

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل



عنوان المذكرة:

جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الاندماج المهني

(دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -)

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
مشرفا	أستاذة التعليم العالي	د. سميرة بشقة
رئيسا	أستاذة التعليم العالي	د. سامية عزيز
مناقشا	أستاذة التعليم العالي	د. سليمة حفيظي

إشراف الأستاذة(ة):

د . بشقة سميرة

إعداد الطالبتين :

➤ ساعي جوهرة

➤ عثمانى كميليا

السنة الجامعية. 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله نعمده ونستعينه ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا ، أما بعد فالشكر لله تعالى على توفيقه وعلى نعمة التي لا تعد ولا تحصى والشكر موصل للعائلة الكريمة وللوالدين ونسال الله أن يبارك لهما وان يحفظهم في الدنيا والآخرة .

أما بعد فنتوجه بالتقدير والثناء للاخواتنا وأخواتنا وكل من سار معنا في درب العلم ونسأل الله عز و جل، أن يجعله نورا وضياءا علينا ولا يمكننا أن ننسى أستاذتنا الفاضلة الدكتورة المحترمة "بشقة سميرة" التي كانت نعم الأستاذة والموجهة بنصائحها القيمة في انجاز هذه المذكرة ونرجو من المولى أن يجزيها خيرا، ونوجه الى زملائنا في الدراسة كامل التقدير والثناء والى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل دون استثناء والى جميع الموظفين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية الذين تلقونا بصدر رحب وزودونا بكافة التفاصيل والمعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل .

شكرا لكم جميعا

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	ملخص الدراسة
أ - ب	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
4	تمهيد
5	أولا : الإشكالية
8	ثانيا : أسباب اختيار الموضوع
8	ثالثا : أهمية الدراسة
9	رابعا : أهداف الدراسة
10	خامسا : تحديد المفاهيم
19	سادسا : الدراسات السابقة
29	خلاصة
	الفصل الثاني : المعالجة النظرية لجودة الحياة الوظيفية
31	تمهيد
32	أولا : خصائص جوده الحياة الوظيفية
33	ثانيا : التطور التاريخي لجوده الحياة الوظيفية
35	ثالثا : أهمية جوده الحياة الوظيفية
37	رابعا : أهداف جودة الحياة الوظيفية
38	خامسا : أبعاد جودة الحياة الوظيفية
42	سادسا : المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية
44	سابعا : اتجاهات دراسة جوده الحياة الوظيفية

45	ثامنا : صعوبات تطبيق جوده الحياة الوظيفية
48	تاسعا : برامج تحسين جوده الحياة الوظيفية
49	عاشرا : عرض طرق قياس جوده الحياة الوظيفية
52	خلاصة
الفصل الثالث : الخلفية النظرية للاندماج المهني	
54	تمهيد
55	أولا : المنظور التاريخي للاندماج المهني
56	ثانيا : أهمية الاندماج المهني
59	ثالثا : صفات العامل المندمج
61	رابعا : أهداف الاندماج المهني
64	خامسا : مظاهر الاندماج المهني
67	سادسا : أبعاد الاندماج المهني
69	سابعا: استراتيجيات تحسين الاندماج لدى الموظفين
72	ثامنا: العوامل المؤثرة في الاندماج المهني
77	تاسعا : النظريات المفسرة للاندماج المهني
84	عاشرا : جودة الحياة الوظيفية وتحقيق الاندماج المهني
86	خلاصة
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
88	تمهيد
89	أولا : مجالات الدراسة
92	ثانيا : منهج الدراسة
93	ثالثا : مجتمع الدراسة
94	رابعا : أدوات جمع البيانات
96	خامسا : أساليب المعالجة الإحصائية
103	خلاصة
الفصل الخامس : عرض وتحليل وتفسير البيانات	
105	تمهيد
106	أولا : عرض وتحليل البيانات
125	ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج
128	خلاصة

130	الخاتمة
132	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
42	المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية
50	طرق قياس جودة الحياة الوظيفية
81	سلم ماسلو للحاجات
106	الخصائص الديمغرافية حسب المؤهل العلمي
106	خصائص مجتمع الدراسة حسب المنصب

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
15	الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل
18	التمييز بين الاندماج المهني والاندماج الوظيفي
39	اختلاف العلماء والباحثين في تحديد جودة الحياة الوظيفية
82	عوامل نظرية "هرزبرج"
90	مكونات الماء المعدني قديلة
94	حجم مجتمع البحث المفقودات ومجتمع الدراسة
96	اتجاه الرأي وفق لدرجة سلم ليكرت الثلاثي
97	الفئة العليا والدنيا لمحاور الاستمارة الفروق في متوسطات
97	يوضح معامل ثبات ألفاكرونباخ بين محاور الاستمارة
98	يوضح معامل التجزئة النصفية Alpha
98	معامل الثبات الفاكرونباخ
100	معامل الارتباط بيرسون المحور الأول
101	معامل الارتباط بيرسون المحور الثاني
101	معامل الارتباط بيرسون المحور الثالث
102	يوضح معامل ثبات كل عبارات الاستمارة
102	معامل الثبات ألفاكرونباخ Alpha de Cronbach لكل العبارات
106	خصائص مجتمع الدراسة حسب بعض المتغيرات الديمغرافية
108	دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج المهني
114	دور فرق العمل في تحقيق الاندماج المهني
119	دور الأمن الوظيفي في تحقيق الاندماج المهني

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة، إلى معرفة دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيقي الاندماج المهني، لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، من خلال التأكيد على أهمية المتغيرين، تم تفكيك المتغير المستقل، جودة الحياة الوظيفية إلى: (المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، الأمن الوظيفي) في حين ترك المتغير التابع كما هو الاندماج المهني، ومن هنا انطلقت دراستنا من التساؤل الرئيسي التالي: كيف تسهم جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الاندماج المهني في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

حيث تندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية :

➤ كيف تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الاندماج المهني في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

➤ كيف تسهم فرق العمل في تحقيق الاندماج المهني في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

➤ كيف يسهم الأمن الوظيفي الاندماج المهني في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات، استخدمنا المنهج الوصفي لأنه يناسب دراستنا ويسهل استكشاف الحقائق طبقت دراستنا المسح الشامل لمجتمع البحث أي كل الموظفين الإداريين بالمؤسسة 60 مفردة وتم الاعتماد في جمع المعطيات البيانية، على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات والملاحظة كأداة مساعدة، وللتحليل استخدمنا الطرق الكمية والكيفية، وساعدنا في تحليل البيانات واستخلاص النتائج ، برنامج التحليل الإحصائي spss، ومنه تم التوصل إلى النتائج التالية :

➤ لجودة الحياة الوظيفية دور في تحقيق الاندماج المهني مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

➤ للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الاندماج المهني . مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

➤ لفرق العمل دور في تحقيق الاندماج المهني مؤسسة قديلة للمياه المعدنية .

➤ للأمن الوظيفي دور في تحقيق الاندماج المهني مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

Study summary:

This study aims to find out the role of the quality of career in career integration, among the staff and administrators of the Qadela Mineral Water Corporation, by emphasizing the importance of the two variables, the independent variable, quality of career life, has been decompiled (participation in decision-making, work teams, and career security). (While leaving the variable and the subordinate as it is professional integration, hence our study from the following main question: What is the role of quality of life and functionality in achieving professional integration in the Qudaila Mineral Water Corporation? Where the following sub-questions fall under it: and How does participation in decision-making in achieving professional integration at Kadela Mineral Water Corporation? And How work teams contribute to professional integration at Kadela Mineral Water Corporation To answer these questions, we used the descriptive approach because it suits our studies and facilitates the exploration of the facts. The comprehensive survey of the research community, i.e. all the administrative staff of the organization, 60 singles, and it was relied on in collecting: graphic data, on the form as a basic tool for data collection and observation as an aid, and for analysis we used the quantitative and qualitative methods, We helped analyze the data and draw conclusions, the SPSS statistical analysis program, and The following results were found

- The quality of career life has a role in achievements Professional integrations at goudila Mineral Water Corporation

- to participate in decision-making, a role in achieving Professional integration at goudila Mineral Water Corporation

- Teams Working in Achieving integration at Kadela Mineral Water Corporation.

- Professional Integration of Job Security integration at goudila Mineral Water Corporation.

مقدمة

مقدمة:

يشهد عالم الإدارة اليوم تحولات هائلة، في مختلف جوانب الحياة، خاصة على الصعيد الاقتصادي، والاجتماعي، والصناعي وتزامنا ، مع هذه التطورات المتسارعة، برزت حاجة ملحة لتطوير أساليب الإدارة لتواكب هذه التغيرات، فمن خلال توظيف التقنيات الحديثة في مجال العمل ، تسعى المؤسسات الى تحسين ظروف العمل وزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهدافها بفعالية، وأصبح بقاء المؤسسة مرهونا بقدرتها على المنافسة في سوق العمل والتميز ، في تقديم منتجاتها وخدماتها . فأصبح من الضروري أن تعيد هذه الأخيرة النظر في سياساتها اتجاه موظفيها، وان تسعى جاهده لمواجهة التحديات ، التي تعيقها عن تحقيق أهدافها المحددة، بأن تعتمد نهجا إبداعيا ومبتكرا لتحسين أوضاعهم الوظيفية، ذلك أن تحقيق التقدم، لا يعتمد فقط على العوامل المادية بل يتطلب أيضا الاعتماد على المورد البشري ، الذي يمثل الغاية والوسيلة، في آن واحد.

لذا كان لزاما على المؤسسات، اليوم تبني رؤية وإستراتيجية شاملة ومنكاملة، لتحقيق أهدافه أو لتؤسس لنفسها مكانة اجتماعية واقتصادية متميزة في سوق العمل ، ولعل من أهم هذه الاستراتيجيات، هو تبنيها لمفهوم من أهم المفاهيم في علم الإدارة الحديثة خاصة، في ميدان إدارة الموارد البشرية، وهو جودة الحياة الوظيفية الذي يعد عنصرا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة المتطورة ،وهو ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية في هذا السياق على أهمية جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للعنصر البشري كونه القلب النابض للمؤسسة والقادر على الإنتاج و الإبداع وحل المشكلات في العمل.

ولأن نجاح اي مؤسسه يكمن في توفير بيئة تنظيميه،مناسبة وفعاله وجاذبة للكفاءات والمستثمرة في رأس المال البشري،باعتمادها على العديد من برامج جوده الحياة الوظيفية كمنح الموظفين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، إضافة إلى ذلك تشجيع العمل، ضمن فريق في انجاز المهام بهدف تحقيق الأهداف المشتركة، وأيضا تحسين الإنتاجية ، وتحقيق الأمن الوظيفي لهم، وتحفيزهم على تحسين أدائهم في العمل، الذي يعكس مدى التزام الموظف بالمؤسسة وقيمها وأهدافها إلى درجة تجعله يندمج فيها ويشعر بالانتماء، والتكيف مع عمله، وولائه اتجاه مؤسسته.

وانطلاقا مما تم عرضه سعينا من خلال دراستنا الحالية، إلى توضيح الدور الجوهرى الذي تؤديه جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الاندماج المهني لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول كالاتي :

الفصل الأول : تحت عنوان الإطار العام للدراسة ، تم في هذا الفصل معالجة مشكلة الدراسة وطرح التساؤلات الفرعية ، المبنية على نموذج الدراسة ، مع ذكر العوامل التي كانت سببا في اختياره وكذا توضيح أهمية و أهداف الموضوع ، ثم تحديد المفاهيم الإجرائية ، مع الاستناد الى دراسات سابقة من أجل بناء تصور منهجي عن الموضوع المدروس .

الفصل الثاني: بعنوان **المعالجة النظرية لجودة الحياة الوظيفية** ومن أهم العناصر التي تم التطرق اليها نذكر خصائص جوده الحياة الوظيفية، ثم تطورها التاريخي وأهميتها، وأهدافها، وكذلك أبعادها، والمراحل الرئيسية لها، واتجاهات دراسة جوده الحياة الوظيفية، ثم صعوبات تطبيقها، وبرامج تحسين جوده الحياة الوظيفية، و تم عرض طرق قياس جوده الحياة الوظيفية.

الفصل الثالث: بعنوان **الخلفية النظرية للاندماج المهني** وتمت فيه معالجة العناصر التالية: المنظور التاريخي للاندماج المهني، ثم تطرقنا فيه إلى أهمية الاندماج المهني ، ثم صفات العامل المندمج ، وكذلك أهداف الاندماج المهني ، وأيضا تطرقنا إلى مظاهر الاندماج المهني ، ثم إلى أبعاد الاندماج المهني ، ثم إلى استراتيجيات تحسين الاندماج لدى الموظفين ، وكذلك إلى العوامل المؤثرة في الاندماج المهني ، ثم إلى النظريات المفسرة للاندماج المهني وتطرقنا فيه إلى جودة الحياة الوظيفية و تحقيق الاندماج المهني .

الفصل الرابع: تحت عنوان **الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية** التي تمثلت في مجالات الدراسة، ومنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة ، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

الفصل الخامس بعنوان **عرض وتحليل وتفسير البيانات** الذي تم من خلاله التطرق الى عرض بيانات الدراسة، وتفسيرها، وتحليلها، وصولا إلى نتائج الدراسة، ثم الخاتمة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أولا : الإشكالية

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع

ثالثا : أهمية الدراسة

رابعا : أهداف الدراسة

خامسا : تحديد المفاهيم

سادسا : الدراسات السابقة

خلاصة

أولاً: الإشكالية :

إثر التطور السريع والتغيرات العديدة، في كافة مجالات الحياة، التي يعرفها عالم اليوم برزت العديد من التحديات، التي جعلت المؤسسات تعيد النظر في استراتيجياتها على المستوي التنظيمي (الهيكل، الموارد المادية، والبشرية) بهدف مواكبة مختلف هذه التطورات والتكيف معها، لضمان بقائها واستمرارها في بيئة تتميز بالمنافسة.

والمؤسسة بوصفها كيان، يقوم على جملة من الموارد، أبرزها المورد البشري الذي يعد عصب المؤسسات، فهو العقل المبدع والمفكر والقادر على الإنتاج، وحل المشكلات، في العمل، لذا يعتبر أحد المؤثرات القوية والعناصر الرئيسية للرأس المال الفكري، بحيث يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها، لما يمتلكه من معارف، وكفاءات، فهو القادر على إنجاحها أو إفشالها، وذلك وجب على المؤسسة الاهتمام به، وتحقيق ما يعرف بجودة الحياة الوظيفية.

تعد جودة الحياة الوظيفية من المواضيع الهامة، في الفكر الإداري، التي احتلت مكانا، مميّزا في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وأنها بيئة العمل التي تتوفر فيها العوامل المادية، و المعنوية مما ينعكس ذلك إيجابيا على الموظف فيشعر بالرضا والأمن الوظيفي ، فهي تعبر عن جملة الأساليب التي تستند إليها المؤسسة من أجل إرساء آليات وميكانيزمات من شأنها أن تعزز توفير جودة حياة وظيفية أفضل لموردها البشري وفي هذا السياق أكد «جورج التون مايو» على أهمية العنصر البشري في بيئة العمل من خلال ضرورة توفير جو ملائم يتسم بالوضوح والشفافية وروح الفريق بين الموظفين الإداريين، ومما لاشك فيه أن الوصول لتحقيق جودة حياة وظيفية لا يتأتى من العدم ، بل من الأساليب والبرامج التي تتبناها المؤسسة.

فاتجاه المؤسسات نحو تبني برامج، واستراتيجيات لتحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين ، يجسد أهم مميزات النجاح ، والتميز الوظيفي، داخل المؤسسات، ولعل من ابرز وأهم هذه الاستراتيجيات مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ، من خلال إعطائهم فرصة لإبداء رأيهم وطرح أفكارهم، فالمشاركة في اتخاذ القرارات، تزيد من ارتباط ، وشعور الموظفين بالانتماء، والرضا في بيئة عملهم، إضافة إلى ذلك فان نجاح المؤسسات اليوم ، في أعمالها يقترن بمدى الالتزام بالعمل ضمن فريق ، يتمتع بمهارات وخبرات، وقدرات مختلفة، للوصول إلى الأهداف المشتركة ، ففرق العمل تمارس دورا هاما في نجاح أي مؤسسه، اذ تشجع على تبادل الأفكار والآراء المختلفة مما يخلق بيئة محفزة للإبداع والابتكار، إضافة إلى الأمن الوظيفي، الذي يعد الجانب الأساسي لجودة الحياة الوظيفية، على اعتبار انه شعور الموظف الإداري ، بالطمأنينة والاستقرار، في وظيفته الحالية، مع قلة احتمالية فقدانها لأسباب خارجه عن إرادته، مما يعزز ولائه لها. الأمر

الذي يعكس مدى التزام العامل بالمؤسسة وقيمها وأهدافها إلى درجة تجعله يفتخر بالانتماء لها، فيما يعرف بالاندماج المهني.

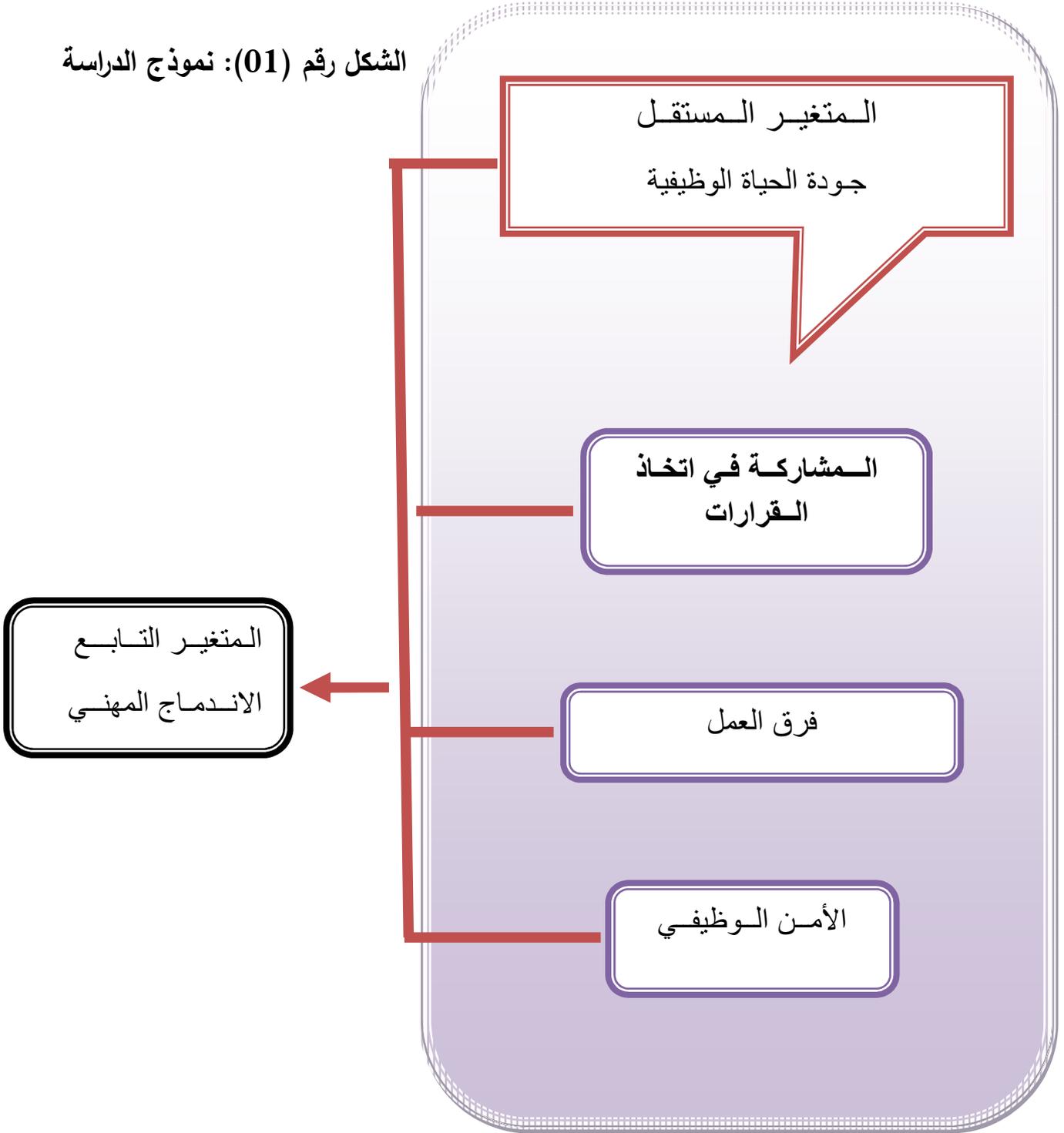
فالاندماج المهني، يعد من أحد المفاهيم التي أضيفت في المجال السوسيوتنظيمي، على اعتبار انه نوع من أنواع الروابط الاجتماعية، التي تنشأ في بيئة العمل، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة، ويفرق العمل، فهو درجة الترابط بين الموظف الإداري وعمله، والتي يكون فيها العمل، أو الوظيفة جزءاً هاماً من حياة وكيان الموظف الإداري، مما ينعكس في صورته أدائه لعمله والتزامه نحو المؤسسة التي يعمل بها مما يعزز ثقته بنفسه ودافعيته للعمل وتحسين أدائه.

غير أن الباحثين والمهتمين في مجال التنظيم والعمل، يختلفون في مدى الأهمية التي تطرحها جودة الحياة الوظيفية، في الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء، لدى الموظف الذي يعبر عن اندماجه على أساس أن جودة الحياة الوظيفية، تبقى مسألة نسبية وتختلف من مؤسسه إلى أخرى لهذا سوف نحاول في دراستنا التعرف على دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الاندماج المهني، ومن خلال هذا يمكننا أن نطرح التساؤل التالي: كيف تسهم جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الاندماج المهني بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

وللإجابة على هذه المشكلة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف تسهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج المهني بمؤسسة قديلة؟
2. كيف تسهم فرق العمل في تحقيق الاندماج المهني بمؤسسة قديلة؟
3. كيف يحقق الأمن الوظيفي الاندماج المهني في مؤسسة قديلة؟

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



من إعداد الطالبتين

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع

يرجع السبب في اختيار اي موضوع علمي في كثير من الأحيان إلى الحاجة إلى حل مشكلة معينة وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه المشكلة وتحليلها واستخراج النتائج بشكل دقيق منها، والتي قد تؤدي إلى استخلاص حل لتلك المشكلة ، لذلك قد جاء هذا البحث وراء العديد من الأسباب منها :

- الرغبة الشخصية والاطلاع الكافي بالموضوع المدروس لاكتساب المهارات والمعارف المختلفة أي أن الموضوع من شأنه أن يشكل إضافة للبحث العلمي وذلك من خلال إضافة فائدة إلى حقائق علمية سابقة وتأسيس الأرضية لبناء معارف جديدة.

- إن الموضوع الذي تم اختياره له صلة مباشرة بتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل - معرفة الدور الذي تلعبه جودة الحياة الوظيفية وممارستها في الواقع الإداري - المكانة الكبيرة التي حظي بها المورد البشري ومحاولة معرفة كيف تساهم جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الاندماج المهني.

- القيمة العلمية لهذا الموضوع واهتمام المفكرين والباحثين بجودة الحياة الوظيفية والاندماج المهني - ترتبط المشكلة محل الدراسة بالواقع الذي تعيشه العديد من المؤسسات الجزائرية لاسيما التي بينت منهج الإدارة الحرة (أي التي تشارك العمال في القرارات) والمواكبة للتقدم والتطور الاجتماعي الاقتصادي والسياسي.

ثالثا : أهمية الموضوع :

إن لكل دراسة أكاديمية أهميتها التي تجعل الباحث يسعى من أجل إبراز القيمة الحقيقية المرجوة من دراسته وجدوى طرح مشكلته وصياغتها وتبيان الإسهام العلمي حيث تبرز أهمية الدراسة التي بين أيدينا أنها تناقش موضوعا يمس المؤسسات عامة والمؤسسات الجزائرية الخاصة وهو موضوع جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الاندماج المهني بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية .

- وتكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على حقيقة الجودة بصفة عامة في المؤسسة الجزائرية وإمكانية استخدامها وتوظيفها بمفهومها العلمي كإستراتيجية هادفة تفرض نفسها في ظل الفكر التنظيمي الحديث

- المساعدة في التعرف على أفضل أنجح الأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها تحسين أداء العاملين وتحقيق التميز المؤسسي

- وعموماً يكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث عن الكيفية التي تساهم بها جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الاندماج المهني في الفكر الإداري الحديث خاصة في المؤسسات الحديثة التي تسعى على تبني فلسفة ومنهج الإدارة المفتوحة التي تسمح بمشاركة الموظفين في إدارة مؤسستهم وتمكنها من استغلال الفرص ومواجهة التحديات وزيادة قدراتها التنافسية

- و ما يزيد من أهمية الدراسة هو محاولة الربط بين المتغيرات التي تتدرج ضمن مفاهيم علم اجتماع تنظيم وعمل، الأول منهما مستقل والثاني متغير تابع ويأتي هذا الربط ليوفر مادة نظرية يضاف إليها جملة الحجج والبراهين للواقع العلمي مما يساهم في التأييد العلمي لموضوع الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة :

لكل دراسة علمية هدف يجعلها ذات قيمة علمية حيث نسعى من خلال هذه الدراسة الوصول إلى مجموعة من الأهداف يمكن طرحها في ما يلي :

- معرفة دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج الوظيفي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
- معرفة كيف تساهم فرق العمل في تحقيق الاندماج الوظيفي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
- معرفة دور الأمن الوظيفي في تحقيق الاندماج الوظيفي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

خامسا : تحديد المفاهيم :

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية التي ينطلق منها الباحث والتصور الذي يوجهه في إنجاز بحثه، وبالطبع فإن أي عمل علمي وخاصة في علم الاجتماع يرتكز على مجموعة من المفاهيم المحددة لتوجيهه. وتعرف المفاهيم على أنها " الصورة الذهنية- الإدراكية- المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث" ¹

وتجنبنا لكل لبس أو غموض، وتوخيا للوضوح والدقة لغرض توظيف المفاهيم توظيفا من شأنه أن يعطيها الدلالة والمعنى المقصود منها بكل دقة وعناية، فإن أهم ما يجب إزالة الغموض عنه هو المفاهيم التالية:

1- جودة الحياة الوظيفية :

(أ) **الجودة**: يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualités) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة وهي تعني أيضا الدقة والإتقان من خلال التصنيع للآثار التاريخية والتماثيل والقلاع والقصور لأغراض التفاخر ²

أما اصطلاحا : فيمكن القول بأن مفهوم الجودة شهد ثراء كبيرا وتتنوع من حيث المعاني والدلالات، حيث يعرف من منظور شامل بأنه: "القدرة على التحمل والتكيف والمبادأة والتخطيط والشروع في مشروعات بحثية على درجة عالية من الكفاءة المتوقعة". ³

يرى " pizam " أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل في مجموعة من السياسات المحفزة، نظم مكافآت فعالة، واستغلال أحسن لوقت العامل داخل المنظمة، و بالتالي يرى الجودة من ناحية إستراتيجية منظمة رسمية تصب في مصلحة العامل".

ويعرفها " Anderson " بأنها زيادة مشاركة العاملين في القرارات، و تثمين المجهودات وطاقت العاملين، إضافة إلى التحسين المستمر للأمن الوقائي والصحة الوظيفية، بالتالي يضيف الكاتب بعض الحاجيات التي يراها جد ضرورية من أجل الارتقاء بأداء المنظمة، فيرى أن المشاركة في القرارات والصحة والأمن، وفرق العمل ، من أولويات المنظمة التي يجب التركيز عليها لتلبية طموحات ورغبات العمل، ويركز

¹معن خليل العمر: **مناهج البحث في علم الاجتماع**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص56.

²الشيخ، الداوي.. **التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**، الكتاب الجامعي للمتلقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة. 2004ص45

³خليل إسماعيل، **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين** دراسة 15 تطبيقية على الجامعات الفلسطينية (، أطروحة دكتوراه الفلسفة قسم إدارة الأعمال ،كلية التجارة ، جامعة قناة السويس، مصر، 2018، ص 22.

على توفير الظروف المادية والمعنوية اللازمة والضرورية والتي من شأنها زيادة الولاء والالتزام اتجاه المنظمة وبالتالي الارتقاء بأدائها¹.

وبناء على المعطيات السابقة يمكننا أن نستخلص على أن الجودة صفة أو درجة تتميز في شيء ما وتعني درجة امتياز لنوعية معينة من منتج بما يرضي حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية ، كما يمكن أن يكون الأداء أو خصائص معينة ذو جودة عالية خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك أو المؤسسة.

ب - الحياة الوظيفية :

يشير مصطلح الحياة الوظيفية الى " مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية وتبدأ منذ دخول الفرد للعمل إلى غاية توقفه عن العمل وذلك إما لوصوله لسن التقاعد أو الوفاة². ويقصد بها أيضا "الوظائف والمهام التي تتدرج تحت إنجازات الفرد، وتُعبّر الحياة الوظيفية عن العلاقات الوظيفية للفرد وعن العمليات الوظيفية التي من شأنها تحقيق التقدم والتطور للفرد، تبدأ الحياة الوظيفية للفرد منذ اختيار الفرد للتخصص الجامعي المناسب واستمراره في الدخول بالمجال الوظيفي الذي سيعمل به، وتستمر حتى انتهاء خدمة الفرد في العمل والتقاعد"³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الحياة الوظيفية ، هي الوقت الذي يقضيه العامل، في وظيفته منذ توظيفه وما يمر عليه من ترقيات أو عقوبات، داخل الوظيفة الى يوم انتهاء عقده أو تقاعده أو موته .

ج) جودة الحياة الوظيفية :

إن المتمعن في الكتابات المنجزة ،حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية يكتشف أن هناك اختلافا في الرؤى والتوجهات الفكرية ، حول دلالاته نظرا لاختلاف العوامل المؤثرة في تحقيق الاندماج والرضا الوظيفي

¹سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات 16 العلمية، مطبعة العشري، مصر، 2020 ص 95.

²ميادة محمود السيد الزيني ، جودة الحياة المهنية مدخل للحد من المشكلات المهنية، مجلة تطوير الأداء الجامعي المجلد 15 العدد 1 ، 2021، ص 131، -132

³ فضيل دلبو واخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر العلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2006، ص 18.

والسعادة في بيئة العمل كما قد تؤثر هذه البيئة سلبا على سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل إذا لم تتوفر على القدر الكافي من المشاركة في اتخاذ القرار ، والأمن الوظيفي ، والاهتمام بفرق العمل " .¹

حيث تعرف الحياة الوظيفية من طرف جودة ابراهيم ماضي" بأنها: " تحقق السعادة للموظفين في بيئة العمل والمساعدة على تحقيق التوافق المهني بين الفرد و المؤسسة ، بما يساهم في رفع كفاءة المؤسسة، كما ترتبط جودة الحياة الوظيفية بعدة أبعاد منها الأمن الوظيفي ومدى توافق فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار والتميز والاندماج الوظيفي."

ويعرفها سامح أحمد الحسني على أنها: "مجموعة من البرامج والأنشطة الشاملة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحسين مختلف جوانب نوعية الحياة الوظيفية ، والتي من شأنها أن تؤثر على اندماج العاملين ، ومن ثم تساهم في تحقيق ، أهداف المنظمة والعاملين فيها"²

ومن خلال هذا التعريف نستنتج ، بان جودة الحياة الوظيفية ، توفر العناصر الأساسية ، المؤثرة في بناء التصورات الايجابية لدى الموظفين، نحو متغيرات البيئة التنظيمية ، ونقاس من خلال رضا الموظفين ، والاندماج الوظيفي لهم وهذا من اجل تحقيق أهداف المنظمة ، والعمال في نفس الوقت.

وكما عرفها **May & All** على أنها: "الظروف والبيئة الملائمة ، لمكان العمل التي تدعم، وتعزز رضا الموظفين ، من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار والأمن الوظيفي وفرص الترقى والتقدم ، والعمل في فرق عمل لها نفس الأهداف والمتلائمة مع بعض"³ .

من خلال هذا التعريف يتبين ان جودة الحياة الوظيفية تتمثل في توفير بيئة ملائمة ، للعمل وتعزيز دور العمال ، بالسماح لهم في المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير الأمن الوظيفي، والعمل ضمن فرق عمل، متلائمة ومتوافقة أصحابها مع بعض.

هذا ويعرفها أيضا جاد الرب بأنها: " مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها"¹

¹ - ماجدة محسن عبد الرحمن، جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 112س، العراق، جامعة الموصل، 2013، ص 44.

² - ديوب أيمن حسن، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد، 30 العدد، 1 ، 2014، ص195:

³ - حسن حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2006، ص18

في حين عرف كل من **Shani & Surya** جودة الحياة الوظيفية بأنها: " درجة التميز الناجمة عن ظروف العمل والعلاقة بين العامل لتكوين فرق عمل ناجحة ، واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وبيئته، إضافة إلى البعد الإنساني الذي يساهم في معظمه على تحقيق الرضا العام، وتطور الأداء على مستوى الفرد، ثم على مستوى المنظمة ككل"².

من خلال ما سبق نلاحظ أن كل تعريف ركز على بعد معين من أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهو إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتكوين فرق عمل .

والمراد بجودة الحياة الوظيفية في الدراسة الحالية: هي عملية مستمرة وغير متقطعة ، تسعى المنظمة من خلالها إلى إرضاء وإشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات ، وتحقيق الأمن الوظيفي ، وترك مساحة من الحرية لفرق العمل، للعمل والتعاون لتحقيق أكبر إنتاجية ، وعلى ضوء إحداه توازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق مستوى من الاندماج الوظيفي ينعكس في تحقيق أهداف المنظمة

• المشاركة في اتخاذ القرار

عرف " إبراهيم علي عقلي" المشاركة في اتخاذ القرار بأنها : "علاقة تبادلية بين طرفين في المنشأة ، الإدارة والموظفين ، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة تتخذ فيها بما يؤدي إلى التخفيف من حدة الصراع بينهما"³

وفي هذا الصدد، يتضح أن المشاركة في اتخاذ القرار هي تبادل بين المؤسسة والعامل، حيث يعتبر هو عنصر مؤثر في المشاركة في اتخاذ القرارات حفاظا على استقرار جو العمل وخفضا من حدة الصراعات.

و من جانب آخر، عرفت المشاركة في اتخاذ القرار بأنها: " دعوة المؤسسة لمروسيها لمناقشة المشاكل الادارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي ساعدهم على قبول القرارات دون المعارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه ."⁴

¹ - إيهاب صبيح، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص 130.

² - إيهاب صبيح، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 130

³ - شوقي محمد الصياح وآخرون، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقتهم بالولاء التنظيمي، العدد 10، مجلة

اقتصاديات شمال إفريقيا، 2010، ص 142.

⁴ - بن داود العربي ، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، العدد 15،

مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014، ص 103.

وفي هذا السياق، نجد أن المشاركة في اتخاذ القرار هي عبارة عن دعوة من المسؤول لحل ومناقشة المشاكل للتوصل لأفضل الحلول هذا ليساعده على اتخاذ قرار أكثر عقلانية مع ترك ثقة بينه وبين المرؤوسين .

من جملة التعاريف السابقة نستنتج أن المشاركة في اتخاذ القرار هي عملية تقوم على مشاركة العمال، في عملية اتخاذ القرارات ، و لها جانب إيجابي للطرفين ، تساعد المؤسسة على إعطاء أفكار جديدة، وتحقيق الاستقرار في المؤسسة أما العمال فتزيد ثقتهم بالمؤسسة والإحساس بقيمتهم إضافة إلى تحقيق الاندماج المهني

• فرق العمل :

تعرف فرق العمل على أنها : "وحدة تتألف من الأفراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو هم يعملون معا لتحقيق هدف مشترك ضمن بيئة تجمعهم"¹
من خلال هذا التعريف نرى أن: فرق العمل هي مجموعة، من الأفراد لديهم هدف واحد، ولديهم القدرة لأداء مهامهم، وتحقيق أهدافهم .

وفي تعريف آخر هي: " ذلك العدد القليل من الأفراد، من ذوي المهارات المكتملة، لبعضهم البعض، والذين يتصفون بولائهم لغرض معين، وأهداف أداء محددة ، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة."²

اذن فرق العمل هي مجموعة من الأفراد، الذين يعتبرون مميزين، ولديهم مهارات، ويكمل بعضهم البعض، ولديهم ولاء لبعضهم ، لتحقيق الهدف المرجو من هذه الفرق .

