

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع



# مذكرة ماستر

عنوان المذكرة: علم الاجتماع التنظيمي والعمل

الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق إندماج العاملين

دراسة ميدانية على العاملين بالمدرسة الابتدائية عماري العيد-أم الطيور-المغير

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذ:

د. حكيمة طرشى

إعداد الطالبة:

• وصال بقار

لجنة المناقشة:

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر بـ

د. حكيمة طرشى

رئيسا

مناقشيا

## شکر و تقدیر

"كُن عالِمًا، فَإِنْ لَمْ تُسْتَطِعْ فَكُنْ مُتَعَلِّمًا، فَإِنْ لَمْ تُسْتَطِعْ فَأَحْبِبِ الْعُلَمَاءِ فَإِنْ لَمْ تُسْتَطِعْ فَلَا

تیغ خضریم

"إِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيِّعُ عَمَلَ عَامِلٍ وَلَا يَخْبِئُ أَمْلًا مُّلْأًى"

إذا حق الشكر والاعتراف بالفضل، فالشكر والحمد لله الذي منى عليا بكل شيء، اللهم مننت  
عليا الإسلام والعقل والعلم فلك الثناء والحمد

أَمَا لِعْلَهُ:

أتقدم بخالص الشكر والعرفان الجميل والاحترام والتقدير لمن غمرتني بفضلها واحتضنتني  
بالنصح والإرشاد والإشراف على هذا العمل؛ الدكتورة "حكيمه طرشى" شكرًا جزيلاً

الشكر موصول أيضاً إلى كل أستاذتي الكرام من أول سنة إلى آخر سنة، لكم مني جزيل الشكر

العاملين فيما على تجاوبهم وتوفير بيئة عمل مناسبة ومساعدة على سير الإنجاز كما أوجه الشكر إلى كل من "مدير المدرسة الابتدائية" محل الدراسة وكل طاقم "الموظفين"

ولا أنسى توجيه الشكر أيضاً إلى كل من قدم يد العون، وختاماًأشكر أعضاء لجنة المناقشة  
الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل بصدر رحب

وفي الأخير، أهدي هذا العمل إلى كل أفراد "عائلتي" فرداً فرداً، كل بإسمه

دمتم دعماً وسندالياً، فلا كلمات توفيكم حكم من الامتنان

وصال بقار

## **ملخص الدراسة باللغة العربية**

تتناول هذه الدراسة موضوع الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق اندماج العاملين داخل المؤسسات الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية أجريت على العاملين بالمدرسة الابتدائية "عماري العيد" - أم الطيور - المغير. انطلقت الدراسة من إشكال مفاده: كيف يساهم الرضا الوظيفي في تحقيق اندماج العاملين داخل المؤسسة الجزائرية؟

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أداة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات. وشمل مجتمع الدراسة كامل موظفي المؤسسة، حيث تم مسح شامل لكل العاملين دون اللجوء إلى أسلوب العينة، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة تعكس واقع المؤسسة محل الدراسة.

أظهرت النتائج أن متغيرات الرضا الوظيفي - مثل ظروف العمل، العدالة في نظام الحوافز، ونمط العلاقات الإدارية والتنظيمية - لها أثر واضح في رفع مستوى اندماج العاملين، من خلال تعزيز الالتزام والانتماء وتحفيز روح المبادرة داخل المؤسسة.

وفي ضوء النتائج المتوصّل إليها، تم تقديم مجموعة من التوصيات، من أبرزها: تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية، ترسیخ ثقافة العدالة في التقدير والتحفيز، وتعزيز قنوات الاتصال الفعالة بين الإدارة والعاملين.

❖ **الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي، اندماج العاملين، المؤسسة الجزائرية.

## **Abstract**

This study explores job satisfaction and its role in enhancing employee engagement within Algerian institutions through a field investigation conducted at the Amari El Aid Primary School – Oum Touyour – El M'ghair. The study stems from the central question: How does job satisfaction contribute to achieving employee engagement in the Algerian institution?

A descriptive-analytical approach was adopted, using a questionnaire as the primary data collection tool. The study covered the entire staff of the institution, employing a comprehensive survey without sampling, to ensure accurate and representative results of the institution's reality.

The findings revealed that variables of job satisfaction—such as working conditions, fairness in the reward system, and the nature of administrative and organizational relationships—have a clear impact on increasing employee engagement. This is achieved by strengthening commitment, fostering a sense of belonging, and encouraging initiative within the institution.

Based on the results, several recommendations were proposed, most notably: improving the physical and psychological work environment, promoting a culture of fairness in recognition and rewards, and enhancing effective communication channels between administration and staff.

