الأجزاء والنمو والتطور، هذا ولم يكتفي بدراسته لنمو الحركة وتطور المجتمع ورسم قوانين التحول الديناميكية الاجتماعية التي تحكم المسيرة التاريخية للمجتمع فحسب¹، فضلا عن ذلك دراسة ثبات وسكون المجتمع خلال فترة زمنية معينة مطلا بذلك على العوامل التي تؤثر فيه وكانت أهم الدراسات التي ركز عليها ابن خلدون دراساته حول علم الاجتماع الذي أطلق عليه في كتابه " المقدمة " " إسم العمران البشري " " أهمية الاجتماع في حياة الفرد " ².

ركز ابن خلدون على مفهوم الاندماج الاجتماعي من خلال تحليله لأصول الاجتماع البشري، وأهم نقطة ركز عليها فيدراسته هي العصبية كمفهوم جوهري للتحليل الاجتماعي الخلدوني.

كما يقول الدكتور عبد الغني المغربي LA PANSEE SOCIOLOGIQUE DIBN KHALDON بأن العصبية عند ابن خلدون هي بمثابة مفتاح للحركية الاجتماعية، ومفهوم العصبية كما جاءت في كتابات دوركايم LA COHESION SOCIAL التماسك الاجتماعي، ويعتبر مفهوم العصبية بمثابة الذي جعل ابن خلدون يميز بين نوعين من المجتمعات: المجتمع

¹: محمد علي محمد: المفكرون الاجتماعيون، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1992، ص ص 105، 109.

²: فوزي بوخريص: الاندماج الاجتماعي والديموقراطية نحو مقاربة سوسيولوجية، الرباط، المغرب، دون طبعة، دون سنة نشر، ص 16.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

البدايي الذي يمثل العمران البدوي، والمجتمع الحضري الذي هو بمثابة العمران الحضري لتأخذ محلها ميزة الشعور بالتكامل المتبادل بين الأفراد¹.

وقد تبين لابن خلدون أن هناك شروط جديدة لتنظيم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، ضمن إطار تنظيمي جديد يعمل على إحداث تشكيلة اجتماعية جديدة بين الأفراد ضمن إطار تنظيمي جديد، يعمل على إحداث تشكيلة اجتماعية جديدة، بمعنى أن اندماج الأفراد في المجتمع البدوي كانت له ميزة خاصة به، وكانت في الأصل مقيدة بالعصبية لكن مع ظهور شروط تنظيمية نشأت عن علاقات جديدة تأتي عن انفصام العصبية أتت بدورها إلى إحداث طريقة جديدة لاندماج الأفراد في المجتمع².

حيث يتضح من خلال نظرية ابن خلدون بأن العصبية ناتجة عن حركة اجتماعية وأن المجتمعات الأكثر اندماجا هي المجتمعات البدائية التي يربطها نوع من التعاون والتضامن الاجتماعي فما بينهم أكثر من المجتمعات الحضرية التي تكون أقل تضامنا، كذلك في بيئة العمل نجد العمال الذين من نفس القبيلة مندمجين وظيفيا لأنهم ذو قرابة ما يجعلهم أكثر اندماجا في العمل من بعيدى النسب وحتى العلاقات والعادات وغيرها.

هنا نستنتج من نظرية ابن خلدون أن من أهم عوامل الاندماج الاجتماعي ومنه الوظيفي العلاقات الاجتماعية بين أفراد جماعات العمل و أساسها القرابة والنسب ما يخلق درجة كبيرة من التعاون والتضامن بين أفراد جماعة العمل.

¹: عبد الله محمد عبد الرحمن: دراسات في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2000، ص 55.

²: محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 105.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

2- نظرية إميل دوركايم:

عالج دوركايم موضوع التضامن الاجتماعي في ضوء دراسته لتفسير العمل، ولذلك أعتبر تقسيم العمل متغير وحاول أن يربط أشكاله وصوره المختلفة وأنواعه بالظواهر الاجتماعية الأخرى التي اعتبرها آثار أو نتائج وظائف لهذا النوع من التقسيم أو ذاك، وظاهرة تقسيم العمل ليس ظاهرة حديثة النشأة لكن الجانب الاجتماعي لها قد بدأ يظهر منذ أواخر القرن الثامن عشر، ولقد وافق دوركايم وسبنسر في أنها وجه هام من وجوه التغير من البدائية إلى التحضر، ويمكن أن تكتشفه في الزيادة في مقدار العمل أو التخصص ولكنه يرى أن النفعيين اهتموا في المحل الأول بالجانب الاقتصادي وأبرزوا أهميته في التطور الاجتماعي، في حين يرى أن الاختلاف الأساسي بين المجتمعات البدائية والمتحضرة إنما يكمن في الطابع الأخلاقي أو ما يسميه بالتضامن الاجتماعي¹.

يرى دوركايم أن تقسيم العمل ينظم أيضا الأخلاق، وكقاعدة عامة أنه كلما زادت الكثافة الاجتماعية يتجه تقسيم العمل إلى الزيادة وهذه الزيادة تدعو إلى التأثير في العمليات الاجتماعية والتنظيم الاجتماعي ونفسية الأفراد².

يذهب دوركايم إلى فكرة تقسيم العمل والتضامن الاجتماعي بوصفه يمثل عملية تاريخية ضرورية، يؤدي إلى تزايد التضامن الاجتماعي بين الناس فهذه الظاهرة ليست حديثة النشأة،

¹ يونس لعوبي: "واقع الاندماج الاجتماعي لطلبة السنة أولى جامعي- دراسة حالة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة جيجل-"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 02، العدد 02، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2015، صص 137-156.

² مهى سهيل مقدم: محاكمة دوركايم في الفكر الاجتماعي العربي، دار النهضة، بيروت، 1992، صص 32-35.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

ولكن الجانب الذي فسره ذلك هو ندرة الكتابات التي عالجت هذا الموضوع لأن عدة تغيرات تطرأ على المجتمعات وتتغير بتغير الزمن¹.

يعتبر إميل دوركايم من أبرز علماء الاجتماع الذين أثروا مباشرة في المعرفة التي لدينا حول سيران الاندماج في المجتمعات الحديثة، وهذا ليس الاندماج في حد ذاته إنما الكيفيات التي تتخذها مختلف سيروات وأبعاد هذا الاندماج حيث يشير مفهوم الاندماج الاجتماعي إلى السيروات التي عن طريقها يشارك الأفراد في مختلف الأبعاد ومستويات الحياة الاجتماعية بواسطة النشاط المهني، وتعلم معايير الاستهلاك المادي وتبني سلوكيات أسرية وثقافية والتبادلات مع الآخرين والمشاركة في المؤسسات الجماعية المشتركة².

حيث يعتبر التضامن الاجتماعي موضوعاً من المواضيع التي ركز عليها إميل دوركايم في نظريته، حيث يعتبر من الدراسات الغربية الأولى التي أكد على ضرورة وجود تضامن اجتماعي لأن الإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن المجتمع فهو بحاجة ماسة إليه، فالتضامن شكل من أشكال الروابط الاجتماعية تربط المجتمع وليس المجتمع فحسب، بل هناك جماعات عمل داخل كل تنظيم تسعى إلى ربط أفراد منظماتها رباطاً اجتماعياً وعملياً وهذا الربط لا يتم إلا بتكاتف جهود هذه المنظمة، ويتم تكاتفها عن طريق التضامن فيما بينهم ما يولد العزيمة والإرادة ومنه يندمجون وظيفياً ويزداد الإنتاج.

¹ محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 101-105.

² فوزي بوخريص: مرجع سابق، ص 10.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

3- النظرية الوظيفية:

إن مفهوم الوظيفة جاء أصلاً من علم الأحياء، ثم تحقيقه في دراسة التنظيمات كالقول بالوظيفة و الإدارة، فأصبحت الوظيفة كمدخل مرتبط بتحليل الوقائع الاجتماعية من حيث تفسير وجودها وتطورها بما تقدمه للشق الكلي وأجزائه¹.

التنظيمات حسب هذا المدخل هي أبنية متوافقة الأهداف من حيث الوحدات والأقسام والفروع وتدرج السلطة والمسؤوليات وشبكة الاتصال والعمل، بالإضافة إلى البناءات غير الرسمية الأخرى، فكل سلوك حسب هذا النمط إنما يعود في طبيعته إلى الطبيعة البناء والأفعال بما يترتب عليها نتائج ويميز ميرتون بين الوظيفة والغاية، من خلال ما قدمه من مفاهيم منها مفهوم الوظيفة الظاهرة والكامنة، حيث لا ترتبط الوظائف الكامنة مع التوقعات الأولية للفاعلين ومقاصدهم².

تؤكد هذه النظرية للتنظيم أو المنظمة على أن جميع الأدوار التي يقوم بها الفرد اتجاه المنظمة والمجتمع خاصة حتى الوصول إلى مجتمع إنساني ككل، وهذه الوظيفة يمكن أن تندرج تحتها وظائف فرعية تبدأ بفهم الوقائع وتفسيره وتناول مشكلاته والتخطيط لتناولها وعلاجها سواء كانت اجتماعية أو تنظيمية، وذلك بوضع قوانين وأدوار وظيفية لتحسين الأوضاع ويمكن التنبؤ بمسار الفرد داخل المجتمع والمنظمة أو مكان عمله، ومحاولة رسم صورة سوسولوجية مناسبة للتنظيم والظواهر الاجتماعية السائدة³.

¹ علي عبد الرزاق جليبي: علم الاجتماع الصناعي: دار المعرفة الجامعية، الأردن، 1996، ص 174.

² محمد رامي أبو جادو: النظريات المفسرة للتنظيم والمنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 61.

³ محمد رامي أبو جادو: مرجع سابق: ص 65.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

إن النظرية الوظيفية ركزت على النسق الوظيفي داخل كل منظمة ولا بد من مراعاة التوازن الذي هو بمثابة العامل الأساسي نظرا لأهميته داخل المنظمة وبين الموظفين الذي يحقق الاستقرار والرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق اندماج وظيفي.

4- نظرية الإدارة العلمية:

كانت الإدارة العلمية هي أول تغيير يحدث في طرق إدارة الأفراد، حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الاشراف الثابت، وتهديد الأفراد بفقدانهم لعملهم، وجاء العرض الأول لما أطلق عليه صاحب هذه النظرية **فريدريك تايلور** " حركة الإدارة العلمية" والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجات الكفاءة التنظيمية كما تفترض أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أي مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما، وقد نشر **تايلور** سنة **1911** مبادئ الإدارة العلمية¹، وقد تضمنت تلك المبادئ تقسيما مناسب لمسؤوليات الإدارة بوظيفة التخطيط ومسؤولية العاملين للتنفيذ، كما أكد على أن ضرورة مراعاة إدارة المؤسسة ما يلي:

- اختيار العاملين وفقا لأسس محددة حيث تضمن الأداء الأفضل.
 - تدريب العاملين بأفضل الطرق المناسبة لأداء العمل التعاوني بين الإدارة والعاملين.
 - تحديد معايير الأداء المناسبة من خلال الدراسة وليس على سجلات سابقة².
- لقد اهتم **تايلور** بطريقة مثلى لتنفيذ الأعمال من خلال التحليل العلمي للأنشطة ودراسة الوقت والحركة مفترضا في ذلك أن الأداء المرتفع يكون نتيجة لتنظيم والعمل والجهد البشري.

¹ علي عبد الرزاق جليبي: مرجع سابق، ص 186.

² عطا الله الرمحين ومحمد نور صالح العدوان: الاعلام والنظريات الاجتماعية: دارحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 41-45.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

تفسر هذه النظرية الاندماج الوظيفي بأنه الهدف الذي تسعى إليه الإدارة العلمية وذلك عن طريق دفع الأجر المالية وخفض تكلفة الإنتاج، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب، وهذا يظهر اهتمامها بالموارد البشري من خلال التدريب واختيار العامل، وتغيير اتجاهات أرباب العمل وهذا كل أساسه وغرضه اندماج العامل في المنظمة وتقسيم المسؤوليات والاختبار العلمي للعمال وتحديد أسس علمية للأداء الأفضل والتدريب المستمر ورفع الأجر كلها عوامل مادية محضه، تساعد في تحقيق الأداء العالي للعمال بغض النظر عن إنسانيته، هذا ما فرض ظهور نظرية العلاقات الإنسانية مايو.

5- نظرية العلاقات الإنسانية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الأسترالي التون مايو الذي يعتبر المؤسس الرئيسي لحركة العلاقات الإنسانية التي قام بها التون مايو وزملائه بجامعة هارفارد بإجراء تجاربهم الشهيرة في مصنع هاورثورن، وانطلقوا في أبحاثهم مستندين في أبحاثهم على الفرضية التاييلورية التي تؤكد أن هناك علاقة بين الإنتاجية والحوافز المادية للعامل، حيث ركزت تجاربهم الأولى على أثر التغيير في الظروف الفيزيائية التي تشمل الإضاءة وفترات الراحة والتغير في مستوى الأجر باعتبارها محددات أساسية لسلوك التنظيم، ولكن اكتشفوا بأن إنتاجية العاملين لم تتغير بشكل يتناسب مع التغيرات في هذه العوامل، وبناء على هذه النتائج غير المتوقعة سعى الباحثون إلى البحث عن تفسير آخر لهذه الظاهرة، فقاموا بإجراء مقابلات مع عدد من العاملين كانت نتائجها مهمة في تفسير السلوك التنظيمي باعتماد أسلوب الملاحظة المباشرة للسلوك الجماعي للعاملين في مواقعهم¹، وذلك دون وجود مشرفين تترتب على هذه الملاحظة أثر التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية وتحسن في معنويات العاملين، وقد استنتج فريق البحث أن الجماعة

¹ محمد رامي أبو جادو: مرجع سابق، ص 133.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

تمارس نوع من السلطة على أفرادها لا تقل أهمية على التنظيمات الرسمية، ويستخلص منهج مقارنة العلاقات الإنسانية التي تمخض عن هذه التجارب أنه على التنظيم أن يوفر فرص لإشباع حاجاتهم:

- الحاجة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها عن طريق وجود قيادة ديمقراطية.