يعرف ادوارد شاوول: " فريق العمل على أنها ليس تعيين فقط ، وإنما إنتاجية ، وتعرف فرق العمل ، على أنها مجموعة من الأفراد الذين هم مجموعة العمل الرسمية وغير الرسمية وهي الأساس الأوحد، والأمثل للتكامل المعياري، عن طريق التكامل والمشاركة الفعالة وتحسين الإنتاجية ، وتحقيق الذات ، وإعادة تنظيم مكان العمل."³

¹ - محمد علي جعلوك، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال ، الطبعة الأولى ، دار الراتب الجماعية، بيروت لبنان، 1999، ص10

² - إحسان دهب جالب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2011، ص342.

³ - طي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمرانى العابد ببلدية سيدي عمران والية الوادي، مذكرة الماجستير غير منشورة في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 ، ص 8

بناء على ما سبق نستنتج أن فرق العمل : "هي وحدة تتكون من مجموع ، من الأفراد الذين يعملون معا ، لتحقيق هدف مشترك ، ضمن بيئة تجمعهم ، وهي نوع من أنواع الجماعات، ويعود تكوينها من اجل انجاز مهمة محددة وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتتلاشى"
وتجدر الإشارة في هذا المقام الى ضرورة التمييز بين فرق العمل وجماعات العمل لان كل منها تسير في مسار معين، إلا أن هناك نقاط الالتقاء من خلال الجدول التالي:¹

جدول رقم (1) يوضح الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل:

فرق العمل	جماعات العمل
القائد هو مسهل للعمل للفريق	القائد هو الذي يسيطر على المجموعة ويتحكم بها
الأهداف تتحدد من قبل أعضاء الفريق	الأهداف تتحدد من قبل المؤسسة
الفريق يخطط لشكل العمل	القائد هو الذي يقوم بالإشراف
القرارات تأخذ بناء على رأي الفريق ككل	القرارات تأخذ بناء على رأي قائد الفريق
أعضاء الفريق يعملون بشكل موحد	هناك تنافس بين العمال ضد بعضهم البعض

• الأمن الوظيفي :

يعرف الأمن الوظيفي بأنه : "ضمان واستمرارية وظيفة، الموظف بسبب الظروف الاقتصادية العامة، في البلاد فهي تعني احتفاظ الموظف لأطول فترة زمنية ، في المنظمة فانه يتعامل مع فرصة بقاء الموظفين في منظماتهم ، حتى لا يكونوا عاطلين عن العمل إذ الوظائف، التي لا يدعمها عقد لأجل غير مسمى ، لا يمكن ضمانها لفترة معقولة ، حيث تفتقر للأمن الوظيفي.²

من خلال هذا التعريف: يتضح أنه يركز على ضرورة توفير كل المتطلبات لبقاء الموظف في عمله، حتى لا يصبح عاطلا لأنها توفر لهم الأمن داخل المؤسسة .

كما عرفه حسن إبراهيم حرب على أنه: "إحساس الموظف بالطمأنينة ، على مصدر دخله وعلى استقراره في العمل ، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية، والشخصية وضغوط العمل."³

¹ - بن صباغ صليحة، مرجع سابق، ص 11 - 12.

² - عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، الأردن ، دار وائل ط1،2005، ص 537

³ - حسن حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة دار حامد للنشر والتوزيع الأردن ، 2006 ، ص 144

نستنتج من خلال هذا التعريف أنه قد ركز على الدخل كمتغير لاستقرار العامل في وظيفته واعتبره عامل مهم لبقاء الموظف وامن المؤسسة

كما يعرف الأمن الوظيفي أيضا : على انه: "السياسات التنظيمية ، والعلاقات التبادلية، مع الرؤساء والأقران ، والمرؤوسين، وشعور الموظف بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب"¹.
من خلال هذا التعريف يتضح أن الأمن الوظيفي : " يعني شعور الموظف بالأمن داخل المؤسسة، وانه لا يخاف من الطرد أو أن الراتب لا يكفي " .

وهو أيضا : "الحماية والوقاية التي يحصل عليه العامل، أثناء تقلده وظيفة معينة، والتي تشمل الأجور والمنافع المادية، والعلاقات الشخصية، و الانتمائية، والعدالة التنظيمية، والاستقرار، والراحة النفسية التي تضمن له حياة كريمة حالية ومستقبلية"²

ومما سبق نستنتج أن الأمن الوظيفي هو عبارة عن مشاعر الفرد واتجاهاته الإيجابية نحو العمل والمهام المهنية التي تلبي احتياجات الفرد وتلبي طموحات الفرد وأهدافه المهنية، ويشمل الأمن المهني أيضاً الرواتب الشهرية الجيدة والحوافز والمكافآت المهنية التي يحصل عليها الفرد، ويختلف مستوى الأمن المهني من شخص لآخر بحيث أن بعض الأفراد ينظرون للعمل والمهام المهنية والحوافز المالية بطريقة سلبية حسب إشباعها لحاجات الفرد.

2. الاندماج المهني : قبل التطرق إلى مفهوم الاندماج المهني ، يجدر بنا توضيح مفهوم الاندماج

أولاً

أ- الاندماج:

فالاندماج لغة : "جاء في لسان العرب لابن المنصور: الفعل دمج يدمج دمجاً، بمعنى دخل في

الشيء واستحكم فيه."

فيقال " اندمج الشيء واندمج أي دخل في الشيء واستحكم فيه جاء في قاموس العرب: الاندماج هو

انضمام عدة مؤسسات أو مجتمعات بعضها إلى بعض انضماماً واحداً أو ما يعرف بكتلة واحدة"³

¹ - سمير الشويكي، المعجم الإداري، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2006، ص.206

² - تابلور شيلي ، ترجمة :وسام درديش بريك وفوزي شاكرا داود، علم النفس الصحي ، الطبعة الأولى، دار الحامد ، 2008، ص202

³ - سمير الشويكي ، مرجع سبق ذكره ، ص 208.

أما اصطلاحاً فهو: "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 اندماج"² أي بمعنى أن الاندماج عملية تخص الفرد مباشرة ومدى قبوله وارتباطه بالجماعة التي يعمل بها الفرد ويجب أن يكون جزء منها ودرجة تكيفه انغماسه في العمل وقد عرفه "عبد الرزاق بن حبيب" في كتابه على أنه: "الالتزام والشغف والطاقة التي يمكن ترجمتها إلى مستويات عالية"¹

من خلال ما سبق نلاحظ أن الاندماج هو التزام الفرد وشغفه بعمله وحبه وتقانيه للعمل فيه وأثبت وجوده وأن الأفراد الغير مندمجين وظيفياً ليس لديهم أي ارتباط نفسي أو عاطفي اتجاه عملهم وبذلك كل طاقاتهم في النجاح والوصول إلى ما يصبون إليه.

ب - الاندماج المهني: يعرف الاندماج المهني على أنه: " الحالة التي يشعر فيها العاملون بالارتباط الشخصي والعاطفي بالمنظمة التي يعملون بها وكذلك يشعرون فيها بالفخر بمنظمتهم ويرشحونها كمكان جيد للعمل بالإضافة إلى أنهم يشعرون بارتباط قوى بقيم وأخلاق وما تفعله المنظمة وكذلك نقول هو التعويض الذي يحصل عليه العاملون من الارتباط بهذه المنظمة يتعدى الحصول على الراتب أي شعور داخلي بالمكافأة والرضا"².

كما يعني الاندماج المهني "مشاركة العمال في إدارة المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية ومجالات العمل بها . وكذلك تطبيعهم بثقافتها وسلوك موحد أي سلوك جماعي تعاوني يحقق أهداف المنظمة فالاندماج المهني إذن يتضح في درجة إدراك الفرد أن أداءه لوظيفته متطابق مع الخصائص الأساسية في تشكيل مفهومه لذاته وقد استخدم هذا النوع في العديد من الدراسات خاصة التي تتعامل مع نظرية الاتساق، وكان عادة ما يقاس بسؤال عن ما إذا كان مستوى الأداء متسقاً مع المفهوم الذاتي للفرد أو بشكل أكثر تحديداً يسأل الفرد عما إذا كانت المهارات التي يتطلبها أداء وظيفته متطابقة مع القدرات التي يمتلكها.

ونلخص في الأخير إلى أنه مهما تعددت تعريفات الاندماج الوظيفي واختلفت في بعض التفاصيل فإن ما يفهم منها جميعاً هو أن الاندماج يعبر عن مدى الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة محور حياته والأساس في تقديره.

¹ - أحمد قاطمين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تنظيمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان، 2002، ص.33

² - عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي، ط2 دار وائل،

والمراد بالاندماج المهني في الدراسة الحالية: أن الاندماج المهني هو الارتباط النفسي بين الفرد ومهنته أو وظيفته بحيث تعد المهنة أو الوظيفة ذات بعد محوري في حياته، والاندماج الذاتي للفرد في العمل أو التطابق و التجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله

جدول رقم 2 يبين الفرق بين الاندماج المهني والاندماج الوظيفي

الاندماج المهني	الاندماج الوظيفي
يشير إلى مدى انخراط الموظف في مسار مهنته	يشير إلى مدى انخراط الموظف في وظيفته الحالية وأنشطتها اليومية
ينظم الالتزام بالتطوير المهني ، والمشاركة في الأنشطة المهنية ، وتحسين المهارات والخبرات	يتضمن الحماس والطاقة المبذولة في تنفيذ المهام في الوظيفية والشعور بالاندماج في العمل
يعكس مدى ارتباط الموظف بمهنته وتوجهه نحو تحقيق أهدافها على المستوى المهني	يعكس مدى ارتباط الموظف بوظيفته الحالية وتقانيه في أداء مسؤولياتها

من إعداد الطالبتين

بشكل عام الاندماج المهني هو نظرة أوسع تركز على المسار المهني للموظف ، بينما الاندماج الوظيفي هو تركيز أكثر تحديدا على الوظيفة والمهام اليومية ، وكلا منهما مهم لنجاح الموظف والمؤسسة¹

¹ - عبد الباري إبراهيم درة وآخرون - مرجع سبق ذكره - ص 34

سادسا: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة الأرضية ونقطة انطلاق لأي بحث ناجح ومتكامل ، الذي يشكل حلقة وصل وتواصل مع الأبحاث والدراسات التي سبقت وهنا فقد تم إختيار بعض الدراسات التي سبقته والتي مست مؤشرات متغيرنا المستقل التي سوف نعرضها في ما يلي :

1- عرض الدراسات السابقة

أ - الدراسات المحلية :

الدراسة الأولى: دراسة للباحثة بوعثمان ووداد ، تحت عنوان الأمن الصناعي والأداء الوظيفي

دراسة أجريت في السنة الجامعية 2014 / 2015، أطروحة مكملة لشهادة الدكتوراه علم اجتماع تنظيم وعمل حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الأمن الصناعي ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعمال. وقد تمت هذه الدراسة بمؤسسة- ميناء جن جن- بالطاهير، حيث انطلقت من إشكال مفاده:

هل للأمن الصناعي تأثير على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟
ونقرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لأدوات السلامة دور في رفع الروح المعنوية للعمال في المؤسسة الصناعية؟
- هل لتحسين الظروف الفيزيائية للعمل دور في زيادة الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الصناعية؟

• هل تساهم ثقافة الأمن في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة الصناعية؟
وقد تضمنت هذه الدراسة أيضا الفرضيات التالية :

الفرضية العامة :

للأمن الصناعي تأثير على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة
أما الفرضيات الفرعية للدراسة جاءت كالتالي :

- لأدوات السلامة المهنية دور في الروح المعنوية للعمال .
- لتحسين الظروف الفيزيائية للعمل دور في زيادة الرضا الوظيفي للعمال .
- تساهم ثقافة الأمن في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعمال .

ولإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات التي وضعتها الباحثة، فقد استخدمت المنهج

الوصفي التحليلي واستخدمت العينة العشوائية والتي تمثل عددها في 180 مبحوثا من بين 1333 عاملا
واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من العمال.

وقد تحصلت الباحثة على النتائج التالية :

-تعمل المؤسسة على توفير وسائل وأدوات السلامة التي يتطلب استعمالها من من طرف العمال أثناء تأدية أعمالهم .

-الآلات ومعدات السلامة في المؤسسة مصممة بشكل آمن يضمن سلامة وأمن العمال الذين يستعملونها

-هناك رقابة منتظمة من طرف المؤسسة على استعمال العمال لأدوات السلامة والوقاية والتي تساهم في رفع الروح المعنوية للعمال وهذا ما يحقق الفرضية الأولى

-أظهرت الدراسة أن أغلب الظروف الفيزيائية للعمل في المؤسسة من وجهة نظر العمال

الدراسة الثانية :

دراسة للباحث: راجعي أسامة تحت عنوان المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة أجريت في السنة الجامعية 2014 / 2015 أطروحة مكملة لشهادة الدكتوراه علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة مسيلة .

حيث تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى مساهمة إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات في تحقيق رضاهم الوظيفي، داخل المؤسسة التربوية و محاولة معرفة النتائج المترتبة على عدم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التربوية و تسليط الضوء على العلاقة بين مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرار ومردوده بثنائية محمد شريف مساعدي بمسيلة حيث انطلقت من إشكال مفاده هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق الرضا الوظيفي، لدى أساتذة التعليم الثانوي ؟

وتفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في التزام الأساتذة وعدم تغيبه؟
 - هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في استقرار الأساتذة داخل المؤسسة؟
 - هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في زيادة المردود التربوي للأساتذة؟
- وقد تضمنت الدراسة الفرضيات التالية :

الفرضية العامة:

- إن للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي .

الفرضيات الجزئية:

- إن للمشاركة في اتخاذ القرار دور في التزام الأساتذة وعدم تغيبه .
- إن للمشاركة في اتخاذ القرار دور في استقرار الأساتذة داخل المؤسسة.

- إن للمشاركة في اتخاذ القرار دور في زيادة المردود التربوي للأساتذة. ولإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات التي وضعها الأستاذ استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدم العينة العشوائية واستخرج 40 عينة من مجموع 50 أستاذ أي اخذ من الدراسة 80 بالمائة من مجموع الأساتذة وقد استخدم الاستمارة كأداة لجمع البيانات لأنه وجدها مناسبة لدراسته وتخدمها وقد تحصل الباحث في نهاية بحثه على النتائج التالية :

إبراز الدور الفعال لاتخاذ القرار و مشاركة الأساتذة للوصول إلى قرار راشد القرار يجب أن يبنى من القاعدة إلى القمة لكي يحقق الإجماع ويكون فعال بدرجة كبيرة. وجود ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة لكن درجة الاهتمام تختلف من أستاذ لآخر وجود ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار لكن التفاعل الفعلي غير ملموس ميدانيا المشاركة في اتخاذ القرار كآلية لتحقيق العدالة التنظيمي

الدراسة الثالثة:

دراسة الباحثة ججيق زكية، تحت عنوان أثر فرق العمل ومرونة الاتصالات في اندماج العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة "Géant Electronics" وذلك في السنة الدراسية 2016/2017 أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه كلية علم اجتماع بمدينة برج بوعريريج.

حيث تهدف الدراسة الى معرفة أثر فرق العمل ومرونة الاتصالات في اندماج العاملين بمؤسسة

Géant Electronics

وجاءت الدراسة تحت التساؤل الرئيسي التالي :

هل يوجد أثر لفرق العمل ومرونة الاتصالات في اندماج العاملين في مؤسسة ؟

ولإجابة على هذا التساؤل وضعت الباحثة الفرضيات التالية

-يوجد تأثير معنوي لفرق العمل في إندماج العاملين عند مستوى دلالة $0.05 \leq$

-يوجد تأثير معنوي لمرونة الاتصالات في إندماج العاملين عند مستوى دلالة $0.05 \leq$

-يوجد تأثير معنوي لكل من فرق العمل ومرونة الاتصالات في إندماج العاملين عند مستوى دلالة \leq

0.0

وللتأكد من صحة الفرضيات التالية تم استخدام المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بأداة البحث المكتبي للوصف النظري، وإتباع منهج الدراسة الميدانية، لوصف وتحليل واقع متغيرات الدراسة وعلاقة التأثير بينهما بعد المعالجة الإحصائية في المؤسسة، حيث استخدمت العينة العشوائية البسيطة وسحبت 64 عاملا من بين 601 عامل وقد أرجعت لها 43 استمارة فقط وقد استخدمت الاستبيان لجمع البيانات من العينة المختارة

- من خلال إجابات أفراد عينة البحث، تم التوصل في هذه الدراسة إلى:
- المؤسسة محل الدراسة تتبنى أسلوب فرق العمل في إدارة نشاطاتها بشكل مرتفع.
- يوجد مرونة في انتقال المعلومات وسهولة الاتصال بين الأشخاص.
- الأفراد العاملين بمؤسسة لطفي الكترونيكس يشعرون بالاندماج في مؤسستهم.
- تركز المؤسسة على فرق العمل أكثر من تركيزها على مرونة الاتصال.
- سياسة المؤسسة في تبني فرق العمل وجعل الاتصالات مرنة نفسها اتجاه كل العاملين على اختلاف مؤهلهم العلمي ومركزهم الوظيفي وخبرتهم، حيث لا يوجد فروقات في تقديراتهم.
- فرق العمل أكثر تأثير من مرونة الاتصالات في اندماج العاملين

الدراسة الرابعة:

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل لصاحبها يوسف شيماء تحت عنوان :
تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي ، كانت الدراسة الميدانية دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمدينة قالمة، وقد أجريت الدراسة في سنة 2021/2020 ، حيث هدفت هذه الدراسة على الاطلاع على أساسيات عملية مشاركة في اتخاذ القرار و على أهمية ودور الولاء التنظيمي في المؤسسات الحديثة وكذلك التعرف على مدى فهم متخذ القرار لأهمية مشاركته للعاملين بالمؤسسة ومعرفة أهم الأساليب الحديثة التي تساعده على ذلك ولتحقيق هذه الأهداف طرحت الباحثة التساؤل الرئيسي التالي :

- هل تؤثر عملية المشاركة في اتخاذ القرار على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين؟
 - وللإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بتفكيكه إلى أسئلة فرعية هي كالآتي:
 - هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي؟
 - هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الانتماء التنظيمي؟
 - هل هي معوقات المشاركة في اتخاذ القرار؟
- فرضيات الدراسة: استنادا إلى ما تطرحه إشكالية البحث من تساؤلات فإن الدراسة استلزمت من الباحثة صياغة فرضية عامة وثلاث فرضيات فرعية تمحورت كالتالي :

الفرضية العامة:

تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

- تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي.
 - تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق لانتماء التنظيمي
- هناك مجموعة من المعوقات التي تعترض عملية المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين

وللإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية السابقة الذكر والتأكد من صحة الفرضيات استخدمت الباحثة الأدوات التالية : المنهج الذي اعتمدته كان المنهج الوصفي ومجتمع الدراسة المتمثل في عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمدينة قالمة قامت الباحث بمسح شامل لجميع عمال المؤسسة المقدر عددهم ب 50 عامل وحيث تم استرجاع 47 استمارة وقامت الباحثة بإجراء مقابلة مع رئيس المصلحة في البريد

وقد تحصلت الباحثة على النتائج التالية :

- مؤسسة سونلغاز قالمة تهتم بإشراك عمالها في اتخاذ القرار .
- للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز. قالمة .
- المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحقيق لانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

ب - الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

مقال علمي منشور في مجلة مملكة الرافدين جامعة الموصل لسنة 2018/2017 للباحثين : مصطفى شامل محمد و ميسر إبراهيم احمد الجبوري تحت عنوان : دور المعرفة المتعمقة في تحسين أداء فرق العمل وكانت دراسة حالة في شركة الفهد لإزالة الألغام المحدودة وتهدف هذه الدراسة إلى تكوين تصورات عن تأثير المعرفة المتعمقة في أهداف فرق العمل في شركة الفهد لإزالة الألغام المحدودة ولقد طرح تساؤلها الرئيسي كالتالي : هل يوجد لدى إدارة شركة الفهد أة تصورات ن مفهوم المعرفة المتعمقة وأبعادها؟

وقد جاءت تحته عدة تساؤلات فرعية كانت كالتالي :

- ما مدى توفر أبعاد المعرفة المتعمقة ؟ .
 - ما أنشطة فرق العمل في الشركة قيد البحث؟ وما مؤشرات قياس أبعادها؟
 - هل يمكن تأثير إسهام المعرفة المتعمقة لدى فرق العمل في أداء الفريق؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات تم استخدام منهج دراسة الحالة الذي يعتبر المنهج المناسب لهذه الدراسة والذي يقدر عدد العمال فيها 105 عامل لذا قام الباحثان باستخدام أسلوب المسح الشامل واستخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمقابلة مع المديرين والمشرفين وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. إن إدارة شركة الفهد تعمل على استيعاب مفاهيم إدارة الجودة وذلك لتقدمها للإجراءات والتعليمات اللازمة لعمل الأفراد داخل المنظمة.
2. تخطط إدارة شركة الفهد لتطوير عمالها من خلال إشراكهم بدورات تدريبية بين الحين والآخر، ويؤشر ذلك من خلال زيادة عدد الدورات التدريبية بمعدل 3 دورات
3. تولي إدارة الشركة اهتماما فائقا بجوانب السلامة المهنية ، وذلك من خلال إجراء الممارسات الطبية، بصورة دورية، فضلا عن إعطاء محاضرات قصيرة بداية كل يوم عمل وقبل البدء بالعمل شدد المشرف المسئول فيها على جوانب السلامة والتأني بالعمل وإتباع كافة السياقات
4. تبين من تقارير الأداء أن الشركة تولي اهتماما بجانب التواصل الفعال بين جميع أعضاء الفريق الواحد ، فضلا عن التواصل الفعال بين مختلف فرق العمل
5. قلة التعقيدات الإدارية و سريان العمل بشكل سريع بعيدا ، عن الإجراءات الروتينية المعقدة.

الدراسة الثانية:

مقال علمي منشور في مجلة كلية التربية لجامعة قطر لسنة 2019/2018 بعنوان : الأمن الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في سلطنة عمان دراسة ميدانية للباحثين ياسر فتحي الهنداوي المهدي و فاطمة خصيب حميد السعدية و خلف مرهون العيلي

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع توافر أبعاد الأمن الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في سلطنة عمان مدى تأثرها ببعض المتغيرات الديمغرافية (النوع والجنس) ، علاوة على رصد تحديات ومقترحات تحقق أبعاد الأمن الوظيفي للمدارس الخاصة من وجهة نظرهم

وقد جاءت الدراسة التالية تحت التساؤل الرئيسي التالي :

- ما درجة توافر الأمن الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة لسلطنة عمان؟

ولقد جاء تحتها الأسئلة الفرعية التالية :

- إلى أي مدى توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات معلمي المدارس الخاصة في سلطنة عمان

لأبعاد الأمن الوظيفي لديهم طبقا لاختلاف متغيري النوع (ذكور/إناث) والجنسية عماني وغير عماني ؟

- ما تحديات تحقيق أبعاد الأمن الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في سلطنة عمان من وجهة

نظرهم؟

- ما الإجراءات المقترحة لتحقيق الأمن الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في سلطنة عمان من

وجهة نظرهم؟

وللإجابة على هذه الأسئلة استخدم الأساتذة المنهج الوصفي المسحي واستخدموا الاستمارة وقاموا بتوزيعها على العينة المقدرة بـ 324 معلمة في المدارس الخاصة في سلطنة عمان أي قاموا بمسح شامل للمدارس الخاصة بعمان كانت نتائج الدراسة كالتالي :

- قلة المتابعة من قبل الوزارة للعقود بين الوزارة والمدارس.
- تعيني المعلمين الذين يرضون بأقل راتب دون النظر للكفاءة .
- ضعف الاستراتيجيات الداعمة للمستقبل الوظيفي للمعلم في المدارس الخاصة.
- ضعف المشاركة المعلم في المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة والمرتبطة بوظيفته.
- تناسب الراتب مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة.
- لا يوجد تامين صحي للمعلمين الغير عمانيين.

الدراسة الثالثة

الدراسة العربية الثالثة للباحثين :ياسين بن عمر محمد شعبان، و فهد بن لوبيان صلاح الراشدي تحت عنوان دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي الإمارات العربية منطقة المدينة المنورة والتي نشرت في مجلة الدراسات الجامعية العدد 16 سنة 2021

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع العمل الجماعي وشرح عمل فريق العمل وإبراز أهمية فريق العمل في إمارة منطقة المدينة المنورة والذي جاء سؤالها الرئيسي كالتالي :

- ما هو دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي ؟
- واندرجت تحته الفرضيات التالية :
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة .
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق وتطور الجانب السلوكي للعامل في إمارة منطقة المدينة المنورة .
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق وتحسين بيئة العمل في إمارة منطقة المدينة المنورة من مختلف المستويات الإدارية .

وللتوصل للنتائج المرجوة استخدم الأستاذان المنهج الوصفي التحليلي وقد كان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة وقد استخدم المسح الشامل كعينة للمجتمع البالغ عددهم 241 فرد واستخدم واستخدما الاستبيان لجمع معلوماتهما. وقد توصل الباحثان إلى النتائج التالية :

- أنه تتوفر كوادر بشرية في الإمارات قادرة على قيادة فريق عمل بمهارة عالية.
- تطلع العمال للعمل الجماعي لتحسين وتطوير أدائهم.
- موافقة العمال بشدة على العلاقة بشدة على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير أداء العمل الوظيفي.
- العمل الجماعي يقضي على العشوائية ويحسن بيئة العمل.

2-مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

ولقد كانت استفادتنا من الدراسات السابقة كالتالي :

- مثلت إطارا مرجعيا لبناء التساؤلات واستخراج مؤشرات المتغير الأول .
- ساعدتنا في بناء الإطار النظري لدراستنا من خلال أخذ نظرة عن الموضوع .
- اختيار المنهج الأصح والمناسب لدراستنا واختيار أدوات جمع البيانات والعينة التي يجب استخدامها للإلمام بجميع جوانب الدراسة، حيث أن كل الدراسات السابقة استخدمت المنهج نفسه وهو المنهج الوصفي وكذا العينة .
- الأساليب الإحصائية الحديثة .

3- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية :

من خلال ما تطرقنا له من دراسات سابقة محلية وعربية سوف نسلط الضوء على جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أ-أوجه الاختلاف :

لقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جوانب عدة يمكن أن نحصيها في ما يلي :

• من حيث الهدف :

- هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الاندماج المهني على عكس الدراسات السابقة التي كان لكل منها هدف لا يخدم الموضوع محل الدراسة.
- فالدراسة المحلية الأولى للباحثة **عثمان ووداد** هدفت إلى معرفة واقع الأمن الصناعي ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعمال. وقد تمت هذه الدراسة بمؤسسة- ميناء جن جن- بالطاهير.
- أما الدراسة الثانية للباحث **راجعي أسامة** فهذفت إلى محاولة معرفة مدى مساهمة إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات في تحقيق رضاهم الوظيفي، داخل المؤسسة التربوية و محاولة معرفة النتائج

المرتتبة على عدم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التربوية و تسليط الضوء على العلاقة بين مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرار ومردوده بثنائية محمد شريف مساعدي بمسيلة.

- أما الدراسة الثالثة للباحثة **ججيق زكية** حيث تهدف الدراسة الى معرفة أثر فرق العمل ومرونة الاتصالات في اندماج العاملين بمؤسسة **Géant Electronics**.

- أما الدراسة الرابعة للباحثة **يوسف شيماء**، هدفت الى الاطلاع على أساسيات عملية مشاركة في اتخاذ القرار و على أهمية ودور الولاء التنظيمي في المؤسسات الحديثة وكذلك التعرف على مدى فهم متخذ القرار لأهمية مشاركته للعاملين بالمؤسسة ومعرفة أهم الأساليب الحديثة التي تساعده على ذلك. أما الدراسات العربية فهذفت كل واحدة إلى هدف معين وضعها صاحب الدراسة كأساس لدراسته نذكرها في ما يلي:

- الدراسة العربية الأولى : **مصطفى شامل محمد و ميسر إبراهيم احمد الجبوري** هدفت إلى هذه الدراسة إلى تكوين تصورات عن تأثير المعرفة المتعمقة في أهداف فرق العمل في شركة الفهد لإزالة الألبام المحدودة.

- أما الدراسة الثانية التي كانت للباحثين **ياسر فتحي الهنداوي المهدي و فاطمة خصيب حميد السعدية و خلف مرهون العلي** هدفت إلى الكشف عن واقع توافر أبعاد الأمن الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في سلطنة عمان مدى تأثرها ببعض المتغيرات الديمغرافية (النوع والجنس) ، علاوة على رصد تحديات ومقترحات تحقق أبعاد الأمن الوظيفي للمدارس الخاصة من وجهة نظرهم وعن الدراسة العربية الثالثة : **بن عمر محمد شعبان، و فهد بن لويبان صلاح الراشدي** هدفت إلى معرفة واقع العمل الجماعي وشرح عمل فريق العمل وإبراز أهمية فريق العمل في إمارة منطقة المدينة المنورة

- من حيث المجال الزمني والمكاني:

تم إجراء الدراسة الحالية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة خلال السنة الدراسية 2024/2023 بينما تم إجراء الدراسات السابقة في:

- دراسة **بوعثمان ووداد** 2015/2014 بمؤسسة- ميناء جن جن- بالطاهير.

- دراسة **راجعي أسامة** 2015/2014 بثنائية محمد شريف مساعدي بمسيلة.

- دراسة **ججيق زكية** 2017/2016 بمؤسسة " **Géant Electronics**.

- دراسة **يوسف شيماء** 2021/2020 بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمدينة قالمة.

- دراسة مصطفى شامل محمد و ميسر إبراهيم احمد الجبوري 2018/2017 في شركة الفهد لإزالة الألغام المحدودة

- دراسة ياسر فتحي الهنداوي المهدي و فاطمة خصيب حميد السعدية وخلف مرهون العيلي 2019/2018 معلمي المدارس الخاصة في سلطنة عمان

- ياسين بن عمر محمد شعبان، و فهد بن لوبيان صلاح الراشدي 2022/2021 في الإمارات العربية منطقة المدينة المنورة

• أوجه التشابه:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي
- اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات في دراسة الموضوع لذلك فهي تلتقي في هذه النقطة مع جميع الدراسات التي تم عرضها
- واتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أن كل دراسة تناولت مؤشر من مؤشرات دراستنا الحالية .

الخلاصة:

انطلاقاً من الإطار العام لدراستنا الحالية الذي تم فيه معالجة إشكالية الدراسة بتفصيل علمي، وتم تحديد أسباب وأهداف وأهمية الدراسة الحالية، كما قمنا بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة المحلية والعربية، التي كان لها دور كبير في تجسيد ووضع القواعد الأساسية لموضوع دراستنا، حيث أصبح بإمكاننا الإسهاب والتعمق في كل جوانب دراستنا بعد إرساء القواعد الأساسية في هذا الفصل.

الفصل الثاني:

المعالجة النظرية لجودة الحياة الوظيفية

تمهيد

أولاً: خصائص جودة الحياة الوظيفية

ثانياً: التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية

ثالثاً: أهمية جودة الحياة الوظيفية

رابعاً: أهداف جودة الحياة الوظيفية

خامساً: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

سادساً: المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية

سابعاً: اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية

ثامناً: صعوبات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

تاسعاً: برامج لتحسين جودة الحياة الوظيفية

عاشراً: طرق قياس جودة الحياة الوظيفية

خلاصة

تمهيد:

مع تسارع ووتيرة التطورات في عالم الأعمال ،تسعى المؤسسات جاهزة للحفاظ على وجودها ،والتقدم والمنافسة والتميز ، ولتحقيق هذا الهدف يتطلب على المؤسسة الاستفادة القصوى من جميع مواردها ،خاصة المورد البشري باعتباره العنصر والركيزة الأساسية لنجاح اي مؤسسة، مما يجب على المؤسسة المحافظة عليه وتتميته وتطويره، من خلال العمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم وجيد ، يتوفر في الاحتياجات المادية والمعنوية للموظفين ،مما يؤدي الى تحسين أدائهم ورفع مستوى الإنتاجية،وتوفير بيئة تنظيمية منسجمة تدعم الموظفين وتوفر لهم فرصه التطور والتقدم وهذا ما يندرج تحت مفهوم جوده الحياة **Qualité of Works**

LiFe

يعد مفهوم جوده الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة، في مجال التنظيم التي استحوذت على أنظار الوظيفية الباحثين واهتماماتهم وبناء على هذا، سيتم تطرق في هذا الفصل الى العناصر التالية:

أولاً: خصائص جودة الحياة الوظيفية

لجودة الحياة الوظيفية خصائص عدة منها:

- التعويض (راتب وفوائد أو منافع جانبية) أي بمعنى، علاوات ومكافآت وبعض الامتيازات التي قد يكتسبها الموظف الإداري، من المؤسسة والتي تحقق له نوع من الشعور بالارتياح أو الأمن، بما يحقق له نوعاً من التكيف والاندماج في مجال العمل.
- المناخ الاجتماعي لبيئة العمل، ويتجسد ذلك في العلاقات الاجتماعية الجيدة، بين الموظفين والرؤساء.
- وجود فرص لاستخدام قدرات الموظف وتطويرها، وذلك باستخدام ما يتمتع به، من معارف ومهارات وقدرات وتمكينه من التحكم في وظيفته، تطوير مشاعر الاستقلالية لديه.
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، أي عمليات المؤسسة وسياساتها من ناحية أخلاقية وإستراتيجية التوظيف والتسويق.
- التوازن بين حياة العمل والواجبات الأخرى لغير العمل، أي بمعنى توفر علاقة متوازنة بين جميع جوانب الحياة أي داخل بيئة العمل، وخارجها.
- ظروف عمل آمنة و صحية، بمعنى إحساس الموظف الإداري بالراحة والاستقرار، والانتماء لبيئة العمل، ورفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي، مما يرفع معنوياته وينعكس إيجابياً على أدائه.
- تطوير احتمالات النمو المستمر والأمان.
- اتصال فعال بين الطرفين أي بين الموظف والرئيس، وهذا ما يدل على ضرورة قوة الاتصالات الإدارية وكفاءاتها، لتسهيل عمليه فهم وإدراك الموظفين داخل جماعات العمل.¹

¹ شنافي نوال: مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 5، العدد 1، الجزائر، بسكرة بتصرف، ص 199.

ثانياً: نشأة وتطور جودة الحياة الوظيفية

يمكن تقسيم المراحل الزمنية التي مرت بها مفهوم جودة الحياة الوظيفية، منذ نشأته في الو.م.أ. حتى الآن إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: نهاية الستينيات وبداية السبعينيات

ذكر مصطلح جودة الحياة الوظيفية في نهاية الستينيات من القرن العشرين، للتأكيد على جودة الحياة في مكان العمل وكان التركيز الأساسي على هذا المفهوم خلال الفترة من 1969- 1974 في الو.م.أ. ينصب على أثر التوظيف على صحة العامل والتعرف على الطرق التي تجود من أداء الفرد أثناء العمل . ويضيف (Anderson 88) أن ظهور جودة الحياة الوظيفية في هاته الفترة، كان نتيجة لزيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب، التخريب المتعمد للآلات، زيادة الشعور السالب من العاملين اتجاه المشرفين .ان مفهوم جودة الحياة الوظيفية في هاته المرحلة مفهوم فلسفي أكثر من كونه أسلوب معين، وأن هذا المفهوم يجسد نظريات وعلاقات الأفراد منذ الخمسينيات ومحاولات الإثراء الوظائف في الستينيات والسبعينيات.

ويرى: (Lau و May) أن مصطلح جودة الحياة الوظيفية ظهر عام 1976 خلال مؤتمر علاقات العمل الدولي، الذي عقد في الو.م.أ، ونال هذا المصطلح الاهتمام الأكبر بعدما بادرت شركة جنرال موتورز بتقديم هذا البرنامج، بهدف إصلاح العمل بمصانعها حيث انتشر في 18 مصنع من مصانعها.

كما بدأ تطبيق هذا المفهوم في مدينة جيمس تاون، عن طريق تشكيل لجنة مشتركة على مستوى هذه المدينة الصناعية لإنقاذها من البطالة وتدهور مصانعها أما شركة Dcerox فقد عانت من بعض المشاكل في نهاية الستينيات،مثل انخفاض حماس الموظفين صعوبة تنفيذ المهام، نقص التمويل،انخفاض الإنتاج أدى إلى انتهاج الشركة لبرامج جودة الحياة الوظيفية وتمثل ذلك في¹:

- إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة الموظفين تتفق مع مهاراتهم .
- إتاحة الفرصة الفعالة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة .
- معالجة مشكلة تخفيض العمالة .

¹ سيد محمد جاد الرب جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية مطبعة العشري، مصر، 2008، ص

المرحلة الثانية: أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات

في أواخر السبعينيات توفقت برامج جودة الحياة الوظيفية وانخفاض الاهتمام بها، بسبب زيادة معدلات التضخم وزيادة أزمة الطاقة، زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية، لذا زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا الموظفين عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، كل هذا جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تأتي في المرتبة الثانية خلال هذه الفترة، ولا يمكن الجزم بتوقف برامجها تماما، وذلك لأن أحد مصانع شركة جنرال موتورز أصبح يعتلي مرتبة متقدمة، نسبة الغياب، انخفاض شكاوي العملاء .