❖ **Keywords:** **Job Satisfaction, Employee Engagement, Algerian Institution.**

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الإنجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: موضوع الدراسة:
03	أولاً: تحديد الإشكالية
04	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
04	ثالثاً: أهمية الدراسة
05	رابعاً: أهداف الدراسة
05	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
10	سادساً: الدراسات السابقة
13	سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة
	الفصل الثاني: الخلفية المعرفية حول الرضا الوظيفي:

15	تمهيد
16	/1 نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي
17	/2 دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي
18	/3 أنواع وأبعاد الرضا الوظيفي
19	/4 خصائص الرضا الوظيفي
21	/5 أهمية الرضا الوظيفي
23	/6 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأساليب زيادته
25	/7 مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي
26	/8 قياس الرضا الوظيفي
30	خلاصة الفصل

### **الفصل الثالث: الإطار المعرفي لأندماج العاملين:**

32	تمهيد
33	/1 أنواع ومستويات اندماج العاملين
34	/2 خصائص اندماج العاملين
36	/3 أبعاد اندماج العامل في عمله
37	/4 صفات العامل المندمج
38	/5 مظاهر اندماج العاملين
40	/6 أهداف اندماج العاملين
42	/7 أهمية اندماج العاملين

44	8/ العوامل المؤثرة في اندماج العاملين
47	9/ استراتيجيات تعزيز اندماج العاملين
49	خلاصة الفصل

#### الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة:

51	تمهيد
52	أولاً: مجالات الدراسة:
52	1. المجال المكاني
52	2. المجال الزماني
53	3. المجال البشري
54	ثانياً: منهج الدراسة
55	ثالثاً: أدوات الدراسة
58	رابعاً: الأساليب الإحصائية
60	خامساً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:
60	1/ عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
65	2/ عرض وتحليل محاور الاستمارة
70	سادساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الفرعية
71	سابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
73	ثامناً: مناقشة النتائج في ضوء المقاربة المنهجية للدراسة
75	خلاصة الفصل

## فهرس المداول

الصفحة	العنوان	الرقم
58	توزيع درجات الموافقة على عبارات الاستبيان	1
59	اختبار الثبات لأداة القياس	2
61	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	3
62	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	4
63	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	5
63	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل	6
64	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل	7
65	تحليل مدى الموافقة حول الرضا عن ظروف العمل	8
67	تحليل مدى الموافقة حول الرضا عن العدالة في توزيع الحوافز	9
68	تحليل مدى الموافقة حول الرضا عن العلاقات الإدارية والتنظيمية	10
69	الاستجابة العامة لمجتمع الدراسة نحو محاور الاستبيان الثلاث	11

# فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	أبعاد الرضا الوظيفي	1
24	أساليب زيادة الرضا الوظيفي	2
38	صفات العامل المندمج	3
46	العوامل المؤثرة في اندماج العاملين	4
61	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	5
62	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	6
64	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل	7

تُعد بيئة العمل الحديثة بيئة متغيرة وسريعة التطور، تفرض على المؤسسات بمختلف أنواعها تحديات متزايدة تتطلب منها ليس فقط تحسين الهياكل التنظيمية، بل أيضًا تعزيز إدارة الموارد البشرية باعتبارها القلب النابض لكل تنظيم. وفي هذا الإطار، يبرز الرضا الوظيفي كأحد أبرز المفاهيم الأساسية في فهم سلوكيات العاملين، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطورات العاملين فيها.

فالموظفي الراضي عن عمله لا يكتفي بأداء المهام الموكلة إليه، بل يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، ويُظهر اخراطًا عاطفياً وسلوكياً ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والاستقرار الوظيفي. ومن هنا، يُنظر إلى اندماج العاملين على أنه مؤشر رئيسي لنجاح المؤسسة في خلق بيئة عمل محفزة وداعمة.

في ظل هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة لسلط الضوء على دور الرضا الوظيفي في تعزيز اندماج العاملين داخل المؤسسات الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية أجريت بالمدرسة الابتدائية "عماري العيد" ببلدية أم الطيور - المغير، بهدف تشخيص واقع الرضا والاندماج وتحديد العوامل المؤثرة فيهما، بما يُسهم في تقديم مقتراحات عملية لتحسين الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

قسمت الدراسة إلى أربعة فصول رئيسية، على النحو التالي:

❖ **الفصل الأول:** تناول "الإطار العام للدراسة"، ويتضمن تحديد الإشكالية، أهداف وأهمية الدراسة، الأسباب الدافعة لاختيار الموضوع، تحديد المفاهيم الأساسية، عرض الدراسات السابقة، والمقاربة النظرية المعتمدة.