- الحاجة للانتماء للجماعات وذلك عن طريق تشجيع وجود جماعات غير رسمية أو على الأقل عدم افتراض أن تعمل ضد مصالح التنظيم¹.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر للاندماج الوظيفي بأنه ضرورة حتمية داخل كل منظمة لأنه يضمن للفرد استقراره واستمراره في المنظمة وفي جماعته، حيث اهتمت بالإنسان وبدوافعه وحاجياته في العمل، وعليه ظهر أن حاجات الأفراد في العمل لا ترتبط فقط بالحوافز المادية، بل هناك حوافز أخرى ذا أهمية كبيرة للإنسان، وهي العوامل النفسية والاجتماعية وجاءت هذه النظرية كتعويض وبدل للنظريات المادية والإدارية التي اهتمت بالعامل كآلة وعوامل الاندماج الفيزيائية والمادية، فهي ركزت على الجانب الإنساني الاجتماعي والنفسي للفرد العامل، حيث أن اندماجه الوظيفي داخل المنظمة لا يرجع فقط للعوامل المادية والشروط الإدارية، بل شعوره بأنه إنسان ولديه جماعة يهتمون به وبقدراته ويحترمونه ويشعرون بدوره في المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا ما ساعد في زيادة اندماجه الوظيفي وحقق زيادة في الكفاية الإنتاجية.

6- نظرية هنري فايول:

عمل كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي كانت تعمل في قطاع التعدين سنة 1888، حرص فايول على أن يعرض أفكاره في كتابه الإدارة العلمية العامة الصناعية التي نشر عام 1916، وحاول

¹ ابراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع: دار النشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 27.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

تقديم مقارنة عامة للإدارة يمكن تعلمها وممارستها وتكون مرنة وتسمح بمعرفة كل ما يتصل بالمؤسسة والعمال¹.

حدد فايول عدة مبادئ اعتمد تطبيقها لزيادة الإنتاج وهي:

- ❖ تقسيم العمل على أساس التخصص.
- ❖ توازن السلطات ومستويات وعدم الإخلال بهذا التوازن.
- ❖ الانضباط والتوازن.
- ❖ وحدة الأوامر ووحدة الهدف.
- ❖ أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية.
- ❖ ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.
- ❖ المركزية والاستقرار.
- ❖ التسلسل الرئاسي.
- ❖ التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الأفراد.
- ❖ العدالة من خلال ضرورة توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
- ❖ المبادرة والابتكار.
- ❖ تنمية روح الجماعة².

إن المبادئ الإدارية التي ركز عليها هنري فايول هي جد مهمة في أي تنظيم أو منظمة تسعى إلى

تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي، فكلما زاد تطبيقها في المنظمة تحقق الاندماج الوظيفي للعامل.

¹ علي عبد الرزاق جليبي: مرجع سابق، ص 189.

² محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية: دار المسيرة، ط2، عمان، الأردن، 2015، ص ص 120 - 125.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

7- النظرية البيروقراطية:

ترتبط هذه المقاربة ارتباطا وثيقا بعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر حيث ينظر إلى البيروقراطية كمفهوم اجتماعي يشير إلى المنظمات الكبيرة والتنظيم الضخم الذي يضم أفراد تكامل جهودهم لتحقيق هدف معين¹، ويتسم هذا التنظيم بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

✓ وجود مجالات للتخصص محددة بشكل رسمي وثابت، وتحدد وتنظم هذه المجالات عن طريق القواعد واللوائح والتعليمات المكتوبة.

✓ توزيع السلطات اللازمة لتنفيذ الأعمال والواجبات المحددة بشكل رسمي وفق لقاعدة واضحة ومحددة.

✓ ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات عليا، متخذة شكلا هرميا وأنشطة مستويات الدنيا ويتفق عند المستويات التنظيمية على حجم التنظيم.

✓ تعتمد المنظمة البيروقراطية على الإجراءات والقرارات الإدارية والقواعد المكتوبة والوظائف الرسمية القائمة.

✓ فصل الإدارة عن الملكية فالعاملون في التنظيم لا يملكون وسائل العمل و الإنتاج، وإنما يمدهم التنظيم بها في شكل أدوات وأموال وهم مسئولون عن كيفية إتقانها واستخدامها.

✓ الفصل التام بين ممتلكات المنظمة وبين المتعلقات الشخصية لشاغر الوظيفة².

يقوم هذا التنظيم على أساس الاعتقاد بمبدأ الرشد في تصرفات الأعضاء ويعتمد ذلك على مبدئين هما:

¹ محمد صاحب سلطان: مرجع سابق، ص 130.

² دين عيسى محمد المهدي: علم الاجتماع تنظيم - من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، أمبالات، الجزائر، 2010، ص 2013.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

- استخدام طرق وأساليب دقيقة لتحقيق أهداف محددة مع الدقة الكاملة في اختيار الوسائل لتحقيقها.
- المنطق العلمي السليم في تقسيم الأمور ورفض كل الأساليب والمعتقدات غير العلمية في التفسير.
حسب فيبر فإن هذا النموذج يسمح للإدارة بالوصول على مستوى عالي من الكفاءة والفعالية والأداء والسرعة والاستمرارية والوضوح، وهي خصائص تزيد من فرصة اتخاذ القرارات الرشيدة، فالبيروقراطية هي التي ترقى بالمهارات إلى حدودها القصوى وتشد على الدقة والسرعة في إنجاز المهام المحددة¹.
إن النظرية البيروقراطية أضافت شيئاً جديداً للتنظيم أو المنظمة من خلال العناصر البنائية، التي تشكل وحدتها وكيفية اختيار الموظفين والأفراد عن طريق أساليب متعلقة بالكفاية الإنتاجية، وكذا محاولة وضع أسس التوظيف من خلال المساواة بين الأفراد في التعيين بالوظائف على أساس الكفاءة المطلقة والإعلان عن الوظائف الشاغرة، حتى تكون هناك مساواة في شغلها وفق الكفاءة المطلوبة، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي هذا الأخير يؤدي إلى الاندماج وتكيف العمال داخل عملهم وبذلك تنمو الإنتاجية وتزداد حجم المنظمات، إضافة إلى خصائص التنظيم التي تميز كل منظمة في تحقيق الاندماج الوظيفي كالعوامل الإدارية والمادية.

8- نظرية الحاجات:

1.8- نظرية الحاجات ماسلو:

اهتم الكثير من العلماء والباحثين بموضوع الدافعية، وبرزت نتيجة لذلك عدة مقاربات حاولت معرفة وتفسير المؤثرات والمحفزات التي تدفع بالفرد إلى أداء عمله، بشكل يلائم أهداف المؤسسة، وتفترض مقارنة ماسلو إلى أن العاملين في مناصبهم يدفعون إلى العمل لرغبتهم في إشباع مجموعة من الاحتياجات المتدرجة تبدأ بشعوره بالحاجة، ثم شعورهم بعدم الاتزان وإزالة هذه

¹دين عيسى محمد المهدي: مرجع سابق، ص 152

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

الحاجة يعملون جاهدين على إشباع حاجاتهم وفق تسلسل الحاجات¹، ومن هذا المنطلق اقترح ماسلو هرم الحاجات الشهير الذي يضم خمسة مستويات حسب أهميتها للفرد:

(1) الحاجة الفيزيولوجية كالأكل والشرب.

(2) الحاجة للأمن: كالأمن في الحياة.

(3) الحاجة الاجتماعية: كالتضامن.

(4) الحاجة للتقدير: كالاحترام.

(5) الحاجة لإثبات الذات: كالفرد في مكان عمله.

يظهر تقسيم ماسلو للحاجات على أساس نظرية الفرد على أنه كل متكامل منتظم، كما أنه نظمها على حسب قوة هذه الحاجات وفعاليتها، فكل من هذه الحاجات لا تظهر إلا إذا أشبعت الحاجة التي قبلها في الترتيب الهرمي، فبدأ بالحاجات الفيزيولوجية في الحفاظ على حياة الفرد و إشباعها، ثم ينتقل الفرد إلى الحاجة التي تليها².

إن الاندماج الوظيفي حسب نظرية الحاجات هو دافع ضروري في المنظمة حيث تنتوع العوامل المؤثرة في اندماجه بدأ بالحاجة للغذاء ثم الأمن حيث تؤدي هذه الحاجة بالفرد إلى الاندماج في الوظيفة لكي يشعر بالأمن، يليها الحاجات الاجتماعية كعوامل اجتماعية وتنظيمية للاندماج الوظيفي. ويمكن القول بأن هذه النظرية تعتبر نموذجاً فعلياً للمنظمات في فهم سلوك الأفراد من خلال فهم الدوافع، وفي تحديد الظروف والوسائل الملائمة لإشباعها.

¹ دين عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص 218.

² نبيل عبد الهادي: تشكيل السلوك الاجتماعي، دار اليازوري، الأردن، 2013، ص 115.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

2.8- نظرية الحاجات المعدلة: لكلايتون ألدرفر:

قدم ألدرفر هذه النظرية على أساس دراسته وتحليله للنظريات السابقة، ومن خلالها قام بوضع نظريته الجديدة التي عرفت بنظرية الوجود أو الترابط والنمو، حيث قدم تصنيفاً للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات¹.

يحتوي هذا الهرم على ثلاثة أنواع من الحاجات:

(1) حاجات البقاء: تمثل الحاجات الفيزيولوجية.

(2) حاجات الارتباط: تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية، وجزء من حاجة التقدير.

(3) حاجات النمو: تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته، وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام وحاجة تحقيق الذات عند ماسلو².

تعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ، في كون الرضا لدى العاملين واستقرارهم في العمل يتحقق بدرجة إشباع الحاجات لديهم، وفي أن الفرد يتحرك على سلم من الأسفل إلى الأعلى، وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد والحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية، إلا أن نظرية ألدرفر تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة لأخرى، إذ يرى ألدرفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى سلم الحاجات، أي أنه في حالة انخفاض الفرد في محاولة إشباع حاجات النمو التي تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية تجعل الفرد يعيد توجيهه لجهود إشباع الحاجات الدنيا ثم العليا، فالفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرموق

¹ عبد الفقار حنفي: أساسيات إدارة المنظمات: المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 108.

² علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي: وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 145.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

قد يقوم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين، وكذلك إذا لم تسمح سياسات المنظمة وأنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور، فقد يواجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.

إن الاندماج الوظيفي حسب نظرية الحاجات المعدلة لكلايتون ألدرفر يتأثر بعوامل شخصية اجتماعية وتنظيمية هي التي تتحكم في تسريعه أو إعاقته في حالة لم يتم إشباعها.

3.8- نظرية الإنجاز لماكلياند:

تركز هذه النظرية على أن الأفراد يختلفون في درجة المثابرة لإنجاز الأهداف فهناك فئة من الأفراد يسعدون في تحقيق المهام التي يقومون بها، وهذا يشعروهم بكثير من السرور في إتقان ما يفعلونه وهم يتفاوتون في قوة هذا الدافع باختلاف البيئة التي يعيشون بها وثقافتهم واحتكاكهم ببعضهم البعض¹.

انطلق ماكلياند 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:

(1) الحاجة إلى الانتماء: أن الأفراد الذين تكون لديهم هذه الحاجات القوية يسعون إلى إقامة

علاقات اجتماعية في المنظمة، مما يعمل على إقامة جماعات غير رسمية في المنظمة،

الأمر الذي يدفعهم إلى الإقبال على المهام الموكلة إليهم ما يزيد من إنجازهم وفعاليتهم.

(2) الحاجة إلى الإنجاز: هو رغبة في تقديم نتائج جيدة ومتميزة على ما يقدمه الآخرون.

¹ حسين عبد الحميد أحمد: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 172.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

(3) الحاجة إلى القوة: الأفراد الذين لديهم حاجات قوية يسعون وراءها إلى الحصول على المركز

والسلطة، وبالتالي يقبلون في المنظمة على الأعمال التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم¹.

حيث يؤكد ماكلياند 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 تهمل العامل الاجتماعي من خلال الحاجة للقوة والسلطة والحصول على مناصب سامية في المنظمة، ومنه تتعدد عوامل الاندماج الوظيفي حسب هذه النظرية بين عوامل نفسية واجتماعية.

9- نظرية التوقع فكتور فروم:

ترى هذه النظرية التي أسسها فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للفوائد التي يتحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، نتيجة للأداء الذي يمارسه، بحيث أن الفرد العامل قبل أن يقوم بأي سلوك يحاول التفكير بالربط بين احتمالات ثلاثة أساسية هي: الجهد، الأداء، الجزاء².

لقد تبين أن نظرية التوقع تقوم على مسلمة أن سلوك الأداء تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل، قد تتمثل أيضاً في بدائل الجهد المبذول وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، وقد زود فروم نظريته بمجموعة من الخصائص هي:

¹ طارق طه: التنظيم في الإدارة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 110.

² لظفي طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 58.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

- يميل الفرد إلى الاختبار بين بدائل عديدة للسلوك وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو السلوك الذي يعظم به عوائده.

- إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لمايلي:

- العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها.
- شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك.
- توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء¹.

تعتبر مساهمة فروم بنظريته هذه أثرا ملموسا في تحسين الدوافع والأداء، بما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم خاصة وأنه وضع نظام مكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على علم مسبق بالمكافآت التي يستحقها مقابل ما يؤديه من عمل بما يضمن كسب عضوية العامل في التنظيم وولائه.

ومنه فالعامل الأساسي للاندماج الوظيفي حسب هذه النظرية هما العاملين النفسي والمادي في نفس الوقت، والمتمثل في توقع العامل جزاء من أداءه لعمله وهي المكافأة المادية والنفسية، ما يجعله يسعى للاندماج داخل جماعة العمل لتحقيق أهدافه من خلال بذل الجهد المطلوب المظفر بالمكافأة المتوقعة.