المرحلة الثالثة منتصف الثمانيات وحتى الآن:

شهد منتصف الثمانيات من القرن العشرين الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة الحياة الوظيفية، ويرجع ذلك إلى:

- ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية على المستوى الدولي خاصة امام الشركات اليابانية .
- التأكد من ان ولاء والتزام الموظفين في أمريكا انخفض بكثير عن باقي الدول.
- اتخاذ المديرين في اليابان وأوروبا بالاتجاهات فعالة أكثر مما هو سائد في الو.م.أ استجابة لنجاح بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية، وقد ركزت برامج جودة الحياة الوظيفية في هذه الفترة على العلاقة بينها وبين إنتاجية العاملين .
- ومن ناحية أخرى يمكن إرجاع التطور الذي حدث في جودة الحياة الوظيفية الى النتائج السلبية لتخفيض العمالة في بعض الشركات العالمية، كمصدر للقوى التنافسية وقد أدى ذلك إلى زيادة استياء العاملين وانخفاض الرضا الوظيفي وتخفيض القلق والتوتر والإحباط لدى الموظفين¹ .
- وبحلول التسعينيات من القرن العشرين فان شركات عاملة كثيرة منتشرة في دول متعددة قامت بتطبيق شكل او اخر من أشكال برامج جودة الحياة الوظيفية، وذلك يرجع إلى:
- زيادة الاتجاه في الشركات الأمريكية والأوروبية نحو الاستغناء عن العمالة وتخفيض حجمها لترشيد التكاليف وتعظيم القدرة على المنافسة الدولية.
- التطورات الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال.

¹سيد محمد جاد الرب ، المرجع نفسه ، ص 18.17

- النظر الى الموارد البشرية كأحد العوامل المحددة للنجاح في الشركات اليابانية نتيجة سياسات التوظيف الدائم والتدريب وحلقات الجودة كجزء من الحياة الوظيفية.
- زيادة الحاجة إلى إعادة هندسة الموارد البشرية، واكسابها مهارات متنوعة، والنظر اليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية .
- انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع الذي يشمل العميل والعامل وصاحب العمل والمستثمر وجميع الجوانب الأخرى¹.

يتضح من خلال ما تقدم ان جودة الحياة الوظيفية QWL نشأت من رحم الأزمات والتحديات التي واجهتها المؤسسات والموظفين على مر التاريخ دفعت هذه الأزمات المؤسسات والمنظمات الى البحث عن حلوللضمان استمرارها وتطورها، فكان تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، أحد اهم هذه الحلول حيث تهدف هذه البرامج الى إشباع حاجات الفرد وإعادة هندسة الموارد البشرية لخلق بيئة عمل ايجابية وداعمة.

ثالثا: أهمية جودة الحياة الوظيفية

تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحقيق مزايا وفوائد عديدة للمؤسسات، وذلك من خلال توفير بيئة عمل ملائمة ومناسبة ومنح فرص للموظفين في المشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، وتتمثل أهمية جودة الحياة الوظيفية فيما يلي:

- أنها تعمل على تحسين العلاقة بين الموظفين وبيئة العمل، حيث تهتم بجودة المناخ العام وتأثيره على الأداء والموظفين وفعالية المؤسسة والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تعطي للفاعلين الإحساس بالملكية والاستقلالية، والمسؤولية والتقدير الذاتي وتشعرهم بالرضا والامتنان كما تعمل على زيادة المرونة والتكيف من قبل قوه العمل².
- تقليل صراعات العمل بين الموظفين والإدارة، وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وحل جميع المظالم وتهيئة مناخ جيد للعمل يساعد في حل المشكلات.
- انخفاض معدل غياب الموظفين في المؤسسة.

¹سيد محمد جاد الرب:الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.ب. ط، مصر، 2008، من 74، 75، 78،
²محمد سعيد عبد المطلب هلال، دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعة كور ونيللأمريكية وتورنتو الكندية، مجلة الإدارة التربوية، (10) سبتمبر 2016، ص، 294، 295.

- مشاركته واسعة من القوة المؤثرة في أعضاء العمل بالعديد من الأفكار الجيدة والبناءة التي تساعد في عمله تحسين الأبعاد الخاصة بعملية التصنيع وظروف العمل وتحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودعمها.¹
- وتتمثل أهمية جودة الحياة الوظيفية أيضا فيما يلي:
- تعمل على حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه المنظمة أو العاملين بها بأسلوب المشاركة.
- السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة عن طريق الاهتمام بالموظفين في المؤسسة.
- العمل على تجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة من خلال البرامج التدريبية.²
- إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم.
- تقليل الصراعات بين الموظفين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون وتبني فيه علاقات تسعى إلى زيادة الإنتاجية وتسوية التذمر الواسع الانتشار بين الموظفين في المؤسسة.
- السعي وراء زيادة التحسينات الإيجابية في اتجاهات العاملين وسلوكهم بما يؤول إلى منافع من قبل زيادة كفاءة المنظمة وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والإصابات التي تحصل بين العاملين جميعهم.³
- قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
- استثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزه تنافسيه على المدى البعيد خصوصا بحالة ازدياد معدل رضا الموظفين.⁴

¹ عموري فاديه؛ العباسي رمزي سباعي، احمد الصالح: أثر جودة الحياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة

العليا، دراسة حالة مجمع عموري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 2، الجزائر 2019، ص 123.

² وزيد سليمة، جودة الحياة الوظيفية كأساس للتغيير التنظيمي، جامعه محمد خيضر بسكرة، مجلة آفاق علمية، المجلد،

عدد 12، 05 الجزائر، 2020، ص 190.

³ سمر سعيد البباري: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في

قطاع غزة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، عماده البحث العلمي والدراسات العليا، 2008 ص 13.

⁴ شهاب احمد خضر ومحمود محمد أمين الباشق لي، اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقلق التنظيمي دراسة

تطبيقية لآراء الكوادر الوظيفية في عينة من كلية جامعة دهوك، قسم الإدارة القانونية المجلة العربية للإدارة، مجلد 35، العدد

1، العراق، 2015، ص 338

مما تم عرضه في أهمية جودة الحياة الوظيفية أنها تعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري ومتطلباته المادية (من خلال توفير حوافز ماليه، ورواتب تنافسية) والمعنوية (من خلال الاعتراف والتقدير، وخلق بيئة عمل آمنة وفرص المشاركة في اتخاذ القرار) مما يعزز إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي.

رابعاً: أهداف جودة الحياة الوظيفية

تحقق جودة الحياة الوظيفية العديد من الأهداف أهمها:

- تحقيق الولاء واندماج الأفراد بالعمل ورفع مستوى الراحة والاطمئنان والاستقرار لديهم فزيادة الثقة العاملين في المؤسسة من خلال تحقيق الأجواء المتعلقة ببيئة العمل مما يزيد رغبتهم بالبقاء في العمل دون التغيب والخروج بحثاً عن عمل جديد مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الإنتاجية والربحية والتقدم على الشركات المنافسة.¹

- زيادة ثقة الموظفين.

- توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر الموظفين.

- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين الأهداف المنظمة وأهدافهم وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن

- تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة.

- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.

- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل تدريب وانتقاء فريق العمل.²

وهناك أهداف أخرى قد حددها srivastave et kampur وهي:

- زيادة الالتزام الوظيفي تحسين معنويات الموظفين.

- تحسين إدارة التغيير المستمر.

- تحسين العلاقات داخل العمل وخارجه.³

¹ احمد محمد حمدان الحجاج: أثر استراتيجيات التوظيف على جوده حياه العمل-دراسة ميدانية على شركات التأمين

الأردنية،رسالة مقدمه لنيل شهادة الماجستير جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص 31

²نهاده عبد الرحمن الشنطي: واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العملدراسة تطبيقية

على وزاره الأشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد جامعة الأقصى، 2016، ص 29-31، 3.

³شنافي نوال: مرجع سابق، ص 200.

أشار الباحث¹ ان ريدي لوقاندها وريدي يموهان Lokana R & Mohan R سنة 2010 أن أهداف جودة الحياة الوظيفية تعود إلى الأسباب التالية:

✓ تحسين رضا الموظفين، تحسين الصحة الجسدية والنفسية للموظفين مما يخلق مشاعر ايجابية، تعزيز إنتاجية الموظفين، تعزيز التعلم في مكان العمل، تحسين إدارة التغيير والانتقال كما أشرت لوراكوبس أيضا إن أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يمكن تحديدها فيما يلي:

✓ خفض معدل دوران العمالة، خفض معدل الغياب عن العمل، زيادة حفز العاملين استقطاب المهارات العالية الحفاظ على العمالة الحالية بالمؤسسة زيادة معدل الإنتاجية زيادة الأداء زيادة معدل رضا العاملين الأمر الذي يحقق الأهداف التنظيمية.²

أي بمعنى أن جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية قريبا المدى وبعيده المدى وذلك من خلال أهمية المورد البشري الذي يعد العصب الرئيسي في العملية الإنتاجية لهذا تسعى المؤسسة إلى وضعة من أولويات سلم أهدافها.

خامسا: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

تعد جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم المتعددة الأبعاد وواسعة النطاق إذ يقصد بجودة الحياة العمل " مجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية المستمدة من الوظيفة ذاتها أو من المنظمة أو من علاقة العمل".³

واختلف العلماء والباحثين في تحديد أبعاد جوده حياه الوظيفية: حسب الأهداف التي أنشئت من اجلها دراسة كل منهم وتتمثل أهم الأبعاد في:

² شرف عقون ولقمان بوخلدونى، جوده الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري نظره عامه، مجله الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 2، المجلد 5، الجزائر، 2020، ص82.

³ بسام زاهر جمال أبو دوله وآخرون، دور جوده حياه العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعه تشرين، مجله جامعه تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسله العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 05، 2012، ص204.

الرقم	اسم الباحث	عنوان البحث	السنة	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
1	عفون إشراق	أثر جوده الحياة الوظيفية على جوده الخدمات المصرفية دراسة حاله بنك الفلاح والتنمية الريفية لولاية ميله	2016	ظروف العمل مادي، بيئة عمل صحية وأمنه، عوامل وظيفية (التعميم الوظيفي)، الأمان الوظيفي، فرص ترقيه، مكافئات وتعويزات عادله)، مشاركة العاملين في الإدارة، رفاهية العاملين، إجراءات تقويم المظالم، توازن بين الحياة والعمل ¹
	محمود إسماعيل أبو عوده	أثر جوده الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي	018	الأجور والمكافئات العادلة، الاستقرار، الأمان الوظيفي توازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، ظروف العمل (بيئة عمل آمنه وصحية)، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص ترقى والتقدم الوظيفي، برامج التدريب التكنولوجيا المستخدمة ²
	عبد الله الخالق الطيب	إثر جوده الحياة الوظيفية في ترقيه الأداء الوظيفي	019	عوامل وظيفية: التصميم الوظيفي، الأمان الوظيفي، التوازن في بين الحياة الشخصية والوظيفية عوامل مالية: الأجور العادلة، المكافأة، التعويضات الكافية ³
	عمار حداد،	تحليل علاقة أبعاد جوده الحياة		الأمن والصحة المهنية،

¹ عفون شراق أثر جوده الحياة الوظيفية على جوده الخدمات المصرفية دراسة حاله بنك الفلاح والتنمية الريفية لولاية ميله مجله البحوث والدراسات الإنسانية العدد 12 الجزائر 2016 ص ص 264-266

² محمود اسماعيل ابو عوده أثر جوده الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقه على منظمات المجتمع المادي في قطاع غزة اطرحوه نيل درجه الماجستير في كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة عماده البحث العلمي والدراسات العليا 2018 ص ص 13، 14

³ عبد الله الخالق الطيب أثر جودة الحياة الوظيفية في ترقية الاداء الوظيفي دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية، مجلة الاندلس المجلة 18 ال عدد5 الجزائر 2019 ص ص 17 20

<p>التصميم الوظيفي، الاستقرار والأمن الوظيفي، التقليل من الضغوطات في العمل، التوازن بين الحياة¹ والعمل، فرق العمل</p>	<p>020</p>	<p>الوظيفية في مستوى تطبيق مشروع المؤسسة الصحية حاله المؤسسة العمومية للصحة الجوار بولاية خنشلة</p>	<p>شرف الدين سيدراً ومحمد الأمين عسول</p>	
<p>فرص الترقية والتقدم الوظيفي الأجور والمكافآت المالية العلاقات الاجتماعية توازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية المشاركة في اتخاذ القرارات الاستقرار والأمن الوظيفي²</p>	<p>021</p>	<p>دور جوده الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة</p>	<p>حدة سلطاني</p>	

¹ أعمار حداد شرف الدين سيدرا ومحمد الأمين عسول تحليل علاقتك ابعاد جوده الحياة الوظيفية بمستوى تطبيق مشروع المؤسسة الصحية حاله المؤسسة العمومية للصحة الجوار بولاية خنشلة مجله الاقتصاد الصناعي المجلد 10 العدد 2 2020 ص ص 294 255

² حدة السلطانيين دور جوده الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة دراسة حاله مؤسسه عميرين الخطاب قالمه اطروحة الدكتوراه مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه في اقتصاد وسير المؤسسة ام البواقي قسم العلوم الاقتصادية جامعه العربي بن مهيدي الجزائر د س ص 43

<p>الأمن والصحة المهنية العلاقات الاجتماعية نظام التعويضات الأمن والاستقرار الوظيفي نظام الترقية التممينية¹</p>	<p>021</p>	<p>جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجزائر</p>	<p>ذ صيرة البختي توفيق بوجنا</p>	
<p>الرضا عن المهنة بيئة عمل صحية وامنه الدعم المتبادل بين الموظف وزملائه ومؤسسته اتاحه الظروف المعنوية المدعمة للعاملين أعاده تصميم وإثراء الوظائف المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع الاستقرار والأمن الوظيفي عدالة نظام الأجور والمكافئات والحوافز المادية والمعنوية العدالة الاجتماعية وكرامه العاملين²</p>	<p>022</p>	<p>جوده حياه العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئه التدريس في جامعه السعودية</p>	<p>هدى صالح الشمي مري</p>	

¹ نصيرة البختي التوفيق ، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة بمغنية مجلة CERTAE مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهربالجزائر، المجلة 7 العدد 2021، 2، صفحة 24

²هدى صالح الشمي مري جوده حياه العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئه التدريس جامعه السعودية المجلة العلمية بكلية التربية جامعه اسبوط مصر مجله 38 عدد 4 2022 صفحه 128،129

وبعد استعراض أبعاد جودة الحياة الوظيفية من خلال الدراسات عبر التسلسل الزمني لها، من عام 2016 إلى 2022 نرى انه ليس هناك اختلاف كبير بين الباحثين والدارسين في رصد أبعاد جودة الحياة الوظيفية وان كان فهو يتعلق ببعده او اثنين على الأغلغ فقط، فمن خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن لجودة الحياة الوظيفية أبعاد كثيرة حيث تم التركيز على ثلاث أبعاد أساسية في دراستنا الحالية المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل الأمن الوظيفي.

سادسا: المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية

تتضح مراحل تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(02): المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية



المصدر: سيد جاد عبد الرب جوده الحياة الوظيفية QWL في منظمات الاعمال المعاصرة،

مراجع اداره الأعمال، كليه تجاره الإسماعيلية، جامعه قناة السويس، مصر، 2008، ص 28.

ويتضح من الشكل السابق بان تنفيذ برامج جوده الحياة الوظيفية تتطلب خطوات متسلسلة ومتكاملة تمس جميع الفئات العمالية اي مشاركته جميع العمال ابتداء من أصغر موظف الى أكبر موظف لتحقيق أهداف المؤسسة كما انها عملية مستمرة تخضع للقياس عن طريق الإنتاجية فهي تعتمد على التغذية الراجعة لمعرفة إثر تطبيق برامج الجودة على المؤسسة والموظفين.

سابعا: اتجاهات دراسة جودة الحياة في الوظيفية

يرتكز مفهوم جودة الحياة في الوظيفية على أساس مدرستين كل منها تحاول التركيز على جوانب معينة أثناء تناولها لهذا الموضوع، الأولى تدرسها على أساس مقارنة مدرسة الموارد البشرية التي تؤكد على إرضاء حاجات الأفراد أما الثانية فتقوم على أساس المقارنة النفس -تقنية وسنحاول التطرق إلى كل منها على حدة، وان كان تعريف جودة الحياة في العمل يختلف من دولة إلى أخرى حسب موروثها الثقافي والتاريخي.

1. اتجاه مدرسة الموارد البشرية:

اتجاه مدرسة الموارد البشرية يركز هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد ويؤكد على دور الفرد في المنظمة (المشاركة في اتخاذ القرار ، الاستقلالية ... الخ) على نحو يجعل الشخص أكثر ارتياحا وان فلسفة الإدارة تؤكد على الرغبة في الانتماء إلى الجماعة والانضمام إليها عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات وحرية التعبير لدى العمال والتعرف على الصراعات وحلها بشكل سريع وبذل المجهود لذلك والتأكيد على ذلك ما المعلومات الغير رسمية والتي تمثل الجانب الاجتماعي والنفسي من اجل زيادة الفهم لتثمين, التمثيلات الذهنية والمفيدة للشعور بالانتماء لدى الأفراد كما تؤكد بعض الدراسات على أن الوسط المهني فضاء للاندماج وتنشئة الفرد حيث تسمح للفرد بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة وتحقيق علاقات اجتماعية¹.

2. المقارنة التقنية – الاجتماعية:

ترى هذه المقاربة انه الواجب أن تراعي جودة الحياة الوظيفية في العمل: العمال ومحيطهم العام مع إعطاء أهمية للمنظمات العمل وكذلك أيضا الجانب الإنساني إن كان مهملًا والذي يسمى بالنسق التقني الاجتماعي وأما بعض الباحثين يرون انه من الضروري مراعاة هذا المفهوم وإعادة بناء نماذج وطرق العمل التكيف التكنولوجي ، تعديل النسق التنظيمي وحسب رأيهم فان جودة الحياة في العمل يجب أن تراعي

¹عتيقه حريبه زوجته بوساك جوده الحياة الوظيفية ودورها في تنميه الاستغراق الوظيفي مجله هيروودوت العدد الثامن الجزائر

المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني مما يتيح لهم مسؤوليات كبرى وسيرورة التعلم الديناميكي للتحقيق التطور، وهذا يتفق مع المفهوم الذي أتى به (SRINIVAS 1980)، حول تحسين حياة العمل على النحو الجشطالتي و الذي يأخذ في الحسبان العوامل الاجتماعية والتكنولوجية التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها، وعلى حسب هذا النموذج فان فعالية الأداء تتحقق باتحاد الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة، فالجانب الاجتماعي والذي يتمثل في العامل البشري والأدوار والعلاقات ونظام الاتصالات والسلطة والمسؤوليات و أنظمة التقويم والتقييم ، مكانزمات التكيف والاندماج الفرد داخل التنظيم، الخدمات داخل المؤسسة (التوظيف والانتقاء ، التكوين) أما الجانب التقني لاسيما الإجراءات ، التجهيزات ، البرامج ، الحواسيب الخ وان جودة الحياة في العمل تعزز عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين .

وتستند كذلك معايير جودة الحياة في العمل إلى إعادة تنظيم العمل والمنظمة لهدف تحسين عملية التعايش داخل المنظمة حيث أن الفعالية تقتضي استعمال وتجريب عدة جوانب خاصة بالمنظمة لأهداف متعددة الأبعاد التي تؤدي إلى العدالة والديمقراطية في الوسط المهني والتشجيع على التشاور وتسير وإدارة المشاكل في العمل وجعل العمال يتحكمون في بيئتهم المهنية.¹

مما سبق ذكره يتضح لنا ان اتجاه مدرسة الموارد البشرية، اهتمت بالعنصر البشري باعتباره العصب الأساسي في المؤسسة ونجاحها، حيث تسعى هذه المدرسة الى خلق بيئة عمل مريحة تنمي لدى الموظفين شعورا بالانتماء والرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين تواصل وتعزيز الاستقلالية. في حين المقاربة التقنية الاجتماعية أكدت على تنظيم سير العمل بالمؤسسات بتوفير أسلوب عمل جيد بتقنيات متطورة ووفقا لمعايير الجودة في الحياة العملية كالعدالة والديمقراطية وحسن إدارة المشاكل والتحكم في بيئة العمل.

ثامنا: صعوبات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

بالرغم من الأهمية البالغة لجودة الحياة الوظيفية وتطبيقها إلا أن هناك عتبات ومعوقات تواجه تطبيقها وتسهم في خفض وتدني جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة وتتمثل هذه الأخيرة في :

- هياكل تنظيمية معقدة وقيادة تقليدية غير داعمة للفلسفة .

¹ عبد الكريم بن خالد مباركي بوحف فلسفه إدارة جوده الحياة الوظيفية في المجال المهني مجله العلوم الإنسانية والاجتماعية

-ضعف الثقافة التنظيمية التي تصنف جودة حياة العمل كفلسفة ثانوية أي غير أساسية وذلك راجع إلى الإدارة العليا لنقص التوعية والمركزية وعدم الاستعداد لتفويض السلطة.¹

-تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات. ومعارضتهم لهذا الأمر.

-تقدير الإدارة العليا المستويات الإدارية بأن برامج المشاركة للعاملين ضمن ومعايير جودة حياة العمل قد لا تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمستدامة للمسؤولية، بل تهتم وتعمل على تحقيق الأهداف ذات المدى القصير، وبالتالي تصاب المستويات الدنيا بالإحباط.

- نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية التي يحتاجها تطبيق برامج جودة الحياة العمل في المؤسسات، والتي لا يمكن للمؤسسة تحملها، خاصة لأنهم يرون أنه لا يوجد ضمانة بنتائج. تطبيق هذه البرامج والمردودات جراء هذا التطبيق.

-عدم قيام المؤسسة بتقدير الاحتياجات التدريبين للمستويات الإدارية المختلفة لديها، وما يحتاجونه من تعليم وتدريب، ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الأهداف للمؤسسات والعاملين على حد سواء.²

وهناك معوقات أخرى تتمثل في:

1. موقف إدارة المنظمة:

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إتاحة الديمقراطية في مكان العمل وبالتالي شيوع الرغبة في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ومنحهم فرصة للتعبير عن آراءهم، إلا أن ذلك يعوقه رفض المشرفين التخلي عن جزء من صلاحياتهم لاعتباره تهديدا لوجودهم، كما أن الإدارة تعتقد في بعض الأحيان بأن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المنظمة مرضية ولا حاجة للمزيد من إجراءات تحسينها نظرا لعدم قدرتها على قياسها وقياس أثرها على إنتاجية المنظمة.

¹ عادل بمجانوأقطي، جوهره وخالد الوافي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة حاله كليه العلوم والتكنولوجيا، ولاية بسكرة، مجله العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 2، الجزائر، 2018، ص196

² هاشم عيسى، عبد الرحمن، أبو حميد، إثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية، بجامعه الأقصى بغزة

3، مذكره ماجستير، منشوره في إدارة الأعمال وجامعه الإسلامية غزة، 2017، ص21

2. تكلفة التطبيق:

تلعب تكلفة برامج جودة الحياة الوظيفية دوراً مهماً في قبول المنظمات وفقاً لقدرتها، بجانب عدم وجود ضمانه لفعالية ونجاح تطبيق هذه البرامج مما يؤدي إلى البطيء اتخاذ القرارات بتطبيقها خصوصاً في المنظمات محدودة الموارد مثلاً: توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جديدة لا جدال في أن تكلفتها ليست بالهينة، يجب تطبيقها بعناية وضمن ميزانية محددة للوصول لنتائج المرجوة. وأهم معوقات تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية نقص الموارد سواء على مستوى البيئة المحيطة عندما تكون معدلات البطالة مرتفعة في المجتمع يقل الاهتمام بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية سواء من جهة الجهات الحكومية المراقبة أم من الاتحادات العمالية، الأمر الذي له نفس التأثير عندما تفنقد المنظمات للمواد المالية أو التنظيمية.¹

3. موقف الاتحادات والنقابات العمالية:

قد يتولد عند الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أن برامج جودة الحياة الوظيفية ماهي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين وإزالة هذه المخاوف، يجب على المدراء القيام بعملية ترويج لبرامج جودة الحياة الوظيفية يفسرون فيها أهداف هذه البرامج والفوائد المرجوة التي ستعود على العاملين من جراء تطبيق هذه البرامج.²

تواجه برامج جودة الحياة الوظيفية العديد من المعوقات، أهمها عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية هذه البرامج في تطوير وتنمية مهارات الموظفين. ويُعد موقف الإدارة العليا أحد أهم هذه المعوقات، حيث يرفض بعض الرؤساء تطبيق هذه البرامج خوفاً من أن تقلل من سلطتهم وتعطي الموظفين المزيد من الحرية في مكان العمل، كما تُعد التكلفة المرتفعة لتطبيق هذه البرامج عائقاً آخر، حيث تتطلب تخصيص ميزانية خاصة بها، مما يؤدي إلى تأخير اتخاذ القرار بتطبيقها. بالإضافة إلى ذلك، تعارض بعض الاتحادات بالإضافة إلى ذلك، تعارض بعض الاتحادات والنقابات العمالية هذه البرامج، معتبراً أنها تركز فقط على زيادة الإنتاجية دون الاهتمام بتحسين أوضاع العمال.

¹ أحمد محمد المدراس، جودة الحياة الوظيفية والإداء الوظيفي ط1 دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة 2018 ص

22 21

² سامه زياد يوسف الإبلبيسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإداء الوظيفية للعاملين في المنظمات الغير الحكومية في

قطاع غزة رسالة ماجستير في اداره الاعمال كليه التجارةالجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2012ص14

تاسعا: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية

أن محاولة تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية لا تأتي من فراغ بل تستوجب حملة من العمليات وتتمثل هذه البرامج في:

- إشراف جيد على العاملين.
 - ظروف عمل نفسية واجتماعية جيدة.
 - وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والمكافأة.
 - علاقات عمل جيدة.
 - مشاركة عالية وكفؤ في صنع القرارات
 - قدرة عالية في التكيف مع الضغوط البيئية.
- وحيث إن نجاح تطبيق برامج تحسن جودة حياة العمل يعتمد على ثلاث أطراف رئيسية هي: الأفراد العاملين وكفاءة إدارة الموارد البشرية والدعم المالي والمعنوي للبرامج من قبل الإدارة العليا.

فإن مستلزمات برامج تطبيق جودة حياة العمل كما ذكرها الهيئتي 2003

- تحسين العلاقة بين المديرين والعاملين.
- الاهتمام بمصلحة وحقوق العاملين
- اعتماد قنوات اتصال واضحة.
- إشاعة روح الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين.
- منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات
- إعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز¹
- تشجيع الإبداع والابتكار من خلال احترام أفكار العاملين
- نظام الاتصالات المفتوح
- الترقية والتقدم الوظيفي لهاته البرامج
- توفير بيئة عمل آمنة وصحية
- نظام وأجور ومكافئات عادله²

¹.نهاد عبد الرحمن الشنطي، مرجع السابق، ص32-33

².بوزيد، مرجع السابق، ص 197-198.

نستنتج من خلال ما سبق ان برامج تحسين جوده الحياة الوظيفية تتميز بشموليتها فهي تشمل جميع جوانب العمل وتتطلب هذه البرامج تعاوننا بين جميع المستويات وتكاملا بين العوامل والنظم والسياسات المختلفة وتهدف هذه البرامج إلى إحياء روح الإبداع ، والابتكار ، وخلق بيئة عمل آمنة ومناسبة أو بفضل هذه البرامج يصبح العامل كقوة تدفع الى المنافسة والتميز .

عاشرا: طرق قياس جودة الحياة الوظيفية:

اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث في قياس جودة الحياة الوظيفية، وإن كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى في معايير قياس جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال.

اعتبرت دراسة (Islam&Sien thai) أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمة من خلال

عوامل هير زيرج الصحية والمتمثلة بالمقاييس التالية :

- معدلات الأداء الوظيفي.
- درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
- سياسة الأجور.
- سياسة الشركة.
- مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين¹.

هناك أربع مجموعات من مقاييس جودة حياة العمل تتمثل في :

1. مقياس الإنتاجية:

يمثل هذا النوع من المقاييس الجانب المادي الملموس من مقاييس جودة الحياة الوظيفية، حيث تعتمد هذه المقاييس على بيانات مشتقة من السجلات والقوائم المالية للمؤسسة، وتتميز هذه المقاييس في أنها تعتمد على قياس الإنتاجية والجودة في شكل كمي بالإضافة إلى قياسها للنتائج النهائية لجودة الحياة الوظيفية، ورغم تمتع مقاييس الإنتاجية والجودة بهذه المزايا، إلا أنها تواجه مشكلة اختلاف المقاييس في تعريفها ومدخلاتها وطريقة قياسها².

¹ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على

الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص 69

² أحمد محمد المدراس جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي مرجع سابق 2018 ص 23 24

2. قياس درجة الرضا:

تعتمد مقاييس الرضا عن العمل على استقصاء آراء العاملين باستخدام قوائم استقصاء معدة بها أسئلة محددة، يتم توزيعها على العاملين لجمع البيانات وقياس الرضا العام للعمل، أو عن مكونات جودة الحياة الوظيفية، أو عن إدارة برنامج جودة الحياة الوظيفية أو عن أدر برنامج جودة الحياة الوظيفية، ولكن يعيب هذه المقاييس أنها لا تعتمد على مقاييس موضوعية أو كمية.

3. مقاييس حركة وتدفق العمالة:

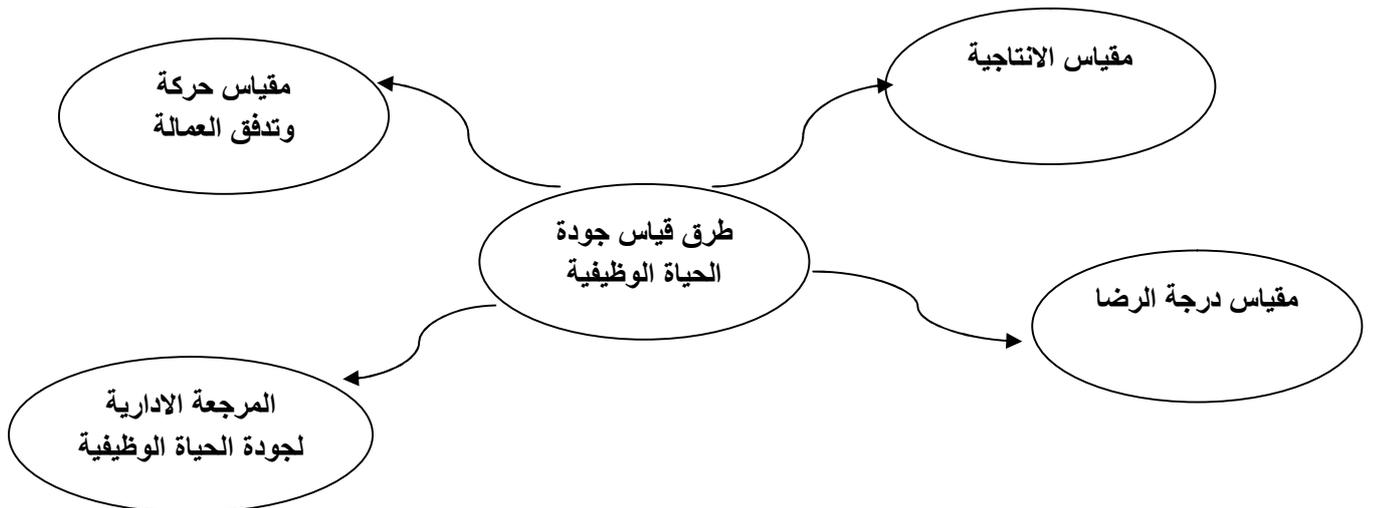
تشير هذه المقاييس إلى الالتزام التنظيمي وارتباط الفرد بعمله ومعدلات الغياب والتمارض، ومعدلات دوران العمالة والحوادث والمرض والإضرابات وتوقف العمل.

4. المراجعة الإدارية لجودة الحياة الوظيفية:

ويتم من خلال هذه الطريقة مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وقدرتها على إدارة برامج جودة الحياة الوظيفية ومدى مقابلة هذه البرامج لتوقعات العاملين¹.

- سيادة روح الفريق داخل المنظمات.

الشكل رقم(03): طرق قياس جودة الحياة الوظيفية



¹ احمد محمد المدراس، مرجع سابق، ص 23-24.

بينما توصل (سيد جاد عبد الرب) إلى أن وجود مستويات عالية الجودة الحياة الوظيفية سوف يقلل من المعايير غير المرغوب فيها ويعظم من المعايير المرغوب فيها، واشتملت هذه المعايير القياس جودة الحياة الوظيفية على ما يلي:

- 1) معدلات حوادث العمل .
 - 2) معدلات الشكاوى .
 - 3) معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل .
 - 4) معدلات الغياب والتغيب .معدلات دورات العمل .
 - 5) معدلات الجزاء ان .
 - 6) معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي من خلال :
 - معدل العائد على رأس المال المستثمر .
 - العائد على الأصول .
 - معدل العائد على حق الملكية .
 - معدل نمو المبيعات .
 - السعر السوقي للسهم .
 - معدل الدوران
 - 7) معدلات نمو إنتاجية العاملين والإنتاجية الكلية للمنظمة.
 - 8) المركز التنافسي المحلي والدولي للمنظمة وصورتها الذهنية لدى الجمهور¹ .
 - 9) قدرة المنظمة على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي دون معوقات.
- من خلال ما سبق ذكره يتضح لنا ان هناك العديد من الطرق لقياس جوده الحياة الوظيفية وان هذه الدراسات تلتقي وتتفارق في بعض النقاط فكان الاتفاق بينهما في الرضا والأداء في حين تنوعت هذه الطرق ما بين معدلات الغياب والأجر.

¹سيد جاد عبد الرب:مرجع سابق، ص 29-30

خلاصة الفصل:

بعد عرضنا لفصل جوده الحياة الوظيفية ومحاولة الإلمام بمختلف العناصر والمفاهيم المرتبطة بها خلصنا إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري بوصفه السلاح التنافسي الذي يحرك باقي الموارد باعتباره أساس نجاح أي مؤسسة وتؤكد على ضرورة التوفير بيئة عمل ايجابية تلبي احتياجات الموظفين على المستوى النفسي والمعنوي والمادي وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز التميز المؤسسي إضافة إلى إشراكه في القرارات بمنحه الشعور بالرضا والانتماء مما يعزز من ولائه واندماجه تجاه مؤسسته.

الفصل الثالث:

الخلفية النظرية للاندماج المهني

تمهيد

أولاً: المنظور التاريخي للاندماج المهني

ثانياً: أهمية الاندماج المهني

ثالثاً: صفات العامل المندمج

رابعاً: أهداف الاندماج المهني

خامساً: مظاهر الاندماج المهني

سادساً: أبعاد الاندماج المهني

سابعاً: استراتيجيات تحسين الاندماج لدى الموظفين

ثامناً: العوامل المؤثرة في الاندماج المهني

تاسعاً: النظريات المفسرة للاندماج المهني

عاشراً: دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الاندماج المهني

خلاصة

تمهيد:

الاندماج الوظيفي من المواضيع الأساسية التي تشغل ولا تزال المفكرين والعلماء من مختلف التخصصات والفروع العلمية التي تهتم بدراسة المؤسسات الصناعية ، حيث هذه الأخيرة يتوقف نجاحها إلى حد بعيد على مدى فاعلية مواردها البشرية واندماجهم الوظيفي في الأعمال التي يمارسونها، حيث تأكدت من خلال العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي أجريت في هذا المجال بان التكيف والاستقرار داخل المنظمات مباشرة يعتمد على الاندماج الوظيفي ، وهذا مايزيد من مسؤوليات الإدارة في التعامل بطريقة علمية مع هذا الموضوع و 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 المنظور التاريخي له، وأهميته، وخصائصه، وصفات العامل المندمج وأهداف ومظاهر الاندماج ، والعوامل المؤثرة فيه، وأبعاده، والنظريات المفسرة له واستراتيجيات تحسين الاندماج.