¹ محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 122.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

ثامنا - الإطار المنهجي للدراسة:

العمل الميداني ضروري للبحث العلمي السوسولوجي للتأكد من صحة الفرضيات والنظريات ومدى تطابقها مع الواقع، ولكن نظرا لجائحة كوفيد 19 والتي أغلقت بسببها معظم المؤسسات الجزائرية بما فيهم المجلس الشعبي البلدي لبلدية النشامية بولاية قالمة، ورغم المحاولات المتكررة للباحثة مع إدارة المؤسسة لتطبيق استمارة البحث إلا أن البروتوكول الصحي الذي طبقتة المؤسسة يمنع أي شخص غير العمال من الدخول للمصالح والتفاعل معهم، هذا ما منع تطبيق استمارة البحث بالمؤسسة، ولكن رغم ذلك ستعرض الباحثة في هذا العنصر الإطار المنهجي للدراسة لتوضيح جهدها الذي كان من المفروض تطبيقه ميدانيا.

أولا: منهجية البحث وأدوات جمع البيانات:

1- منهج الدراسة:

البحث العلمي يتطلب الاعتماد على منهج معين يكون ملائما لكي يحصل الباحث على المعلومات اللازمة، وهذا ما سوف نقوم به في دراستنا الميدانية، فالمنهج هو مجموعة القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة لجميع الأشياء التي نستطيع الوصول إليها¹.

حيث هدفت هذه الدراسة لوصف وتشخيص العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي في المؤسسة الجزائرية وبالضبط للموظفين بالبلدية كمؤسسة خدمتية، لذلك سيتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة .

- تعريف منهج دراسة الحالة: " هو المنهج الذي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر وتوجه إلى جمع البيانات العملية المتعلقة بأي وحدة ويستخدم من أجل الحصول على المعلومات والحقائق التفصيلية بفرد ما أو موقف معين أو مؤسسة من مؤسسات"².

¹ عبد الحميد حسن أحمد رشوان: ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1993، ص 116.

² مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 113.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

2- أدوات جمع البيانات:

في هذه الدراسة كان سيتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية الميدانية إلا أنه لم يتم تطبيقها للحصول على المعلومات الكافية نظرا للأزمة الصحية التي تمر بها البلاد -أزمة كورونا- كوفيد 19- والتمثلة في:

1.2- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة الأداة الأولية لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية، والملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها، فيعمل الباحث على توجيه كافة حواسه وعقله إلى الظاهرة المدروسة.¹

تم الاعتماد على تقنية الملاحظة خلال الدراسة الاستطلاعية ببلدية النشامية لمدة ثلاثة أيام متتالية الموافق لـ 5 و6 و7 مارس 2020. حيث كان الغرض من الملاحظة في هذا البحث:

- استكشاف ميدان الدراسة لكي نتقرب من واقع ما يحدث داخل البلدية.
- ملاحظة العمال وهو يزاولون مهامهم، وردة فعلهم وانطباعهم من وجودنا هناك.
- ملاحظة الظروف الخاصة بالعمل كالظروف الفيزيائية مثلا.

2.2-المقابلة:

تعتبر المقابلة وسيلة لجمع البيانات وهي تستخدم بكثرة في البحوث الاجتماعية، تتمثل في إيجاد موقف مواجهة بين فردين أي بين الباحث والمبحوث، يركز على لفظيين هما، في هي حاول الباحث الحصول على بعض المعلومات لدى المبحوث تدور حول خبرته و آراءه لاستغلالها في بحث علمي مهما كانت طبيعة هذا البحث².

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد علي بدوي: **مناهج وطرق البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 329.

² علي عبد الرزاق جلبي وآخرون: **مناهج البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، ط 2، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 226.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

حيث قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية النشماية السيد هوام عبد الله، بتاريخ الاثنين 03 مارس 2020 على الساعة 10:30 صباحا وتم انتهاء المقابلة في منتصف النهار من نفس اليوم، وتمحورت أسئلة المقابلة حول التعريف بالبلدية ومصالحها وعدد العمال بها.

3.2- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية، فهي الوعاء الذي يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى أفراد بهدف الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف أو مشكلة معينة، من خلال موقف مواجهة يجمع بين الباحث والمبحوث في آن واحد¹.

لقد كانت الاستمارة ستوجه لكل الموظفين العاملين ببلدية النشماية، وكانت ستضم بيانات شخصية وبيانات حول كل عامل من العوامل التي قد تؤثر في اندماج الموظف داخل البلدية والتي تم تفصيلها من خلالها مؤشرات فرضيات الدراسة.

ثانيا- مجالات الدراسة وعينتها:

1- مجالات الدراسة:

- المجال المكاني:

كانت الدراسة الميدانية سيتم إجرائها في بلدية النشماية ولاية قالمة والتي تعد من بين البلديات المصنفة قديمة بالولاية حيث تتربع على 250 متر، وتقع شمال شرق ولاية عنابة وقالمة وبالتحديد على بعد 20 كلم من ولاية قالمة ، وتبعد 35 كلم على مدينة عنابة وهي بلدية قديمة جدا، حيث فتحت أبوابها قبل الثورة وتم تجديدها في عام 1975 .

حيث تنقسم إلى فروع:

- فرع خاص باستخراج الوثائق والملفات للمواطنين .
- فرع خاص بالسكن والحالات الاجتماعية.
- فرع خاص بالمطاعم المدرسية والمنح.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد علي بدوي: مرجع سابق، ص 329.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

- فرع خاص بالوثائق البيومترية.
- فرع خاص بالضمانات الاجتماعية.

- المجال الزمني:

يشير المجال الزمني إلى الوقت أو فترة الدراسة والتي كانت من المفروض إجراؤها في شهر مارس إلى منتصف أبريل لولا الأزمة الصحية التي تمر بها البلاد - كوفيد 19 -

-المجال البشري:

تضم بلدية النشامية 172 عاملا بمختلف المستويات والرتب موزعين على مختلف المصالح.

2-العينة وكيفية إختيارها:

نظر إلى صغر حجم مفردات المؤسسة الخدماتية بلدية النشامية والتي تضم 172 عاملا ارتأت الباحثة أن تستخدم طريقة المسح الشامل لكل المفردات.

- تعريف أسلوب المسح الشامل: " هو أسلوب العد أو التعداد لكل مفردة من مفردات المجتمع الإحصائي¹. " حيث يقوم الباحث بجمع بيانات بحثه من جميع مفردات مجتمع البحث.

ولكن جائحة كوفيد 19 حالت دون تطبيق استمارة الاستبيان على مفردات العينة، ما فرض على الباحثة الاكتفاء بالدراسة النظرية.

¹عدلي أبو طاحون، مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، الجزء الثاني، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص432.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

- تمهيد.

أولاً-قراءة سوسيوسيكولوجية للاندماج الوظيفي وعلاقته بالعمل.

ثانياً-خصائص ومميزات الاندماج الوظيفي.

ثالثاً-أهمية الاندماج الوظيفي.

رابعاً-أهداف الاندماج الوظيفي.

خامساً-مظاهر الاندماج الوظيفي.

-خلاصة.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

-تمهيد:

الاندماج الوظيفي من المواضيع الأساسية التي يشغل ولا تزال تشغل المفكرين والعلماء من مختلف التخصصات والفروع العلمية التي تهتم بدراسة المؤسسات الصناعية، 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 المنظمات مباشرة على الاندماج الوظيفي، وهذا ما يزيد من مسؤوليات الإدارة في التعامل بطريقة علمية مع هذا الموضوع، إذا ما أردت أن تحقق الأهداف المرغوبة التي ترمي إلى تحقيقها من خلال الوصول إلى أعلى وأسمى المستويات، لهذا الغرض تم إعداد هذا الفصل لتوضيح خصائصه وأهميته وأهدافه وبعض مظاهره بالتمهيد لذلك بقراءة سوسيولوجية لهذه الظاهرة.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

أولاً - قراءة سوسيو سيكولوجية للاندماج وعلاقته بالعمل:

لقد أفرز نشوء العلوم الإنسانية وبالتحديد علم الاجتماع وعلم النفس ثورة في تفكير الأفراد: قيام النظم تبديل الحكومات والدول...، إذ أصبحوا جميعاً يرون الإنسان برؤية جديدة تمنحه القيمة الحقيقية الكاملة الحافظة لإنسانيته وأهميته ودوره في هذا الوجود، والتي وجد أثر بها على هذه المعمورة لكن بشكل تدريجي، وذلك باعتباره كل متكامل غير قابل للتجزئة في أي موقف تفاعلي كان أو اجتماعي وتحت تأثير أي ظرف كان مهما كانت طبيعته¹. من هذا المنطلق جاءت الرؤية الحديثة لعلاقات العمل التي تنظر إلى الإنسان على أنه كائن قابل للتأثير والتأثر بأبسط الأشياء أقلها ملاحظة من طرف الغير.

حيث أجمع المختصون بعلم النفس على أن الإنسان بشكل عام هو جملة من الانفعالات الحاصلة داخل الفرد وما يترتب عنها من مشاعر، عواطف وميولات واهتمامات وأفكار ومعتقدات... إلخ، وحين تتعرض تلك المكبوتات النفسية إلى تنشيط بفعل المؤثرات الداخلية أو الخارجية في المواقف، فإنها تتخذ تلك المكبوتات شكل الرغبات والطموحات والغايات التي ما ينفك الفرد طول حياته يصبو إلى الحصول على شيء منها كالمال مثلاً أو الطعام والشراب².

حين تتبلور تلك المكبوتات النفسية في شكل سلوكيات وممارسات ظاهرة للعيان ليعرف الآخر ماذا عليه فعله وهو في علاقة تفاعلية تبادلية معه من خلالها تتبادل وتتحقق الرغبات، وبالتالي تتكامل عند الفرد الصحة النفسية جنباً إلى جنب مع الصحة الجسدية المؤديان بالضرورة إلى بناء نسق علائقي سليم يضمن إلى حد ما الصحة الاجتماعية.

¹ علي عبد الرزاق جليبي: قضايا علم الاجتماع المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1954، ص 16.

² مليكة عرعور: سوسيوولوجية علاقات العمل، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 - 2015، ص 51.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

يتحقق الوصول إلى صحة جسدية ونفسية سليمتين داخل بيئة العمل، بتوفر شروط توضحها كل من نظريتي الحق لتوماس هوبز TOMAS HOBSE وتحديد الأهداف إيدوين لوك EUDIN LOCH كالاتي¹:

1- نظرية الحق: Equity Theory

إن أول العمليات التي تساعد في معرفة مدى تحريك الواقعية والتأثير بالترغيب على العمل هو من خلال المقارنة التي يجريها الفرد بين الأجر المتحقق له من العمل قياسا بجهده المبذول وبين ما يحققه الآخرون من أعمال مماثلة².

ومثل هذه المقارنة يمكن أن تدعى بالحق الاجتماعي أو نظرية الحق Soutar Weaver 1982 بمعنى آخر أن مقارنة ما كسبت أنفسنا وما يحققه الآخرون من مكسب لقاء قيامهم بعمل مماثل للعمل الذي قمنا به وله ظروف مماثلة على الأقل، حيث ينتج في هذه الحالة نوع من القناعة لدى الفرد ويحصل لدى الفرد حالة من الرضا و بالتالي يندمج داخل بيئة عمله³.

إن هذه الفرضية تنطلق من فرضية العدالة الاجتماعية وحق الأفراد في تحقيق ما يحققه الآخرون، أي أن العمل المماثل له الأجر المماثل كذلك، فإن لمس الفرد أنه حقق أقل أو أكثر من الآخرين الذين يماثلوه بالعمل والجهد، فإنه سوف يحتفظ بحقه في التظلم أو الاستحسان، ولذلك يجب التعامل مع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة بعدالة ومساواة اتجاه الأفراد أجمعين وكذلك المقارنة مع العاملين في المنظمات المماثلة والذين يؤدون الأعمال المشابهة أو القريبة منها.

¹ هشام مصطفى الجمل: دور المزود البشرية في تمويل التنمية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 105.

² علي محمد الجسار: الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة، ص 122.

³ شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 103.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

2- نظرية تحديد الأهداف:

لشرح أبعاد هذه النظرية فإننا سنعالج الموضوع من مدخلين أساسيين الدافعية ولو أن كلا منهما نشأ بشكل منفصل إلا أنهما وبشكل أولي متشابهان مع بعضهما إلى حد ما هذا أن المدخلان هما:

- مدخل تحديد الهدف (goal setting) (loke1976)

- مدخل الإدارة بالأهداف¹ (management by objectives) (drucker 1954)

بالنسبة للمدخل الأول فإن الكل يتعاونون على تحديد الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها ويجري العمل التنفيذي بجهودها على همة ومثابرة لبلوغ وتحقيق ذلك الهدف، باعتباره القوة الدافعة والمحرك لجهود العاملين إلى العمل، وليس ما سيتحقق لهم من مردود مادي أو مكافأة بعد أن تشرق شمس النجاح. إن المطلب الأساسي وفق هذا المدخل هو أن يتم تحديد وتوصيف الهدف وبشكل واضح بدلاً من ترك الأمر للعموميات، حيث أن الحالة الأولى ستدفع إلى زيادة مستويات الأداء، فضلاً عن إحداث حالة المشاركة في عملية تحديد الهدف واختياره².

أما بالنسبة للمدخل الثاني فإن التشابه القائم بينه وبين المدخل الأول من حيث اختيار الهدف الواضح والواقعي والقابل للتحقق، إلا أن الأمر الذي يميز المدخل الثاني عن سابقه هو أن هناك جلسات نقاش تأخذ مداها بين الرئيس والمرؤوس لبلوغ نهاية متفق عليها، إلى جانب ذلك فهناك الاستفادة من كل المعلومات الواردة إلى ذوي العلاقة سواء كانت عن طريق شبكات التنظيم الرسمي أو شبكات التنظيم غير الرسمي، فضلاً عن اهتمام إدارة المنظمة بأعمال المراجعة والتقييم الدوري لخطة الهدف المحددة وفق

¹ علي محمد جزار: مرجع سابق، ص 225.

² مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار حنين، عمان، الأردن، ص 66.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

منظور الإدارة بالأهداف والاستفادة من المعلومات المسترجعة بهذا الشأن FEED BACK HOWELL

¹DIPBOYS 1982.

لذلك فإن مسألة تحديد واختيار الهدف المراد بلوغه ومن خلال أعمال المشاركة والتعاون بين الرئيس والمرؤوس، حالة غاية في الأهمية للإجابة على كيف في إمكانية بلوغ الدافعية وتحقيق الترغيب للعمل وصولاً إلى حالة من الاندماج في الوسط المهني.

ومنه إن نظرية تحديد الأهداف باتجاهها تركز على أن العامل يندمج بسهولة في المؤسسة التي يلمس فيها التحديد الدقيق للهدف وأساليب تحقيقه بالتشاور مع الرئيس المباشر ما يجعله يحس بدوره الهام في تسطير الأهداف وتحقيقها وهذا ما يسهل اندماجه داخل وسطه المهني.

من خلال ما سبق نصل إلى أن الاندماج الوظيفي ضروري للعامل وللمنظمة ولكن لا يتحقق إلا بشروط نفسية وسوسولوجية تتوفر في العامل وفي المنظمة معاً.

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون: مرجع سابق، ص 76.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

ثانيا - خصائص ومميزات الاندماج الوظيفي:

- 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.

- 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 اختل طرف فإن المعادلة لن تتحقق لأن الاندماج الوظيفي يحصل عندما يكون أفراد المؤسسة أنفسهم مهينون لأدوار العمل، وذلك من خلال توظيف طاقاتهم والقدرة على التعبير عن أنفسهم جسديا ومعرفيا وعاطفيا أثناء أداء أدوارهم.

- 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 العمل².

¹ باسل البستاني: مرجع سابق، ص 73.

² مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق: دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 146.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

- 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 ذلك¹.

- يصف الاندماج الوظيفي مستوى الحماس والتفاني و الإخلاص 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 دعمه للمشاركة².

ثالثاً- أهمية الاندماج الوظيفي:

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 المنظمة وبالتالي فهو لا يجعله ينتقل ويبحث عن التكيف والتلاؤم لأنه موجود³.

¹ محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمدني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة نشر، ص 211.

² مجدي أحمد محمد عبد الله: مرجع سابق، ص 152.

³ عبد الرحمان عيسوي: الكفاءة الإنتاجية، دار الرافدين، ط 2، بيروت، لبنان، 1990، ص 101.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

- إن ارتياح العامل داخل بيئة عمله أمر أساسي له يعود بالنفع على العامل ذاته وعلى المنظمة، فهنا تجتمع الأهداف هدف المنظمة و العامل، وبالتالي يصبح العامل والمنظمة لديهما هدف مشترك واحد، وهو الوصول إلى أرقى وأعلى المستويات، فاندماج العامل وظيفيا يكسبه نوع من الثقة والاستقرار والحب داخل هذه المنظمة.

- الموظف المندمج يؤدي عمله على أكمل وجه ويقدم أفضل ما عنده ويعمل بنشاط، ويهتم بكل صغيرة وكبيرة في محيط عمله¹. عندما تكون مواقفه هذه مقابلة بالدعم والتقدير والتشجيع والمكافأة من الإدارة، فإنه سيخلص في عمله ويؤديه على النحو الذي يعزز مصالح المؤسسة.

- ميل الموظف المندمج إلى أن يكون أكثر إنتاجية وأكثر تميزا، ويهتم بعمله والأداء وإنجازات المؤسسة، ويشعر بأن المجهودات التي يبذلها لها تأثير في جودة عمل المؤسسة، وأنه يعمل لأجل المؤسسة أكثر من مجرد الحصول على راتب، وإيمانه بالمؤسسة التي يعمل بها، مع رغبته بالعمل لجعل الأشياء أفضل، ويكون متعاون ومحترم لزملائه ومسؤوليته، وله موقف إيجابي اتجاه المؤسسة ويعتز ويفتخر بها مع اعتقاده الجازم بجودة منتجات وخدمات المؤسسة².

- يشكل الاندماج الوظيفي لدى الموظف تصور أن المؤسسة تمكن الموظف من الأداء الجيد، فيكون تصرفه خاليا من الأنانية، ويحرص على أن يكون عضوا جيدا في الفريق، ويكون مستعدا لعمل ما هو أبعد أو أكثر من متطلبات الوظيفة³.

¹فتحي محمد عيسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية: دار الزهراء، الأردن، 2010، ص 113.

² المرجع نفسه، ص 119.

³ محمد شحاتة: مرجع سابق: ص 116.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

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، فكما انعدم الاندماج الوظيفي في المنظمة تعرض الموظف أو العامل وجماعته إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها 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 بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة¹.

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

3- بالنسبة للمنظمة:

في ظل ما يشهده قطاع الإدارة والأعمال من موجة كبيرة من التغيير الدائم والتحديث والميزة التنافسية الحادة يتطلب من المنظمات قدر كبير من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكافية اللازمة لتحقيق الاندماج والتوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين والبقاء في السوق، فاستقرار المنظمة وتطورها مرتبط بمدى اندماج العمال

¹ جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات: دار الدعوة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 169.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

وظيفيا داخلها ذلك لكي تضمن المنظمة وجودها ضمن السوق الاقتصادية أو توفير خدمات فعليها التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لضمان استقرارها واندماج موظفيها¹.

إن أهمية الاندماج الوظيفي في المنظمة 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 تمسك العمال بمنظمتهم، وإتقان العمل وانتمائهم إلى ثقافة تلك المنظمة، فالمنظمة التي تراعي العمال وتجعلهم متكيفين ومستقرين تصل لا محال إلى النجاح والرقى والإنتاجية والحصول على الجودة.

حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج، وتزداد أهميتها بصورة خاصة في حالة الصناعات كثيفة العمالة، فالمؤسسة أو المنظمة 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 وحبه له².

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 بجلب استثمارات إضافية لدعم رأس المال البشري وتشجيع وتطوير المهارات.

¹ عبد الرحمان عيسوي: مرجع سابق، ص 105.

² رمزي صبحي مصطفى الجرم: اندماج البنوك: دار السلام، ط 2، الإسكندرية، 2013، ص 321.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

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 بالخصوص¹.

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 كالتمارض والتغيب وبعض السلوكيات والتصرفات غير المرغوب فيها.

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

❖ **ولاء العملاء:** إن الموظفين السعداء في عملهم هو أكثر كفاءة لخلق عملاء مخلصين،

فالموظفون المندمجون يميلون إلى فهم أفضل لكيفية تلبية احتياجات العملاء، ونتيجة لذلك يميل

ولاء العملاء إلى أن يكون أفضل مع المؤسسات التي يعمل فيها هذه النوعية من الموظفين².

❖ **الاحتفاظ بالموظفين:** إن الموظفين الذين هم سعداء في عملهم هم أكثر بقاء فيها أي في

المؤسسة، فإن الاندماج بالعمل يرتبط ارتباطا ايجابيا بالالتزام التنظيمي.

❖ **إنتاجية الموظفين:** يؤثر الاندماج الوظيفي على أداء الموظفين، إن الاندماج يحفز الفرد على

تحقيق مستويات أعلى من الأداء³.

❖ **الدعوة والدفاع عن المؤسسة:** من المرجح أن يدافع الموظفون المندمجون عن المؤسسة كمكان

للعمل ويعملون بنشاط على الترويج لمنتجاتها وخدماتها.

¹ عبد الرحمان عيسوي: مرجع سابق، ص 181.

² معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري: دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 123.

³ دادي عدوان ناصر: اقتصاد المؤسسة: دار المحمدية، ط2، الجزائر، دون سنة نشر، ص 127.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

❖ **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 الذاتية¹.

❖ **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 الأعمال².

❖ **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 34³.

❖ **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 المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها وإدماج الموظفين واستقرارها أهمها:

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

❖ التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.

¹ زهير بوجمعة شلابي: مرجع سابق: ص 95.

² محمد بالبراج: التكيف المهني: مخبر التطبيقات، جامعة وهران، الجزائر، 2010، ص 71.

³ دادي عدوان ناصر: مرجع سابق، ص 134.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

❖ توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود يد عاملة زائدة عن حاجة العمل.

❖ قدرة هذه العمالة على استيعاب المتغيرات والتحديثات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة في العمل¹.

رابعاً- 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 لتحقيق أهمها:

1- تحقيق المساواة الاجتماعية: بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتشجيعهم على العمل في فرق، وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، تقل الفوارق بينها مع ضمان نظام أجور ومكافآت عادلة، هذا ما يعزز المساواة الاجتماعية ويعطي دلالة عن قوة العلاقة والانسجام الداخلي بالمنظمة، وهذا ما يدعم اندماج الموظف أكثر فأكثر ضمن عمله ومنظمته ككل.

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 المنظمة، وكلها مبادئ تسمح بذوبان الموظف ضمن متطلبات وأهداف العمل².

3- الشعور بالانتماء: نقصد به شعور الفرد بانتمائه لوظيفته ولفريقه وللمنظمة، ويتحقق ذلك من خلال مرافقة الموظف، من أجل تكييفه مع عوامل ومتغيرات أخرى لبيئة العمل ووظيفته، وينتج عن ذلك أيضاً

¹ فرج عبد القادر طه: علم النفس الاجتماعي والتنظيمي، دار الرافدين، بيروت، لبنان، 1987، ص 113.

² مليكة عرعور: مرجع سابق، ص 102.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

تحسن في مستويات الإنتاجية وتدني معدلات التغيب ودوران العمل وكلها عوامل ضرورية دالة على مستوى اندماج الموظفين في العمل¹.

4- تطوير الأداء: حين يمنح للموظفين فرصة تحسين مهاراتهم واكتساب المعرفة للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، وذلك بفضل دوران التدريب والندوات و ورشات العمل والمؤتمرات التي توفرها إستراتيجية المنظمة المدعومة للاندماج الوظيفي.

5- الشعور بأهمية العمل: اندماج الموظفين يمنحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر ويزودهم بالمعرفة لأداء الوظيفة، وفهم الموظف وظيفته وموقعها وارتباطها بغيرها من الوظائف، ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة، مما يساهم في تحقيق الذات والتميز.

6- المشاركة الفاعلة: من خلال فتح مجال لمساهمة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة والآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطور المنظمة².

7- تحقيق الرضا الوظيفي: من خلال منح الموظفين الاستقلالية وتنويع المهام وتحديدتها بدقة، 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 العمل³. 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 بالمنظمة أو العمل الذي يعمله أحسن المراتب العليا .

¹ أحمد زكريا بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985، ص81.

² المرجع نفسه، ص 89.

³ محمد فتوح: مرجع سابق، ص 103.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

8- الروح المعنوية للعمال: تؤسس الروح المعنوية عند العامل على أهم عناصر المنظمة وهي نمط التسيير أو القيادة في المنظمة أو المؤسسة، ذلك أن الروح المعنوية تشير إلى "الشعور بالانتماء والارتباط في المشاعر مع الجماعة، إلى درجة وضع الفرد مصلحة الجماعة أولاً أو فوق مصلحته"¹.
إذ أنها تفتح المجال لمشاركة العمال على نحو مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرار، من خلال ممثلين نقابيين يعبرون على آراء العمال وحاجاتهم وانشغالاتهم المتعلقة بالعمل وبالمؤسسة، وجعل مواقع العمل التنافسي الانفعالي لكل المهارات والقدرات التي يختارها العامل، يرمي إلى استثمارها للشعور بالثقة في النفس².

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 والعلاقات فيه، هذا ما يقلل من إصابة هذه الأخيرة بمرض الصراع الصناعي وإصابة العامل بالقلق والإحباط المهنيين³.

إنالروح 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.

لقد بينت الدراسات أن للالتزام التنظيمي والذي هو نتاج طبيعي للاندماج الوظيفي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون

¹ مليكة عرعور: مرجع سابق، ص 60.

² شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009-2010، ص 116.

³ محمود السيد أبو النيل: التحليل العملي لذكاء وقدرات الإنسان، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1969، ص 195.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

وحماس كبيرين لتحقيق الأهداف التنظيمية، إن الروح المعنوية تتحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يسهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.

خامسا-مظاهر الاندماج الوظيفي:

يعد اندماج العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا مهما في فعالية أداءه وبالتالي الرفع في إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي، وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة للاندماج الوظيفي للعمال وسير العملية الإنتاجية ويمكن التعرف على أهم مؤشرات الاندماج الوظيفي فيما يأتي:

1- **تماسك جماعة العمل:** تعتبر المجموعات العمالية متطورة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، وجماعة الإدارة والتي يمثلها المديرون، ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاندماج الوظيفي، ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفء فيما بينها والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصراعات¹، عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للحفاظ على تماسكها واستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة فنجاح الجماعة في الوصول الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة².

¹ جابر عوض سيد حسن: **العمل مع الجماعات:** دار السلام، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 135.

² روجي مروح عبادات: **تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة،** دار سماء للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، دبي،

2011-2012، ص 118.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

2- الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي: يحقق الاندماج الوظيفي للفرد العامل الراحة النفسية والإحساس بالأمان الذي يعد من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئة عمله والاطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه، وتظهر أهمية حاجة الأمان عند ماسلو بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية في شعور العامل بالاطمئنان على استمراريته في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين العيش الكريم لهم يعتبر هاجسا يلاحقه طول مدة حياته، فالعامل يبقى محاطا بضرورة مختلفة من التأمينات الاجتماعية مثل: التأمين ضد العجز وحوادث العمل والأمراض المهنية والشيخوخة والبطالة والوفاة، وعند تحقيقه هذا المطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه، لأن الإحساس بالأمن شرط من شروط الصحة النفسية وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي¹ فإن أمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي، ويعد الشعور بالأمان من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واندماجه، وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد، وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية، ولو أخذنا على سبيل المثال العمل في المنظمات اليابانية فهو يقوم على أساس التوظيف مدى الحياة، حيث نجد أن العامل الياباني يجد أن حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا عند سن التقاعد والبالغ لديهم 55 سنة عادة، هذا ما يجعل العامل الياباني يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها، ويتفانى في بذل أقصى مجهود بكل ثقة ومصداقية لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رغباته وإشباع حاجاته².