1- المنظور التاريخي للإندماج:

تعود بداية الاندماج المهني إلى الأبحاث في عقد الثلاثينات من القرن المنصرم والتي ركزت على دور القيادة الديمقراطية في منظمات الأعمال، حيث أكدت النتائج أن مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات تمثل صورة من صور الالتزام العالي من قبل المستويات الدنيا في المنظمة تجاه تلك القرارات لأنهم ساهموا في اتخاذها ويرى الكاتب " إحصان دهش جلاب " أن الجذور الفكرية لمفهوم الإدماج لدى العاملين ترجع لكل من Arjirs et wyitfavercars اللذان قدما نظرية الاندماج والانصهار للعاملين في المنظمة سنة 1958، وهذه النظرية في لبها تدعو إلى حشد الموارد البشرية لاسيما التي تنقسم بفروقات فردية في شخصيته ومستوى ذكاء ونباهة وقدرات واتجاهات ودمج بعضهم البعض في نشاط تعاوني داخل المنظمة على النحو الذي يجعلهم يندفعون عن رغبة وقناعة إلى تحقيق أهدافها ويصرون بأنهم جزء منها.¹

كما يرى جلاب أن كل من Sunil et Simone إلى أن اقتراحات العمال تمثل طريقة تقليدية لاندماج العاملين، وأن ممارسة الاستماع لاقتراحات العمال استعملت قبل حوالي مئة عام في اسكتلندا عندما طلب أحد أبناء والسفن الاسكتلنديين هو William Denny من عماله اقتراح طرق جيدة لبناء السفن بكلفة منخفضة، أما Evan 2008 فيرى أن مبادرات إدماج العاملين ليست جديدة وإنما هناك العديد من البرامج والتجارب التي طبقت أكثر من مائة عام من قبل المهندسين الصناعيين والخبراء الأخصائيين، وعلماء السلوك وإن الممارسات المبكرة لإندماج العاملين قد أثرت على الممارسات الحديثة إلى حد كبير.²

¹ إحصان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني التمكين والاندماج ، ط 1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ، 2013، ص 127-128.

² نور الدين بقاسم، الإدماج والاندماج المفهوم والدلالات أعمال الندوة الدولية منشور في الانترنت جامعة سوسة تونس ، 2015، ص 08.

ثانيا: أهمية الإندماج المهني:

للإندماج المهني أهمية بالغة على المستوى الفردي والتنظيمي وعلى مستوى جماعات العمل وتكمن أهميته في:

• على مستوى الموظفين:

- يساهم في تحسين جودة حياة العاملين ومعيشتهم ويزيد من رغبتهم في البقاء في المنظمة.¹
- ارتياح العامل داخل بيئة عمله أمر أساسي له يعود بالنفع على العامل ذاته وعلى المنظمة، فهنا تجتمع الأهداف هدف المنظمة والعامل، وبالتالي يصبح العامل والمنظمة لديهما هدف مشترك واحد وهو الوصول إلى أرقى وأعلى مستويات في اندماج العامل وظيفيا يكسبه نوع من الثقة والاستقرار والحب داخل المنظمة الواحدة.
- الموظف المندمج يؤدي عمله على أكمل وجه ويقدم أفضل ما عنده ويعمل بنشاط ويهتم بكل صغيرة وكبيرة في محيط عمله²، وإذا وجد العامل التشجيع والمكافئة من طرف المؤسسة فإنه يبذل أقصى جهده ويهتم ويؤدي عمله على النحو الذي يعزز مكانة المنظمة في سوق العمل.
- يشكل الاندماج الوظيفي لدى كل 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 وأكثر من متطلبات الوظيفة.³
- عندما تشارك المؤسسة العمال في اتخاذ بعض القرارات التي تخص المؤسسة في عملية تطورها أو في وضع خطة جديدة لزيادة الإنتاج يجعل العمال يشعرون بأهميتهم وقيمتهم الكبيرة داخل المؤسسة.⁴

• بالنسبة لجماعات العمل:

من مزايا اندماج العامل في وظيفته أنه يكتسب سلوكيات جديدة تتمتع بها جماعة العمل، وكذلك اكتساب أساليب عمل جديدة التي سيخضع لها جماعة العمل، فاندماج أعضاء العمل يزيد من تماسكها وترابطها، وبالتالي دواء الانتماء والتلاحم فيما بينهم وتماسكهم بعملهم، ويرفع من مستوى التزامهم التنظيمي فكلما انعدم الاندماج الوظيفي في المنظمة تعرض الموظف أو العامل وجماعته إلى التسرب الوظيفي بين

¹ عمار حمامة، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي، أطروحة دكتوراه جامعة الوادي ، 2018، ص 49.

² فتحي محمد عيسى ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية ، دار الزهراء الأردن ، 2010 ص 113.

³ محمد شحاتة ربيع ، د.س.ن، علم النفس الصناعي والمدني ، دار الميسرة للنشر والتوزيع الأردن ص 116.

⁴ حسان دهش جلاب، كمال كاظم، ظاهر الحسني، مرجع سبق ذكره ، ص 133.

أعضائها يجعلها تتفكك لهذا فبضمان بيئة سليمة للعمل تزداد روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين وما يضمن قدر كاف من الاتصال بكافة أنواعه بين العمل فيما بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة.¹

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

• بالنسبة للمنظمة:

في ظل ما يشهده قطاع الإدارة والمنظمات من موجة كبيرة من التغيير الدائم والتحديث الميزة التنافسية الجادة يتطلب من المنظمات قدر كبير من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية الأزمنة لتحقيق الاندماج والتوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين والبقاء في السوق، فاستقرار المنظمة وتطورها مرتبط بمدى اندماج العمال وظيفيا داخلها ذلك لكي تضمن المنظمة وجودها ضمن السوق الاقتصادية أو توفير خدمات فعليها التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياطات من موارد بشرية ومادية لضمان استقرارها واندماج موظفيها.²

إن أهمية الاندماج الوظيفي في المنظمة هو التقدم المهني وبلوغ العامل أعلى السلم التدريجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإرهاق؛ كما أن الاندماج الوظيفي يزيد من تمسك العمال بمنظمتهم، وإتقان العمل وانتمائهم إلى ثقافة تلك المنظمة، فالمنظمة التي تراعي العمال وتجعلهم متمسكين بعملهم ومستقرين تصل لا محالة إلى النجاح والرفق في الإنتاجية وحصولها 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 بالعمال إلى الحفاظ

¹ جابر عوض سيد حسن، العمل مع الجماعات، دار الدعوة الاسكندرية مصر ، 2002، ص 16.

² عبد الرحمان عيسوي، الكفاءة الإنتاجية، دار الرافدين ، ط 2 ، بيروت لبنان ، 1990 ص 105.

على عملهم والتفاني فيه وحبه¹، ذلك يدل على الرضا والارتياح الذي يحصل عليه الفرد بذاته وللآخرين، نتيجة تمكنه من إشباع حاجاته، وحاجات الآخرين الأساسية بدرجة مقبولة عندها وعندهم كذلك إذ تتولد تلك الحالة عند الفرد يتأثر من تواجد الاندماج الوظيفي بالذات الذي يحمل في ثناياه الاندماج المادي بالضرورة. حيث أن عمليات الاندماج الوظيفي يمكن أن يستفيد منها العمال وذلك بجلب استثمارات إضافية لدعم رأس المال البشري وتشجيع وتطوير المهارات.

كما أن الاندماج الوظيفي يؤدي بالعامل بما يحمله من مضامين ومكاسب معنوية إلى البحث عن كيفية إحلاله عند الفرد بما تتضمنه تلك العلاقات من محاور تتعلق بحقوق الإنسان وبالتحديد العامل والتزاماته بالخصوص.

ومنه الاندماج الوظيفي أهمية كبيرة داخل بيئة العمل وللعامل نفسه فبواسطته يحصل التقدم والتكيف والاستقرار الوظيفي، وينتج بين جماعة العمل نوع من الروابط الاجتماعية المهنية والعلاقات الإنسانية، التي تسعى كل المنظمات إلى اكتسابها والتحلي بها، فالعامل الغير المندمج لا ينتج ، وتظهر عدة مشاكل كالتمارض و التغيب وبعض السلوكيات والتصرفات غير مرغوب فيها.

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

1- ولاء العملاء: إن الموظفين السعداء في عملهم هو أكثر كفاءة لخلق عملاء مخلصين، فالموظفين المندمجين يميلون إلى فهم أفضل لكيفية تلبية احتياجات العملاء، ونتيجة لذلك الميل الذي يجعل ولاء العملاء أن يكون أفضل مع المؤسسات التي يعمل فيها هذه النوعية من الموظفين.

2- الاحتفاظ بالموظفين: إن الموظفين الذين هم سعداء في عملهم هم أكثر بقاء فيها فإن الاندماج بالعمل يرتبط ارتباطا ايجابيا بالالتزام التنظيمي.¹

3- إنتاجية الموظفين: يؤثر الاندماج على إنتاجية الموظفين، إن الاندماج يحفز الفرد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

4- الدفاع عن المؤسسة: من المرجح أن يدافع الموظفون عن المؤسسة كمكان للعمل، ويعملون بنشاط على الترويج لمنتجاتهم وخدماتهم.²

¹ معين محمود عباصرة ، مروان محمد بن أحمد ، ، القيادة والقيادة والإدارة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2008 ص 123.

² معين محمود عباصرة ، مروان محمد بن أحمد ، مرجع سيق ذكره ، ص 123.

5- **الكفاءة الذاتية:** إن الموظفون المندمجين في مؤسساتهم وعملهم أكثر عرضة للاستجابة بصورة ايجابية ، مع مؤسساتهم ، وإظهار أدائهم الجيد ، وتحقيق النجاح ، وهذا يساعد المسؤولين على أن يكونوا أكثر فعالية ونجاحا.

6- **الأداء التنظيمي:** تشير بعض أدبيات إلى أن أفضل أداء : هو عادة ما يكون ناتجا عن أعلى درجات الاندماج وخلصت هذه الأدبيات إلى أن زيادة اندماج الموظفين وبناء بيئة لدعم ذلك يمكن أن يزيد بشكل كبير من احتمالية نجاح الأعمال.¹

ولتحقيق ما سبق هناك مجموعة من النقاط على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها وإدماج الموظفين واستقرارها أهمها:

- قدرة إدارة الموارد البشرية على الإيصال والتفاعل المستمر مع موظفيها.
- التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.
- توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود يد عاملة زائدة عن حاجة العمل.

- قدرة هذه العمالة على استيعاب المتغيرات والتحديات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة في العمل.²

ثالثا: صفات العامل المندمج:

إن الموظفين الذين يعملون في أي مؤسسة أو وظيفة لهم صفات معينة، وإن كذلك هذه الصفات يمكن أن نلاحظ من خلالها أن هذا العامل مندمج ومخلص في عمله أولا ومن هنا يمكن أن نذكر صفات العامل المندمج فيما يلي:

1- **محترف:** يتجلى الموظف المندمج بالاحترافية في كل تفاصيل العمل، إذ يعلم مهامه الوظيفية جيدا وما المطلوب منه إنجازه، ويحسن من الجودة والإنتاجية عن طريق تقديم أفكار جديدة ومبتكرة سواء كان ذلك في تعامله مع الآخرين فهو متحدث جيد وحسن المظهر، وكذلك في انجازه لمهامه المتوقعة منه بأفضل أداء وفي وقت محدد، تبرز الاحترافية في عمله أيضا وفي قدرته على تنظيم الوقت وتنظيم العمل وفقا لمنهجية محددة وله مواقف ايجابية تجاه المنظمة.

¹ محمد الرابع، ، **التكيف المهني** ، مختبر التطبيقات جامعة وهران الجزائر 2010ص 71.

² فرج الله عبد القادر طه، **علم النفس الاجتماعي والتنظيمي** ، دار الرافدين بيروت لبنان، 2011، ص 113.

2- **مخلص:** يشعر الموظف بالانتماء والاندماج في المؤسسة وأن أهداف وتوجهات الشركة مسؤوليته وعليه تحقيق أفضل ما يمكن، فيظهر الموظف الجيد الولاء للمؤسسة وحبه للعمل والتفاني فيه، فمحفته الأول وهو الشغف وحب العمل لدى الموظف المندمج قدرة تحمل عالية ويستطيع انجاز أكثر من المتوقع ببذل قصارى جهده في العمل.

3- **مبدع:** الموظف أو العامل المندمج مبدع ويجتهد لتقديم كل جديد ومميز في عمله ويقترح أفكاراً فريدة من شأنها تحسين جودة العمل لا ينتظر الموظف المندمج تنفيذ الأوامر من رؤوسهم فقط بل يبادر في تقديم أفكار وخطط مستقبلية لزيادة الإنتاجية وبالتالي تتكون لدى الشركة ميزانيتها التنافسية في السوق ما يجعلها تزدهر أكثر.¹

- اعتقاده الجازم بجودة المنتجات وخدمات المنظمة والموظف المندمج دائماً وفي كل الحالات والمواقف يدافع بقوة عن جودة منتجات وخدمات المؤسسة التي يعمل بها ، و يحاول بشتى الطرق إقناع العمال بجودة المنتجات والخدمات.

- يحاول الموظف أو العامل المندمج أن يكون تصرفه جيداً خالياً من الأنانية وحب الذات ويحاول قدر المستطاع أن يندمج مع مجموعات العمل ويتفاهم معهم ليرقي وازدهار المؤسسة ويحرص أن يكون عضواً جيداً في ذلك الفريق.

- **مستعد للتطور:** يسعى الموظف المندمج إلى إصلاح نقاط ضعفه، وتعزيز نقاط قوته فهو شخص طموح ينتهز أي فرصة للتطوير من نفسه وتعلم مهارات جديدة ومواكبة آخر التطورات في مجال عمله ويستمتع لملاحظات والتغذية الراجعة من مديره ويسعى لتطوير أدائه دائماً، كما أن لديه أهداف مهنية واضحة ومستعد دائماً لبذل ما بوسعه للترقي والتقدم المهني وسعيه لتحقيق أهداف المنظمة.

¹. الطائي عبد الله وقداه عبيسي، إدارة الجودة الشاملة، دار البارودي للنشر والتوزيع عمان الأردن ، 2008، ص 125.

- قادر على اتخاذ القرار: غالبا ما يتصرف الموظف المندمج بتفاؤل وإيجابية وهو ما يشجع باقي فريقه العمل ويخلفه روحا إيجابية في العمل فلا يجب أن يعمل مع أشخاص متشائمين لا يحبون العمل في هذه المؤسسة ويحاولون تدميرها فيحلل هذا الموظف المعطيات المطروحة لها ويحاول التوصل إلى حل يفيد مؤسسته ويتوصل في النهاية إلى القرار المناسب للعمل وهو أمر مهم.¹
- يبحث الموظف المندمج عن المناسبات ليقول أشياء جيدة عن المنظمة وعن المدير والأقسام والمنتسبين للمنظمة.
- يتطوع العامل المندمج لعمل واجبات إضافية، لتحسين جودة الإنتاج وتقديم الأفضل.
- يتحدث بفخر واعتزاز عن المؤسسة لأصدقائه وأقاربه وأفراد المجتمع.²
- يكون الموظف أو العامل مندمج عندما يشعر بأن ما يفعله له جدوى وقيمة وأن جهوده لا تذهب سدى ومن ثم يجب على المؤسسة أن تطلع موظفيها المجددين تحديدا على نجاحاتها ونتائجها الإيجابية حتى يشعروا بالفخر بأن أحدهم أثمر عن شيء ذي فائدة.
- إن الموظف المندمج لا يسعى إلى مجرد الحصول على راتبه آخر الشهر، وإنما لديه أبعاد من ذلك، إذ يسعى إلى الرضا عن نفسه وعمله، ولذلك يبذل قصرا جهده لصالح المؤسسة التي يعمل بها

رابعا: أهداف الاندماج المهني

- اندماج الموظفين في أي مؤسسة يحقق عدة أهداف وعناصر مميزة لكل مؤسسة فكما أشار DOGLAS1995 إلى أن الهدف من اندماج الأفراد العاملين هو تحقيق أمرين مهمين وهما:
- جعل الأفراد العاملين أكثر إنتاجية وتشجيعا في مواقع العمل.
- إنماء العلاقات الهدامة بين الأفراد العاملين والإدارة والتأكد على علاقة الشراكة.
- وأيضا هناك عدة أهداف لا يمكن أن تتغافل عنها تمثل أهم الأهداف بالإضافة إلى الهدفين اللذان ذكرهما دوغلاس Douglas وتتمثل في:

- تحقيق المساواة: بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتشجيعهم على العمل في فرقة، وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، نقل الفوارق بينها مع ضمان نظام الأجور ومكافئات عادلة، هذا

¹ الطائي عبد الله وقداده عبي، المرجع سابق، ص126.

² مصطفى محمد، الرضا، الوظيفي و أثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ط1 ، 2018، ص 24-25.

ما يعزز المساواة الاجتماعية ويعطي دلالة عن قوة العلاقة والانسجام الداخلي بالمنظمة وهذا ما يدعم اندماج الموظفين أكثر فأكثر ضمن عمله ومنظّمته ككل.¹

وكذلك أن الهدف من إندماج العاملين هو تنمية المهارات والمعرفة للأفراد العاملين بقصد تحسين الكفاءة التنظيمية والخدمات المقدمة للزبائن.

والهدف من إندماج الأفراد العاملين يتمثل في خلق مناخ قائم على أساس الحوار المستمر بين المدراء وأعضاء فرقهم لتحديد التوقعات بشأن قضية معينة والمشاركة بالمعلومات المتعلقة بالأهداف والقيم والرسالة التنظيمية.²

أما **محفوظ أحمد 2008** فيذهب إلى أن الهدف من اندماج جميع الأفراد العاملين ومشاركتهم في برنامج إدارة الجودة الشاملة هو مساعدة المنظمة في تحقيق أمرين هما:

- زيادة إمكانية تصميم الخطط بشكل أفضل.
- تحسين الكفاءة عملية اتخاذ القرار نتيجة المشاركة واندماج جميع الأفراد العاملين المقربين جدا من مشكلات العمل، وبالتالي المساهمة في عملية التحديد الدقيق للمشكلات الأمر الذي يساعد في اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة التي تضمن المعالجة الجذرية لتلك المشكلات.

• **بعث روح التعاون:** من خلال رفع الرغبة داخل الموظف نحو مساعدة زملائه والمشاركة من أجل تحسين سير العمل من خلال السلوك الحضري ووعي الضمير، وذلك بدعم الأنشطة التعاونية وبعث روح الفريق في العمل وتشجيع الفرد على المبادرة في خدمة المنظمة وكلها مبادئ تسمح للموظف بالاندماج ضمن متطلبات وتحقيق أهداف المنظمة.

• **الشعور بالانتماء:** يقصد به شعور الفرد بانتمائه لوظيفته ولمجموعته، ويتحقق هذا من خلال مرافقة الموظف في حل تكيفه مع عوامل ومتغيرات أخرى لبيئة العمل ووظيفته وينتج عن ذلك أيضا تحسن في مستويات الإنتاجية وتدني معدلات التغيب ودوران العمل وكلها عوامل ضرورية دالة على مستوى اندماج الموظفين في العمل.

• **الشعور بأهمية العمل:** اندماج الموظفين يمنحهم صلاحية ومسؤولية أكبر ويزودهم بالمعرفة كأداء الوظيفة وفهم الموظف لوظيفته وموقعها وارتباطها بغيرها من الوظائف، ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة مما يساهم في تحقيق الذات والتميز .

¹ فرج عبد فرح الله عبد القادر طه، **مرجع سبق ذكره** ، ص 113.

² إحسان احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **مرجع سبق ذكره** ، ص 135.

- **تطوير الأداء:** حين يمنح للموظفين فرصة لتحسين مهاراتهم واكتساب المعرفة للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية وذلك بفضل دوران التدريب والندوات و ورشات العمل والمؤتمرات التي توفرها إستراتيجية المنظمة المدعمة كالاندماج الوظيفي .¹
 - **المشاركة الفعالة:** من خلال فتح مجال للمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الموظف وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة والآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطوير المنظمة.²
 - **تحقيق الرضا الوظيفي:** من خلال منح الموظف الاستقلالية وتنويع المهام وتحديدًا بدقة وتوفير التغذية العكسية والتركيز على علاقات العمل، وعلى الربط بين هذه العناصر الخمس التي تعتبر الأساس في تحقيق الرضا الوظيفي، كما يساعد في منح الأفراد القدرة على السيطرة على مجريات العمل والتقليل من ضغوطات العمل وزيادة شعورهم بالرضا والاندماج، وبالتالي الوصول إلى التكيف والاستقرار في العمل.³
 - **الروح المعنوية للعمال:** تعد الروح المعنوية عند العمال من أهم عناصر المنظمة، وهي نمط التسيير أو القيادة في المنظمة أو المؤسسة ذلك أن الروح المعنوية تشير إلى الشعور بالانتماء والارتباط بالمشاعر مع الجماعة إلى درجة وضع الفرد مصلحة الجماعة أولاً فوق مصلحته.⁴
- ومن ثم فالاندماج الوظيفي يحقق درجة عالية من 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 المهنيين.
- إن الروح المعنوية تعتمد على خمس عوامل رئيسية لتحقيق الاندماج بين الموظفين وكيفية تكيفهم فيما بينهم هذه العوامل هي الثقة بين أعضاء مجموعة العمال وفي هدف الإدارة وقيادتها، وفي بعضها البعض والكفاءة التنظيمية كمجموعة والحالة النفسية لأعضاء المجموعة.

¹ جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة ، ط2 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر 2008 ص 244.

² أحمد زكرياء بدوي، علاقات العمل في الدول العربية دار النهضة العربية للنشر والتوزيع 2009 ص 79-81

³ محمد فتوح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الرباط للنشر والتوزيع ، 1999، ص 10.

⁴ محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص 12.

خامسا : مظاهر الاندماج المهني:

يعد اندماج العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا في فعالية أدائه، وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها إذ لا يمكن لأي مؤسسة 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 عملية الإنتاج، ويمكن أن نتعرف على أهم مظاهر الاندماج الوظيفي فيما يأتي:

1. تماسك جماعة العمل: تعتبر المجموعات العمالية المتطورة والشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاثة تتمثل في: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، وجماعة الإدارة والتي تمثل المديرين، ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها، لكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاندماج الوظيفي ويعتمد كل هذا على العلاقات الجيدة بين الجماعات ومدى التفاعل فيما بينها والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصراعات.¹

ويتم عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للحفاظ على تماسكها واستمرارها في تحقيق أهداف مشتركة، فنجاح الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحددة كما يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة.

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 فهو² يشعر بالأهمية والانتماء لبيئة عمله والاطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه، وتظهر أهمية حاجة الأمن بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية في شعور العامل بالاطمئنان على استمراره في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين الحياة الكريمة لهم ويعتبر هاجسا يلاحقه طوال مدة حياته، فالعامل يبقى محاطا بضرورة مختلفة في التأمينات الاجتماعية مثل تأمين العجز، حوادث العمل والأمراض المهنية، الشيخوخة، البطالة،

¹ جابر عوض سيد أحمد ، مرجع سبق ذكره ص 135.

² روى مروح عيادات ، تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة، دار سماء للنشر والتوزيع الإمارات العربية المتحدة دبي، 2012، ص 118.

الوفاء، وعند تحقيق هذا المطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه لأن الإحساس بالأمن شرط من شروط الصحة النفسية، وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فإن أمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي.

ويعد الشعور بالأمان من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واندماجه، وتساهم برفع الروح المعنوية للفرد العامل، وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية ولو أخذنا على سبيل المثال العمال 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 عندهم 55 سنة، 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 وإشباعها عن طريق تدعيم عملية مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار والأمر الذي أدى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشاكل العمال.

وحتى تتحقق كل هذه الأهداف وجب إشراك العمال والإطارات في المنظمة وإعداد الخطط عن طريق إيجاد جو من الحوار المستمر والفعال إذ على المنظمة أن تعتبر العمال كنوع من الشركاء المتعاونين، والحق في ابداء رأيهم في سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعرون أنهم ألة تحرك من طرف الإدارة كما شاعت بل هم عناصر فعالة في المنظمة، فهذا يزيد من انتمائهم وولائهم لهذه المنظمة ويقوى روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل.¹

3. الرضا الوظيفي: يرى واكر أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليس من وظيفة التوظيف حيث أنها تتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات، ويساهم في تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج استقطاب واختيار وتخطيط وتطوير لمسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.² ومن خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، تتضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين لأنه وبعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الحل المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك حالة من الأشياء والتثمر والغموض لدى العمال، فإن حاجاته³

¹ هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2006، ص 220.

² روى مروح عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 125.

³ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، 2008، ص 102.

4. **ولاء العامل وشعوره بروح معنوية عالية:** تبرز ظاهرة الإدماج في سلوك معبر عن حالة الإرتياح الوجداني للعامل في عديد من الأوجه أهمها ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل بها وثقته وتحمسه وتواجهه بها للسعي إلى تحقيق أهدافها لما تتيحه من فرص للتعبير عن ذاته وقدراته والمشاركة الفعلية فيما يتعلق بعمله وإحساسه بأهميته وأثره في المؤسسة، حيث أن تحديد موقع العمل بالمؤسسة وتحديد الأجر المتقاضى من طرف العامل مسبقاً قبل الإتفاق على العمل نحو كامل وأقل جهد مبذول من طرف العمل كل هذه العوامل تزيد من ولاء العامل وشعوره بأهميته داخل المؤسسة وأهمية المؤسسة بالنسبة له.

5. **المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:** إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراكهم في وضع أهداف الجماعة وتحديداتها في رسم الخطط وتنفيذها مع فتح المجال لكل فرد، في التنظيم بإبداء الرأي والمشاركة الفعالة والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود مشاركة عمالية يؤدي إلى الصراع، وانخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من الاندماج في المنظمة.¹

وفي هذا الصدد أشار بلاك و لكر Blake Walker إلى أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العالمية لمدة طويلة ومنذ الثمانينات نبدأ الاهتمام بتحسين حياة العمال، فإذا كان هناك لبس أو اختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلباً على سير العملية الإنتاجية وعلى اندماج العمال، فعلى المنظمة تخطيط الموارد البشرية وتهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماماً على الصراع والخلافات التي تنشأ بين العمال الأجراء 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 إليه.²

إن الاندماج الوظيفي داخل جماعات العمل هو مظهر من مظاهر الاندماج الاجتماعي، فهو صورة مصغرة، وفرع من فروع، فاندماج الموظف مرتبط باندماجه اجتماعياً، فالثقة التي تعتبر مظهر من مظاهر الاندماج الاجتماعي 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 فالقيم لها وظيفة التوجيه لسلوك الأفراد في أماكن العمل إضافة إلى مظهر آخر هو المشاركة التي توصف المشاركة الكاملة المستمرة

¹ روى مروح عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 123.

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

في الاهتمام بالشأن العام في المنظمة وأفراد جماعة العمل أن يشاركوا جميعا في شأن المنظمة والدفاع عنها.¹

من خلال ما سبق نستخلص أن من خصائص الاندماج أنه 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 حافزا على التفاني والتشجيع مما يجعل الموظف متماسكا أكثر بوظيفته وبمؤسسته هذا ما يزيد في تحقيق توافقه واندماجه ضمن أهداف المنظمة واحتياجاتها ومتطلباتها ويتأثر الاندماج سلبا أو إيجابا بجملة من العوامل المرتبطة بالموظف وبيئة العمل التي سنتطرق لها فيما بعد.

سادسا: أبعاد الاندماج المهني :

أظهرت العديد من الدراسات الأهمية العلمية لأبعاد مفهوم الاندماج الوظيفي وتجمع الدراسات على وجود أنواع متعددة من الاندماج الوظيفي نذكر منها:

1. **المشاركة الرسمية في اتخاذ القرار:** "و يشير بعد إلى الأسلوب الذي يتخذ فيه القرار وليس القرار بحد ذاته إذ من المعلوم ان هناك أربعة أنواع لاتخاذ القرار وهي التشاركية، الجماعية، الاستبدادية، الديمقراطية وعلى هذا الأساس فإن اتخاذ القرارات التشاركية يحدث عند ما يندمج الفريق أو المجموعة بصورة كاملة في عملية اتخاذ القرار."
2. **حلقات الجودة:** تعد حلقات الجودة شكلا من أشكال اندماج العاملين، وتشير حلقات الجودة إلى فرق حل المشكلات التي تستعمل الطرائق الإحصائية في العمل وحلقات الجودة يمكن أن تمارس وظائف أخرى تحل المشكلات، وبناء الفرق ومراقبة الجودة.
3. **جودة الحياة الوظيفية:** تشير جودة الحياة العمل إلى عملية استجابة المنظمة لحاجات أفرادها من خلال تطوير الآليات التي تسمح لهم بالمشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات الجوهرية في

¹ شويمات كريم، جمال معتوق، **العامل بين الإدماج المهني والاعتراب في العمل**، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة معانات العاملين التناول التكنولوجي والسوسيولوجي جامعة سعد دحلب، بليدة، 2003، ص 338.

حياتهم العملية، لذلك فإن جودة حياة العمل يمكن تصورها كمفهوم واسع ومتعدد الأبعاد، فهي تشمل الأمان الوظيفي نظم المكافآت الجيدة الأجور العالية وفرص نمو المجاميع التشاركية.¹

4. المشاركة في الأرباح: يشير بعد المشاركة في الأرباح إلى نوع من النظم التحفيزية للأفراد العاملين خاصة المجاميع أو الفرق المشاركة في تحسين العملية الإنتاجية وأن المشاركة بالإرباح هي خطة مصاغة مسبقا هدفها الأساس تحسين الربحية أو زيادة الإنتاجية.

5. إعادة تصميم الوظائف: يشير مفهوم توسع العمل أو ثراءه أو إعادة تصميم الوظائف إلى عملية تحديد المهام فإثراء العمل يعبر عنه بعملية تغيير في تصميم الوظائف من خلال منح الأفراد العاملين في السلطة وتحديد كيفية انجاز العمل وتعلم المهارات الجديدة التي من شأنها مساعدة الأفراد العاملين في التطوير و النمو وأن التفكير حول إعادة تصميم الأنشطة أو الوظائف الخاصة بهم، ويزداد هذا التوجه عندما تتسم الوظائف بدرجة من التعقيدات إذ تتطلب اندماجا عاليا من قبل الأفراد.

6. فرق العمل المدارة ذاتيا: تمثل فرق العمل المدارة ذاتيا بعدا أساسيا من أبعاد اندماج العاملين ومن المداخل التي أصبحت شائعة جدا في الوقت الحالي، ففي بعض الحالات تشمل فرق العمل المدارة ذاتيا من فرصة الترويج لاستعمال أفكار الأفراد العاملين وإظهار مهاراتهم ومواهبهم وزيادة مستوى الإبداع الذي بدوره يولد نتائج مهمة وهنا تشير الدلائل إلى ما يقارب 90 % من المنظمات الأمريكية التي تعتمد على فرق العمل المدارة ذاتيا.

7. ملكية العاملين: يمثل بعد ملكية العاملين الشكل الرسمي لاندماج العاملين وهناك وجهتي نظر حول ملكية العاملين فالبعض يرى أنها ليست أكثر من عملية امتلاك الأفراد العاملين لأعمالهم وإدارتها بينما البعض الآخر لما سبق مشاركتهم في الأرباح واعتبارهم جملة أسهم.

8. المشاركة التمثيلية: يرتبط هذا البعد بفرق العمل التي اختارت أو انتخبت ممثلين عنها لإشغال درجات وظيفية في الأقسام، لاسيما عندما تكون هناك نظم أو سياسات جديدة، وتتضمن المشاركة التمثيلية مشاركة الأفراد العاملين في معالجة القضايا الإستراتيجية إضافة إلى القضايا التي تهم موقع العمل، وهي بذلك تمثل الشكل الشرعي لاندماج العاملين.

¹- قاسم مرفت ، نموذج ثلاثي الأبعاد لعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في العمل دراسة ميدانية بوزارة

الداخلية، جامعة عين شمس مصر أطروح لنيل شهادة دكتوراه غير منشور ، 2012، ص77

9. الإدارة بالأهداف: في هذا البعد يتم وضع الأهداف بالمشاركة مع الأفراد العاملين والهدف من ذلك هو زيادة القدرة التنظيمية لتحقيقه تلك الأهداف وبالتالي زيادة الإنتاجية وفي نفس الاتجاه أشارت دراسة 2003 dauidsen إلى الأبعاد الآتية لإستراتيجية اندماج العاملين

1. التمكين: أي منح الأفراد العاملين السلطة والمبادرة والقدرة على إدارة أعمالهم الأمر الذي يخلق بدوره شعورا بالملكية والمسؤولية اتجاه المنظمة.

2. توجيه الفريق: وذلك من خلال العمل التعاوني باتجاه بلوغ الأهداف المشتركة التي يكون جميع الأفراد العاملين مسئولين عنها بشكل متبادل واعتماد المنظمة على جهد الفريق لأداء الأعمال.

مما سبق نرى أن أبعاد الاندماج الوظيفي كثيرة لكن ذكرنا منها ما يهم دراستنا وما يربط مؤشراتنا ونرى أن أهم عنصر هو مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة وهذا يعد بعد رئيسي بالإضافة الى الاهتمام بفرق العمل المدارة ذاتيا اي التي تمثل الجانب الغير رسمي في المؤسسة في عنصر مهم في اندماج وانصهار العمال فيما بينهم وكذلك لا ننسى مشاركة العمال في أرباح المؤسسة فحتى إعادة تصميم الوظائف أي جعل العمال الذين قد تحصلوا على شهادات عليا يمكن المؤسسة إعادة ترتيب مستواهم المهني وترقيتهم وكذلك نرى أن جودة الحياة الوظيفية تعد بعد من أبعاد الاندماج الوظيفي فإذا حققت المؤسسة جودة في الوظائف وتقديم خدمات مميزة لموظفيها تجعلهم يندمجون داخلها وهنا أيضا يمكننا الإشارة إلى أن لجودة الحياة الوظيفية التي هي متغير مستقل في دراستنا نرى أيضا أنها أحد أبعاد متغيرنا الثاني التابع وهو الاندماج المهني¹.

سابعا: استراتيجيات تحسين الاندماج لدى الموظفين:

إن انخفاض شركات الموظفين يمثل تحديا كبيرا في أي مكان عمل حيث إن المشاركة الضعيفة للعاملين تؤدي إلى انخفاض الربحية والإنتاجية لذا سنقدم 10 استراتيجيات لتحسين اندماج العاملين يمكن لفريق الموارد البشرية استخدامها لتعزيز مشاركة العمال وحل كافة المشكلات التي تعرقل اندماجهم ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- التواصل مع الموظفين والعمال بشكل مستمر ومنظم:

مع نمو مكان العمل تتلاشى العلاقات التي تربط زملاء العمل وخاصة إذا لم تمتلك الشركة فريق اتصال داخلي يعزز من اندماجهم لذا يفضل التواصل مع الموظفين والعمال بشكل مستمر من خلال عقد اجتماعات سواء مباشرة أو التي تتم عبر الانترنت لإبقاء العاملين على إطلاع دائم بشكل ما يحدث في

¹ - قاسم مرفت ، مرجع سبق ذكره، ص 78.

محيط العمل وتشجيعهم على تقديم ملاحظاتهم ومشاركة أفكارهم مع بعضهم البعض من أجل أداء بشكل أفضل وتحقيق إنتاج أكثر وضمان بقاء وولاء العمال للمؤسسة.

2- الاستشارات في رفاية الموظفين والعمال: "الاستثمار في تحسين رفاية العمال تعد العامل الثاني من بين أهم الاستراتيجيات التي سوف نتطرق إليها حيث يوجد ارتباط ووثيق بين اندماج العمال ورفاهيتهم كلما كان الموظف والعمال راضين عن العمل كلما تمكن من الاندماج في محيط العمل وتحقيق النجاح المطلوب".

لذا يجب اتخاذ خطوات لخلق بيئة عمل تدعم الصحة النفسية للعمال وتحقيق الرفاهية التي يحتاجها في مكان العمل والتي تتمثل في طلب العمل، أجر كافي في مع حوافز وترقيات توفير بعض الظروف الاجتماعية كالرياضة لأطفالهم وسائل نقل لنقلهم وهذا ما يعزز اندماجهم في مكان العمل وتحقيق إنتاجية أفضل.

3- الإستماع إلى الموظفين والعمال: "الاستماع إلى صوت الموظف وأخذ آرائه وملاحظاته بعين الاعتبار سيشعره بشكل كبير بالانتماء إلى محيط العمل وبالتالي تحسين اندماجه ومشاركته مع زملائه في العمل وتنفيذ المطلوب منهم على أكمل وجه".¹

ويمكن للمؤسسة الاستماع للموظفين من خلال عمل استطلاعات رأي وجمعها بانتظام وعمل صندوق مخصص لتعليقات الموظفين أو من خلال توفير طرق للتواصل بشكل مباشر مع قسم الموارد البشرية حتى يتمكن الموظفون من عرض مشاكلهم وإيجاد حلول لها.