3- ولاء العامل و شعوره بروح معنوية عالية:

تبرز ظاهرة الاندماج الوظيفي في السلوكيات المعبرة عن حالة الارتياح الوجداني للعامل في عديد من الأوجه، أهمها ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل بها وثقته وتحمسه وتواجده بها، والسعي إلى تحقيق

¹روحي مروح عبيدات: مرجع سابق، ص 121.

² فرج عبد القادر طه: مرجع سابق، ص 102.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

أهدافها نظرا لما تتيح له من فرص التعبير عن ذاته وقدراته والمشاركة الفعلية، فيما يتعلق بعمله وإحساسه بأهميته وأثره في المؤسسة، حيث أن تحديد موقع العمل بالمؤسسة وتحديد الأجر المتقاضي من طرف العامل مسبقا قبل الاتفاق على العمل، وكذلك تحديد محتوى العمل المؤدى وتزويد العامل بالأدوات والآلات والأجهزة اللازمة لأداء العمل على نحو كامل ومقلل للجهد المبذول من طرف العمل كل هذه العوامل تزيد من ولاء العامل وشعوره بأهميته في المؤسسة وأهمية المؤسسة بالنسبة إليه.

4- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات: إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العمال في وضع أهداف الجماعة وتحديداتها، وفي رسم الخطط وتنفيذها، مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى الصراع، وانخفاض مستوى الإنتاجية، وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من الاندماج في المنظمة¹.

وقد أشار بلاك وأكرز أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة على المنافسة العالمية لمدة طويلة، ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل.

وحتى تتحقق هذه الأهداف يجب إشراك العمال والإطارات في المنظمة، وإعداد الخطط عن طريق إيجاد جو من الحوار المستمر والفعال إذ على المنظمة أن تعتبر العامل كنوع من الشريك والمتعاون، له الحق في إبداء رأيه في سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد آلة تحرك من طرف الإدارة كما شاءت، بل هو العضو الفعال في المنظمة فهذا يزيد من انتماءه وولائه لهذه المنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل².

¹ روجي مروح عبيدات: مرجع سابق، ص 123.

² هشام مصطفى الجمل: مرجع سابق، ص 220.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

5- الرضا الوظيفي:

يرى والكر أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليست جزء من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات، ويساهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة¹. فمن خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، تضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين، لأن بعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فلا يكون هناك حالة من الاستياء والتذمر وغموض لدى العمال، فإذا كان هناك لبس أو اختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلباً على سير العملية الإنتاجية وعلى اندماج العمالة في المنظمة، فعلى المنظمة تخطيط الموارد البشرية وتهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماماً على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء التنافس وعدم التوازن في الأدوار، خاصة إذا كان هناك اختلافات في المؤهلات والكفاءات بين العمال، فلا بد من تحديد المهام كل حسب مؤهلاته وكفاءته وخبرته في المجال الذي ينتمي إليه².

إن الاندماج الوظيفي داخل جماعات العمل هو مظهر من مظاهر الاندماج الاجتماعي، فهو صورة مصغرة وفرع من فروعها، فالاندماج الموظف مرتبط باندماجه اجتماعياً، فالثقة التي تعتبر مظهر من مظاهر الاندماج اجتماعياً، لا بد أن تكون مرتبط بالاندماج الوظيفي، فالثقة تكون متبادلة سواء في المجتمع في الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، فهي تربط معايير وقيم أو ما يسمى بالاندماج المعياري القيمي، والمقصود به هو تبني الفرد لقيم ومعايير تمكنه من الاندماج والقبول بين أفراد جماعة العمل،

¹ روجي مروح عبيدات: مرجع سابق، ص 125.

² محمود فتوح: إدارة الموارد البشرية، دار الرباط، سوريا، 2009، ص 192.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

فالقيم لها وظيفة التوجيه لسلوك الأفراد في أماكن العمل، إضافة إلى مظهر آخر هو المشاركة التي توصف المشاركة الكاملة المستمرة في الاهتمام بالشأن العام في المنظمة وأفراد جماعة العمل أن يتشاركوا جميعاً في شأن المنظمة والدفاع عنها¹.

¹شويمات كريم، جمال معتوق: العامل بين الاندماج المهني والاختراب في العمل، الملقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2003، ص 338.

الفصل الثاني: أساسيات الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة

خلاصة:

يعد الاندماج الوظيفي أحد المفاهيم الجديدة التي أضيفت نظرا 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 حافزا على التفاني والتشجيع ما يجعل الموظف متمسكا أكثر بوظيفته وبمؤسسته، هذا ما يزيد في تحقيق توافقه واندماجه ضمن أهداف المنظمة واحتياجاتها ومتطلباتها، ويتأثر هذا الاندماج الوظيفي سلبا أو إيجابا بجملة من العوامل المرتبطة بالموظف وبيئته العمل والتي سنتطرق لها في الفصل الثالث.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف

داخل المؤسسة

- تمهيد.

أولاً - العوامل الفيزيائية.

ثانياً -العوامل التنظيمية.

ثالثاً - العوامل النفسية.

رابعاً -العوامل الاجتماعية.

-خلاصة.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

تمهيد:

لاشك أن تحقيق الملائمة بين العامل وعمله بالطرق العلمية سواء تم ذلك عن طريق الاختيار المهني أو التوجيه المهني أو الاندماج الوظيفي مع ما قد يلي ذلك من تدريب مهني أو علاج وإرشاد نفسي ووظيفي سوف يفيد في تحقيق زيادة اندماج الموظف في المؤسسة كما وكيفا، وزيادة توافق العامل المهني والنفسي، إلا أنه ينبغي التأكيد أن هذه الملائمة وحدها ليست كافية لتحقيق مثل هذه الأهداف الجوهرية، بل إن تحقيقها يقتضي بالضرورة أن تضاف إلى ملائمة العامل لعمله توافر ظروف عمل طبيعية مناسبة تساعد الموظف في أداء عمله وتسير له وتجذب إليه وترضيه عنه وسيتم تناول في هذا الفصل بالمناقشة أهم هذه العوامل التي تعتبر مؤثرة في الاندماج الوظيفي.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

أولاً-العوامل الفيزيائية:

يقصد بالظروف الفيزيائية تلك الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أداءه لعمله وأي تغيير في الآلات ومعدات ووسائل الإنتاج وظروف العمل يؤدي إما لتحسين الظروف الفيزيائية وإما إلى اختفاء تلك الظروف نهائياً، وظهور ظروف جديدة بدلا منها¹.

إن معظم البحوث المتعلقة بدراسة التنظيمات تؤكد على ضرورة توفر الظروف الفيزيائية الجيدة داخل المنظمة، نظراً لما توفره هذه الظروف من الأجواء المناسبة التي تساعد العامل في تحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية ومن ثمة تحقيق الرضا والاندماج في العمل²، حيث تؤكد نظرية الإدارة العلمية على تأثير العوامل الفيزيائية في اندماج العمال وظيفياً، حيث أنه إذا أُتيح للعمال جو فيزيقي ملائم فإن العامل يجد نفسه يعمل بأريحية واستقرار ما يجعله متكيفاً وبالتالي يندمج وظيفياً، 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 وظيفياً في بيئة عمله.

وتدخل ضمن الظروف الفيزيائية للعمل مايلي:

1-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 الكفاءة

¹ هشام مصطفى الجمل: مرجع سابق، ص 220.

² محمود السيد أبو النيل: مرجع سابق، ص 72.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

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 الكفاء مع البيئة الخارجية¹. 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 ببسر وكفاية أعلى، هذا بفضل العامل الذي وجد إضاءة جيدة تجعله ينتج وبالتالي يكون مستقر ومتكيف ومندمجًا وظيفيًا.

لقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع ازدياد شدة الإضاءة، فعلى سبيل المثال يوضح لوكيشوموس 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، فمعنويات العامل مدى توفر الإضاءة الملائمة للعامل مما تجعله يتحكم في الإنتاج².

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 تبذل العين جهدًا أكبر للرؤية إذا كانت الإضاءة ضعيفة، كما أنها تضطر إلى كثرة التغيير والتعديل في توسيع حدقة العين وتضييعها تبعًا

¹ أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، الدار القومية للنشر، القاهرة، مصر، 1986، ص 239.

² المرجع نفسه، ص 141.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

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 إجهادا شديدا للعين ويكون المثل في ذلك كمثل التذبذب الشديد والمتكرر في درجة حرارة الجو²، 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 جدا أو العكس، ولذلك على المؤسسة أن تأخذ هذا الأمر بجدية لأنه قد يؤثر على اندماج العامل في وظيفته الجديدة.

¹ جابر عبد الحميد جابر، يوسف محمود الشيخ: علم النفس الصناعي، دار النهضة، ط1، القاهرة، مصر، 1976، ص 103.

² عبد الرحمان العيسوي: مرجع سابق، ص 63.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

2. عامل الرطوبة:

يقوم العامل بأداء عمله في بعض الأحيان في أماكن يرتفع فيها مستوى الرطوبة، ما يؤثر على انتباه العامل ويشعره بالملل ويؤثر سلبا 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 فيها¹.

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.

3 - عامل الحرارة: TEMPERATURE.

ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة، سواء كان العمل عضليا أو ذهنيًا 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 سيئاً على النواحي الفسيولوجية للعامل ما يزيد إحساس العامل بالضيق ويقلل كفاءته في العمل².

¹ فرج عبد القادر طه: مرجع سابق، ص 146.

² Knight, R :Work And Rest In Industrial Psychology, Edited By C Myers University Press, 1950, p 160.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

في دراسة¹ لماكويرن "LE MAKURN (1950) 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°1، 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 الشاق.

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 منخفضة².

فبيئة العمل تختلف من بيئة إلى أخرى 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 الاندماج.

¹Tiffin G And E.McCromick: **Industrial Psychology** , London, George- Ahlem And Uniwinl Td.1968 ,P162

²Ghiselli. E. And C.Brown: **Personnel And Industrial Psychology**, McGraw-Hill- ,Tokyo ,1955,P285.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

4 - عامل التهوية: VENTILATION

تعد التهوية من العوامل الفيزيولوجية التي تؤثر تأثيراً مباشراً في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، فبدون تهوية يتوقف كل شيء.

حيث أكد جيزلي 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 أربال عبر مسافة تبلغ قدمين ونصف، وكانت تحفرهم مكافأة تشجيعية، فتبين 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 O₂ الذي يستهلك في التنفس وزيادة ثاني أكسيد الكربون CO₂ 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.

¹ :Drever.J.A,Dictionary Of Psychology ,Pengwin Boock,1974,P208

² فرج عبد القادر طه: مرجع سابق، ص 183.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

- 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 الجسم¹.

- 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 الجسم². وعليه فحرارة الجسم تحتاج دائما 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 وظيفيا.

5 - عامل الضوضاء: NOISE

الضوضاء عامل ذو تأثير سلبي على العامل وإنتاجه، ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما: الضوضاء عامل مزعج فتسبب بذلك ضيقا وأشياء من جانب العامل وكونه عاملا مشتتا للانتباه والتركيز فتصرف بذلك انتباه العامل عن عمله وتقلل تركيزه عليه فتقل تبعاً لذلك كفاءته فيه³.

¹ محمد خيرى: مرجع سابق، ص 118.

² أحمد عزت راجح: مرجع سابق: ص 153.

³ Anastasi ,A : Psychological Testing , Macmillan , 1969 , P212.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

حيث تبين أحد التقارير لماركارتني **1941MC CARTENEY** عن آثار الضوضاء في الصناعة أنواعا 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 ب **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%**¹.

لاشك أن الأفراد يتفاوتون في مدى تأثرهم بالضوضاء، فهناك من يحب 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 أقررن أنهم ينزعجون من الضوضاء عن اللاتي أقررن عدم اكترائهن بالضوضاء، إلا أن كل واحدة منهن أظهرت بعض التحسن في الإنتاج نتيجة لاستعمالها واقيات الأذن².

يبدو بوجه عام أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الحركية والروتينية نظرا لحاجة الأولى إلى التركيز أكثر، كما أن الضوضاء المتقطعة أكثر إضرارا بالإنتاج من الضوضاء الموصولة، إذ أن الضوضاء الموصولة لا يلبث أن يتعود عليها الفرد ويتكيف معها بحيث يقاوم تأثيرها الضار، هذا " وتحدث الأصوات المرتفعة المفاجئة استجابات الفرع في كل الأشخاص، وقد تحدث الأصوات المرتفعة المستمرة(خصوصا الأصوات ذات الطبيعة المرتفعة) الصمم بالنسبة لطبقات

¹محمد خيرى: علم النفس الصناعي، النهضة العربية، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص 109.

²فرج عبد القادر طه: مرجع سابق، ص 213.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

صوتية معينة، ومن الطبيعي أنه يجب منع الأصوات ما أمكن أو تخفيضها بواسطة واقيات للأذن عندما يتعذر ذلك"¹.

هنا نصل إلى نتيجة مفادها أن الاندماج الوظيفي للعمال في المؤسسات الصناعية يتأثر بنسبة الضوضاء التي تحدثها الآلات والضجيج الكثير الذي تسببه خاصة القديمة منها، والتي أصبحت تستدعي استبدالها بآلات جديدة لتوفير الظروف الملائمة للعمل، ليقوم بواجباته على أكمل وجه والضوضاء تؤثر على العلاقات الاجتماعية بين العمال خاصة الاتصالات فيما بينهم، ما قد يؤدي إلى سوء فهم العامل لما يقوم به أو يطلبه العامل الآخر الذي يحتل مكانا بجواره، ويمتد التأثير السيئ للضوضاء إلى الحياة الاجتماعية العامة للعامل خارج المؤسسة.