4- توفير فرص للتطوع: المؤسسة التي تهتم بالتطوع وتقديم مساهمات إيجابية للمجتمع سيساعدها بشكل كبير على توحيد العمال وتعزيز فرص اندماجهم في محيط العمل وتوفير فرصة أكبر للتواصل وذلك لأن الأعمال الخيرية تحسن من الروح المعنوية للعمال وهذا سينعكس على محيط العمل كما تعتبر تلك الطريقة من الإستراتيجيات السهلة لبناء فريق عمل إيجابي وقوي من خلال الأنشطة الخيرية والتي تجعل الموظف يشعر بأنه يعمل في بيئة عمل أفضل وذلك بسبب روحه المعنوية المرتفعة.

5- تصميم أداء العاملين وتقديم مكافآت لأصحاب أفضل أداء: تقدير العاملين والاعتراف بجهودهم المبذولة في محيط العمل يعد من أفضل الاستراتيجيات لتحسين اندماج العمال فشعورهم بالشكر والعرفان من

¹-الطائي محمد عادل عبد الله ومحمد مشعل سلطان، العمل وإندماج العمال، مجلة تنمية الراقدين المجلد 39 العدد128،

قبل الإدارة سيجعلهم أكثر تفاعلا واندماجا في محيط العمل كما قد يقضي ساعات إضافية في وظائفهم للقيام بأفضل أداء رغبة في الحصول على التقدير الذي يحتاجونه من صاحب العمل.

لذا فكلما تمكنت الشركة من تقدير العمال بشكل إيجابي وبصورة مستمرة وجعلها جزءا من حياتهم اليومية كلما نجحت في تحسين اندماج الموظفين في محيط العمل وبفضل تقديم حوافز ومكافآت مادية بجانب التقدير المعنوي من أجل الحصول على أفضل أداء وتحقيق النجاح المطلوب.

6- السماح للموظفين بالإبداع والابتكار: العاملون الذين يشعرون بأنهم قادرون على المساهمة في تطور أهداف العمل والسماح باستخدام مهاراتهم الابتكارية والإبداعية في تطوير المشاريع للحصول على أفضل النتائج يعزز زمن اندماجهم في محيط العمل وذلك بسبب تعزيز شعورهم بالشغف تجاه وظائفهم، نتيجة القدرة على تطوير المشاريع وبالتالي الشعور بأنهم جزء من المؤسسة

7- توفير فرصة للتطور المهني والتقدم الوظيفي: عدم اهتمام المؤسسات بتوفير مسارات وظيفية لموظفيها لا تساعدهم على الشعور بالتقدم المهني سيشعرهم بالإحباط والرغبة في ترك الوظيفة من أجل البحث عن مكان عمل أفضل يوفر فرصا حقيقية للتقدم، ولذا لابد على أي شركة ترغب في تعزيز مشاركة موظفيها والاندماج بشكل أكبر لمحيط العمل، توفير فرص العاملين تمكنهم من التطوير المهني والتقدم الوظيفي الذي يحفزهم بشكل كبير على أداء مهامهم على أكمل وجه وتعزيز مهاراتهم ومواهبهم من أجل التدرج الوظيفي وتقلد أعلى المناصب.¹

8- توفير فرص التدريب والموظفين: النمو الوظيفي وتطوير مهارات العاملين في المؤسسة يعد أفضل من 10 استراتيجيات لتحسين اندماج الموظفين فكلما تمكن مكان العمل من تقديم فرص تدريب تمكن الموظفين من خلالها تطوير مهاراتهم وخبراتهم كلما تمكنوا من الاندماج بشكل أكبر في محيط العمل ومتابعة أعمالهم ومهامهم بشكل أفضل، ويكون ذلك من خلال إنشاء برامج تكوينية أو إرسال الموظفين لحضور لمقابلة كبار أعضاء الفريق من أجل اكتساب مهارات جديدة تساعدهم على الاندماج في العمل بصورة أكبر وأفضل.

9- تعيين مدراء أكفاء ومتفاعلين: يعد المدير المتفاعل عاملا أساسيا ورئيسيا في تحسين إندماج العمال في جيد، مع زملاء العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لذا من الضروري تدريب المدربين وتنقيفهم بشأن للتفاعل معهم، من أجل تعزيز انتمائهم تجاه مكان العمل وبذل مجهود أكبر.

¹ الطائي محمد عادل وعبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص10-11

10- التشجيع على التعاون في محيط العمل: تشجيع المؤسسة على تعاون العاملين من خلال العمل الجماعي، لذا وجب على المؤسسة إنشاء فرق عمل فعالة تتعاون معا على تنفيذ المشاريع ومشاركة الأفكار مع بعضهم البعض من أجل تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتحقيق النجاح المطلوب، كما أن العمل الجماعي يساهم بشكل كبير في قدرة العاملين على مشاركة جهودهم من أجل إيجاد طرق متنوعة لحل المشكلات التي تطرأ عليهم في العمل وبالتالي تعزيز اندماجهم ومشاركتهم لتحقيق أهداف المؤسسة¹

يعد التعرف على استراتيجيات لتحسين اندماج الموظفين يمكننا القول مساعدة العمال على الاندماج في محيط العمل مع باقي أعضاء المؤسسة مفيد لأي عامل لأنه يعزز شعوره بالحماس والتحفيز تجاه العمل وتعد هذه الاستراتيجيات العشرة هي الأهم في جعل الموظف يندمج ويبدع في مهامه فقد تم ذكرها من المهم إلى الأهم وهكذا لكن لا يمكن الاستغناء عن إستراتيجية منهم ولكي تكسب المؤسسة موظفيها عليها الاستماع لهم تحقيق متطلباتهم وتقييم أدائهم ويجب عليها فسخ المجال للعمال لإظهار إبداعاتهم وما على المؤسسة الا تقييمها بشكل صحيح هذا ما يجعل الموظفين مندمجين ويدافعون على مؤسستهم .

ثامنا: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي:

1- العوامل الفيزيائية : "يقصد بها الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه لعمله وأي تغيير في الآلات، ووسائل الإنتاج وظروف العمل يؤدي الى تحسين الظروف الفيزيائية و إما إلى اختفاء تلك الظروف نهائيا وظهور ظروف جديدة لابد من وجودها."²

إن جل البحوث المتعلقة بدراسة التنظيمات تؤكد وتوضح على ضرورة وجود وتوفير الظروف الفيزيائية الجيدة داخل المنظمة نظرا لما توفره هذه الظروف من أجواء مناسبة ، تساعد العامل في تحسين ورفع الكفاية الإنتاجية ومن ثم يحقق العامل رضاه واندماجه في العمل.³

حيث تأكد نظرية الإدارة العلمية على تأثير العوامل الفيزيائية على اندماج العمال فيجد العامل نفسه يعمل في أرياحية ويؤدي عمله على أكمل وجه ومؤكدة على اختيار العمال وفق أسس محددة لضمان استقرار الموظف واندماجه في بيئة عمل ومن ضمن هذه الظروف الفيزيائية نذكر :

¹ - هشام مصطفى الجمل ، مرجع سبق ذكره ، ص 220

² - محمد السيد أبو النيل مرجع سبق ذكره ص 72

³ - أحمد عزت راجح ، مرجع سبق ذكره ، ص 239

الإضاءة : "إذ تعتبر عامل مهم في مكان العمل ويجب أن يكون وفق الشروط المعمول بها عالميا لان المواد الخام ووسائل الإنتاج لا يمكن التعامل معها إلا في ظل وجود إضاءة جيدة، وذلك أن الرؤيا عنصر أساسي من عناصر الإدراك اللازم للتعامل الكفاء مع البيئة الخارجية ولا طالما أننا نشترط للعمل درجة معينة من الرؤيا و الإبصار حين يعين الفرد العامل في منصبه فلا بد من تحقيق قدر معين من الإضاءة الجيدة تجعله ينتج وبالتالي يكون مستقرا ومندمج"

من خلال ما سبق نرى أن الإنتاج يزداد مع زيادة شدة الإضاءة المناسبة لأداء العمل الفعلي وانها سبب استقرار العامل واندماجه في عمله وقيامه به بشكل جيد ووفير لذلك إن الإضاءة المناسبة تصل في شدتها إلى درجة معينة من السطوع واقتربها من الطبيعية ، وان تتوزع توزيعا متجانسا على جميع أجزاء بيئة العمل ، وان يكون لونها قدر الإمكان ، لون الضوء الطبيعي للنهار ليجد العامل نفسه مندمجا ويؤدي عمله بكل رضا

الرطوبة : يقوم العامل بأداء عمله في بعض الأحيان في أماكن ترتفع نسبة الرطوبة وهذا ما يؤثر علة انتباهه ويشعره بالملل ويؤثر سلبا على سوء اندماجه ، وهذا ما يؤدي في بعض الأحيان إلى المرض فهناك بعض المناطق تعرف بارتفاع نسبة الرطوبة أو انخفاضها ويزيد تأثيرها على أداء العامل واندماجه الوظيفي أكثر عند الانتقال الى العمل في بيئة مختلفة عن البيئة التي ترعرع فيها ومنه على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا الأمر عند توظيفها لأعضاء جدد كما ان الظروف الفيزيائية (الرطوبة تختلف بين الأعمال المكتبية من جهة والأعمال مباشرة بالإنتاج من جهة أخرى وعليه يتوجب على المؤسسة أن تولي اهتمام ألاتك الأفراد الذين يعملون في الإنتاج¹

الحرارة : ينبغي أن يعمل العامل في بيئة عمل تتوفر فيها درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو فكريا ، فبيئة العمل تختلف من بيئة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر ومن قطاع جغرافي إلى آخر ومن هنا فإن تحديد درجة الحرارة المثلى لا ينبغي ان يتم بنائها على وضعية العامل اتجاه عمله واستقراره وتكيفه مع هذه الظروف ويتم ذلك حسب نوع بيئة العمل ونوع العمل ذاته ونوع القطاع الجغرافي الموجود فيه العامل او نوع فصل من فصول السنة ، حيث يقوم العامل بأداء عمله في بعض الأحيان في أماكن ترتفع فيها درجة الحرارة مما على انتباهه ويجعله يشعر بالملل وعدم اندماجه²

¹ ملكة عرعور، سوسيولوجية علاقات العمل ، دار مجدولين للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2015، ص 5.

² هشام مصطفى الجمل ، مرجع سبق ذكره، ص 242.

التهوية : تعد من العوامل الفسيولوجية التي تؤثر سلبا في عملية الإنتاج فبدون تهوية يتوقف العمل وإن الأضرار التي تنتج عن سوء او انعدام التهوية تتمثل في ضيق التنفس الإحساس بالخمول والإرهاق وفقدان الحياة اذ وصل الأمر إلى الحد الذي لا يستطيع العامل احتماله وهذا يرجع إلى نقص الأكسجين الذي يستهلكه العامل في التنفس وزيادة ثاني أكسيد الكربون الذي يخرج في شكر زفير في محيط العمل والذي يعيد العامل استنشاقه

الضوضاء : تعتبر عامل ذو تأثير سلبي على العامل وإنتاجيته ويرجع ذلك الى سببين رئيسيين وهما الضوضاء وهي عامل مزعج تسبب بذلك ضيقا أسباب من جانب العامل كونه عاملا مشتتا للانتباه فتصرف بذلك انتباه العمال عن عملهم وتقلل تركيزهم وهذا يعني ان الضوضاء تؤثر سلبا على اندماج العمال مما يدفع بالمؤسسة إلى البحث على حلول لهذه المشكلة العويصة ويكون ذلك إما باستبدال الآلات وتوفير آلات جديدة از بتوفير وسائل الوقاية للعامل لتجعل منه مندمجا ومجدا في عمله

الأمن الوظيفي: يعرف على أنه إجراء يتخذ لمنع والتقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية وتقديم وسائل الوقاية والإسعاف والعلاج مع توفير ظروف مناسبة للعمل ، والأمن الصناعي هو أيضا بعض الإجراءات الوقائية التنظيمية الخاصة ببيئة العمل والتي تهدف إلى منع والتقليل إصابات العمل المختلفة سواء المادية أو الاجتماعية أو النفسيةإلخ والأمن الصناعي في المنظمات عامل جد مهم للعامل حيث انه يذهب إلى مكان العمل وهو ليس في مأمن ذلك يجعله يفكر في ترك العمل والبحث عن عمل آخر يضمن له حياته وأمنه لانه لا يوجد امن ولا اندماج في ذلك العمل.

العوامل التنظيمية : حيث تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في الاندماج الوظيفي في المنظمة وقيمة العمل التي تكمن في ما يقدمه العمل ذاته من قيمة مادية كالأجر المرتفع والعلاوات والمكافآت والترقية والتقدم الوظيفي ، ويزداد ارتباطه به والمحافظة عليه وهذا ما يظهر عليه مؤخرا عند الحديث عن الأسباب الأكثر شيوعا عن حالات الاندماج الكثيرة في المؤسسات التي تناولت موضوع الاندماج الوظيفي ومن أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الاندماج الوظيفي للعامل في المنظمة نذكر :¹

كفاية الأجر : إن الأجر وأمر كفايته في تحقيق إشباع الحاجات الأساسية للعامل وأسرته إضافة إلى ثبات الأجر يعني قابليته لإنقاص منه او توقيفه في اي ظرف كان وتعد هذه من الميزات التي تجعل العامل يطمئن على ذاته مما يدفعه للشعور بالأمن والحماية من التعسف وما يسهل عليه اندماجه السريع في وظيفته.

¹ هشام مصطفى الجمل ، مرجع سبق ذكره، ص243.

الحوافز : ظهر الاهتمام بالحوافز منذ اهتمام علماء علم النفس الصناعي بإجراء التجارب 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 نفرض الفرد سيقوم تلقائياً بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة فجعل الفرد يعمل برغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز فان أهمية التحفيز تكمن في أن العامل يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه وهذا لا يتأسس إلا باستخدام

نظام الحوافز والترقيات التي بوجه عام تكمن أهميتها في :

1- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية

2- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين

3- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الإدارة وتفوقها

4- المساهمة في أي أعمال أو أنشطة تريد المنظمة القيام بها

أسلوب معاملة العامل بالمنظمة : خاصة في القطاع العام فالمعاملة الإنسانية يوجهها القانون ، ويحدد طرق التعامل ومنهج السلوك التنظيمي ما يؤدي بالعامل إلى استشعار السيادة الشخصية الذاتية التي تمكنه من امتلاك مصيره ، ويعرف حقوقه لان علاقات العمل هي الحد الفاصل الذي يوازن بين العامل ورب العمل¹

شعور العامل بالرضا عن العمل : وهو يعتبر مقياس أساسي للاندماج الوظيفي مستوى الحماس والتفاني والإخلاص ، الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته والمؤسسة التي يعمل بها ويبدل جهود متميزة لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها واستمرارها حيث تزيد طموحات العامل في الارتقاء إلى مناصب عليا وتطلعاته لمستقبل مهني أفضل وتمسكه بالمؤسسة ، ويكون راض ومدمج داخل العمل

أهمية العمل : تكمن أهمية العمل في ضرورة النظر للاندماج الوظيفي عند العامل من خلال علاقات العمل وما تحمله من مضامين ومكاسب معنوية يعني البحث عن كيفية إحلاله عند الفرد وبما تضمنه تلك العلاقات من محاور تتعلق بحقوق الإنسان ، حيث تتبلور تلك المكونات في شكل سلوكيات ظاهرة للعيان ليعرف الآخر ماذا عليه أن يفعل هو في في علاقات تفاعلية متبادلة من خلالها تتبادل الاشباع وتتحقق الرغبات وبالتالي تتكامل الصحة الجسدية والنفسية²

¹ مليكة عرعور ، مرجع سبق ذكره، 2015، ص 56.

² عبد الفقار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات: المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر ، 2000، ص 10.

العوامل الاجتماعية : "عملية الاندماج لم تعد من الأسباب التي التي تحقق المالية والإستراتيجية التي تسعى كل الدول إلى الوصول إليها بل أن هناك دراسة حديثة بينت أن الاندماج المهني لا يحقق المكانة والرياح بل أصبح موضوع ومسالمة من مسائل الموارد البشرية التي تلعب دورا محوريا في نجاح أو فشل عملية الاندماج المهني 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"¹

من خلال ما سبق نرى أن العامل 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 فان ذلك سيؤثر بطريقة سلبية على الجماعة والإفراد على حد سواء وكذلك على العلاقات والروابط الاجتماعية فيما بينهم وهنا يمكن القول أن المؤسسة يمكنها توفير بيئة اجتماعية تتلاءم مع العمال من اجل الوصول إلى مستوى من الاستقرار والاندماج المهني وذلك من خلال توفير أمرين أساسيين هما :

- التشجيع على تكوين فرق وجماعات اجتماعية في العمل

- اختيار أفراد فرق العمل من العمال الذين يتأقلمون مع بعض

توفير السلوك الإشرافي : يعتبر من العوامل التي تجعل الموظف مندمجا وظيفيا لأنه يساعد في إثارة الاهتمام في كل فرد نحو وظيفته ، ويقوم بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له ، وأفضل ما يجده من خلال المدح و الإثابة لكل من يستحق ذلك وإشاعة اللوائح والتكليف بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية ، كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وحماس وشمول²

ومن هنا نرى أن الإشراف يلعب دورا أساسيا في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة وزيادة التحكم والضبط للأعمال التي يقوم بها أفراد معينين في شكل فريق برعاية فرد واحد هو ما نطلق عليه باللغة التنظيمية لفظ مشرف وهو يعتبر الممثل الشرعي للعمال في الإدارة حيث يعمل على نقل رغبات واتجاهات العمال واتجاهات الإدارة للعمال بالأمانة ، كما أنه يمثل العمال عند عقد الاجتماعات فمهمته تعتبر مسؤولية كبيرة من اجل إنجاز عملية اندماج العمال فيما بينهم ، اجتماعي

¹ - جابر عوض السيد حسن، العمل مع الجماعات دون دار نشر القاهرة، 2002، ص 215

² - حسن عبد الحميد رشوان، القادة ، دار الشباب الجامعية، الاسكندرية، 2011، ص 211.

ووظيفيا ، وضمان تحقيق الأهداف المسطرة لأنه يعتبر بمثابة القائد الذي يحتك مباشرة بالعمال طوال فترة قيامهم بأعمالهم اليومية¹

تاسعا: النظريات المفسرة للاندماج المهني:

1. نظرية العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة بقيادة (ألتون مايو، Elton Mayo) (1880 - 1949) عالم نفس أمريكي أستاذ البحث الصناعي بكلية هارفارد لشؤون العمل عام 1926 بعدة بحوث ودراسات في مجال علم النفس الصناعي لا زال صداها ونتائجها تتردد وتطبق حتى يومنا هذا.

حيث كان الهدف الأول من الدراسات التي أجريت بشركة الكهرباء لمدينة (هاوثورن) هي دراسة العلاقة بين الإضاءة وفعالية العمال في الأداء، إلا إن نتائجها كانت مخالفة للتوقعات، فقد أكدت هذه التجارب أن الأفراد يسعون من خلال عملهم إلى تحقيق مجموعة من الحاجات تتمثل في الاستقرار والأمن الوظيفي، تحقيق الانتماء والإبداع في مجال مهنته.

وقد قدمت هذه النظرية للمديرين مجموعة من القواعد والأساليب التي تساعدهم في تحفيز العاملين ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم، مما يضمن لهم حسن التوافق وترتكز هذه الأساليب على ثلاثة أنشطة.

أ. تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

ب. إعادة تصميم الوظائف من أجل خلق تحديات للقدرات.

ت. تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس

إن سعي الفرد لإحداث التوافق مع بيئته المهنية يمر عبر تحقيقه لمجموعة من الحاجات وتتمثل فيما يلي:

1. تحقيق الاستقرار.

2. تحقيق الأمن الوظيفي.

3. تحقيق الاندماج المهني

4. إبراز المواهب والكشف عن إبداعاته والمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي فتوافق الفرد يتوقف

على تحقيق إشباع للحاجات السابقة¹.

ومن هنا، يتضح أن دراسة إلتون مايو تعتبر أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في التنظيم كما تعتبر في الوقت نفسه أولى المحاولات العلمية الجادة والعملية لتفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل

¹حسن عبد الحميد رشوان ، مرجع سبق ذكره، 2011، ص 212.

وضرورة مراعاة الإدارة للعنصر البشري ليس فقط من النواحي المادية، وإنما أيضاً من النواحي النفسية والاجتماعية، فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي:

- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.
- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تتخف تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.
- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فنتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم .
- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون¹.

نظرية التدرج الهرمي لماسلو : Maslow

يعتبر أبراهام ماسلو أحد الرواد الأوائل العاملين في حقل الدافعية والحاجات الإنسانية ، إن نظرية الحاجات لماسلو تهدف لتحقيق هدفين ، فهي تصنف الحاجات الأساسية في سلسلة من ناحية وترتبط هذه الحاجات بالسلوك العام للفرد من ناحية ثانية . إن نموذج ماسلو للحاجات المتدرجة يتألف من خمسة مستويات من الحاجات الإنسانية ، وكذلك يتكون من مجموعة من الفرضيات تتركز حول كيف أن إشباع هذه الحاجات يؤثر في أهميتها : المستويات الخمس للحاجات هي:²

1- الحاجات الفسيولوجية : needs Physiological وهي الحاجات الأساسية مثل الحاجة إلى الطعام والماء والأكسجين والراحة والنوم والسكن والملبس والنشاط والجنس والإشباع الحسي. وهذه الفئة من الحاجات هي التي تنصدر قائمة الحاجات المختلفة في حالة عدم إشباعها فمنتهى أمل الفرد الذي يشعر

¹ - محمد رامي أبو جادو، النظريات المفسرة للتنظيم والمنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان الأردن، 2015، ص61.

² - ليل محمد حسن الشماخ وآخرون نظرية ، المنظمة، ط 3، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007 ، ص195.

ببرودة شديدة أن يجد مكانا دافئا وإشباع هذه الحاجات يعتبر ضروريا للحفاظ على بقاء الفرد وكذلك الحفاظ على نوعه ، وان هذه الحاجات فطرية عامة يشترك فيها جميع الأفراد بغض النظر عن اختلاف بيئاتهم وأجناسهم وأعمارهم وثقافتهم.

2- حاجات الأمان needs Safety وهي تمثل حاجات الفرد إلى الأمن والسلام والاطمئنان أو الاستقرار والتخلص من المرض أو التهديد من قبل مصدر معين. على سبيل المثال ، شكل الرغبة في التأمين الاقتصادي توفير وادخار أو الرغبة العقلية في وجود عالم منظم يمكن التنبؤ بأحواله . وتبرز الحاجات إلى الأمن بعد أن تشبع نسبيا الحاجات الفسيولوجية

3- حاجات الحب والانتماء needs loves and Belongingness: يشترك جميع أفراد النوع البشري في الحاجة إلى الاستجابة العاطفية والحب والمحبة والقبول أو التقبل الاجتماعي والأصدقاء والشعبية. وهي من أهم الحاجات النفسية اللازمة لصحة الفرد النفسية . وال شك أن كل فرد يسعى إلى أن ينضم إلى جماعة والي بيئة اجتماعية صديقة تلاؤمه من حيث الميول والعواطف والأهواء ويجمع بينهم رابط متين. وهؤلاء الأفراد الذين يشبهونه ويشاركونه في صفاته وعواطفه يستجيبون بسهولة لعواطفه ، ويسعدهم ويسعد بهم¹

4- حاجات الثقة : needs Esteem-self or Esteem وتشمل الحاجة للشعور الشخصي بالإنجاز أو الثقة بالنفس وكذلك الحاجة للتمييز والاحترام من قبل الآخرين . وتمثل هذه الحاجات رغبة الفرد في احترام الذات أو النفس واحترام الآخرين له وكذلك رغبته في احترامه للآخرين أيضا . إن هذه الحاجات تظهر رغبة الفرد في الشعور بأهميته وقيمه للآخرين ومن ثم اعتراف الآخرين بتلك الأهمية والقيمة بحيث يرونه كذلك ، ويقرون له بذلك فيمنحونه الاحترام والتقدير ، ولكن لابد أن يستند ذلك الاحترام والتقدير على القدرات الفعلية والحقيقية التي يمتلكها الشخص ، والتي تعكس إمكانياته وقدراته على الإنجاز والعمل

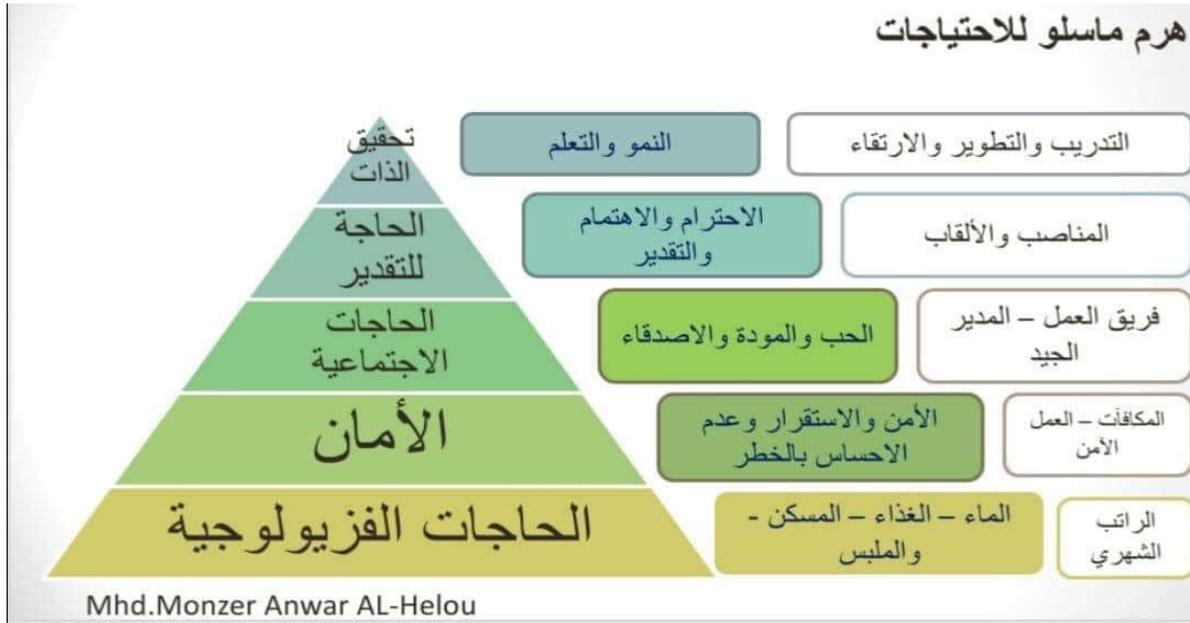
5- حاجات تحقيق الذات needs actualization-Self وهي الحاجات التي تدفع الفرد لتحقيق طاقاته وإمكاناته الكامنة ، ويعبر ماسلو عن هذا المعنى لتحقيق الذات بقوله : " أن يكون الفرد ما يستطيع أن يكون"، ويعتمد تحقيق الذات أيضا على الفهم أو المعرفة الواضحة لدى الفرد بإمكاناته الذاتية وحدودها فال بد أن يعرف الفرد ما يمكن أن يفعله قبل أن يعرف أنه يفعله بكفاءة وإتقان. وذلك من خلال أداء العمل الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وميوله واتجاهاته واستعداداته ، فالفرد يرغب في تأدية الأعمال التي يجلبها

¹ عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي، ط 2، دار وائل عمان الأردن 2010، ص244.

وترضي رغباته وطموحاته وتحديه وإبداعه وتحقق بالتالي إشباعا وتخصصه العلمي أو الفني أو المهني ، ويعتبر عمل الفرد هو المجال الأساسي لتحقيق ذلك ، فإن كان ذلك العمل لا يوفر أجواء ملائمة لتحقيق ذات الفرد فهذا من شأنه أن يخلق توترات نفسية حادة للفرد تمارس عليه ضغط مستمرا قد يؤدي به إلى الإحباط لذلك يستلزم وضع الفرد في المكان أو العمل الذي يتناسب مع ميوله واستعداداته ومؤهلاته وتخصصه العلمي أو الفني أو المهني ، ويعتقد ماسلو بأن الحاجة إلى تحقيق الذات هي الحاجة الوحيدة التي لا يمكن أن تصل إلى الإشباع التام إلى نهاية الحياة. ويرى ماسلو إن كان العمل الذي يقوم به الفرد يشبع حاجاته يكون راضيا عن وظيفته ، أما إذا أشبع العمل بعض حاجاته فإنه يكون غير راض عن عمله.¹

من خلال عرضنا لنظرية الحاجات لماسلو لقد ركزت الاهتمام على جانب من جوانب العمل مثل : الناحية المادية ، الراتب ، المكانة الوظيفية ، العلاقة مع الزملاء ، والعلاقة مع المشرفين ، وإنما كانت أكثر النظريات شمول ولكنها أيضا تجاهلت كيفية إشباع الحاجات وعلى ذلك نجد أن النظرية بكل تدرجتها عبر السلم الهرمي تقوم بتفسير الاندماج في العمل . والإنسان يتكون من مجموعة من الغرائز والحاجات العضوية ، ولكي يحصل الاندماج المهني لابد لإنسان من إشباع هذه الغرائز والحاجات العضوية بشكل صحيح لا يتعارض مع إشباع غيره ، لذلك كان لابد من مقياس لتنظيم العلاقات بين الناس بحيث يضمن لكل إنسان حقه في الحياة الصالحة ، وان ترك وضع هذا المقياس لعقل الإنسان ، فان الأحكام المتعلقة بالأفعال والأشياء اللازمة للإشباع تكون مختلفة ، ومتناقضة ، ومتفاوتة ، ومتأثرة بالبيئة ، وذلك نتيجة التفاوت بين غرائزهم وحاجاتهم العضوية ، لذلك فان المقياس والنظام الصحيح هو كتاب الله وسنة نبيه عليه الصلاة والسلام الصالحة لكل البشر ولكل زمان ومكان

¹ . عبد الباري إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 245.



الشكل رقم (03): سلم ماسلو للحاجات

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي ،

ط2، دار وائل، عمان الأردن، 2010، ص244.

نظرية "هرزبرج" ذات العاملين (المتغيرين) : وترتبط هذه النظرية بنظرية "ماسلو" للاحتياجات، حيث تعادل هذه العوامل الاحتياجات الدنيا من سلمه، ويحدد "هرزبرج" في هذه النظرية مجموعتين من العوامل المؤثرة في الاندماج المهني :إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وحصرها في إحساس الفرد " بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز، احتمالية التطور والتقدم، طبيعة العمل ومحتواه" لكن في حال غيابها لا يحدث الشعور بعدم الرضا. وعدم الاندماج أما المجموعة الأخرى من العوامل، فيعتبرها بمثابة عوامل خارجية، حيث تسمى عوامل الصحة أو الوقاية، انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم "ماسلو"، وهي عوامل يؤدي عدم وجودها إلى عدم رضا العامل عن أعماله، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا، والاندماج وإنما يمنع حالات عدم الاندماج، بمعنى أن عدم توفر هذه العوامل سيؤدي إلى عدم اندماج العاملين، لكن توفرها في ذات الوقت لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وزيادة الإنتاجية، لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية والاندماج مرتبطة بالعوامل الداخلية، لذلك نجد تأثيرا محدودا للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم، ويمكن

حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل أو الوظيفة "وقد أوضح "هرزبرج" بطريقة عملية للمديرين في مجال العمل، كيفية تطبيق نظريته، وهذا ما تميز به عن سابقه، حيث ركز على الأساليب مثل إثراء العمل التي يمكن للإدارة أن تطبقها لتمنع:

أولاً: شعور الفرد بعدم الرضا وعدم الاندماج العوامل الوقائية

ثانياً: الاهتمام بزيادة توفير العوامل التي تؤدي إلى الاندماج العوامل الدافعة¹

مما سبق يمكن أن نستنتج أن نظرية هرزبرج ذات العاملين ترتبط ارتباط وثيق بهرم ماسلو لأنها ترى انه هناك عدة عوامل، إما أن تكون هذه العوامل سبب في الاندماج وهي مرتبطة بما توفره الوظيفة للعامل من مسببات للاندماج والرضا عن العمل مثل الترقية ، التقدير مشاركة في اتخاذ القرار وهناك عوامل أخرى أيضا خارجية تدفع العاملين للعمل والاندماج وعدم وجودها لا يؤدي لعدم الاندماج لان العوامل الداخلية هي المؤثر الكبير والفعال في اندماج العمال داخل عملهم :

وفي هذا الجدول نوضح عوامل نظرية "هرزبرج

عوامل التحفيز	عوامل البقاء والسلامة
المسؤولية	سياسة الشركة
الانجاز والتحصيل	الإدارة
الاحترام والتقدير	الإشراف
محتوى العمل	العلاقات الشخصية
الترقية	ظروف العمل
التقدم في مجال الوظيفة	الآجر

نظرية منيسوتا

وفي إطار نظرية منيسوتا للتوافق في العمل فانه ينظر على مدى استقرار العامل وفي وظيفة ما على انه المحك النهائي للتوافق في العمل فكلما كانت فترة بقاء الموظف في عمله طويلة دل ذلك على توافقه مع العمل .

¹ عطا الله الرمحين ومحمد نور صالح العدوان، العالم والنظريات الاجتماعية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 41، 45.

وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم الخاصة بالنظرية كما أوردها داووس (1976)

1. التعزيز:

طبقا لنظرية التعزيز فان السلوك يمكن تفسير إلى حد كبير عن طريق التعزيز، والسلوك يتشكل عن طريق توابع السلوك وهذه التوابع يطلق عليها البعض المعززات لأنها تعزز السلوك، فنجد مثلا أن بعض الناس يفضل العمل منفردا والبعض الآخر لا يستطيع العمل إلا مع زملائه وهنا يبدو التعزيز واضحا، كذلك عند اتخاذ القرارات فان بعض الناس يفضلون عدم اتخاذ القرارات بينما يجد البعض الآخر تعزيزا في المواقف التي يتخذون فيها قرارات، وهذه القرارات في حالة تقسيمها إلى فئات يمكن أن يطلق عليها من الناحية النفسية الحاجات. وتعد تلبية حاجات الموظف من أهم العوامل في رضا الموظف واندماجه وإشباع حاجاته التي ترغب أن يشبعها من عمله. فالفرد له حقوق على من في البيئة وعليه واجبات وما على الفرد إلا أن يحقق درجة من التجارب بين حاجاته ومطالب البيئة. كما أن الحاجات والمعززات والقدرات والمطالب تعد عناصر هامة في تحديد الرضا والاندماج . كما تعد من المفاهيم الأساسية في نظرية التوافق للعمل.¹

2. التجارب بين الفرد والبيئة:

يعد التجارب بين الفرد والبيئة مفهوما رئيسيا في نظرية مينسوتا للتوافق كما أن هناك علاقة متبادلة بينهما تبين ملائمة الفرد للبيئة وملائمة البيئة للفرد. وبذلك يعنى التجارب للعلاقة التي من خلالها يتجاوب الفرد والبيئة بطريقة تبادلية. كما أن هناك مطالب لكلا الطرفين فلكي يبقى الفرد في البيئة فان عليه أن يحقق درجة من التجارب بين الحاجة والمعزز (الحاجة من جانب الفرد والمعزز من جانب بيئة العمل). وهناك فرض أساسي في نظرية التوافق المهني وهو أن كل فرد يبحث عن أن يحقق ويحافظ على تجارب مع بيئته، وتحقيق التجارب مع البيئة والمحافظة عليه تعد دوافع أساسية للسلوك الإنساني. وتعد الحاجات والمعززات والقدرات والمطالب عناصر هامة في تحديد الرضا والاندماج، وتوضع هذه العناصر في إطار مفهوم التجارب بين الفرد وبيئته. وبذلك نجد أن الحاجات والمعززات تعطي إشارة على الرضا عن العمل بينما التجارب بين القدرة والمطالب يعطي إشارة إلى أن هناك تنبؤ بالاندماج

3. قدرة الاستجابة:

وهو ما يخص جانب العمل حيث نجد انه يتكون من مجموعات نمطية تقل أو تكثر مهامها وهو ما يسمى بالوظائف، وتعيين الموظف على وظيفة معينة لاقتداره على أدائها، ويعني أن لديه القدرة عليها أو

¹-أحلام خان، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2004، ص 99.

الاستجابة لها. وكما هو معروف الاستجابة الوظيفية لا تولد مع الشخص أو تظهر في زمن قياسي، ولكن تنتج عن عملية طويلة من التعليم والتدريب (أي الخبرة)، وكذلك ترتبط بالجوانب الوراثية أو يرتبط بالمهارات التي تكبر وتتطور مع نمو الإنسان، وتختلف المهارات باختلاف الأفراد ، وعندما نصف المهارات وقدرات الاستجابة فان ذلك يمثل ما نطلق عليه القدرات (Abilities)¹

ركزت نظرية مينسوتا على التوافق بين العامل وبيئة العمل. ولكي يكون اندماج العامل و أداءه مرضياً يجب أن تتوافق قدراته مع متطلبات العمل فالعامل له حاجات ولديه قدرات وبيئة العمل لها متطلبات وظروف عمل معينة ، ولكي يشعر العامل بالرضا فضروري أن يوفر له العمل المعززات والظروف التي تلبي حاجاته وان يتوافق مع متطلبات البيئة وعلى بيئة العمل ان تحقق للعامل ما تجعله راض عن عمله ومنمجا داخله¹

عاشرا : جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الاندماج المهني :

يتضح الدور الذي تلعبه جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الاندماج المهني ، من خلال التلاحم بين المتغيرين إذ أنهما يعدان من المفاهيم التي لها دور كبير في الفكر الإداري الذي جاء عبر جاء مع تطور أساليب تسيير و الإدارة المؤسسات المختلفة لذلك فان أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي تشمل المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، الأمن الوظيفي كلها تصب في علاقة ارتباطيه وثيقة بمتغير الاندماج المهني لذلك سنحاول مبدئياً من خلال التعرج الموجز توضيح الدور الذي تلعبه جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الاندماج المهني

1- دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الاندماج المهني : ترتبط المشاركة باتخاذ

القرارات للمرووسين ارتباطا شديدا بمستوى اندماجهم وهذا ما يعزز الالتزام والانتماء حيث انه عندما يشارك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم يجعلهم يشعرون بمزيد من الالتزام والانتماء لمؤسستهم وهذا يساعدهم في زيادة الشعور بالانتماء والمسؤولية لديهم وهذا أيضا يحسن التواصل والشفافية لديهم ووضوح الأهداف المسطرة.

والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات توفر للموظفين فرصا للتطور والترقي المهني وهذا ما يساعد على تلبية طموحاتهم المهنية ويزيد من اندماجهم.

¹ أحلام خان، مرجع سبق ذكره ، ص 100.

في المجمل تلعب المشاركة في اتخاذ القرارات دورا محوريا في تحقيق الاندماج المهني من خلال تعزيز الالتزام و تحسين التواصل ، وتنمية المهارات وتحسين جودة القرارات وتعزيز التطوير المهني للموظفين .

3. دور فرق العمل في تحقيق الاندماج المهني :

إن العمل ضمن فرق عمل يعزز الشعور بالانتماء والترابط بين الأعضاء اذ انه يساهم في تحقيق الاندماج من خلال تقوية العلاقات ويعزز التواصل المفتوح والتنسيق و التعاون في انجاز المهام مما يساعد في تحقيق الاندماج المهني وكذلك يساعد العمل في فرق العمل على تبادل المعرفة والخبرات المتنوعة ، وهذا يمنح للموظفين الفرصة لإبراز قدراتهم الإبداعية والمساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة ، و إن فرق العمل تلعب دورا حاسما في تحقيق الاندماج المهني من خلال تعزيز الترابط والتواصل ، وبناء الثقة بين الموظفين والإدارة .

4. دور الأمن الوظيفي في تحقيق الاندماج المهني :

إن للأمن الوظيفي دور مهم في تحقيق الاندماج المهني حيث إن الأمن الوظيفي يمنح للموظفين استقرارا نفسيا وطمأنينة ، بشأن مستقبلهم المهني ، والامن يرفع مستوى التزام العمال بمهامهم ويحسن مستوى اندماجهم ، وهو بدوره يعزز الثقة بين العمال والادارة مما يدعم الاندماج المهني وبشكل عام فإن الأمن الوظيفي له دور أساسي في تعزيز الاندماج المهني للعمال وتعزيز الالتزام والثقة المتبادلة بين العمال وبين رؤوسهم وتحسين الرضا الوظيفي وجميع هذه العناصر تساهم في تحقيق الاندماج المهني ¹.

¹- نجيب عب الحميد نجم، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، العدد، دار الهدى للنشر والتوزيع الاسكندرية 2017 ص 202

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نرى أن الاندماج المهني أصبح ضروريا ومهما في المؤسسة الاقتصادية ولأنه يمثل بقاء وتقدم وازدهار المؤسسات الصناعية ولإثراء هذا الموضوع حاولنا أن نتطرق إلى بعض جوانبه حيث طرقتنا في هذا الفصل إلى: أهمية الاندماج ورأينا من خلاله ماله من أهمية للعامل والمؤسسة، ثم تطرقنا إلى صفات العامل داخل المؤسسة مع زملائه وولائه لها ثم تطرقنا إلى أهداف الاندماج الوظيفي وخصائصه ثم مظاهر الاندماج والعوامل المؤثرة فيه أهم النظريات التي أشارت إلى الاندماج المهني، ومن خلالها عرفنا أن الاندماج المهني أحد ضروريات بقاء المؤسسة ونجاحها وتمسك عمالها بالبقاء فيها.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

بعد عرضنا للتراث النظري حول متغيري الدراسة نتطرق الى الجانب الميداني والإجراءات المنهجية للدراسة اللذان يعدان من أهم الخطوات الأساسية اللازمة في البحث العلمي بهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة وإسقاط ما جاء به الجانب النظري على الواقع الميداني، ومن جملة الخطوات التي سنمر بها في هذا الفصل هو تحديد مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري، ومن ثم تحديد المنهج المتبع في الدراسة وتحديد أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

أ- عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-بسكرة:

تمت هذه الدراسة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة بسكرة- التي تعتبر إحدى المؤسسات النشطة في سوق المياه المعدنية في الجزائر والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة إذا ما عنيت بالرعاية اللازمة.

ب- نشأة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-بسكرة:

في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية وفقا للمرسوم التنفيذي 69-138 المؤرخ في 1983/05/23 بمداولة رقم 201-83 بتاريخ 1983/03/19 من طرف أعضاء المجلس الشعبي البلدي لولاية بسكرة وفقا لشروط حددت سلفا ومهام الوحدة.

حيث تمت الموافقة الرسمية لإنشاء وحدة المياه المعدنية وفقا للمداولة رقم 06-1984 وانطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987 قدرت طاقتها الإنتاجية ما يقارب 24000 قارورة في اليوم الواحد وهذا ما غطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة، وكانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة، وفي إطار التحويلات التي عاشها الاقتصاد ابتداء من 1990 والانتقال ولسعى إلى الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص.

ج- بطاقة تعريفية للمؤسسة:

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محددة برأسمال يقدر ب600 مليون دينار جزائري أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 2003/05/04، وانطلقت العملية الإنتاجية بها في 04 جويلية 2004 تحت اسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، مقرها 27 شارع قديلة جمورة ولاية بسكرة تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب69850 متر مربع تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية تقدر طاقتها الإنتاجية ب4000000 قارورة سنويا، تشغل حاليا 418 عامل منهم 17 إطار مسير تعتبره المؤسسة القلب النابض لها بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري و هذا بالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، فتعتبر مؤسسة قديلة متوسط الحجم باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نعين من العبوات الأولى ذات الحجم (1.5 لتر) و الثانية ذات الحجم (0.5 لتر) توسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات الحجم (2 لتر) و في سنة 2008 تم إضافة

العبوات ذات الحجم (0.33 لتر)، و مؤخرا إضافة عبوات ذات الحجم (1 لتر) مع العلم تعتبر مؤسسة قديلة مجمع 03 فروع من بينها فرع أو وحدة قديلة للمياه المعدنية، جائزة على شهادة الأيزو 9001 سنة 2008.

د- مكونات الماء المعدني قديلة:

Composition	ملغ/ لتر / mg/ litre	التركيب
	78	الكالسيوم
Calcium	37	المغنزيوم
Magnésium	29	الصوديوم
Sodium	2	البوتاسيوم
Potassium	95	السولفات
Sulfates	40	كلورور
Chlorures	4.5	النترات
Nitrates	<0.01	نترت
Nitrites	7.35	درجة الحموضة
PH	564	بقايا جافة
R.sec180°C		

المصدر: الموقع الإلكتروني للمؤسسة

واختيارنا لمؤسسة قديلة ميدان الدراسة لم يكن اعتباطيا بل كان لعدة أسباب منها:

1/ أن مؤسسة " قديلة" تتوفر فيها شروط وخصائص مجتمع الدراسة، فهي من المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة (الايزو) والتي تعمل وفقا لمعايير الجودة.

2/ إمكانية قياس أبعاد جودة الحياة الوظيفية ميدانيا بالمؤسسة لأن الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها للميدان والملاحظات الأولية أكدت ذلك.

3/ قرب المؤسسة من محل إقامة احدى الطالبتين وهو ما سهل وقلل من الجهد وعبئ التنقل

2- المجال الزمني:

ويعبر عن المدة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، حيث دامت 62 يوماً. من 2024/02/20 إلى 2021/04/21 وقد تم تقسيمها إلى مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية:

إن الهدف الأساسي من إجراء الدراسة الاستطلاعية هو إثراء استمارة بوصفها أداة أساسية في الدراسة، إلى جانب اكتشاف الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء تطبيقه في الدراسة الأساسية وتجدر الإشارة بأن هذه المرحلة قد مرت بفترتين.

• **الفترة الأولى:** بتاريخ 2024/02/20 بعدما تحصلنا على ترخيص بالزيارة من طرف إدارة القسم تم التوجه إلى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، وتم استقبالنا من طرف أعوان الأمن وتحويلنا إلى نائب المدير المكلف بإدارة الموارد البشرية حيث قمنا بإعلامه بكافة تفاصيل الزيارة الاستطلاعية بعدها تم التعريف بموضوع الدراسة وتساؤلاتها مع ذكر الأهمية التي يحتلها والهدف من الدراسة الحالية، وبناء على ذلك تم منحنا الموافقة بإجراء الدراسة الميدانية

• الفترة الثانية:

بتاريخ 2024/03/03 تم الالتحاق بالمؤسسة ميدان الدراسة بغرض جمع أكبر قدر من المعلومات اللازمة من أجل إجراء الدراسة، وقد تم استقبالنا من طرف نائب المدير المكلف بإدارة الموارد البشرية والموظفين وقاموا بتزويدنا بكافة التفاصيل والبيانات التي تحتاجها الدراسة الحالية كالهيكلة التنظيمية للمؤسسة وحجم الموظفين بالجناح الإداري ونوع المهام والأنشطة المسندة للموظفين، هذا إضافة إلى المعلومات التي لها صلة بنشأة المؤسسة والفروع والمصالح المشتركة والتابعة لها.

المرحلة الثانية: الدراسة التطبيقية: عرفت فترتين:

• **الفترة الأولى:** بتاريخ 2024/04/09 تم توزيع الاستمارة على الموظفين الإداريين لقياس مدى ثبات وصدق الاستمارة بناء على مقاييس إحصائية تم استخدامها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS النسخة 25 وإضافة إلى ذلك قمنا بحساب كل من معامل الصدق التمييزي والثبات ألفا كرونباخ لتأكد من درجة الثبات في أسئلة الاستمارة وقد حققنا نتيجة ممتاز قدرت ب 0,846.

• الفترة الثانية:

في يوم 2024/04/21 بعد الاتصال بنا من ادارة المؤسسة تم التوجه إلى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية واسترجاع الاستثمارات وتوجيه الشكر لجميع الموظفين والعاملين بالمؤسسة الذين استقبلونا بكل صدر رحب.

3- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري مجموعة الأفراد والجماعات الذين ستجرى عليهم الدراسة، وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا مجتمع الدراسة، فإن مجتمع دراستنا في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية يتحدد بجميع الموظفين الإداريين والبالغ عددهم الإجمالي 89 مفردة.

ثانياً: منهج الدراسة:

يعتبر المنهج كإجراء تعتمد عليه أي دراسة علمية في الوصول الى الحقيقة او القيام بالبرهنة عليها لذلك فهو يتبع إجراءات منهجية واضحة.

ونظرا لكون طبيعة الدراسة الحالية هي دراسة وصفية، فقد تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي بالاعتماد على التوصيف الكمي والنوعي للبيانات وتحليلها وعرضها في شكل بياني (دائرة نسبية وأعمدة بسيطة).

ويعرف المنهج بأنه " فن التنظيم الدقيق والسليم للأفكار الذهنية للعقل البشري، ومن أجل كشف الحقائق المجهولة وبرهنتها"¹.

كما يعرف كذلك بأنه أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية ودراسة موضوعية بعيدة عن الميول والهواء الشخصية للوصول إلى حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها².

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: " منهج علمي يقوم على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة على أن تكون عملية الوصف تعنى بالضرورة تتبع الموضوع وتعادل الوقوف على أدق جزئياته"³.

¹ غازي عناية: منهجية إعداد البحث العلمي، بكالوريوس..... ماجستير.... دكتوراه. دار المنهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن. 2008، ص18

² سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر و التوزيع ط1، عمان ، الأردن 2019 ص 119

³ احمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2006 ص 61

ويعرف أيضا على انه " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصورها كما وكيفا عن طريق جمع وتحليل البيانات وإخضاعها للدراسة الدقيقة".¹

إذ تم التطرق الى المتغيرات المدروسة في الجانب النظري بكل إسهاب فكري مكثف، تم من خلاله وصف وتحليل كل من متغير جودة الحياة الوظيفية ومتغير الاندماج المهني ومعرفة دور جودة الحياة الوظيفية كإستراتيجية تنظيمية في المساعدة على تحقيق مستويات عالية من الاندماج المهني، من خلال مؤشرات وأبعاد محددة تتوافق مع مواصفات مجتمع البحث، هذا إضافة إلى وصف الأنشطة والمهام التي تتم ممارستها داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ونشأته وتطورها والأطراف الفاعلة فيها والخدمات التي تقدمها.

ثالثا: مجتمع الدراسة:

يتمثل في جميع الموظفين الإداريين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة - والبالغ عددهم 89 موظف إداري، مقسمين إلى 23 إطار و 16 عون تحكم و 17 عون تنفيذي موزعين على مختلف فرق العمل الموجودة داخل المؤسسة، هذا وقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل في إجراء الدراسة الذي يعرف على أنه " الطريقة أو الأسلوب الذي يستعرض جمع أفراد المجتمع فردا أو عنصرا"¹. حيث يقوم على أساس الأخذ بجميع مفردات مجتمع البحث ك مجال بشري للدراسة، وتطبيق أدوات البحث عليهم وهذا الاختبار ليس اعتباطيا بل مرده الرئيسي إلى متغيرات الدراسة وحجم مجتمع البحث، ومن أهم أسباب اختيار هذا الأسلوب في الدراسة ما يلي :

1/ طبيعة متغيرات الدراسة: خاصة المتغير المستقل وهو جودة الحياة الوظيفية الذي يتسم بطابع خصوصي إذ يفرض علينا التركيز على الشق الإداري، وليس التنظيمي على أساس الاختلاف بين كل من التنظيمي والإداري، فالتنظيم يشمل جميع العاملين دون استثناء في حين الإدارة تختص بالفئة الإدارية دون غيرها والذين تم التطرق إليهم فيما سبق .

2/ حجم مجتمع البحث: مجتمع البحث يسمح لنا بالوصول لجميع مفردات البحث دون استثناء.

ونظرا لكون مجتمع الدراسة يتسم بجملة من المعايير والخصائص التي تتوافق مع متغير جودة الحياة الوظيفية، ولعل أبرزها معيار المشاركة في اتخاذ القرار فهي سمة تتواجد بكثرة في المؤسسات الإنتاجية، ونظرا لكون هذه المؤسسة ذو طابع انتاجي، فإننا قمنا باختياره على هذا الأساس وإضافة الي ذلك فإن

¹ - حامد ساعد نور الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرارات: تطبيقات في منظمات العمال، ط1، دار مجد اللازي للنشر و التوزيع، الأردن ، عمان ، 2005، ص354.

المجتمع الإحصائي لا يتجاوز حجمه 89 موظف إداري وهو متاح ومن الممكن الوصول إليه مما يسمح لنا باستعمال أسلوب المسح الشامل دون الحاجة إلى أخذ عينة منه.

ومن خلال الاعتماد على الملاحظات والوثائق والسجلات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بمدينة بسكرة تم تحديد حجم مجتمع البحث الذي يبلغ (89) مفردة أو موظف إداري أثناء إجراء الدراسة عليهم واسترجاع استمارة الاستبيان لاحظنا ضياع وعدم استرجاع بعضها والجدول رقم (06) يوضح ذلك:

حجم مجتمع البحث	المفقودات	المجتمع المعنى بالدراسة
89	29	60

رابعا: أدوات جمع البيانات:

يحتاج الباحث عند نزوله لميدان الدراسة إلى مجموعة من الأدوات تساعده على جمع المعطيات والبيانات الممكنة حول الدراسة ويمتاز تخصص العلوم الاجتماعية بصفة عامة وعلم الاجتماع بصفة خاصة بتعدد الأدوات البحثية وتنوعها، وعملية تحديد الأداة المناسبة ترجع لمجموعة من العوامل منها: طبيعة الموضوع، ميدان الدراسة، مجتمع البحث، قدرات الباحث .

وبالتالي تم الاعتماد في الدراسة الحالية على الأدوات التالية:

1-الملاحظة:

تم استخدام الملاحظة في الدراسة الحالية كأداة مساعدة، حيث تعرف الملاحظة العلمية على أنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بجانب البحث والدراسة التي تتلائم مع طبيعة الظاهرة¹. وتعد الملاحظة ظاهرة منهجية تعتمد على الجوانب وما تعنى به من أدوات الرصد والقياس أي أنها مشاهدة للظواهر في أقوالهم المختلفة وأوضاعها المتعددة ولجمع البيانات وتسجيلها هي نوعان: ملاحظة بسيطة وملاحظة منظمة.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة كأداة تساعد على جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة والتي تعرف على أنها "نوع من أنواع الملاحظة يقوم بها الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائيا في ظروفها دون إخضاعها لضبط علمي"¹.

¹ - ابراهيم أبراش، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، ط1، دار الشروق ، عمان الأردن 2009، ص261.

وقد تم استخدامنا أداة الملاحظة في الدراسة الحالية أثناء قيامنا بالدراسة الاستطلاعية داخل المؤسسة، حاولنا من خلالها أخذ نظرة عامة على مجتمع البحث ودرجة انسجامه لأنه كلما كان المجتمع البحثي على درجة من الانسجام كلما كانت النتائج تمثله و قابلة للتعميم، حيث رصدنا جملة من الأفعال والسلوكيات التي تعبر عن مؤشرات الدراسة منها العمل وفق نظام الفريق، فرغم وجود عوازل زجاجية تفصل بين الفرق إلا أننا لاحظنا وجود نوع من الانسجام والتواصل بين الأعضاء سواء في الفريق الواحد أو بين الفرق وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن هذا الأسلوب في العمل يعزز من مستويات الجودة في العمل وينعكس أيضا بشكل إيجابي على الاندماج المهني للموظفين. كما لاحظنا إن الأجواء في المؤسسة وطريقة التعامل والتفاعل فيما بين الموظفين تدل على وجود نوع من الارتياح النفسي الذي يعزز من الشعور بالثقة ويزيد من مستوى الأداء لديهم، ولاحظنا أيضا أن أغلبية الموظفين هم من الفئة الشبابية مما يسمح بخلق نوع من النشاط والحيوية في ممارسة مختلف المهام والوظائف المتعلقة بطبيعة نشاط المؤسسة وتفتح المجال للإبداع والابتكار الذي يسهم في رفع من مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق الجودة.

1- الاستمارة:

وهي من أهم أكثر الأدوات التي يتم استخدامها بكثرة في العلوم الاجتماعية خاصة علم الاجتماع وهي الأداة الأساسية المعتمدة في جمع البيانات في هذه الدراسة، وتعرف الاستمارة بأنها: "نموذج يقدم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"¹. وعرفت أيضا على أنها: "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع دراسة محددة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المكتوبة في شكل استمارة بقصد الحصول على معلومات وآراء وتصورات المبحوثين حول موضوع ظاهرة موقف معين"³.

وقد تم بناء الاستمارة في شكلها الأول اعتمادا على التراث النظري والدراسات السابقة وتم عرضها على الأستاذة المشرفة والتي أبدت بملاحظاتها حول عبارات الاستمارة واعطاء بعض التوجيهات المتعلقة بإعادة

¹ - مباركي خمقاني، أساليب و أدوات تجمع البيانات و مجلة الذاكرة ، تصدر عن المخبر التراث الغربي و الأردني في الجنوب الشرقي الجزائري، العدد 9، الجزائر، 2017، ص 42.

² - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3 ، 2008 ص 182

³ - محمد عبدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 1999، ص 63.

صياغة الاسئلة وترتيبها وكذا حذف بعضها واطافة أخرى، بعدها أشارت إلى ضرورة عرضها أيضا على أساتذة في التخصص بغرض تحكيمها

وبتاريخ 2024/03/28 الاتصال ببعض الأساتذة في تخصص تنظيم وعمل انظر الملحق رقم (01)، وتم تعريفهم بموضوع الدراسة وأهدافها وعرض الاستمارة عليهم من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وتصويباتهم البناءة، الذين قاموا بتصحيحها وابداء ملاحظاتهم. وبعد تقديمهم لمجموعة من الملاحظات أفضى ذلك إلى إعادة إجراء بعض التعديلات ومراجعة الاستمارة من حيث الشكل والمضمون وإعادة صياغة الاستمارة بشكل نهائي. انظر الملحق رقم (3)

وقسمت الاستمارة إلى أربع محاور واحتوت في عمومها على 26 سؤالا موزعا كالاتي:

المحور الأول: محور البيانات الشخصية يضم 02 أسئلة.

المحور الثاني: تحت عنوان دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج المهني يضم 08 أسئلة

المحور الثالث: دور فرق العمل في تحقيق الاندماج المهني يضم 08 أسئلة.

المحور الرابع: يسهم الأمن الوظيفي في تحقيق الاندماج المهني يضم 08 أسئلة.

وللإشارة فقد تم بناء الاستمارة ذات الاسئلة المغلقة كأداة أساسية طبقا لموصفات البحث العلمي مع الاعتماد على مقياس ليكبرت الثلاثي المؤلف من ثلاثة مقاييس مرتبة بالشكل التالي، لا أوافق، محايد، أوافق وتعطى لكل درجة من درجات الموافقة لمقياس ليكبرت المتوسطات التالية:

جدول رقم (07) يمثل اتجاه الرأي وفقا لدرجة سلم ليكارت الثلاثي:

المستوى	درجات النموذج	اتجاه الرأي	المجالات (المتوسط الموزون)
ضعيف	1	لا أوافق	1.66 - 1
متوسط	2	محايد	2.33 - 1.67
قوي	3	أوافق	3 - 2.34

خامسا: الأساليب الإحصائية

يعتبر استخدام الأساليب الإحصائية من أهم ضروريات البحث العلمي نظرا لأهميتها في قراءة وتحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها في البحث بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة، ولمعالجة بيانات الدراسة تم اعتمادنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوافقة مع طبيعة وهدف الدراسة، ولعل من أهم الأساليب التي تم استخدامها نذكر:

1/ معاملات الصدق والثبات ألفا كرونباخ: حيث تم من خلال هذه المعاملات التأكد من مدى صدق وثبات الاستمارة وكما هو موضح في العرض التالي:

أ-الصدق الظاهري (المحكمين): للتأكد من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تحدد أهداف الموضوع ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة من العلوم الاجتماعية بجامعة محمد خيضر (أنظر الملاحق) وبناء على توصياتهم وتوجيهاتهم تم تعديل الاستمارة وتغيير صياغة العبارات مع مراعاة القواعد الشكلية والمنهجية في إعدادها، فبذلك أصبحت صالحة شكليا لقياس ما وضعت له.

ب-الصدق التمييزي للاستمارة:

جدول رقم (08) يوضح الفروق في متوسطات الفئة العليا والدنيا لمحاور الاستمارة

جودة الحياة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت)	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
الفئة العليا	15	43,66	9,78	10,012 -	0,05	دال
الفئة الدنيا	5	73,60	5,19			
المجموع	30					

المصدر: اجتهاد الطالبين اعتمادا على برنامج spss v25

نلاحظ أن القيمة المعنوية عند القيمة ت أقل من 0.05 فهذا يعني هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الأفراد الضعيفة ومتوسط درجات الأفراد القوية.

جدول رقم (09) يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ بين محاور الاستمارة

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
المحور الأول	//	0.770	0.480
المحور الثاني	0.770	//	0.564
المحور الثالث	0.480	0.564	//

المصدر: اجتهاد الطالبين اعتمادا على برنامج spss v25

جدول رقم (10) يوضح معامل التجزئة النصفية Alpha

العبارات الزوجية	12	0.620
العبارات الفردية	12	0.937

المصدر: اجتهاد الطالبين اعتمادا على برنامج spss v25

جدول رقم (11) يوضح معامل الثبات الفاكرونباخ

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
26	0,846

المصدر: اجتهاد الطالبين اعتمادا على برنامج spss v25

جدول رقم (12) يوضح معامل ثبات كل عبارات الاستمارة

	Scale Mean if Item Delete	Scale Variance if Item Deleted	Corre cted Item- Total Corre lation	Cron bach's Alpha if Item Deleted
<u>العبارة 01</u>	64,2667	171,114	2780,	8440,
<u>العبارة 02</u>	64,1500	172,164	007,-	0,861
<u>العبارة 03</u>	64,0833	160,451	6480,	8340,
<u>العبارة 04</u>	63,7500	161,750	6680,	8350,
<u>العبارة 05</u>	63,7333	164,911	5310,	8390,
<u>العبارة 06</u>	63,5667	166,250	5430,	8390,
<u>العبارة 07</u>	<u>63,6333</u>	<u>162,846</u>	<u>7230,</u>	<u>8350,</u>
<u>العبارة 08</u>	63,6333	161,253	7590,	8340,
<u>العبارة 09</u>	63,6667	160,633	7610,	8330,
<u>العبارة 10</u>	63,6667	161,175	7300,	834,
<u>العبارة 11</u>		163,095	7190,	836,
<u>العبارة 12</u>	63,6833	163,542	6140,	8370,
<u>العبارة 13</u>	63,5667	161,707	7810,	8340,
<u>العبارة 14</u>	63,5167	163,271	7760,	836,
<u>العبارة 15</u>	63,5167	164,559	6830,	8370,
<u>العبارة 16</u>	63,6167	161,325	7900,	8340,
<u>العبارة 17</u>	63,5500	163,336	7540,	8360,
<u>العبارة 18</u>	63,6333	162,541	6800,	8350,
<u>العبارة 19</u>	63,5000	163,847	7030,	8360,

العبارة 20	63,8667	162,253	6090,	8360,
العبارة 21	63,8167	159,712	7630,	8330,
العبارة 22	63,8833	161,020	6570,	8350,
العبارة 23	63,2500	143,750	2040,	9000,
العبارة 24	63,6500	161,926	7450,	8350,
العبارة 25	63,3167	163,745	0610,	8770,
العبارة 26	63,7333	160,572	7100,	8340,

المصدر: اجتهاد الطالبين اعتمادا على برنامج v25 spss

الجدول رقم (11) نجد أن قيمة معامل الفاكرونباخ بلغت (0,846)، مما يؤكد تمتع الاستمارة بدرجة جيدة من الثبات. كذلك يتضح من الجدول رقم (12) أن قيم ثبات الاستبيان يتراوح بين (0,833-0,900) مما يدل على ان اغلب عبارات الاستمارة ذات أهمية في قيمة معامل الثبات، وأن حذف أي منها يؤدي الى انخفاض قيمتها كما يمكن ملاحظة وجود بعض الفقرات التي قد يؤدي حذفها الى زيادة معدل الثبات , رغم ذلك فانه من الاصح الاحتفاظ بها مع باقي العبارات ليتم بناء التحليل العام على أساسها نظرا لكون معامل الثبات العام للدراسة جيدة

صدق الاتساق البنائي: هدفه قياس مدى تحقق اهداف الدراسة بقياس ارتباط كل العبارات بالمحاور

التي تنتمي إليها ونوضح ذلك في الجداول التالية:

جدول (13) يوضح معامل الارتباط بيرسون المحور الأول

العبارات	1	2	3	4	5	6	7	8
معامل الارتباط	.723	.815	.779	.756	.911	.916	.890	.901
Sig	0.00	0.00	0.00	.00	.000	.000	00.0	.00

0.001**

جدول (14) يوضح معامل الارتباط بيرسون المحور الثاني

8	7	6	5	4	3	2	1	لعبارات
.815	.867	.848	.844	.919	.903	.805	.828	عامل الارتباط
00.0	00.0	00.0	000.	000.	000.	000.	000.	ig

0.001**

جدول (15) يوضح معامل الارتباط بيرسون المحور الثالث

8	7	6	5	4	3	2	1	لعبارات
.659	.469	.621	.711	.650	.685	.639	.518	عامل الارتباط
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	ig

0.001**

المصدر: اجتهاد الطالبين اعتمادا على برنامج spss v25

جدول رقم (16) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach لكل العبارات

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0,846	08	تسهل المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيقي الإدماج المهني
	08	تسهل فرق العمل في تحقيقي الإدماج المهني
	08	يساهم الأمن الوظيفي في تحقيق الإدماج المهني
	26	الإجمالي

المصدر: اجتهاد الطالبين اعتمادا على برنامج spss v25

من خلال الجدول (16) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0,846)، مما يؤكد تمتع الاستمارة بدرجة ممتازة من الثبات كذلك يتضح من الجدول رقم (15) أن قيم ثبات الاستبيان يتراوح ما بين (0.833- 0.900) ما يدل على أن أغلب عبارات الاستمارة ذات أهمية ومؤثرة بدرجة كبيرة في قيمة معامل الثبات ، وأن حذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمتها مما يمكن ملاحظة وجود بعض الفقرات التي قد يؤدي حذفها إلى زيادة معدل الثبات ، رغم ذلك أن رغم ذلك فإنه من الأصح الاحتفاظ بها مع باقي العبارات ، لئتم بناء التحليل العام على أساسها نظرا لكون معامل الثبات العام للدراسة ممتاز .

2/ **الانحراف المعياري:** هو مقياس من مقاييس التشتت تم استخدامه وتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين.

3/ **المتوسط الحسابي:** وهو مقياس من مقاييس النزعة المركزية يصف الظواهر ومعرفة اتجاه تركز الإجابات.

4/ **التكرار:** وهو تعداد كل الإجابات المتكررة لعبارات الاستبيان، تم تلخيصها في الجداول.

5/ **النسبة المئوية:** هي وسيلة إحصائية اعتمدنا عليها لتفسير وعرض نتائج الاستبيان والهدف منها المقارنة بين أكبر و أصغر نسبة.

6/ **معامل الارتباط بيرسون (Pearson):** للتأكد من الاتساق الداخلي بين كل الأبعاد والمحاور والدرجة الكلية.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التطرق إلى الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم تناول التعريف بمؤسسة قديلة للمياه بسكرة، وأهم أسباب اختبارها، ثم تطرقنا إلى تحديد المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج المناسبة والمستخدم في العلوم الاجتماعية ثم تطرقنا بعد ذلك إلى الأدوات الإحصائية المتبعة في الدراسة ثم تبيان أهم الأساليب الإحصائية المختلفة في الدراسة والتي تهدف من خلالها إلى الوصول لنتائج علمية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير البيانات

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج

خلاصة

تمهيد:

بعد توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة، في هذه الدراسة، نأتي إلى إحدى أهم المراحل العملية البحثية والمتمثلة ، في محاولة استنتاج البيانات المتحصل عليها في الميدان، من خلال تطبيق مختلف الوسائل الإحصائية وكذلك عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، في ضوء التساؤلات والدراسات السابقة، لتخلص الى جملة من التوصيات والاقتراحات. في خطوة لاحقة لخطوة جمع البيانات، يعتمد الباحث إلى تفريغ هذه البيانات ومعالجتها إحصائياً، تمكنه من الإلمام بجوانب موضوع الدراسة وذلك من خلال فهم السياق العام لإجابات المبحوثين والأهم من كل ذلك تصور العلاقات والترابط بين متغيرات الظاهرة.

وفي هذا الفصل سوف يتم تطرق إلى:

- وصف المتغيرات الديموغرافية.
- تحليل وتفسير أبعاد المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية.
- عرض نتائج العامة للدراسة.

عرض وتحليل البيانات في ضوء تساؤلات الدراسة:

1- الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة :

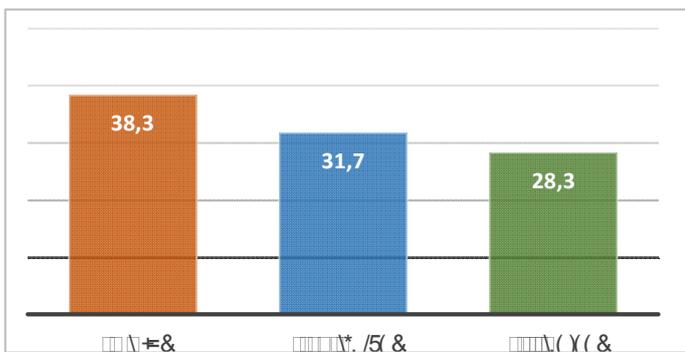
للتأكد من مدى الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع المدروس على الباحث أن يعطي عرضاً مفصلاً للمجتمع الذي يقوم بتحليله ودراسته إذ ان التوصيف الجيد للمعلومات المتحصل عليها من الميدان يسمح للقارئ باستيعاب وفهم الموضوع المراد دراسته دون ان يواجه صعوبات في قراءه البيانات ووفق ذلك قمنا بعرض مفصل للبيانات المتحصل عليها حسب مجموعة من المتغيرات الديموغرافية كالمؤهل العلمي والمناصب كالتالي:

عرض و تحليل البيانات المحور الأول البيانات الشخصية :

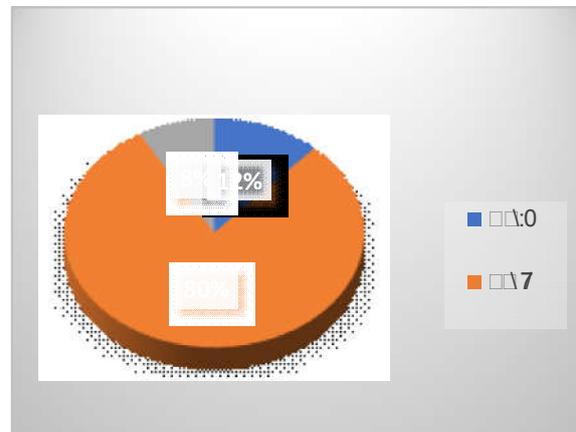
الجدول رقم (17) يوضح خصائص مجتمع الدراسة حسب بعض المتغيرات الديموغرافية

المجموع	النسبة المئوية%	التكرارات	التصنيف	المتغيرات الديموغرافية
60	11,7%	7	ثانوي	المؤهل العلمي
	80,0%	48	جامعي	
	8,3%	5	معهد أو تكوين	
60	38,3%	23	إطارات	المنصب
	31,7%	19	أعوان تحكم	
	28,3%	17	أعوان تنفيذ	

المصدر: اجتهاد الطالبين اعتمادا على برنامج spss v25



الشكل رقم 05 أعمدة بيانية توضح الخصائص الديموغرافية



الشكل رقم 06 يوضح خصائص مجتمع الدراسة حسب المنصب

المصدر: اجتهاد الطالبين اعتمادا على برنامج spss v25

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) و الدائرة النسبية المرفقة أعلاه بأن فئة الجامعة تشهد حضورا كبيرا بين أوساط الموظفين بالمؤسسة إذ بلغت نسبة جد عالية 80 %، وتليها مستوى التعليم "الثانوي" و قدرت بـ 11.7% ، وأخيرا تليها أدنى نسبة 8.3 % للمبجوثين الحائزين على شهادة "المعهد أو التكوين" نظرا لكون التطورات التي شهدتها المؤسسة عقب نشأتها دعت إلى طلب اليد العاملة الجامعية المتخرجة دون غيرها من المؤهلات العلمية لذلك فمن المرجح أن أغلب الموظفين الإداريين هم من ذوي الكفاءة و الخبرة العلمية و العملية مما يسمح لهم بأداء المهام و الأنشطة على أكمل وجه ، و ما يؤكد ذلك الشكل (06) .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه والشكل المرفق يمكننا القول بان مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تقوم بتوظيف عمال ذوي شهادات مختلفة كلا حسب تخصصه، الا أنها تركز وتحرص أكثر على استقطاب وتوظيف ذوي الشهادات والكفاءات العلمية، مما يعزز القدرة الإنتاجية للمؤسسة و يضمن استمراريتها. و هذا أيضا ربما راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تستدعي فيها بعض الوظائف اشخاصا ذوي مستوى تعليمي عالي، وهو ما يدل على ادراك المؤسسة لأهمية المورد البشري في العملية الانتاجية ومدى الاستفادة منه من خلال منحه فرص عالية للمشاركة في اتخاذ القرار ومنحه فرص للابداع والابتكار وبالتالي فتح المجال للموظف للتكيف والاندماج أكثر داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

وفيما يتعلق بالمناصب فقد وزعت كالاتي: فقد تمثلت أعلى نسبة في فئة الاطارات حيث قدرت بـ 38.3%، كما هو موضح في الشكل رقم (09) وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنسب الأخرى، وتليها نسبة 31.7% لفئة أعوان التحكم، فيما تمثلت نسبة 28.3 % أقل نسبة لأعوان تنفيذ.