يعني هذا أن الضوضاء تؤثر سلبا على الاندماج الوظيفي للعمال، ما يدفع بالمؤسسة إلى البحث عن حلول لهذه المشكلة العويصة، ويكون ذلك إما باستبدال الآلات القديمة أو بتوفير وسائل الوقاية للعامل، 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.

هذا ما أكدته دراسة أيمن محمد أحمد فريجات حول أثر الضوضاء في بيئة العمل على بعض المتغيرات النفسية للعاملين في البريد الأردني، وهي دراسة ميدانية توصلت إلى أن الضوضاء تؤثر بشكل كبير على الحياة النفسية للعاملين، وقد أصيبوا عدة أمراض نفسية كالقلق والاحباط والاكتئاب، ما تسبب في ترك العمل وكرهيته².

¹المرجع نفسه، ص 217.

²أيمن محمد أحمد فريجات: مرجع سابق، ص 215.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

6 - عامل الأمن الصناعي:

يعرف الأمن الصناعي على أنه كل إجراء يتخذ لمنع والتقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية، وتقديم وسائل الوقاية والإسعاف والعلاج مع توفير الظروف المناسبة للعمل، والأمن الصناعي كما يطلق عليه البعض بالإجراءات الوقائية والتنظيمية الخاصة ببيئة العمل¹، يستهدف وفقا للتعريف السابق منع أو تقليل إصابات العمل المختلفة سواء المادية الاجتماعية النفسية...إلخ.

كانت **براسي سوس ACARIE DE SIUTIEN GORGE** أول من اهتمت بالأمراض المهنية في مجال الطب الصناعي في إحدى المنظمات، كما اهتم كل من **أجريكولا AGUICOLA** و**هيرودوتين HERODOTINE** بتحديد أسباب الأمراض المهنية ودرجة خطورتها²، وأسباب مضاعفاتها غير أن أول من اهتم بعمل علمي جاد يتعلق بهذا الموضوع هو **برنارد رمازيني BRN** **MAZINI** الملقب بالأب الروحي لطب الصناعات، وقد تطور هذا المجال أكثر وأصبح يهتم بما يسمى بالتوجيه الوقائي انطلاقا من مناقشات **هورت HUART** حيث اهتم هذا الأخير بضرورة اختيار التدريب الملائم لإمكانيات الأفراد الفكرية من أجل تفادي المخاطر التي يمكن أن يتعرضوا إليها وتنمية الوعي الوقائي لديهم³.

الأمن الصناعي في المنظمات عامل جد مهم للعامل حيث أنه عندما يذهب إلى مكان العمل وهو على علما بأنه ليس في أمان ذلك قد يجعله يفكر في ترك العمل والبحث عن عمل آخر يضمن له حياته وأمنه، وبالتالي لا يوجد استقرار ولا تكيف ولا اندماج وظيفي في ظل غياب الأمن الصناعي.

¹ محمد خيرى: مرجع سابق، ص 103.

² فيتلس موريس: علم النفس المهني، ترجمة أحمد زكي صالح، المحافظة على أهلية العمل في ميادين علم النفس، المجلد الثاني، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1957، ص 81.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

ثانيا: العوامل التنظيمية:

من أهم العوامل التي تؤثر في الاندماج الوظيفي للعامل في المنظمة قيمة العمل التي تكمن في ما يقدمه العمل ذاته من قيمة مادية كالأجر المرتفع والعلاوات والمكافآت والترقية والتقدم الوظيفي، ويزداد ارتباطه به والمحافظة عليه، هذا ما يظهر مؤخرا عند الحديث عن أحد أسباب الأكثر شيوعا عن حالات الاندماج الكثيرة في المؤسسات التي تناولت موضوع الاندماج الوظيفي، ومن أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الاندماج الوظيفي للعامل في المنظمة مايلي:

1- كفاية الأجر:

إن الأجر المتقاضي وقضية كفايته في تحقيق إشباع الحاجات الأساسية للعامل وأسرته، إضافة إلى إثبات الأجر اللاقابلية للتنقيص منه أو توقيفه في أي ظرف كان، من الميزات التي تجعل العامل يطمئن على ذاته، مما يدفعه إلى الشعور بالأمن والحماية من الظلم والتعسف، ما يسهل عليه الاندماج السريع في وظيفته¹.

2- الحوافز:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال بكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز، فإن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، وهذا لا يتأسس

¹ مليكة عرعور: مرجع سابق، ص 55.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والواقعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط، إذ أن تهيئة الأجواء سواء مادية أو معنوية، كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء¹، ما يسهل عملية اندماجه الوظيفي في المنظمة.

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن فيما يلي:

- ✓ المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- ✓ المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولويتها.
- ✓ المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- ✓ تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- ✓ المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- ✓ تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الإدارة وتطورها.
- ✓ المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى الإدارة لإنجازها².

¹ أحمد زكريا بدوي: مرجع سابق، ص 192.

² هشام مصطفى الجمل: مرجع سابق، ص 242.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

3 - الترقية:

تعتبر الترقية الوظيفية من أهم الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعدادا لتحمل عبء ومسئولية العمل والمنصب المرفق إليه، وبالتالي فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي، وتجعل الموظف مندمجا ومتكيفاً مع بيئة عمله والجماعة التي ينتمي إليها، وتعني الترقية "عملية نقل العامل أو الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أو رتبها أعلى منها إضافة إلى ما يصاحبها من زيادة المرتب، وتحسين مركز العامل ورفع شبكة عمله وذلك لزيادة اختصاص الوظيفة¹".

للترقية أنواع منها:

✓ **الترقية في الدرجة:** هذا النوع من الترقية يترتب عنها تغيير في المنصب تبعا لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاص ومسؤوليات أعلى تصاحبها زيادة في الأجر، وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة ومعايرها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل².

✓ **الترقية في المرتبة:** يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات، وتجمع بين الأقدمية والكفاءة وتحتل الأقدمية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.

¹ أحمد زكريا بدوي: مرجع سابق، ص 196.

² زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص 95.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

✓ **الترقية في الفئة:** تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة¹، فهي تحدد معاملة موحدة من حيث الأجر وغيره من أوجه شؤون الأفراد، وهذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، ولا تكون هناك زيادة في المسؤوليات والواجبات وتستند إلى كفاءة العامل.

✓ **الترقية الاجتماعية:** يتضح مفهومها كما يلي: يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل، ومهما كانت طبيعتها أو الأسلوب الذي تتبعه فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل، وسمي بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات بأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو اختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض²، بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في دورات التدريب المنعقدة بالمؤسسة، وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا، وبالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية.

4- أسلوب معاملة العامل بالمؤسسة: خاصة بالنسبة للقطاع العام التابع للدولة، المنتمي إليها وظيفيا في المواقف المهنية، فالمعاملة الإنسانية يوجهها القانون ويحدد طرائق التعامل وينتهج السلوك التنظيمي، ما يؤدي بالعامل إلى استشعار السيادة الشخصية الذاتية التي تمكنه من امتلاك مصيره ويقرر حقوقه، لأن علاقات العمل هو الحكم الفاصل الذي يوازن بين مصالح العامل ورب العمل³.

¹ عبد الرحمان عيسوي: مرجع سابق، ص 100.

² أحمد زكريا بدوي: مرجع سابق، ص 199.

³ مليكة عرعور: مرجع سابق: ص 56.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

ثالثاً: العوامل النفسية:

لا تنحصر الحاجات المهنية للعمال في الجوانب المادية فحسب بل يتعدى ذلك إلى الجوانب النفسية، فالأفراد في المؤسسات أو المنظمات بشكل عام بحاجة ماسة إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية، وعدم تلبية هذه الحاجات قد يؤدي إلى التوتر النفسي وعدم التوافق والالتزان مع البيئة التي يعمل بها، وربما يدفع ذلك إلى التفكير في ترك المؤسسة ومغادرتها بطريقة نهائية، من أهم العوامل النفسية المؤثرة في الاندماج الوظيفي للعامل في المنظمة ما يلي:

1- المناخ التنظيمي الوظيفي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، ويعرف **الزهراي** المناخ التنظيمي بأنه: الإطار النفسي والاجتماعي الذي يسود داخل المنظمة، بحيث يساعد على بذل جهود كبيرة وهو محصلة العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً والتي تتعلق بالعمال ومدى اندماجهم، ويتعلق البعض الآخر بالمنظمة ومدى إتقانها لعمليات التنظيم وفلسفة الإدارة وعلاقتها بالعمال¹.

حيث يساعد التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمات على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية، فحاجات المنظمة وحاجات العاملين هي حاجات مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض، وينظر إلى العاملين على

¹ محمود السيد أبو النيل: مرجع سابق، ص 72.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

أنهم بشر لهم حاجات ومشاعر وقيم يمكن من خلال إشباعها تحقيق فوائد لكل من المنظمة وأفراد القوى العاملة¹.

حيث يركز هذا المدخل على أهمية إدارة العاملين كموارد وليسوا كعوامل الإنتاج، وهو أمر يحفز المنظمة على الاهتمام بصياغة برامج وسياسات وممارسة تطبيقات فعالة تحقق إشباع كل الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للعاملين، مع تحقيق أقصى قدر من التوازن بين حاجات ومتطلبات كل من المنظمة والعاملين.

إذا وقفنا عند مختلف الدراسات التي تناولت أحد متغيرات السلوك التنظيمي داخل المنظمات، فإننا نلمس العلاقة الوطيدة بين مختلف العمليات التنظيمية ومناخ التنظيم السائد، ومهما تنوعت هذه العمليات فإنها لا تخرج عن كونها داخل بيئة تنظيمية جو سائد يؤثر ويتأثر بكل عناصر التنظيم داخل المنظمة².

2- شعور العامل بالرضا عن العمل: الذي يعتبر مقياس أساسي للاندماج الوظيفي، فإذا كان العامل راض فإن تمسكه بالعمل يزداد أكثر والعكس صحيح، ويتحقق الاندماج في العمل من خلال شعور بالانتماء للمؤسسة³.

إن شعور العامل بالرضا عن العمل يصف الاندماج الوظيفي مستوى الحماس والتفاني و الإخلاص، الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، ويبذل جهود متميزة لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها وتقدمها واستمرارها¹.

¹ هشام مصطفى الجمل: مرجع سابق، ص 220.

² محمود السيد أبو النيل: مرجع سابق، ص 73.

³ عبد الحميد مرسي: سيكولوجية المهن، دون دار نشر، القاهرة، مصر، 1975، ص 255.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

حيث تزيد طموحات العاملين في الارتقاء إلى المناصب العليا وتطلعاتهم لمستقبل مهني أفضل، وتمسكهم الشديد بمؤسستهم ويكونون راضيين ومنتجين في وسط العمل وأكثر استقراراً فيها متى علموا أنها ستحقق لهم مستقبل مهنياً مضموناً تمكنهم من التقدم في وظائفهم واكتساب الخبرات والاحترام والتقدير.

3- أهمية العمل: تكمن أهمية العمل في ضرورة النظر للاندماج النفسي عند العامل من خلال علاقات العمل وما تحمله من مضامين ومكاسب معنوية، يعني البحث عن كيفية احلاله عند الفرد بما تتضمنه تلك العلاقات من محاور تتعلق بحقوق الإنسان وبالتحديد العامل والتزاماته بالخصوص²، حيث تتبلور تلك المكونات النفسية في شكل سلوكيات وممارسات ظاهرة للعيان، ليعرف الآخر ماذا عليه فعله وهو في علاقة تفاعلية تبادلية معه من خلالها تتبادل الاشباعات وتحقق الرغبات، وبالتالي تتكامل الصحة الجسدية مع الصحة النفسية المؤديان بالضرورة إلى بناء نسق علائقي سليم يضمن إلى حد ما الصحة الاجتماعية داخل المنظمات، فإذا تحققت هذه الأخيرة يظهر ما يعرف بالاندماج الوظيفي داخلها.

¹ محمود عماد الدين إسماعيل: الشخصية والعلاج النفسي، دون دار نشر، القاهرة، مصر، 1959، ص 77.

² شوقي ناجي جواد: مرجع سابق، ص 192.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

رابعا-العوامل الاجتماعية:

عملية الاندماج لم تعد من الأسباب التي تحقق الأهداف المالية و الإستراتيجية التي تسعى كل الدول إلى الوصول إليها، بل إن هناك دراسات حديثة بينت أن الاندماج الوظيفي لا يحقق المكانة والريح (الفائدة)، بل أصبح موضوع ومسألة من مسائل الموارد البشرية التي تلعب دورا محوريا في نجاح أو فشل عمليات الاندماج الوظيفي لأنها تسعى إلى تحقيق الانسجام والاستقرار داخل المنظمة. حيث تلعب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الأفراد والتداخل الذي يتم بين الجماعات المختلفة في العمل دورا أساسيا في تحقيق الاندماج الوظيفي، وعليه فقد اهتم المختصون بهذا الموضوع منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وأفكارها على يد إلتون مايو، حيث أكد هؤلاء أنه يجب اعتبار العامل كائن حي له حاجاته الاجتماعية والشخصية من الضروري إشباعها إذا ما أردنا تحقيق الفعالية المطلوبة في الإنجاز.