يتضح لنا من النتائج المتعلقة بمتغير المناصب أن مؤسسة قديلة من اجل ضمان السير الجيد للعمل تعتمد في أداء مهامها ووظائفها على التنوع في المناصب التي تتناسب مع قدرات الافراد أي الاشخاص المناسبين في الاماكن المناسبة

2/ الاجابة على تساؤلات الدراسة:

سيتم عرض محاور الاستمارة و تحليلها بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة و هذا باستعمال التحليل الوصفي من خلال استخدام برامج الحزمة الإحصائية SPSS V25 و سيكون التحليل مبنيًا على جملة من المقاييس الوصفية كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و استنتاج التوجه العام لأراء أفراد المجتمع بناءا على المتوسطات الموزونة لسلم ليكرت الثلاثي كما هو موضح في الجدول السابق (07)

التساؤل الفرعي الأول : كيف تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج المهني في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ؟

للإجابة على هذا التساؤل كان لا بد من تحليل فقرات محور المشاركة في اتخاذ القرار في لمعرفة دوره في تحقيق الاندماج و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (18) يوضح دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج المهني

المقاييس الحسابية		البدائل				العبارات	الرقم
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق	محايد	لا أوافق		
محايد	0,819	2,15	أوافق	محايد	لا أوافق	التكرار	01
			03	02	01	النسبة %	
محايد	0,819	2,15	25	19	16	يسمح لك بإبداء رأيك حول ما يتعلق بالمؤسسة	01
			41,7%	31,7%	26,7%	النسبة %	
موافق	0,724	2,48	أوافق	محايد	لا أوافق	التكرار	02
			37	15	8	النسبة %	
موافق	0,724	2,48	37	15	8	يتم أخذ مقترحاتك بعين الإعتبار من طرق رئيسك	02
			61,7%	25,0%	13,3%	النسبة %	
موافق	0,676	2,50	أوافق	محايد	لا أوافق	التكرار	03
			36	18	6	النسبة %	
موافق	0,676	2,50	36	18	6	مشاركتك في عملية إتخاذ القرار تساعدك في فهم اهداف المؤسسة	03
			60,0%	30,0%	10,0%	النسبة %	
موافق	0,572	2,66	أوافق	محايد	لا أوافق	التكرار	04
			43	14	3	النسبة %	
موافق	0,572	2,66	43	14	3	مشاركتك في إتخاذ القرار تزيد من درجة الثقة بينك و بين رئيسك	04
			71,7%	23,3%	5,0%	النسبة %	
موافق	0,616	2,60	أوافق	محايد	لا أوافق	التكرار	05
			40	16	4	النسبة %	
موافق	0,616	2,60	40	16	4	السماح لك ب إبداء رأيك للمساعدة في حل مشكلات ينمي لديك شعور الولاء إتجاه المؤسسة	05
			66,7%	26,7%	6,7%	النسبة %	

موافق	0,668	2,60	42	12	6	التكرار	06	تعزز مشاركتك في إتخاذ القرار من تحملك المسؤولية إتجاه مؤسستك
			70,0%	20,0%	10,0%	النسبة		
موافق	0,697	2,56	41	12	7	التكرار	07	يشجعك رئيسك على التعبير عن رأيك و يشعرك ذلك بالإنتماء
			68,3%	20,0%	11,7%	النسبة		
موافق	0,697	2,65	41	12	7	التكرار	08	مشاركتك في عملية إتخاذ القرار تجعلك تتلزم بمواعيد عملك
			68,3%	20,0%	11,7%	النسبة		
2,516			المتوسط الحسابي العام للمحور					
0,570			الإنحراف المعياري العام للمحور					

المصدر: إجتهاد الطالبين إعتتماداً على برنامج spss v25

تلعب المشاركة في اتخاذ القرارات دورا هاما، في تحقيق أهداف المؤسسة، فالأخذ بأراء المرؤوسين حول كل أو بعض المسائل المتعلقة بالعمل، يعتبر عاملا أساسيا في نجاح القرارات، ذلك أن المدير لا يمكنه اتخاذ أي قرار بمفرده، فالمشاركة في اتخاذ القرار ، وسيلة لخلق بوادر الإبداع و الابتكار لدى الموظفين الإداريين لتحسين الإنتاج ، و تطوير أساليب الاداء، كما تخلق روح المسؤولية لدى العامل وتشعره بكيانه و أهميته داخل المؤسسة و تخلق جو من الثقة المتبادلة بينهم و بين إدارة المؤسسة

فمن خلال قراءتنا لنتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (01) التي مفادها: **يسمح لك بإبداء رأيك حول ما يتعلق بالمؤسسة.** حيث بلغ متوسط حسابي لهذه العبارة بـ 2.15، وانحراف معياري قدر بـ 0.819، أي بدرجة تشتت ضعيف ومستوى اتجاه متوسط. حيث نالت درجة "الموافقة" % 41.7، وتكرار قدر بـ 25 مفردة، تليها نسبة "المحايدين" نسبة % 31.7 وتكرار 19 مفردة، وأخيرا درجة "غير موافقين في جميع العبارات قدرت بنسبة % 26.7 و تكرار 16 مفردة.

من خلال القراءة الإحصائية و المعطيات المتحصل عليها ، نستنتج أن أعلى نسبة حازت عليها فئة من أفادوا بـ "موافق" وهذا ما يدل على مدى احترام المؤسسة للعاملين بها ، بمختلف مناصبهم فمن المهم إتاحة المشاركة لجميع الموظفين دون استثناء للمناقشة و اتخاذ القرارات حول المسائل التي تخدم المؤسسة و تزيد من نجاحها ، بحيث يمكن للموظفين طرح آراءهم وأفكارهم في العديد من المواضيع . ، فكلما سمحت المؤسسة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات كلما زادت القيمة المعنوية للقرار، كون المشاركة ترفع من الروح المعنوية لدى الموظفين وتعزز من ولائهم ، وتطور قدراتهم على تحسين خدمات المؤسسة . وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو ، من خلال تجاربه التي أكد فيها على السلوك الإنساني في التنظيم، و ضرورة مراعاة الإدارة للعنصر البشري ، ليس فقط من النواحي المادية ، و إنما أيضا من النواحي النفسية الاجتماعية. حيث قدمت هذه النظرية ، مجموعة من القواعد و الأساليب، التي تساعد في تحضير العاملين و مساعدتهم على تحقيق رغباتهم، و تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات مما يحقق لهم نوعا من الاستقرار الوظيفي كأحد دلالات الاندماج المهني.

أما فيما يخص العبارة رقم (02): التي مفادها يتم أخذ مقترحاتك بعين الاعتبار من طرق رئيسك فقد بلغت نسبة "الموافقة" 61.7% بتكرار قدر بـ 37 مفردة، في حين بلغت نسبة "المحايدين" 25 % بتكرار و قدر بـ 15 مفردة، بينما بلغت نسبة "الغير موافقين" 13.3% و تكرار قدر بـ 8 مفردة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.48 و انحراف معياري قدر بـ 0.724 أي بدرجة تشتت ضعيفة جدا و مستوى اتجاه قوي .

من خلال القراءة الإحصائية و المعطيات المتحصل عليها فإن النسبة الأكبر من إجابات المبحوثين بمؤسسة قديلة ، تبين أن رئيس العمل يأخذ بمقترحات الموظفين الإداريين ، حيث تجعلهم أكثر اندماجا في العمل، و يبذلون أقصى ما لديهم من جهد وفكر، لذا يعتبر الأخذ بمقترحات الموظفين دليل واضح على المصادقية و الروح التعاونية التي تقوم عليها المؤسسة لتحقيق النمو والبقاء في الصدارة، وهذا ما جاء به العالمان نويستروم و ديفيس NEWSTROM ET DAVI أنه إذا أخذ الرئيس بمقترحات الموظفين فإن ذلك يزيد من دافعية الإنجاز لديهم إذ تتيح لهم فرصة تفجير طاقتهم وإمكاناتهم في المبادرة والإبداع نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، إذن فالمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة الموظفين ، في فهم توضيح مساراتهم نحو تحقيق الأهداف .

بينما العبارة رقم (03) التي جاء نصها: مشاركتك في عملية اتخاذ القرار تساعدك في فهم أهداف المؤسسة بلغ متوسطها الحسابي 2.50 و انحراف معياري قدر بـ 0.676 ذي مستوى اتجاه متوسط

وتشتت بسيط ،حيث نالت درجة "الموافقة" % 60 و تكرار قدر ب 36 مفردة، تليها نسبة "المحايدين" بنسبة % 30 و تكرار 18 مفردة، و أخيرا درجة "الغير موافقين" قدرت بنسبة % 10.07 و تكرار 16 مفردة. نستنتج من المعطيات المتحصل عليها في إجابات المبحوثين بأن مشاركة الموظف الفعلية في عملية اتخاذ القرار تعزز التفاهم والشفافية ، وتسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة أكثر فاعلية وبكفاءة عالية ، وهذا ما يساعدهم على التحكم في عملهم و شعورهم بالانتماء للمؤسسة مما يحفزهم على استيعاب الأهداف المسطرة للمؤسسة، و رفع قدرتها الإنتاجية. وهذا ماجاءت به نظرية المقاربة النفسية الاجتماعية التي تؤكد على مراعاة الموظفين المشاركة الواسعة ، في الوسط المهني مما يتيح لهم مسؤوليات كبرى في تحقيق التطور و التي تأخذ بالحسبان العوامل الاجتماعية و التكنولوجية التي لا تتحقق ، إلا بإشراك العنصر البشري فيها.

فيما يتعلق بالعبارة رقم (04) التي مفادها: مشاركتك في اتخاذ القرار تزيد من درجة الثقة بينك و بين رئيسك: فقد نالت فئة من أفادوا ب"الموافقة" فيها أعلى نسبة قدرت ب % 71,7، و بتكرار قدر 43 مفردة بينما بلغت نسبة المحايدين % 23,3 و بتكرار قدر 14 ، في حين تليها نسبة الغير موافقين حيث قدرت ب % 5,0 و بتكرار 3 مفردة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,66 و بانحراف معياري يقدر ب 0,572 أي مستوى اتجاه متوسط .

ما يعني أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تزيد من الثقة المتبادلة مع رئيسهم ، فالتأكيد على مبدأ الشورى يرفع من الروح المعنوية للموظفين، و هي دليل واضح على مدى احترام الرئيس لموظفيه و تقديس قدراتهم و التزامهم. وهذا ما أثبتته مدرسة الموارد البشرية والتي تؤكد على ضرورة إتاحة فرص المشاركة للموظف بشكل واسع في اتخاذ القرار، يحقق له نوعا من الرضا ،فالمشاركة في اتخاذ القرار تزيد من درجة الثقة بين الموظفين الإداريين ومرؤوسهم، وخاصة عندما يجد الموظف المسؤول ويأخذ رأيه بعين الاعتبار، فهذا ما يجعل هناك ثقة متبادلة بين الموظف ومسئوله ،وهي من الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسة على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، فحينما يسود جو من الثقة في بيئة العمل؛ فإن الموظفين يستطيعون الإبداع بأرائهم، وتجعلهم يقومون بالتركيز على المشاريع الكبرى ، وتحقيق أهدافها وغاياتها المعلنة و هذا ما يحقق لديهم الشعور بالانتماء .

أما فيما يخص العبارة رقم (05) التي مفادها السماح لك بابداء رأيك للمساعدة في حل مشكلات ينمي لديك شعور الولاء اتجاه المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 2.60 وانحراف معياري يقدر 0.616 اي

مستوى اتجاه متوسط حيث نالت درجة الموافقة 66.7 % وتكرار قدر ب 40 وتليها نسبة المحايدون قدرت ب 26.71 % تكرار 16 مفردة، واخيرا درجة الغير الموافقين قدرت بنسبة 6.7 % بتكرار 4 مفردة.

تبين لنا هذه العبارة أنه من الطبيعي ولاء الموظفين للمؤسسة، الذي يقوم على أساس المعاملة التي يتلقاها الموظفين، فالاعتماد على الموظفين في حل المشكلات دليل على الاعتراف بجهودهم وكفاءتهم، واعتبارهم الركيزة التي تقوم عليها المؤسسة؛ أي أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز من روح المسؤولية الجماعية، ما يشعر الموظف بأهمية الدور الذي يؤديه لصالح المؤسسة فيزداد حبه لمنصبه ويصبح أكثر اعتزازا بانتمائه، وتتطلب المشاركة عاملين أساسيين هما (الثقة والحرية) فكل العاملين يؤديان إلى توفر شرط أساسي من شروط الالتزام بالقرارات التي تمت المشاركة فيها وهو الاتفاق على القرارات، فكلما كانت درجة الاتفاق عالية كلما ارتفع ولاء الموظفين للقرارات وهو ما أكدت عليه مدرسة الموارد البشرية على دور العامل في المؤسسة من خلال " إعطائه فرصة للتعبير عن رأيه ، حول ما يتعلق بالمؤسسة و التعرف على الصراعات و حلها بشكل سريع، و هو ما ينمي لديه شعور الانتماء بالمؤسسة".

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (06) التي مضمونها : تعزز مشاركتك في اتخاذ القرار من تحملك المسؤولية اتجاه مؤسستك فقد بلغت نسبة "الموافقة" على الإجابة % 70 بتكرار قدر ب 42 مفردة، في حين بلغت نسبة المحايدون % 20 بتكرار قدر ب 12 مفردة، بينما بلغت نسبة الغير موافقين ب % 10 و تكرار قدر ب 6 مفردة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.60 و انحراف معياري قدر ب 0.668 أي مستوى اتجاه متوسط و درجة تشتت ضعيف.

يتضح لنا من إجابات المبحوثين بأن مشاركة الموظفين في قرارات المؤسسة ، يعزز شعورهم المسؤولية و ارتباطهم بعملهم، فيستثمرون الكثير من الجهد لمواجهة أي مشكل، و تقديم حلول مبتكرة لجعل مؤسستهم الأفضل. فالمشاركة في اتخاذ القرار تحمل الموظف كامل مسؤوليته وتجعله يفهم الأسس والمبررات الكامنة وراء القرارات المتخذة بالتالي فإن المشاركة في اتخاذ القرارات تسهم في تحلي الموظف بالضمير المهني، وتجنبه بالتالي العديد من المشكلات التنظيمية والعراقيل التي من الممكن أن تعترض تنفيذ الخطط، وهذا ما يساعد أيضا على تبني القرارات والالتزام بها بشكل كبير تحقيق أهداف المؤسسة .

واستنادا إلى مضمون العبارة رقم (07): يشجعك رئيسك على التعبير عن رأيك و يشعرك ذلك بالانتماء، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 2.56 و انحراف معياري قدر ب 0.697 أي مستوى اتجاه متوسط ، أخذت الترتيب على التوالي، نالت درجة "الموافقة" أعلى نسبة قدرت ب % 68.3 وتكرار قدر ب

41، تليها نسبة "المحايدين" قدرت بـ % 20 و تكرار 12 مفردة، و أخيرا درجة "غير موافقين" حيث قدرت بنسبة 11.7% و تكرار 7 مفردة.

يتضح من خلال النتائج المتوصل اليها في العبارة أعلاه أن من أهم المميزات التي يجب أن يتحلى بها الرئيس، هي الالتفات حول موظفيه و تشجيعهم على التعبير و الاستفادة من خبراتهم و تمسكهم بمؤسستهم و العمل على تقوية شعورهم بالانتماء، كأحد مقومات الاندماج المهني، وهذا يدل على ارتباط و تشجيع الرئيس لموظفيه على الالتزام بمتطلبات العمل والاستمرار فيه ، والحرص على مصلحة المؤسسة ، وأهدافها ويعزز أيضا الإحساس بالدعم الجيد الذي تبديه المؤسسة لعمالها وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والأخذ باقتراحاتهم في وضع الأهداف وهذا ما يتفق مع دراسة "راجعي أسامة" التي توصلت إلى أن الدور الفعال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات والوصول إلى قرار رشيد يعزز من شعورهم بالانتماء اتجاه مؤسستهم.

العبارة رقم (08) التي تنص على: مشاركتك في عملية اتخاذ القرار تجعلك تلتزم بمواعيد عملك، حيث بلغت نسبة "الموافقة" على الإجابة 68.3% و تكرار قدر بـ 41 مفردة، في حين بلغت نسبة "المحايدين" بـ % 20 و تكرار قدر بـ 12 مفردة، و أخيرا تليها درجة "غير موافقين" قدرت بنسبة % 11.7 و تكرار 7 مفردة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 2.65 و انحراف معياري قدر بـ 0.697 أي مستوى اتجاه متوسط و درجة تشتت ضعيف.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن التزام الموظفين بمواعيد عملهم راجع إلى دورهم الفعال في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملهم والمكانة التي يتميزون بها، مما يرفع لديهم حس المسؤولية تجاه عملهم و جعلهم يحرصون على المواظبة في عملهم. فالمشاركة في عملية اتخاذ القرار تجعل الموظف يلتزم بأوقات العمل، ويقوم بأداء مهامه على أكمل وجه وهذا يعتبر خاصية من خصائص الاندماج المهني.

وعموما نجد بأن عبارات المشاركة في اتخاذ القرار قد جاءت بدرجة الموافقة حيث كان المتوسط الحسابي العام 2.516 والانحراف المعياري 0.570 وهذا ما يفسر تركيز التوجه العام للأفراد على الموافقة دوما الأمر الذي يدل على أن الموظفين في المؤسسة يتمتعون بأكبر قدر من المشاركة في اتخاذ القرار مما يعزز لهم الانتماء وهنا يبرز دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج المهني .

ب- التساؤل الفرعي الثاني : ما الدور الذي يلعبه فرق العمل في تحقيق الإدماج المهني بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية .

جدول رقم (19) يوضح دور فرق العمل في تحقيق الإدماج المهني

الرقم	العبارات	البدائل			المقاييس الحسابية	
		لا أوافق	محايد	أوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تعتمد مؤسستك على فرق العمل في إنجاز المهام	4	13	43	2,65	0,605
		النسبة %	6,7%	21,7%		
02	العمل ضمن فريق يحفزك على البقاء في مؤسستك	6	15	39	2,55	0,674
		النسبة %	10,0%	25,0%		
03	العمل ضمن فريق يزيد من خبرتك و كفاءتك في العمل	5	10	45	2,66	0,628
		النسبة %	8,3%	16,7%		
04	العمل ضمن فريق يجعلك متجانسا مع وظيفتك أكثر	3	11	46	2,71	0,555
		النسبة %	5,0%	18,3%		
05	تعتمد مؤسستك على فرق العمل من أجل رفع مستوى الأداء	3	11	42	2,71	0,555
		النسبة %	8,3%	18,3%		
06	يشجعك فريقك الذي تنتمي إليه على تطوير مهاراتك في العمل	5	13	42	2,61	0,640
		النسبة %	8,3%	21,7%		
07	التفكير الجماعي في حل	3	13	44	2,86	0,765

			73,3%	21,7%	5,0%	النسبة	المشكلات يعزز ولائك للمؤسسة	
			42	12	6	التكرار	التعاون في أداء الأعمال ضمن فريقك يعزز لديك	08
موافق	0,668	2,60	70,0%	20,0%	10,0%	النسبة	الانتماء لمؤسستك	
			المتوسط الحسابي					
2,645								
			الإنحراف المعياري					
0,525								

المصدر: اجتهاد الطالبين اعتمادا على برنامج spss v25

بفعل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية، و التي تشكل تحديات تهدد بقاء واستمرارية المؤسسات، حيث سارعت هذه الأخيرة إلى تبني أسلوب فرق العمل ، من أجل تحقيق نجاحها فمفهوم فرق العمل يستند إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية، و الخروج من الطابع الفردي إلى الطابع الجماعي، والاهتمام بهذا النوع من الإدارة أصبح ضرورة للحياة العملية لما له من تأثير إيجابي على أداء الموظف والفريق وعلى المؤسسة بصفة عامة ، كما يؤدي فريق العمل دورا مهما في تنمية المهارات وتحسين العلاقات بين الأفراد ، وتحسين الاندماج

وبخصوص العبارة رقم (01) التي مفادها : تعتمد مؤسستك على فرق العمل في إنجاز المهام، قدر المتوسط الحسابي بـ 2.65 وانحراف معياري يقدر بـ 0.60 أي مستوى اتجاه متوسط، حيث نالت درجة الموافقة 71.7% وتكرار قدر بـ 43، تليها نسبة المحايدين قدرت بـ نسبة 21.7% و تكرار 13 مفردة، و أخيرا درجة غير موافقين حيث قدرت بنسبة 6.7% و تكرار 4 مفردة.

من خلال قراءتنا الإحصائية للنتائج أعلاه يتبين لنا أن المؤسسة تعتمد على فرق العمل ، فعندما يعمل الموظفون معا كفريق يمكنهم إنجاز المهام بسرعة و كفاءة عالية أفضل من العمل بشكل منفرد، بالإضافة إلى أن العمل كفريق يحقق الأهداف المشتركة، و يعزز روح التعاون بين الموظفين، وهذا ما يتفق مع دراسة "حقيق زكية" التي توصلت ، إلى أن المؤسسة تتبنى أسلوب فرق العمل في إدارة نشاطاتها بشكل مرتفع وتتوافق أيضا مع دراسة "الأستاذ يوسف زدام والدكتورة أسماء زينة" التي توصلت إلى أن مفهوم فرق العمل يستند إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية والخروج من الطابع الفردي في السلوك إلى الطابع الجماعي فالاهتمام بهذا النوع من الإدارة أصبح ضرورة للحياة العملية لما له من تأثير إيجابي على

أداء الفرد والفريق ، بالتالي على أداء المنظمة ككل، وتعتمد المؤسسة على فرق العمل لما لها من أهمية في حل المشكلات وتحقيق الإبداع و الابتكار وتحسين عملية صنع القرار وانجاز المهام المحددة وتحفيز الموظفين من خلال العمل الجماعي تحقيق مستويات عالية من الرضا وهذا ما أكد عليه " DAFTFNE " في كتابه " فرق العمل وقواعد إنجاحها" القواعد المتاحة للفرق من خلال الجهود الشخصية والتنوع في الإمكانيات و المهارات يساهم في زيادة المرونة للمؤسسة، إذ يعتبر العمل بأسلوب الفرق عاملا مهما في إنجاح أهداف المؤسسة ،

أما فيما يخص العبارة رقم (02) محتواها : العمل ضمن فريق يحفزك على البقاء في مؤسستك، حيث بلغت نسبة "الموافقة" على الإجابة ب 65% بتكرار قدر ب 39 مفردة، ثم نسبة المحايدين % 25 و بتكرار قدر ب 15 مفردة ، و أخيرا تليها درجة غير موافقين قدرت بنسبة % 10 ، و تكرار 6 مفردة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة % 2.55 ، و انحراف معياري قدر ب 0.674 أي مستوى اتجاه متوسط، و درجة تشتت ضعيف.

من خلال القراءة الإحصائية و المعطيات المتحصل عليها فإن النسبة الأكبر من إجابات المبحوثين بالمؤسسة توضح اعتماد المؤسسة على مبدأ العمل كفريق يضمن الاحتفاظ بالموظفين و بقاءهم لفترة أطول، فهي مكسب كبير يحقق الرضا الوظيفي و يحفز العمال على توفير فرص أكثر للتواصل بشكل فعال و خلق جو مناسب للعمل .

توضح لنا العبارة رقم (03) التي تنص على ان : العمل ضمن فريق يزيد من خبرتك و كفاءتك في العمل، بلغت نسبة "الموافقة" على الإجابة % 75 بتكرار قدر ب 45 مفردة في حين بلغت نسبة "المحايدين" ب % 16.7 ، و بتكرار قدر ب 10 مفردة، و أخيرا تليها درجة "غير موافقين" قدرت ب نسبة % 8.3 و تكرار 5 مفردة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.6 ، و انحراف معياري قدر ب 0.628. اي مستوى اتجاه متوسط ، و درجة تشتت متوسط.

من خلال المعطيات المتحصل عليها نستنتج من خلال أعلى نسبة من إجابات المبحوثين تأكد على أن خبرة وكفاءة الموظفين تزيد من العمل كفريق، فعموما العمل الجماعي كفريق يمكنه القيام ، بأعمال ومهام ذات جودة كما يمكنهم الاستفادة من خبرات بعضهم البعض، بواسطة تبادل المعرفة والمعلومات بينهم ، وهذا ما يساعد في تطوير مهاراتهم وبالتالي فان العمل ضمن فريق يساهم بشكل كبير في إثراء المسار المهني للموظف وتعزيز كفاءته المهنية

ويتضح من خلال العبارة رقم (04) التي مفادها: العمل ضمن فريق يجعلك متجانسا مع وظيفتك أكثر، بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.71 وانحراف معياري قدر بـ 0.555 أي مستوى اتجاه متوسط، حيث نالت درجة الموافقة 76.7% وتكرار قدر بـ 64 تليها نسبة المحايدين قدرت بـ % 18.3 وتكرار 11 مفردة، واخيرا درجة غير موافقين حيث قدرت بـ % 5 و تكرار 3 مفردات.

نستج من خلال نتائج اجابات المبحوثين المتحصل عليها أعلاه بأن العمل كفريق له أهمية كبيرة في تحقيق التنسيق و التكامل الوظيفي بين مختلف الأنشطة و العمليات، فتعاون أعضاء الفريق على تحقيق الأهداف و مواجهة التحديات هذا يعزز التجانس الوظيفي.

توضح لنا العبارة رقم (05) التي محتواها : تعتمد مؤسستك على فرق العمل من أجل رفع مستوى الأداء، وبلغت نسبة الموافقة على الإجابة % 76.7 بتكرار يدر بـ 42 مفردة، في حين بلغت نسبة المحايدين بـ % 18.3 و تكرار قدره 11 مفردة، و تليها درجة غير موافق حيث قدرت بنسبة % 8.5 و تكرار 3 مفردة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.71 و انحراف معياري قدر بـ 0.555 أي مستوى اتجاه قوي و تشتت متوسط.

استنادا لما تقدم من نتائج يتضح أن المؤسسة تركز على تنظيم فرق عمل لتحسين مستوى الأداء، فبطبيعة الحال العمل ضمن فرق في المؤسسة له أهمية كبيرة، بحيث أنه يزيد من شعور السعادة لدى الموظفين، إذ يشعرون أن عملهم له قيمة ، و بأن لديهم شيئا مميذا يقدمونه، مما يزيد من إنتاجيتهم وفق مستوى أداء مميز.

تبين لنا العبارة رقم (06) التي مفادها: يشجعك فريقك الذي تنتمي إليه على تطوير مهاراتك في العمل، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 2.61 و انحراف معياري يقدر بـ 0.640، أي مستوى اتجاه متوسط و تشتت متوسط، و نالت درجة الموافقة % 70 و تكرار قدر بـ 42 مفردة ، تليها نسبة المحايدين قدرت بـ نسبة % 21.7 و تكرار 13 مفردة ، و أخيرا درجة غير موافقين حيث قدرت بنسبة % 8.3 و تكرار 5 مفردات .

يتبين لنا أن الاحتياجات الفردية لأعضاء المؤسسة تتحقق عند العمل كفريق ، بحيث يطور مهاراتهم المهنية و يمنحهم طاقة ايجابية ترفع من مؤهلاتهم ، على أن يساهم فريق العمل بشكل فعال على تشجيع الموظف في تطوير مهاراته المهنية .

أما فيما يخص العبارة رقم (07) التي محتواها : التفكير الجماعي في حل المشكلات يعزز ولائك للمؤسسة ، قدرت درجة الموافقة بـ نسبة % 73.31 و تكرار قدر بـ 4 ، ثم نسبة المحايدين قدرت بنسبة

% 21.71 و تكرار 13 مفردة، في حين بلغت نسبة غير موافقين % 5 تكرار 3 مفردات. بمتوسط حسابي بلغ 2.86 و انحراف معياري يقدر ب 0.765 أي مستوى اتجاه قوي و تشتت ضعيف .
من خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا بأن مساهمة العمل بروح الفريق الواحد تساعد في حل المشكلات و اقتراح بدائل لتفادي هذه المشاكل ، حيث يشجع على التفكير المبتكر ، و التطلع على الأفكار بنظرة واسعة ، و يشجع على ثقافة العمل بإيجابية أكثر، و يؤدي إلى رضا أعلى في العمل و تحقيق الولاء للمؤسسة ، لذا يعتبر التفكير الجماعي في حل المشكلات إستراتيجية فعالة لتعزيز ولاء الموظفين وارتباطهم بالمؤسسة التي يعملون بها .

العبارة رقم (08) التي تنص على: التعاون في أداء الأعمال ضمن فريقك يعزز لديك الانتماء لمؤسستك ، حيث بلغت نسبة الموافقة على الإجابة %70 بتكرار قدر ب 42 مفردة، في حين بلغت نسبة المحايدين ب % 20 و تكرار قدره 12 مفردة، و تليها درجة غير الموافقين حيث قدرت نسبة %10 و تكرار 6 مفردة ، و قدر المتوسط الحسابي ب 2.60 و انحراف معياري قدر ب 0.668 أي مستوى اتجاه متوسط ، ودرجة تشتت متوسط.

ما يمكن استنتاجه من خلال إجابات المبحوثين بمؤسسة قديلة أن التعاون كفريق في العمل له فضل كبير في تعزيز التواصل و الانتماء للمؤسسة ، والمشاركة ودعم التحفيز والروح المعنوية للفريق بشكل عام، والتعاون يسمح للموظفين بتبادل المعارف والخبرات مما يجعلهم أكثر ، كفاءة وفاعلية في أداء مهامهم لذا يلعب فريق العمل دورا أساسيا في تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة وكذلك هذا ما لاحظناه عند زيارتنا للمؤسسة بان فرق العمل تجعل الموظف يعتز بفريقيه عند تعاونه في أداء عمله ويجعله جزء لا يتجزأ من المؤسسة وفخورا بها .

وتجدر الإشارة كذلك بأن التوجه العام لاستجابات الموظفين على عبارات فرق العمل جاءت بدرجة الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.645 و بانحراف معياري 0.52 هذا ما يدل على أن العبارة تؤدي عملها في بناء الاستمارة وهي معبرة عن هذا المحور .

ج-التساؤل الفرعي الثالث : كيف يسهم الأمن الوظيفي في تحقيق الاندماج المهني لمؤسسة قديلة ؟

جدول رقم (20) يوضح دور الأمن الوظيفي في تحقيق الإندماج المهني

المقاييس الحسابية		البدائل				العبارات	الرقم
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق	محايد	لا أوافق		
موافق	0,578	2,73	48	8	4	التكرار	01
			80,0%	13,3%	6,7%	النسبة%	
موافق	0,758	2,36	32	18	10	التكرار	02
			53,3%	30,0%	16,7%	النسبة%	
موافق	0,743	2,41	34	17	9	التكرار	.03
			56,7%	28,3%	15,3%	النسبة%	
موافق	0,777	2,35	32	17	11	التكرار	04
			53,3%	28,3%	18,3%	النسبة%	
موافق	3,619	2,98	39	12	8	التكرار	05
			65,0%	20,0%	13,3%	النسبة%	

موافق	0,645	2,85	40	15	5	التكرار	شعورك بالارتياح و الإستقرار يجعلك متمسك بوظيفتك	06
			66,7%	25,0%	8,3%	النسبة		
موافق	2,599	2,91	42	10	7	التكرار	تعمل في بيئة تتسم بالامن والثقة المتبادلة بين جميع اطراف العمل(الموظفين الإداريين)	07
			70,0%	16,7%	11,7%	النسبة%		
موافق	0,747	2,50	39	12	9	التكرار	تحرص مؤسستك على تحقيق حقوق الوظيفية كاملة	08
			25,0%	20,0%	15,0%	النسبة%		
2,60			المتوسط الحسابي					
0,810			الإنحراف المعياري					

المصدر: إجتهد الطالبين إعتاماداً على برنامج spss v25

تسعى المنظمات إلى تحسين النجاح و الاستمرار في ظل المنافسة و التطورات التكنولوجية السريعة، و التحول نحو اقتصاد المعرفة، حيث تغيرت المفاهيم الإدارية نحو الاهتمام بالموجودات الفكرية فأصبح من الضروري الاستثمار فيها من خلال العديد من الاستراتيجيات، و من هذه الاستراتيجيات تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين ، كمفهوم إداري ساهم في تحقيق الرضا و الولاء لدى العاملين ، اذ يعد من أهم ركائز النجاح في أي مؤسسة حيث تقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظفين على مستقبله الوظيفي و إنهاء جميع صور القلق المهني فلا توجد مؤسسة ناجحة ذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الأمن الوظيفي قد تم تحقيقه فيها و يتمتع به جميع موظفيها.

وبناء عليه ففي ما يتعلق بالعبارة رقم (01) التي جاء نصها : تحرص مؤسستك على توفير بيئة عمل آمنة و صحية حيث بلغت نسبة الموافقة على الإجابة 80% بتكرار قدر ب 48 مفردة، في حين بلغت نسبة المحايدون 13.3% و تكرار قدر ب 8 مفردة، و تليها درجة غير الموافقين حيث قدرت نسبة%

6.7 و تكرار 4 مفردة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.73 و انحراف معياري قدر ب 0.578 أي مستوى اتجاه متوسط و درجة تشتت متوسطة .

وعليه يتضح أن المؤسسة تحرص على توفير بيئة عمل صحية وآمنة كحق من حقوق الموظفين لضمان سلامتهم ، فالعوامل الفيزيولوجية تعد من أهم عوامل اندماج الموظف داخل المؤسسة وهو ما أكدت عليه التجارب الأولى لهاوثورن التي ركزت على العوامل الفيزيولوجية من حرارة وضوضاء وتوفير الأمن والسلامة المهنية داخل بيئة العمل ، وهو ما أكدت عليه أيضا دراسة الدكتور أسامة محمد الأقرطي ، الذي توصل إلى أن للأمن الصناعي دور مهم في اندماج الموظفين .

أما فيما يخص العبارة رقم (02): تحصل على ترقية في عملك بناء على ما تقوم به من أعمال بمتوسط حسابي بلغ 2.36 و انحراف معياري يقدر ب 0.758 أي مستوى اتجاه ضعيف و درجة تشتت ضعيف. حيث نالت درجة الموافقة % 57.3 و تكرار قدر ب 32 تليها نسبة المحايدين قدرت بنسبة % 30 و تكرار 18 مفردة في حين بلغت غير الموافقين نسبة % 16.7 و تكرار 10 مفردة.

من خلال القراءة الإحصائية للمعطيات المتحصل عليها يمكن القول إن حصول الموظفين على ترقية جزء لما يقدموه للمؤسسة ، فالترقية تساعد على تحقيق الانتماء و دعم الاستقرار الوظيفي و ذلك عن طريق الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة و الكفاءة ، و تعتبر الترقية من أهم عوامل الاندماج المهني والتي تحسبهم بمكانتهم داخل المؤسسة ، ويبذلون أقصى جهدهم لإثبات الذات ، وهذا ما أكدته دراسة الأستاذ إيهاب صبيح محمد رزيق الذي أكد فيها تحصل الموظف على الترقية في عمله من وقت لآخر ، حسب قانون المؤسسة يساعد على بقاء الموظفين وإحساسهم بالمسؤولية واندماجهم فيها، وما أكده أيضا "الأستاذ فرج عبد القادر طه" في كتابه أن من أهداف الاندماج المهني هو تحصل العمال على ترقية تتوافق والجهد المبذول .

يتضح من العبارة رقم (03) التي محتواها: تحرص مؤسستك على عدم التمييز بينك وبين الموظفين، بلغت نسبة الموافقة على الإجابة ب 56.7% و تكرار قدر ب 34 مفردة، في حين بلغت نسبة المحايدين ب 28.3% و تكرار قدر ب 17 مفردة، تليها درجة غير الموافقين حيث قدرت ب % 15.3 و تكرار 9 مفردة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.41 و انحراف معياري قدر ب 0.743 أي مستوى اتجاه ضعيف و درجة تشتت ضعيف.

من خلال القراءة الإحصائية للعبارة أن المؤسسة لا تفرق بين الموظفين حفاظا على كرامتهم. فالتمييز بين الأشخاص يمنعهم من متابعة مسيرتهم المهنية و تحقيق أحلامهم و يحد من طاقاتهم، وهو ما أكدت

عليه نظرية z لأوتشي التي تقارن بين المؤسسات الأمريكية واليابانية حيث ان العامل الياباني لا يحس بالتميز بينه وبين زملائه وهم متساوون فقط . يكون التمييز حين إبداع أي موظف وتميزه
توضح لنا العبارة رقم (04) التي مضمونها : **تحرص مؤسستك على توفير الحوافز المادية و المعنوية لتشجيعك نحو العمل** ، بمتوسط حسابي بلغ 2.36 و انحراف معياري يقدر ب 0.777 أي مستوى متوسط و درجة تشتت ضعيف. حيث نالت درجة الموافقة %53.3 و تكرار قدره 32 ، تليها نسبة المحايدين قدرت بنسبة %28.3 و تكرار 17 مفردة، و أخيرا درجة غير الموافقين حيث قدرت بنسبة %18.5 و تكرار 11 مفردة.