إن الفرد بطبيعته يحاول دائما إيجاد علاقات طيبة مع زملاء العمل والشعور بالأهمية من قبل الإدارة من جهة ومن جهة أخرى من قبل زملاء العمل، لكن عندما تقوم المؤسسة بإحداث تغيير على مستوى أحد أنساقها فإن ذلك سيؤثر دون شك بطريقة سلبية على الجماعات والأفراد على حد سواء، وكذلك على العلاقات والروابط الاجتماعية فيما بينهم¹، وهنا يمكن القول أن المؤسسة يمكنها توفير بيئة اجتماعية تتلاءم مع العمال من أجل الوصول إلى مستوى من الاستقرار وبالتالي يكونون مندمجين وظيفيا، وذلك من خلال توفر أمرين أساسيين هما:

¹ أحمد زكي بدوي: مرجع سابق: ص 122.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

1- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل:

تعمل المؤسسات بمختلف نشاطاتها جاهدة من أجل خلق جو اجتماعي ملائم لعمل الأفراد، حيث يتضح لنا تجمع الأفراد في شكل جماعات يخلق نوعا من الولاء للجماعة وهذه الأخيرة تفرض على عناصرها مجموعة من القيود يتحد من خلالها سلوكهم وتصرفاتهم داخل العمل¹، فعلى المؤسسة أن تشجع هذه الجماعات وتراقبها باستمرار، محاولة في نفس الوقت كسب ولاء هذه الجماعة غير الرسمية من خلال كسب ولاء قائدها الذي يعتبر بمثابة القدوة بالنسبة لباقي أعضاء الجماعة².

لأن الجماعة داخل العمل تلعب دورا مهما بالتحالف والتضامن بين العمال فيما بينهم من أجل قضية يصلون إليها لأن الجماعة هي مركز ضغط، فكلما كان هناك انضمام وولاء بين العمال تحقق التكيف والاستقرار والاندماج الوظيفي داخل المنظمات.

2- توفير السلوك الاشرافي:

يعتبر من العوامل التي تجعل الموظف مندمجا وظيفيا، لأنه يساعد في إثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله، والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له أو أفضل ما يجيده، من خلال الامتداح أو المدح والإثابة لكل من يستحق ذلك لكفايته³، وأخيرا إشاعة الوئام والتكيف والاستقرار بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وحماس وشمول⁴.

¹ عبد الرحمان العيسوي: مرجع سابق، ص 105.

² جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات، دون دار نشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 215.

³ أحمد زكريا بدوي: مرجع سابق، ص 200.

⁴ حسن عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 211.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

حيث يلعب الإشراف دوراً أساسياً في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسات وزيادة التحكم والضبط للأعمال التي يقوم بها أفراد معينين في شكل جماعات برعاية فرد واحد هو من نطلق عليه باللغة التنظيمية اسم المشرف، والمشرف هو الممثل الشرعي للعمال في الإدارة¹، حيث يعمل على نقل رغبات واتجاهات الإدارة للعمال بأمانة تامة وشرحها لهم، كما أنه يمثل هؤلاء العمال لدى الإدارة عند عقد الاجتماعات فعلية المشرف تعتبر مسؤولية كبيرة من أجل إنجاز عملية اندماج العمال فيما بينهم اجتماعياً ووظيفياً، وضمان تحقيق الأهداف المسطرة²، لأنه بمثابة القائد الذي يحثك مباشرة بالعمال طوال فترة قيامهم بعملهم اليومي، وهو الوسيط بينهم وبين الإدارة.

لا يقتصر المشرف على إدارة الجوانب الفنية والتنظيمية وتسييرها بكفاءة وفعالية، وإنما يتجاوز ذلك إلى محاولة معرفة الجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين، لأن معرفة هذه الجوانب سوف تسهل له من مهمة التأثير على مرؤوسيه بما يحفظ كيانهم ويؤدي أحسن النتائج دون توتر أو احتكاك، وهذا يستلزم خبرته الكافية في مجال العلاقات الإنسانية حتى يستطيع الحكم الصادق على المواقف، ويختار أنسب الوسائل الملائمة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف دون المساس برغبات المرؤوسين³.

إن العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي في المؤسسات لا تؤثر منفصلة عن بعضها البعض فقط ولكن قد تؤثر مجتمعة مع بعضها البعض، وهذا ما أكدته بعض النظريات والبحوث في هذا المجال، فمن هذه النظريات نظرية العلاقات الإنسانية "لالتون مايو" في تجاربه التي قام بها في جامعة هارفارد، بإجراء تجاربه الشهيرة في مصنع هاورثورن، والتي توصلت إلى أن العوامل النفسية والاجتماعية لها تأثير في اندماج الموظف داخل المنظمة، فهذين العاملين مهمين داخل المنظمة فإذا كان مستقر

¹حسن عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 249.

²عبد الهادي الجوهري، حسين رشوان: العلاقات الإنسانية في المنشآت، دون دار نشر، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص 101.

³عبد الهادي الجوهري، حسين رشوان: مرجع سابق، ص 206.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

ومتكيف في عمله مع الجماعة التي ينتمي في بيئة عمله، فالجماعة لها تأثير كبير على المنظمة من تضامن وتكاتف ما يولد الحماس وحب العمل، وهذا ما يؤثر على التنظيم الرسمي السائد داخل المنظمة ويظهر ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي الذي يظهر من خلال السلوك الجماعي.

إذا توفرت العوامل السلبية للاندماج الوظيفي من قلق وتوتر وتخوف فإن ذلك ينتج عنه موظف يشعر بالاغتراب في وظيفته ومؤسسته، ما يدفعه للتغيب الذي يعد إشارة موضوعية لعدم تكيف الموظف مع محيط عمله، إضافة إلى الشكاوي والإضرابات عن العمل و التباطؤ في الأداء و حتى التفكير في ترك العمل والبحث عن وظيفة أو مؤسسة أخرى، في المقابل إذا كان العامل له معنويات مرتفعة فهو راضي عن نظام العمل في مؤسسته ومنسجم مع أهدافها فيكون أداءه جيدا، وبالتالي ينسجم ويندمج وظيفيا، لكن في حين لا يستطيع تحقيق طموحاته وذاته وأهدافه والانسجام في محيط عمله، فإن ذلك يؤثر سلبا عليه وعلى أدائه¹.

¹ فائزة داقو، علي بوكميش: "عوامل الاندماج الاجتماعي للعمال المنزلية المهاجرة داخل الأسرة الجزائرية - العمالة الإفريقية نمونجا- دراسة حالة بولاية أدرار"، مجلة الحوار الفكري، المجلد 13، العدد 15، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أدرار، جوان 2018. ص 122.

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

-خلاصة:

إن الاندماج الوظيفي في المؤسسات بصفة عامة يعتبر تسخير أفراد المؤسسة أنفسهم لأدوار العمل، وذلك من خلال توظيف طاقاتهم والقدرة على العبير عن أنفسهم جسديا ومعرفيا وعاطفيا وعمليا، وهذا ما يعرف بالعوامل التي تؤثر في اندماج الموظفين داخل منظماتهم، من بين هذه العوامل العمل الفيزيقي، كالإضاءة والحرارة والأمن وغيرها، وكذلك العوامل التنظيمية كالأجر والحوافز، والترقية وغيرها، فعلى المؤسسات عدم الاكتفاء بهذه العوامل لأن العامل النفسي والاجتماعي داخل المؤسسات عامين أساسيين لأن الجانب النفسي والاجتماعي للعامل جد ضروري بين أفراد المنظمة من خلال علاقات العمل وأهميته، وتفاعل العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العمال، هذا ما يولد اندماجا واستقرارا وظيفيا والتعلق بالمؤسسة والفخر والرغبة ويصبح العامل المندمج والمتحدث باسم المؤسسة والدفاع عن سمعتها وكذلك فهم أهدافها والعمل على تنفيذ إستراتيجيتها، والمحافظة على قيمها والكيفية التي يتفق فيها الموظف مع التحفيز والرغبة في استثمار الجهد التقديري والذهاب إلى أبعد الحدود في ذلك.

خاتمة

- خاتمة:

إن عملية الاندماج الوظيفي من أهم الروابط الاجتماعية التي قد تتشكل وتتحقق بين الموظف ووظيفته وبين الموظف وجماعة العمل وبين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث أن لديه أهمية للفرد ولجماعة العمل وللمؤسسة بما يحقق أفضل أداء للفرد والمؤسسة معا، ومنه تحقيق أهداف الفرد ومؤسسته في الوقت نفسه.

من خلال الدراسة النظرية لعملية الاندماج الوظيفي للموظف في المؤسسة يمكن القول أن تحقق اندماج الموظف في المؤسسة يحوِّله إلى مصدر للميزة التنافسية للتنمية، ويساعده في تنفيذ التغيير المطلوب بسهولة، ما ينعكس بالإيجاب على الفرد والمؤسسة معا، لذلك فإن عملية الاندماج الوظيفي للموظفين تعد من الأمور المهمة التي يجب على المؤسسات بكل أنواعها الاهتمام بها وتشجيعها وتفعيلها، ومواجهة كل المعوقات التي تحول دون تحقق اندماج الموظف.

إن الاندماج الوظيفي كظاهرة تنظيمية تؤثر فيها عوامل متنوعة منها النفسية والاجتماعية والفيزيائية والتنظيمية، بمعنى منها ما هو مرتبط بالموظف ومنه ما هو مرتبط بجماعة العمل والمؤسسة التي يعمل بها، لذلك فإن فهم هذه العوامل وتدعيم الإيجابي منها لتسريع اندماج الموظف داخل المؤسسة من جهة والكشف عن السلبي منها وتعديله من جهة أخرى مهم لأي مؤسسة بغرض تحقيق استقرار موظفيها واستقرارها أيضا.

لهذا يجب الاهتمام بإرساء الدعائم والعوامل التي يتركز عليها الاندماج الوظيفي الذي يعد من متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة، وخصوصا بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى كسب ثقة المواطنين ومحاولة تحسين وضعية موظفيها لكي يشعروا بالاستقرار وبالتالي يندمجون وظيفيا، ولهذا يجب أن تحرص المؤسسة على تعزيز سبل ومجالات المشاركة داخل المنظمة، وخصوصا مشاركة الموظفين في عمليات صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بهم، بالإضافة إلى مشاركتهم في الموارد والمعلومات بما يسهل اندماجهم في العمل وتحقيق متطلباتهم الحالية والمستقبلية، وبالتالي يضمن الموظف استقراره داخل المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة في مستوى الحرص و الإلتزام ويضمن الاستمرارية الفعالة لأنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

خاتمة

من خلال الدراسة النظرية واستنادا للدراسات السابقة المعتمدة والنظريات المفسرة لموضوع الدراسة نصل إلى إجابة نظرية عن التساؤل الرئيسي للدراسة وفرضيات الدراسة الجزئية والعمامة:

- الفرضية الجزئية الأولى: العوامل الفيزيائية تؤثر سلبا على اندماج الموظف داخل المؤسسة المتمثلة في الإضاءة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء، الحرارة، الأمن الصناعي.

فرضية أكدتها الكثير من الدراسات ودعمتها بعض النظريات حيث أن بيئة العمل التي تتوفر على نسبة عالية من الرطوبة وقلة التهوية وارتفاع درجة الحرارة مع نقص الإضاءة وكثرة الضوضاء وانعدام شروط الأمن الصناعي كلها عوامل تؤثر سلبا في تأقلم الموظف مع بيئة العمل ما يفقده القدرة على الاندماج ويفرض عليه البحث عن بيئة عمل أفضل، لأن الموظف لا يستطيع العمل إذا لم تتوفر هذه الظروف الفيزيائية الضرورية، هذا ما تؤكدته نظرية الإدارة العلمية من خلال تركيزها على تأثير العوامل الفيزيائية في اندماج العمال 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 لضمان استقرار الموظف واندماجه وظيفيا في بيئة عمله.

كذلك يوضح موس دولوكيشو **MOUSSE DE LOKICHO** أن زيادة شدة الإضاءة كما كانت عليه ترفع الإنتاجية في بعض الأعمال إلى 45% وهذا دليل علأن الموظف مندمج داخل المؤسسة ويساهم في رفع الإنتاجية، أما بالنسبة لعاملتي الحرارة والتهوية فقد أكدت بحوث لجنة التهوية التابعة لولاية نيويورك أن الحرارة المرتفعة والهواء الراكد يخلان بالعمل البدني، وأن سوء التهوية يؤدي إلى انخفاض الإنتاج بنسبة 9%، ومن جهة أخرى أكدت دراسة أيمن محمد أحمد فريجات حول أثر الضوضاء في بيئة العمل على بعض المتغيرات النفسية للعاملين في البريد الأردني، أن الضوضاء لها تأثير سلبي على العامل، حيث تسبب له القلق والاكتئاب بحيث لا يستطيع التكيف والاستمرار في العمل، إذ لم يتوفر له الجو الملائم من إضاءة وعدم إزعاج والحرارة والرطوبة المناسبين لجسمه.

كما أكدت دراسة **Bjorkman&Rylander** في القياس المعلمي للانزعاج، أن العمال الذين تعودوا على وجود ضوضاء في بيئتهم فإنهم سرعان ما يندمجون وظيفيا، أما العمال الذين تعودوا على الهدوء فإنهم يجدون صعوبة في الاندماج وبيحثون عن أماكن عمل أخرى أفضل. وكذلك لا يمكن للموظف أن

خاتمة

يمارس مهامه وشروط الأمن الصناعي غير متوفرة كالملاص الملائمة والأدوات الواقية لكل عامل حسب طبيعة عمله،

- الفرضية الجزئية الثانية: العوامل التنظيمية تؤثر إيجاباً في اندماج الموظف داخل المؤسسة، والمتمثلة في: الأجر، الترقية، الحوافز، أسلوب المعاملة والإدارة.

هذه الفرضية أكدتها نظرية هنري فايول التي ركزت على أن المبادئ الإدارية جد مهمة في أي منظمة، تسعى إلى تحقيق الاندماج الوظيفي لموظفيها، كما أكدت نظرية البيروقراطية لماكس فيبر على ضرورة تحقيق العوامل التنظيمية من أجر وحوافز وترقيات التي تؤثر إيجاباً على الموظف وتجعله مندمجاً داخل مؤسسة عمله، كما لا نهمل نظرية فريديريك تايلور الذي أكد على ضرورة دفع الأجور المالية وخفض تكلفة الإنتاج كمحفزات لتسريع اندماج الموظف داخل جماعات العمل ليحقق أعلى كفاية إنتاجية.