تبين لنا من إجابات المبحوثين بمؤسسة قديلة أن مؤسستهم تقدم لهم حوافز مادية ، و معنوية لتشجيعهم على الاجتهاد في العمل، و هذا يؤثر ايجابيا على أدائهم المستقبلي، و يحسن من نوع الإنتاج و جودته كما و كيفا، بشكل أدق الحوافز المادية تزيد من إعانة الموظفين أما الحوافز المعنوية ككلمات الشكر و المديح فترفع ثقتهم الذاتية ما يزيد من مستوى أدائهم ، بشكل كبير وهذا ماجات به مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجاربها التي أكدت أن الحوافز المادية والمعنوية ضرورية لتأدية الغرض من اندماج العمال ، وكذلك نرى أن علماء الاجتماع والنفس في القرن 18 أكدوا على ضرورة ، توفر المؤسسات على حوافزها المادية والمعنوية ، على حد سواء تؤدي الغرض في تحقيق الاندماج المهني.

و العبارة رقم (05) التي مفادها: **في حالة إصابتك بحادث عمل توفر لك مؤسستك تأمين أو تعويض مادي** ،حيث بلغت نسبة الموافقة على الإجابة %65 و تكرار قدر ب 39 مفردة، في حين بلغت نسبة المحايدين %20 و تكرار قدر ب 12 مفردة، و تليها درجة غير الموافقين حيث قدرت بنسبة %13.3 و تكرار 8 مفردة. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 2.98 و انحراف معياري قدر ب 3.619 أي مستوى اتجاه قوي جدا و درجة تشتت متوسط.

من خلال القراءة الإحصائية و المعطيات المتحصل عليها يتضح لنا أن مؤسسة قديلة تحرص على توفير التأمينات و التعويضات في حالة الإصابة بحادث أثناء العمل و ذلك ضمانا لحقه ، و أن نظام التعويضات المادية والتأمين يعتبران عنصرا مهما في تحقيق الجودة التي تسعى كل مؤسسة لتحقيقها والريادة وفيها ويعتبر أيضا هذان العنصران من العوامل المهمة في تحقيق الاندماج المهني ، وهذان العنصران أكدت عليهما نظرية " **ماسلو للحاجات** " إذ يعتبر عنصر مهم من عناصر هرم الحاجات الإنسانية ، فالحاجة للأمن تأتي في المرتبة الثانية بعد تحقيق الحاجات الفسيولوجية وهي من القواعد الأساسية التي تعمل على تحقيقها المؤسسة لعمالها لضمان بقائهم واندماجهم في المؤسسة" ، دون أن ننسى **نظرية**

هرزبرج ذات العاملين" التي اعتبرت نظام التعويضات عامل من العوامل الخارجية التي تساعد المؤسسة بالاحتفاظ بعمالها"، ومن خلال ما تم ملاحظته في المؤسسة أن لها إدارة للخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة والتي تعتبر مكسب في تحقيق الاندماج المهني .

وجاءت العبارة رقم (06) التي محتواها: شعورك بالارتياح و الاستقرار يجعلك متمسك بوظيفتك حيث بلغت نسبة الموافقة على الإجابة 66.7% و تكرار يقدر بـ 40 مفردة في حين بلغت نسبة المحايدين 25% و تكرار قدر بـ 15 مفردة، و تليها درجة غير الموافقين حيث قدرت بنسبة 8.3% و تكرار 5 مفردات، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.8 و انحراف معياري قدر بـ 0.645 أي مستوى اتجاه قوي و درجة تشتت متوسط.

يتضح لنا من خلال ما تقدم أن أغلب الموظفين متمسكين بمناصبهم ، و ذلك لما توفره لهم من راحة و استقرار و دعم يضمن عملهم في بيئة آمنة تحت إشراف يعزز ثقتهم بقدراتهم، لان الاستقرار في العمل يجعل الموظف يتمسك بوظيفته وهذا ما أكدته نظرية z لأوتشي " عند مقارنتها بين المنظمات الأمريكية واليابانية، فالأمريكية لا يوجد فيها استقرار إذ أن الموظف يعمل بعقد مؤقت وهو معرض للفصل في عمله مما يجعل المؤسسة دائما في حالة خوف من أن تفقد عمالها الأكفاء، وهذا عكس ما يحدث في المنظمات اليابانية التي يبقى العامل يعمل فيها حتى يخرج للتقاعد و تحقق له كل وسائل الراحة والامن حتى يستقر العامل ويعطي كل ما لديه للبقاء والاندماج في مؤسسته .

العبارة رقم (07) مفادها: تعمل في بيئة تتسم بالأمن والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل(الموظفين الإداريين)

بمتوسط حسابي بلغ 2.91 و انحراف معياري يقدر بـ 2.599 أي مستوى اتجاه قوي و تشتت بدرجة متوسط، حيث نالت درجة الموافقين 70% و تكرار قدر بـ 42 تليها نسبة المحايدين قدرت بنسبة 16.7% و تكرار 10 مفردة و أخيرا درجة غير الموافقين حيث قدرت بنسبة 11.7% و تكرار 7 مفردة.

يتبين لنا من القراءة الإحصائية للعبارة أعلاه ومن خلال أعلى نسبة تم تحقيقها مدى تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي ، فكلما كانت بيئة العمل مميزة و قدمت للموظفين فرص لتطوير مهاراتهم و تقديم تدريبات لهم تساعد على رفع مستوى كفاءتهم في العمل و تلبية حاجاتهم كلما ارتفع شعور العمال بالأمن و الاستقرار الوظيفي. وكلما كانت الثقة متبادلة بين الموظفين تجعلهم أكثر تقبلا لبعضهم البعض وتزيد من احترامهم و تعزز قدراتهم.

كما نجد العبارة رقم 08 التي مفادها: تحرص مؤسستك على تحقيق حقوق الوظيفية كاملة، حيث بلغت نسبة الموافقين على الإجابة 25 بتكرار يقدر ب 39، مفردة في حين بلغت نسبة المحايدين ب 20 وتكرار قدر ب 12 مفردة، و تليها درجة غير الموافقين حيث درت بنسبة 15 و تكرار 9 مفردة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.50 و انحراف معياري قدر ب 0.747 أي مستوى اتجاه متوسط و درجة تشتت ضعيف.

من خلال القراءة الإحصائية و المعطيات المتحصل عليها يتضح لنا بأن مؤسسة قديلة تحرص على ضمان حقوق موظفيها كاملة من حيث توفير بيئة عمل يسودها العدل و الشفافية و الظروف الصحية والتأمينات و الأجور العادلة و المعاملة الحسنة و ذلك لضمان راحة الموظف و توفير جو ملائم. وعلى العموم فقد جاءت عبارات محور الأمن الوظيفي بدرجة موافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات الموظفين 2.60 والانحراف المعياري 0.810 وهذا ما يفسر وجود الأمن الوظيفي بالمؤسسة مما يجعلهم في حالة من الرضا عن وظائفهم.

ومن خلال التحليلات الكمية والكيفية للبيانات المجمعة ميدانيا، فإننا نستنتج بان استجابات الأفراد حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية الثلاثة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة كانت كلها مقبولة من وجهة نظر الموظفين الإداريين وهذا ما يجيب على التساؤل الرئيسي للدراسة ويؤكد على أن لجودة الحياة الوظيفية دور في تحقيق الاندماج المهني ولإعطاء صورة أكثر وضوحا وشفافية الجدول ملخص نتائج التحليل كالاتي:

3- مناقشة النتائج العامة

أولاً: في ضوء تساؤلات الدراسة

أ/ التساؤل الفرعي الأول:

- كيف تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج المهني في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

انطلاقاً من نتائج عبارات هذا التساؤل تم التوصل الى أن للمشاركة في اتخاذ القرار دور ايجابي في تحقيق الاندماج المهني في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وذلك من خلال النتائج التالية:

- خلق أجواء مريحة ضمن إطار العمل من جهة وخارج العمل من جهة ، وهذا لا يتحقق إلا بتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات بين جميع مستويات الإدارة

- تسييس الموظف بأهميته ، و مكانته بالمؤسسة لضمان الانتماء والاندماج المهني وتوجيهه والإشراف عليه ليصبح على قدر عالي من الكفاءة ، وهي الفكرة الأساسية التي تقوم عليها نظرية كريس ارجرس ونظرية منيسوتا للشخصية ، حيث يؤكدان على وجوب معاملة الأفراد كأنهم قادرين على تحمل أعباء العمل والسعي لتطويرهم ، وتمييزهم بما يعود على المؤسسة بالربح ، فالموظف حسب النظريتين المذكورتان أنفاً ، هو محور العملية الإدارية وهو الذي ، يضمن أكبر قدر من الانضباط والاندماج داخل المؤسسة وهو السبيل لكي تحافظ المؤسسة على مكانتها واستقرارها

- رفع مستوى الثقة بين الموظفين، والإدارة ، مما يولد لديهم شعور بالمسؤولية تجاه الوظائف التي يمارسونها والحرص على إتمامها على أكمل وجه ، وهو ما يؤكد ذلك هو مستويات من خلال هذه الاستراتيجيات يمكن التأكد بأن الإدارة تتيح أكبر قدر من الحرية في المشاركة في اتخاذ القرارات فتكون بذلك نموذجاً دالاً على الإدارة الحديثة التي تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات ، والوصول إلى الاندماج المهني للعمال .

ب/ التساؤل الفرعي الثاني:

➤ إن فرق العمل تساهم بشكل كبير في تحقيق الاندماج المهني والموظفين ، حيث أن العمل ضمن فريق يجعل الموظف يحس بانتمائه واعتزازه بالعمل ذلك الفريق.

➤ من خلال الجدول رقم (19) والذي يحتوي على مجموعة من العبارات الدالة على أهمية فرق العمل والتي تجيب عن التساؤل الفرعي الثاني . حيث لاحظنا أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تولي اهتمام كبير بالعمل ضمن فرق العمل ، هذا ما يعطي جانب من الحرية في اتخاذ القرارات ، فضلاً عن

الاستقلالية والعمل بنوع من الرقابة السلوكية (الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الخارجة) ما لحظناه حين ذهبنا للمؤسسة وكانت هناك أسئلة تدور بينهم حول كيفية العمل، وبعض الملفات ، وتدريب العمال الجدد، والسؤال عن الزملاء المتغييبين

ج- التساؤل الفرعي الثالث:

إن الأمن الوظيفي يساهم بشكل كبير في تحقيق الاندماج المهني والموظفين، حيث أن العمل في بيئة آمنة يجعل الموظف يحس بانتمائه واعتزازه بالعمل في المؤسسة.
وبناء على النتائج المتحصل عليه يمكن توضيح الدور الذي يلعبه الأمن الوظيفي، في الاندماج المهني للموظفين الإداريين لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، والأمن هو شعور الأفراد بالأمن والطمأنينة ، المؤسسة من ظروف فيزيقية وظروف مادية من أجور مناسبة ، والاقتصادية لعمالها وتوفر خدمات اجتماعية للعمال ، مما جعلهم يشعرون بالاندماج والانتماء للمؤسسة ، وتحقيقهم لأهدافهم بما أن المؤسسة قد حققت أهداف عمالها من امن وسلامة مهنية وجعلته يعمل في بيئة آمنة تجعله يعمل بكل ثقة مما يحقق الاندماج المهني .

- من خلال اجابة العمال على هذا المحور نرى أن المؤسسة توفر امن وظيفي كبير لعمالها مما يجعلهم مندمجين ويحققون أهدافهم وأهداف المؤسسة ، وتتمثل مؤشرات الأمن الوظيفي في الترقيات والحوافز، منها المادية والمعنوية وتوفير الأمن الوظيفي من ظروف فيزيقية من إضاءة وضوضاء وحرارة مما يجعل الموظفين يحسون بالأمن داخل المؤسسة .

- ويعد توفير بيئة مناسبة للموظفين للعمل داخل المؤسسة بشكل آمن ومريح مما يسمح لهم بالاندماج والشعور بالانتماء داخل المؤسسة وهذا ما توافقت فيه دراسة الأستاذة: **بوعثمان وداود** تحت عنوان الأمن الصناعي والأداء الوظيفي والتي توصلت ، إلى نتيجة تعمل المؤسسة على توفير وسائل وأدوات السلامة التي يتطلب استعمالها ، من طرف العمال أثناء تأدية أعمالهم.

ثانيا : في ضوء التساؤل الرئيسي

إن لجودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها من (المشاركة في اتخاذ القرار ، فرق العمل ، الأمن الوظيفي) دور في تحقيق الاندماج المهني لدى الموظفين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وذلك من خلال النتائج التي يمكن إيجازها في ما يلي :

- أن الموظفين الإداريين يتمتعون بمستويات عالية من المشاركة في اتخاذ القرارات مما يعود بالإيجاب على مستوى اندماجهم المهني ويضمن تحقيق أهداف المؤسسة والنتائج المتحصل عليها .

- إن لفرق العمل داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تتسم بمستوى عالي من الحرية والمرونة في توصيل الأفكار بين أفراد الفريق الواحد مما يساعد الأفراد على الاندماج داخل المؤسسة .

- أن للأمن الوظيفي دور ايجابي على مستوى اندماج العمال داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

النتائج العامة الدراسة: حيث أظهرت نتائج دراستنا أن هناك دور كبير تلعبه جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الاندماج المهني من خلال النتائج الايجابية لتأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الاندماج المهني وقد كانت الإجابة على تساؤلات الدراسات كلها ايجابية وتظهر الدور القوي الذي تلعبه جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الاندماج المهني

• للمشاركة في اتخاذ القرارات دور كبير ومهم في تحقيق الاندماج المهني في مؤسسة قديلة للمياه

المعدنية

• تلعب فرق العمل دور كبير في تحقيق الاندماج المهني بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

• للأمن الوظيفي دور في تحقيق الاندماج المهني في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

ومنه نرى ان المورد البشري له دور أساسي في تحقيق المؤسسة لأهدافه واستكشفتنا هذا من خلال

الأهمية التي توليها مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بهذا المورد والتي بسببه حققت أهدافها ، وطورت من

مكانتها بين مختلف مؤسسات الوطن وتحصلت على شهادة الايزو الدولية

خلاصة الفصل:

تعد مرحلة تحليل وعرض البيانات من الخطوات الأخيرة للدراسة، حيث تسمح لنا هذه الخطوة باستخلاص النتائج البحثية ومناقشتها مناقشة علمية قائمة على التحليل السوسيولوجي، بالاعتماد على ما جاء في التراث النظري من معارف ودراسات سابقة ونظريات، واسقاطها على الواقع ومقارنتها مع نتائج البحث بهدف مناقشة النتائج في ضوء كل من الدراسات السابقة المقاربة النظرية، ولا يتم ذلك الا بتطبيق مجموعة من أدوات التحليل الإحصائية التي تقدم لنا استجابات مفردات الدراسة مع الموضوع المدروس، لهذا حاولنا في هذا الفصل تطبيق ودمج نوعية من المناهج كمية وكيفية معا.

الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر المورد البشري مهم في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي و الاجتماعي فهو الركيزة التي تعتمد عليه أي مؤسسة وهو المحور الذي تبنى عليه العملية التنظيمية فبدونه لا يمكن أن يكون هناك وجود للمؤسسة، وإذا كان المورد البشري يلعب دورا هاما في تكوين المؤسسة فهو الذي يقوم بكل العمليات الإنتاجية، وغيرها من النشاطات التي تقدمها مختلف المؤسسة، وهو الذي تهتم به المؤسسة للبقاء في المستوى الذي وصلت إليه ، حيث تقدم المؤسسة مختلف الخدمات لعمالها لضمان بقائهم في المؤسسة.

وإن تحسين نوعية العمل بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية كبيرة تتحملها المؤسسات، ومستوى كفاءة المؤسسة في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والإزهار والتكيف مع المتطلبات البيئية، فنجاح المؤسسة مرتبط بتهيئة النوعية المناسبة من جودة حياة العمل، بحيث يمكن أن يساهم هذا في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقا لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعا، ويرفع من مستويات اندماجهم بأبعاده المختلفة لمؤسستهم، ذلك أن التوجهات الحالية للمؤسسات لم تعد تعتمد على الاستثمار في رأس المال الجيد فقط وإنما تستهدف إجراء تغييرات في العمل من حيث محتواه وأبعاده. وقد تم التعرف من خلال الجانب النظري و الميداني، على جودة الحياة الوظيفية و دورها في تحقيق الاندماج المهني ،في المؤسسات بصفة عامة وفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بصفة خاصة. وقد حاولنا من خلال لدراسة الميدانية، التي أجريناها بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية إلى دراسة العلاقة بين المتغيرين اتضح أن هناك علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية و الاندماج المهني.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

➤ الكتب:

- 1-أ حمد قاطمين ،الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تنظيمية ، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع عمان ، 2002،
- 2-إبراهيم الفقي،العمل الجماعي، ط1، دار الببال للنشر والتوزيع ، 2009،
- 3-إبراهيم أبراش، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، ط1، دار الشروق ، عمان الأردن ، 2009،
- 4-إحسان دهش جالب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2011،
- 5-احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني التمكين والاندماج ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2013.
- 6-أحمد زكرياء بدوي، علاقات العمل في الدول العربية دار النهضة العربية للنشر والتوزيع 2009
- 7-احمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2006
- 8-احمد محمد المدراس جوده الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي ط1 دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة 2018
- 9-إيهاب صبيح، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2022،
- 10- تايلور شيلي ، ترجمة :وسام درديش بريك وفوزي شاكرا داود،علم النفس الصحي ، الطبعة الأولى، دار الحامد .، 2008،
- 11- جابر عوض السيد حسن ، 2002، العمل مع الجماعات دون دار نشر القاهرة
- 12- جابر عوض سيد حسن، العمل مع الجماعات ، دار الدعوة الاسكندرية مصر ، 2002،
- 13- جودة محفوظ أحمد، ادارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة ، ط2 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر 2008
- 14- حامد ساعد نور الشمرتي، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرارات: تطبيقات في منظمات العمال، ط1، دار مجد اللازي للنشر و التوزيع، الأردن ، عمان ، 2005،
- 15- حسن حريم - مبادئ الإدارة الحديثة دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2006

- 16- حسن عبد الحميد رشوان ، 2012 ، القادة ، دار الشباب الجامعية الإسكندرية 211
- 17- حمد فتوح، إدارة الموارد البشرية ، دار الرباط سوريا ،
- 18- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3 ، 2008
- 19- روى مروح عيدات تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة، دار سماء للنشر والتوزيع الإمارات العربية المتحدة دبي، 2012
- 20- سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر و التوزيع ط1، عمان ، الأردن 2019
- 21- سمير الشوبكي ، المعجم الإداري، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ،2006،
- 22- سيد جاد عبد الرب جوده الحياة ا لوظيفية QWL في منظمات الأعمال المعاصرة، مراجع اداره الأعمال، كليه تجاره الإسماعيلية، جامعه قناة السويس، مصر، 2008،
- 23- سيد محمد جاد الرب جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية مطبعة العشري، مصر، 2008،
- 24- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ب. ط، مصر، 2008
- 25- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات 16 العلمية، مطبعة العشري، مصر، 2020،
- 26- الطائي عبد الله وقداهه عبيسي إدارة الجودة الشاملة ، دار البارودي للنشر والتوزيع عمان الأردن ، 2008،
- 27- الطائي محمد عادل عبد الله ومحمد مشعل سلطان، العمل وإندماج العمال، مجلة تنمية الرافدين المجلد 39 العدد128، 2020،
- 28- عبد الباري إبراهيم درة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية في القرن والواحد والعشرين منحنى نظمي ، ط، 2 دار وائل ، 2010
- 29- عبد الرحمان عيسوي ،الكفاءة الإنتاجية، دار الرافدين ، ط 2 ، بيروت لبنان، 1990
- 30- عبد الفقار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000
- 31- عطا الله الرمحين ومحمد نور صالح العدوان، العالم والنظريات الاجتماعية دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014،
- 32- عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، الأردن ، دار وائل ط1، 2005،.

- 33- غازي عناية: منهجية إعداد البحث العلمي، بكالوريوس ماجستير.... دكتوراه. دار المنهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن. 2008
- 34- فتحي محمد عيسى ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية ، دار الزهراء الأردن ، 2010
- 35- فرج الله عبد القادر طه، علم النفس الاجتماعي والتنظيمي ، دار الرافدين بيروت لبنان، 2011،
- 36- فهد سيف الدين غازي ساعاتي، الإدارة الرياضية مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية، ط1، الغربي للنشر و التوزيع البحرين، 2014
- 37- ليل محمد حسن الشماع وآخرون، نظرية المنظمة، ط، 3 دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- 38- محمد شحاتة ربيع ، د.س.ن، علم النفس الصناعي والمدني ، دار الميسرة للنشر والتوزيع الأردن
- 39- محمد عبدات و آخرون، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للنشر عمان ، الأردن 1999
- 40- محمد علي جعلوك، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال ، الطبعة الأولى ، دار الراتب الجماعية، بيروت 1999
- 41- محمد فتوح، إدارة الموارد البشرية دار الرباط للنشر والتوزيع ، 1999
- 42- محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، 2009،
- 43- معين محمود عباصرة ، مروان محمد بن أحمد ، القيادة والقيادة والإدارة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2008
- 44- مليكة عرعور، سوسيولوجية علاقات العمل ، دار مجولين للنشر والتوزيع عمان الأردن 2015
- 45- هشام مصطفى، الجمل ، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية مصر 2006
- المقالات:
- 46- اسامه زياد يوسف الإبليليس يجوده الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفية للعاملين في المنظمات الغير الحكومية في قطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2012

- 47- بسام زاهر جمال أبو دوله وآخرون، دور جوده حياه العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعه تشرين، مجله جامعه تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسله العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 05، 2012
- 48- بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، العدد 15، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014،
- 49- بوزيد سليمة، جودة الحياة الوظيفية كأساس للتغيير التنظيمي، جامعه محمد خيضر بسكرة، مجلة آفاق علمية، المجلد، العدد12، 05الجزائر، 2020
- 50- حدة السلطاني دور جوده الحياه الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة دراسة حاله مؤسسه عميرين الخطاب قالمه أطروحة الدكتوراه مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه في اقتصاد وسير المؤسسة ام البواقي قسم العلوم الاقتصادية جامعه العربي بن مهدي الجزائر د س
- 51- خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة قناة السويس، مصر، 2014،
- 52- خليل اسماعيل، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة 15 تطبيقية على الجامعات الفلسطينية (، أطروحة دكتوراه الفلسفة قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2018، قاسم مرفت، نموذج ثلاثي الأبعاد لعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في العمل دراسة ميدانية بوزارة الداخلية، جامعة عين شمس مصر أطروح لنيل شهادة دكتوراه غير منشور، 2012،
- 53- ديوب أيمن حسن، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد، 30 العدد، 1، 2014ذ
➤ الرسائل والأطروحات:
- 54- سمر سعيد البياري: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، عماده البحث العلمي والدراسات العليا، 2008 ص13.
- 55- شرف عقون ولقمان بوخلدوني جوده الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري نظره عامه مجله الآفاق للدراسات الاقتصادية العدد 2 المجلد 5 الجزائر 2020

- 56- شنافي نوال، مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 5، العدد 1، الجزائر، بسكرة بتصرف
- 57- شهاب احمد خضر ومحمود محمد أمين الباشق لي، اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقلق التنظيمي دراسة تطبيقية لآراء الكوادر الوظيفية في عينة من كلية جامعة دهبوك، قسم الإدارة القانونية المجلة العربية للإدارة، مجلد 35، العدد 1، العراق، 2015، ص 338،
- 58- عادل بمجانوأقطي، جوهره وخالد الوافي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة حاله كليه العلوم والتكنولوجيا، ولاية بسكرة، مجله العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 2، الجزائر، 2018،
- 59- عبد الكريم بن خالد مباركي بوحف، فلسفه اداره جوده الحياه الوظيفيه في المجال المهني مجله العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 20 الجزائر 2015
- 60- عبد الله الخالق الطيب، أثر جودة الحياة الوظيفية في ترقية الاداء الوظيفي دراسة حالة، جامعة افريقيا العالمية مجلة الاندلس، المجلة 18 ال عدد5، الجزائر، 2019.
- 61- عقون شراق، أثر جوده الحياه الوظيفيه على جوده الخدمات المصرفية دراسة حاله بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله، مجله البحوث والدراسات الإنسانية العدد 12 الجزائر 2016
- 62- عمار حداد شرف الدين سيدرا ومحمد الأمين عسول تحليل علاقتك أبعاد جوده الحياه الوظيفيه بمستوى تطبيق مشروع المؤسسة الصحية حاله المؤسسة العمومية للصحة الجوارى ولاية خنشلة مجله الاقتصاد الصناعي المجلد 10 العدد 2 2020
- 63- عموري فاديه؛ العباسي رمزي سباعي، احمد الصالح: أثر جودة الحياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا، دراسة حالة مجمع عموري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة المجلد 4، العدد 2، الجزائر 2019
- 64- فضيل دليو، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتاع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
- 65- ماجدة محسن عبد الرحمن، جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهبوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 112، العراق، جامعة الموصل، 2013.

66- نجيب عب الحميد نجم، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، العدد ، دار الهدى للنشر والتوزيع الاسكندرية، 2017 ص 202

المجلات

67- محمد الراجح، ، التكيف المهني، مجلة العلوم الانسانية مختبر التطبيقات جامعة وهران الجزائر 2010.

68- شوقي محمد الصياح وآخرون، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقتهم بالولاء التنظيمي، العدد 10 ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 2010

69- عبد الله الخالق الطيب أثر جودة الحياة الوظيفية في ترقية الاداء الوظيفي دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية مجلة الاندلس المجلة 18 ال عدد5 الجزائر

70- هدى صالح الشمي مري، جوده حياه العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس جامعه السعودية، المجلة العلمية بكلية التربية، جامعه اسيوط، مصر، مجله 38 عدد 4 2022

71- نصيرة البختي التوفيق جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة بمغنية مجلة CERTAE مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري الجزائر، المجلة 7 العدد 2021،2،

72- محمد سعيد عبد المطلب هلال، دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعة كور ونيل الأمريكية وتورنتو الكندية، مجلة لإدارة لتربوية، (10) سبتمبر 2016

73- عتيقه حريريه زوجته بوساك جوده الحياه الوظيفية ودورها في تنميه الاستغراق الوظيفي مجله هيروودت العدد الثامن الجزائر 2018

74- ميادة محمود السيد الزيني — جودة الحياة المهنية مدخل للحد من المشكلات المهنية مجلة تطوير الأداء الجامعي المجلد 15 العدد 1 ، 2021 ،

➤ الملتقيات:

75- شويمات كريم، جمال معتوق، العامل بين الإدماج المهني والاختراب في العمل، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة معانات العاملين التناول التكنولوجي والسوسيولوجي جامعة سعد دحلب بليدة 2003.

76- الشيخ، الداوي.. "التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، الكتاب الجامعي للمتلقي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة. 2004.

➤ المحاضرات:

77- صباغ صليحة، محاضرات إدارة فرق العمل، جامعة محمد لمين دباغين سطيف -2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -، 2017،

78- نور الدين بقاسم، الإدماج والاندماج المفهوم والدلالات أعمال الندوة الدولية منشور في الانترنت جامعة سوسة تونس ، 2015،

أطروحات

79- أحمد محمد حمدان الحجاج: أثر استراتيجيات التوظيف على جوده حياه العمل-دراسة ميدانية على شركات التامين الأردنية،رسالة مقدمه لنيل شهادة الماجستير جامعه الشرق الأوسط، الأردن، 2020،

80- طي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدينا ميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمران العابد ببلدية سيدي عمران والية الوادي ،مذكرة الماجستير غير منشورة في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014

81- هاشم عيسى، عبد الرحمن، أبو حميد، إثر أبعاد جوده حياه العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية، بجامعه الأقصى بغزة 3، مذكرة ماجستير، منشوره في إدارة الأعمال وجامعه الإسلامية غزة، 2017،

82- فيروز بوزورين، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2009.

- 83- نهاد عبد الرحمن الشنطي: واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد جامعه الأقصى، 2016،
- 84- عمار حمامة، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي أطروحة دكتوراه جامعة الوادي ، 2018،
- 85- محمود اسماعيل ابو عوده أثر جوده الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المادي في قطاع غزه اطرحوه نيل درجه الماجستير في كليه التجارة الجامعة الإسلامية غزه عماده البحث العلمي والدراسات العليا 2018.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 86- Cingolani Patrick i ,L, 'insertion Professionnelle des Jeunes De Milieu Populaire,
- 87- May, B., Lau, R., & Johnson, S. K. A longitudinal study of quality of work life and business performance. South Dakota Business Review, Vol.58, N(2),1999paris ,Edition L'harmattan2011.

الملاحق

الملاحق



الملحق رقم 01

الاستمارة قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

القطب الجامعي - شتمة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

تخصص تنظيم وعمل

استبيان دراسة حول :

جودة الحياة الوظيفية و دورها في تحقيق الاندماج المهني

دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة - بسكرة-

تحت اشراف الأستاذة

د / بشقة سميرة

إعداد الطالبتين :

جوهرة ساعي

عثماني كاميليا

تحية تقدير واحترام :

تقوم الطالبتان بإجراء دراسة حول موضوع جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الاندماج المهني في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل لذا قمنا بإعداد و بناء استبيان لأبعاد المتغيرين .

نرجوا منكم التكرم بإبداء أراكم السديدة وتقديم مقترحاتكم فيما يخص عبارات هذا الاستبيان لتحقيق هدف الدراسة ، كما أحيطكم علما بان الإجابة على الفقرات هي : (موافق ، محايد ، غير موافق)

لكم منا خالص الشكر والامتنان

الموسم الجامعي : 2023-2024

الملاحق

تدرج دراستنا تحت التساؤل الرئيسي التالي: كيف تسهم الحياة الوظيفية في تحقيق الاندماج المهني

بحيث تدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

1- كيف تسهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج المهني؟

2- كيف تسهم فرق العمل في تحقيق الاندماج المهني؟

3- كيف يسهم الأمن الوظيفي في تحقيق الاندماج المهني؟

المحور الأول :

البيانات الشخصية

(1) السن :

(2) الوهل العلمي :

(3) المستوى الوظيفي :

(4) سنوات الخبرة :

(5) الراتب الشهري :

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار والاندماج المهني

الرقم	العبـارات	يقيس	لا يقيس	الملاحظات
01	يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة بالمؤسسة			
02	يؤخذ رأيي بعين الاعتبار من طرف المسؤولين			
03	مشاركتي في اتخاذ القرارات تجعلني أحب عملي			
04	مساهمتي في وضع الخطط تزيد من شعوري بالمسؤولية اتجاه المؤسسة			
05	المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من درجة الثقة المهنية			
06	أشعر بالإحباط عندما لا يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات			
07	عدم مشاركتي في اتخاذ القرارات يجعلني أشعر بالرغبة في ترك العمل بالمؤسسة			
08	يسمح لي رئيسي بطرح الأفكار الجديدة ويقدم لي الدعم اللازم لذلك			

الملاحق

المحور الثالث: فرق العمل والاندماج المهني

الرقم	العبارات	يقيس	لا يقيس	الملاحظات
01	يتفاعل المشرف معك ويساعدك في حل المشاكل التي تواجههم			
02	توفر المؤسسة وسائل اتصال حديثة تدعم عمل الفريق			
03	يسود في المؤسسة مناخ من التعاون وروح الفريق الواحد بين العاملين			
04	تفاعلي مع زملائي يزيد من خبرتي و كفاءتي في العمل			
05	يشجعني الفريق الذي أنتمي إليه على الابتكار والابداع			
06	أفكر في تغيير فريق العمل إذا أتحت لي الفرصة			
07	تربطني علاقة الاحترام والتقدير مع الزملاء في العمل			
08	انتمائك لفريق عمل يعزز من درجة الانتماء لدي			

المحور الرابع: الأمن الوظيفي والاندماج المهني

الرقم	العبارات	يقيس	لا يقيس	الملاحظات
01	اعمل في مناخ تنظيمي يتسم بالأمن			
02	تسعى مؤسستكم على منح الراحة الكافية واستقرار الموظفين			
03	تعمل المؤسسة على تكيف المهام بما يتماشى مع الحالات الطارئة .			
04	تتيح لي ظروف العمل الجيدة المساهمة واكتساب مهارات جديدة			
05	توفر المؤسسة معايير الصحة والسلامة المهنية			
06	يحرص رئيسي على توفير بيئة عمل ملائمة لانجاز العمل			

الملاحق

			يتلقى العمال تدريبات على استخدام وسائل السلامة المهنية	07
			أعمل في مناخ يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل	08

قائمة المحكمين

الكلية	الاسم واللقب	الرقم
علم اجتماع	حليلو نبيل	01
علم اجتماع	صالح منسول	02
علم اجتماع	أميرة سابق	03
علم اجتماع	مشري سميرة	04

الملاحق



الملاحق رقم 02

الاستمارة بعدا التحكيم
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر_بسةكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم:العلوم الاجتماعية

تخصص:علم الاجتماع التنظيم والعمل



إستمارة حول موضوع :

جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الإندماج المهني

دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة -بسةكرة-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم هذه الاستمارة التي تهدف الى دراسة جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الاندماج المهني دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة -بسةكرة- وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، لذا نرجو منكم التعاون معنا عبر الإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية بوضع علامة (X)، وأحيطكم علماً أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

. وتفضلوا

تحت إشراف :

د . بشقة سميرة

من إعداد :

جوهرة ساعي
كميليا عثمانى

السنة الجامعية: 2023 / 2024

الملاحق

البيانات الشخصية:

1/ المؤهل العلمي :

2/ المنصب :

الرقم	المحور الأول : تسهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج المهني	لا أوافق	محايد	أوافق
01	يسمح لك بإبداء رأيك حول كل مايتعلق بالمؤسسة			
02	يتم أخذ مقترحاتك بعين الاعتبار من طرق رئيسك			
03	مشاركتك في عملية إتخاذ القرار تساعدك في فهم أهداف المؤسسة			
04	مشاركتك في اتخاذ القرار تزيد من درجة الثقة بينك و بين رئيسك			
05	السماح لك بإبداء رأيك للمساعدة في حلال مشكلات ينمي لديك شعور الولاء اتجاه مؤسستك			
06	تعزز مشاركتك في إتخاذ القرار من تحملك للمسؤولية اتجاه مؤسستك			
07	يشجعك رئيسك على التعبير عن رأيك ويشعرك ذلك بالانتماء			
08	مشاركتك في عملية اتخاذ القرار تجعلك تلتزم بمواعيد عملك			
الرقم	المحور الثاني : تسهم فرق العمل في تحقيق الاندماج المهني	لا أوافق	محايد	أوافق
01	تعتمد مؤسستك على فرق العمل في إنجاز المهام			
02	العمل ضمن فريق يحفزك على البقاء في مؤسستك			
03	العمل ضمن فريق يزيد من خبرتك و كفاءتك في العمل			
04	العمل ضمن فريق يجعلك متجانسا مع وظيفتك أكثر			

الملاحق

			تعتمد مؤسستك على فرق العمل من اجل رفع مستوى الأداء	05
			يشجعك فريقك الذي تنتمي إليه على تطوير مهاراتك في العمل	06
			التفكير الجماعي في حل المشكلات يعزز ولائك للمؤسسة	07
			التعاون في أداء الأعمال ضمن فريق يعزز لديك الانتماء للمؤسسة	08
أوافق	محايد	لأوافق	المحور الثالث: يسهم الأمن الوظيفي في تحقيق الاندماج المهني	
			تحرص مؤسستك على توفير بيئة عمل آمنة و صحية	01
			تحصل على ترقيات في عملك بناءا على. ما تقوم بيه من أعمال	02
			تحرص مؤسستك على عدم التمييز بينك وبين الموظفين	03
			تحرص مؤسستك على توفير الحوافز المادية والمعنوية لتشجيعك نحو العمل	04
			في حالة إصابتك بحادث عمل توفر لك مؤسستك تأميناً أو تعويضاً مادياً	05
			شعورك بالارتياح والاستقرار يجعلك متمسكا بوظيفتك	06
			تعمل في بيئة تتسم بالأمن والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل (الموظفين الإداريين)	07
			تحرص مؤسستك على تحقيق حقوقك الوظيفية كاملة	08