كما أكدت صحة هذه الفرضية دراسات ميدانية حول العوامل التنظيمية وتأثيرها الإيجابي على الموظف، منها دراسة عسلي نور الدين حول أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، حيث أكدت على أن العوامل التنظيمية لها علاقة باندماج الموظف وتكيفه داخل عمله، فإذا توفر للعامل الأجر الكافي والترقيات في المناصب، فإنه سرعان ما سيندمج ويصبح متمسك بمنظّمته رغم وجود فرص عمل أخرى. كذلك دراسة نزمين سلمان خان حول دور إدمج الموظفين في رفع مستوى أدائهم في المصارف السورية الخاصة، التي توصلت إلى أن هناك برامج تهدف إلى تثمين الخبرات ومهارات الموظفين من خلال الزيادة في الأجر ووضع تحفيزات مادية لهم، ودراسة أحمد ديب محمد ماضي حول أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، التي أشارت إلى ضرورة توفير عوامل تنظيمية لتسريع الاندماج الوظيفي للموظفين، فإذا كان إيجابياً كالحوافز والأجر فترجع عليه بالإيجاب والاندماج والعكس صحيح إذا لم تتوفر التحفيزات وكان الأجر منخفضاً ولا توجد ترقيات فإن العامل يصبح مغترباً وظيفياً، فلا بد من الدعم التنظيمي للموظف ليسهل اندماجه في المؤسسة، ضف إلى ذلك دراسة محمد السعيد جوال حول مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي الذي أكد على أن أساس تحقق اندماج الموظف مرتبط بضرورة التحكم في الوظيفة وتوضيح الدور، ووضع كل موظف في مكانه المناسب وبأجر يتكافأ مع العمل الذي يؤديه.

خاتمة

- الفرضية الجزئية الثالثة: العوامل النفسية تؤثر إيجابا في اندماج الموظف داخل المؤسسة، والمتمثلة في : المناخ التنظيمي النفسي، الرضا عن العمل ،قيمة العمل وأهميته.

لا نستطيع الكلام عن العوامل الفيزيائية والتنظيمية وإهمال الجانب النفسي والاجتماعي فهما عاملان جد مهمان في حياة الفرد والموظف بصفة خاصة، وهذا ما ركزت عليه نظرية العلاقات الانسانية التي اهتمت بالعامل وبدوافعه وحاجاته في العمل، فاندماج الموظف داخل مؤسسة عمله لا يرتبط بالحوافز المادية فقط بل كذلك بالحوافز المعنوية التي تركز على قيمة العمل والرضا الوظيفي، لهذا يجب مراعاة الجانب النفسي للعامل حسب ما تؤكد نظرية الحاجات والانجاز من حيث أن الجانب النفسي والاجتماعي للعامل مهم لتسريع اندماجه الوظيفي،فهو إذا ما شعر بارتياح نفسي يحقق الإشباع وبالتالي يستطيع الطموح والرغبة القوية للوصول إلى مناصب وتولي المسؤولية والدفاع عن المنظمة.

- الفرضية الجزئية الرابعة: العوامل الاجتماعية تؤثر إيجابا في اندماج الموظف،المتمثلة في: التشجيع، السلوك الإشرافي.

هذه الفرضية أكدتها نظرية العلاقات الإنسانية التي تدعم الجماعة داخل الوسط المهني لأنها تركز على الحوافز المعنوية أكثر من المادية كالتشجيع والتعاون والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وشعور العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة وليس مجرد عامل فيها، فتصبح جماعة العمل متضامنة، وهذا ما أكده دوركايم في تفسيره للتضامن الاجتماعي لأن التضامن الاجتماعي يؤدي إلى التضامن داخل بيئة العمل فسرعان ما يندمج الموظف ويستقر وظيفيا.

كنتيجة عامة توصلنا إلى إجابة عن الفرضية العامة للدراسة والتساؤل الرئيسي للدراسة مفادها بأن إندماج الموظف داخل المؤسسة يتأثر بعدة عوامل فيزيائية وتنظيمية ونفسية والاجتماعية، لأن الموظف لا يستطيع التفاعل ولا العمل إذا غاب أي عامل من هذه العوامل السابقة ليصل بذلك إلى أقصى درجات الاندماج والتكيف والاستقرار الوظيفي والمشاركة الفعلية والتشجيع المادي والمعنوي والتطبيق العملي للإندماج وهو التمكين الذي هو الصورة الحقيقية للمندمج وظيفيا، هذا ما أكدته دراسة مرزوق سارة وبوعشة مبارك حول أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين من خلال أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية معنوية بين الاندماج الوظيفي والتمكين، حيث أن الاندماج هو الصورة الأولى والمبدئية للموظف المندمج داخل المنظمة والتمكين هو الصورة الكامنة له والنهائية، وبالتالي يصبح الموظف مندجاً وظيفياً عند

الذهاب والتوجه للبحث عن الأسس الكبرى للإندماج الوظيفي وهو التمكين الذي يمنحه الصلاحيات والمسؤوليات ويزوده بالمعرفة وبالتالي تحقيق الذات والتميز.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- المراجع باللغة العربية:

أولاً - المعاجم والقواميس:

1. ابراهيم بدر شهاب الخالدي: موسوعة إدارية: دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2. ابن المنظور: لسان العرب، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2019.
3. جوردن مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، المجلد الثالث، دون دار نشر، دون بلد نشر، دون سنة.
4. حسن الزيان: معجم الوسيط، الجزء 1، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1972.
5. علي بن هادية، بلحسن بليش: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
6. عمار الطيب كشروود: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، دار النهضة العربية، ط 2، بيروت، لبنان، دون سنة نشر.
7. نصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

ثانياً - الكتب:

8. ابراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع: دار النشر والتوزيع، الأردن، 2007.
9. أحمد بعلبكي وآخرون: جدليات الاندماج الاجتماعي والتنظيمي وبناء الدولة والأمة في الوطن العربي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان، 2014.
10. أحمد زكريا بدوي: علاقات العمل في الدول العربية: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985.
11. أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، الدار القومية للنشر، القاهرة، مصر، 1986.

قائمة المراجع

12. باسل البستاني: **ديناميكية التفاعل الاقتصادي والثقافي**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
13. جابر عبد الحميد جابر، يوسف محمود الشيخ: **علم النفس الصناعي**، دار النهضة، القاهرة، مصر، 1976.
14. جابر عوض سيد حسن: **العمل مع الجماعات: دار السلام**، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
15. حسن عبد الحميد أحمد رشوان: **القيادة**، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2012.
16. حسين عبد الحميد أحمد: **علم اجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
17. دادي عدوان ناصر: **اقتصاد المؤسسة: دار المحمدية**، ط2، الجزائر، دون سنة نشر.
18. دين عيسى محمد المهدي: **علم الاجتماع تنظيم - من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة**، أمبايلات، الجزائر، 2010.
19. رمزي صبحي مصطفى الجرم: **اندماج البنوك: دارالسلام**، ط2، الإسكندرية، مصر، 2013.
20. روجي مروح عبدات: **تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة**، دار سماء للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، دبي، 2011-2012.
21. زهير بوجمعة شلابي: **الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
22. زياد محمد عبد: **أساسيات علم الإدارة**، دار البادية، بيروت، لبنان، دون سنة نشر.
23. شوقي ناجي جواد: **السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
24. شوقي ناجي جواد: **السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
25. طارق طه: **التنظيم في الإدارة**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
26. عبد الحميد مرسي: **سيكولوجية المهن**، القاهرة، مصر، 1975.
27. عبد الرحمان العيسوي: **الكفاءة الإنتاجية**، دار الرافدين، ط 2، بيروت، لبنان، 1990.

قائمة المراجع

28. عبد الرحمان العيسوي: سيكولوجية العمل والعمال، لبنان، دون سنة نشر.
29. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
30. عبد الفقار حنفي: أساسيات إدارة المنظمات: المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2000.
31. عبد الله محمد عبد الرحمن: دراسات في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2000.
32. عبد الله محمد عبد الرحمن: دراسات في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2000، ص 55.
33. عبد الهادي الجوهري، حسين رشوان: العلاقات الإنسانية في المنشآت، القاهرة، مصر، دون سنة نشر.
34. عجة الجيلاني: الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط 2، الجزائر، دون سنة نشر.
35. عطا الله الرمحين ومحمد نور صالح العدوان: الاعلام والنظريات الاجتماعية: دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2014.
36. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي: وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
37. علي عبد الرزاق جلبي وآخرون: مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ط 2، الاسكندرية، مصر، 2007.
38. علي عبد الرزاق جلبي: علم الاجتماع الصناعي: دار المعرفة الجامعية، الأردن، 1996.
39. علي عبد الرزاق جلبي: قضايا علم الاجتماع المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1954.
40. علي محمد الجسار: الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة نشر.

قائمة المراجع

41. فتحي محمد عيسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية: دار الزهراء، الأردن، 2010.
42. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1987.
43. فرج عبد القادر طه: علم النفس بين خدمة العامل وخدمة الإنتاج، الفكر المعاصر، عدد 71، مارس 1980.
44. فوزي بوخريص: الاندماج الاجتماعي والديموقراطية نحو مقاربة سوسولوجية، الرباط، المغرب، دون طبعة، دون سنة نشر.
45. فيتلز موريس: علم النفس المهني (المحافظة على أهلية العمل في ميادين علم النفس)، ترجمة أحمد زكي صالح، المجلد الثاني، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1957.
46. لطفي طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
47. مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق: دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
48. محمد بالرابح: التكيف المهني: مخبر التطبيقات، جامعة وهران، الجزائر، 2010.
49. محمد خيرى: علم النفس الصناعي، النهضة العربية، القاهرة، مصر، دون سنة نشر.
50. محمد رامي أبو جادو: النظريات المفسرة للتنظيم والمنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015.
51. محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمدني: دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة نشر.
52. محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية: دار المسيرة، ط2، عمان، الأردن، 2015.
53. محمد علي محمد: المفكرون الاجتماعيون، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1992.
54. محمد علي محمد: مقدمة في علم اجتماع التربية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر

قائمة المراجع

55. محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009.
56. محمود السيد أبو النيل: التحليل العملي لذكاء وقدرات الإنسان، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1969.
57. محمود السيد أبو النيل: الغني والإنتاج، دراسات عربية وعالمية، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1956.
58. محمود السيد أبو النيل: القيم والإنتاج (دراسات عربية وعالمية)، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1956.
59. محمود عماد الدين إسماعيل: الشخصية والعلاج النفسي، دون دار نشر، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1959.
60. محمود فتوح: إدارة الموارد البشرية، دار الرباط، سوريا، 2009.
61. مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
62. مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار حنين، ط1، عمان، الأردن، دون سنة نشر.
63. معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري: دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
64. معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري: دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
65. مليكة عرعر: سوسيولوجية علاقات العمل، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 - 2015.
66. مهى سهيل مقدم: محاكمة دوركايم في الفكر الاجتماعي العربي، دار النهضة، بيروت، 1992.

قائمة المراجع

67. عدلي أبو طاحون، **مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي**، الجزء الثاني، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998

68. نبيل عبد الهادي: **تشكيل السلوك الاجتماعي**، دار اليازوري، الأردن، 2013.

69. هشام مصطفى الجمل: **دور الموارد البشرية في تمويل التنمية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.

ثالثا-المجلات:

70. أيمن محمد أحمد فريجات: "أثر الضوضاء في بيئة العمل على بعض المتغيرات النفسية للعاملين في البريد الأردني"، مجلة مخبر الوقاية والأرغونوميا، العدد 01، مخبر الوقاية والأرغونوميا، جامعة الجزائر، ص 27-45.

71. بوعلام أمينة: **الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي في الإدارة المحلية لولاية الوادي**، مجلة البدر، المجلد 10، العدد 11، جامعة بشار، الجزائر، 2018، ص 1390-1402.

72. بوعلام أمينة: **المحددات التنظيمية داخل الإدارة المحلية للاندماج المهني والانضباط التنظيمي-دراسة ميدانية بولاية الوادي -**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 11، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 2018، ص 2، ص 25-35.

73. عسلي نور الدين: "دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 1، جامعة مسيلة، الجزائر، 2018، ص 142-153.

74. فائزة داقو، علي بوكميش: "عوامل الاندماج الاجتماعي للعمالة المنزلية المهاجرة داخل الأسرة الجزائرية - العمالة الإفريقية نموذجا - دراسة حالة بولاية أدرار"، مجلة الحوار الفكري، المجلد 13، العدد 15، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أدرار، جوان 2018، ص 121-158.

قائمة المراجع

75. محمد السعيد جوال: "مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي (دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (الجزائر))"، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، العدد 02، جامعة الجلفة، 2013، ص 73-90.

76. يونس لعوبي: "واقع الاندماج الاجتماعي لطلبة السنة أولى جامعي - دراسة حالة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة جيجل -"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 02، العدد 02، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 137-156.

رابعا - الرسائل الجامعية:

77. أحمد ديب محمد ماضي: أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2014، متاح على الرابط: <https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle>

78. مرزوق سارة، بوعشة مبارك: دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين: دكتوراه علوم اقتصادية، تخصص تجارة وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد دهرى قسنطينة 2، الجزائر، 2017.

79. نزمين سلمان حداد: دور إدماج الموظفين في رفع مستوى أدائهم في المصارف السورية الخاصة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2012. متاح على الرابط: <http://pedia.svuonline.org>

خامسا - الملتقيات العلمية:

80. شويكات كريم، جمال معتوق: العامل بين الاندماج المهني والاختراب في العمل، الملقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 15-16/04/2003.

- المراجع باللغة الأجنبية:

81. Anastasi ,A : **Psychological Testing** , Macmillan , 1969 .
82. Drever.J.A, **Dictionary Of Psychology** ,Pengwin Boock,1974.
83. Ghiselli . E. And C.Brown : **Personnel And Industrial Psychology** ,
McGraw-Hill-,Tokyo ,1955.
84. Knight, R :**Work And Rest In Industrial Psychology** , Edited By C Myers
Unversity Press, 1950.
85. Tiffin G And E.McCromick :**Industrial Psychology** , ,George-Ahlem And
Uniwinl Td, London,1968 .