❖ **الفصل الثاني:** تضمن "الخلفية المعرفية حول الرضا الوظيفي"، حيث تمت مناقشة المفهوم، أنواعه، أبعاده، خصائصه، أهميته، العوامل المؤثرة فيه، وأساليب قياسه وزيادته.

❖ **الفصل الثالث:** ركز على "الإطار المعرفي لمفهوم اندماج العاملين"، مع تحليل أنواعه، خصائصه، مستوياته، العوامل المؤثرة فيه، واستراتيجيات تعزيزه داخل المؤسسات.

❖ **الفصل الرابع:** حُرص "للدراسة الميدانية"، مخصص لعرض منهجية البحث، أداة الدراسة، المجالات (الزمني، المكاني، البشري)، وتحليل النتائج، ومناقشتها في ضوء الأسئلة والدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

في الأخير تم عرض خاتمة الدراسة، التي تتضمنت النتائج العامة، والتوصيات والاقتراحات، وأفاق الدراسة. بالإضافة إلى قائمة المصادر والمراجع والملاحق.

# الفصل الأول:

# موضوع للدراسة

**أولاً: تحديد الإشكالية:**

في ظل التغيرات المتتسارعة التي يشهدها العالم على كافة الأصعدة الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية، أصبحت المؤسسات الحديثة أمام تحديات غير مسبوقة تفرض عليها مراجعة مستمرة لاستراتيجياتها، وهياكلها التنظيمية، وأساليب تسييرها لمواردها المختلفة. فقد أصبح النجاح في البيئة المعاصرة مرهوناً بقدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات السوق، وتحقيق مرونة تنظيمية تواكب ديناميكيات العولمة والتحول الرقمي والمنافسة الشرسة.

ولا يقتصر هذا التكيف على الجانب التقني أو الاستثماري فحسب، بل يتطلب بالدرجة الأولى إعادة النظر في كيفية إدارة العنصر البشري، باعتباره القلب النابض لأي تنظيم حديث. فالمؤسسات اليوم لم تعد تقيس نجاحها فقط بمعدلات الإنتاج أو الأرباح، بل أصبحت تقيسه بمدى قدرتها على جذب الكفاءات، الحفاظ عليها، وتفعيل طاقاتها ضمن مناخ تنظيمي يدعم الإبداع، ويُشعر الموظف بالانتماء والتقدير.

وفي هذا السياق، براتت مفاهيم جديدة في علم الاجتماع التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، من أبرزها الرضا الوظيفي والاندماج المهني، كمحددات حاسمة في سلوكيات العاملين ومستوى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. فالمؤسسة الناجحة اليوم ليست فقط تلك التي تضع خططاً واضحة، بل التي تدرك أن العامل الراضي والمندمج هو المحرك الأساسي لهذه الخطط، وهو الضامن لاستمراريتها وتحولها إلى نتائج ملموسة. إن الرضا الوظيفي يُعد من أبرز المؤشرات التنظيمية التي تعكس مدى توافق الفرد مع محیطه المهني، وهو لا يتوقف عند مجرد القناعة بوضعه في العمل، بل يتعداه ليشمل شعوراً داخلياً بالقبول، والعدالة، والتحفيز، والانتماء. كلما ارتفع هذا الشعور، زادت فرص المؤسسة في خلق بيئه عمل جاذبة ومستقرة، قادرة على تقليل الدوران الوظيفي، والحد من الصراعات الداخلية، ورفع مستوى الأداء العام.

أما الاندماج المهني، فهو أكثر من مجرد حضور جسدي في مكان العمل؛ إنه حالة من الارتباط العاطفي والمعرفي والسلوكي بالوظيفة. الموظف المندمج يعمل بشغف، يُبادر، يتفاعل بإيجابية مع التحديات، ويتبنى أهداف المؤسسة كما لو كانت جزءاً من هويته الشخصية. وفي مؤسسات اليوم، التي تعول كثيراً على الإبداع والتفكير الجماعي والاستباقية، يُصبح الاندماج أحد أعمدة النجاح الأساسية.

ومن هنا، تبرز أهمية فهم العلاقة بين هذين المتغيرين لينبثق بذلك التساؤل المحوري لهذا الطرح:  
**كيف يساهم الرضا الوظيفي في تحقيق اندماج العاملين داخل المؤسسة الجزائرية؟**

يتفرع عن التساؤل الرئيسي ثلاثة تساؤلات فرعية، بحيث يمثل كل تساؤل بعدها من أبعاد الرضا الوظيفي أو الاندماج المهني، ويتضمن مؤشرات قابلة للقياس ميدانياً وهي على النحو الآتي:

1. كيف يؤثر الرضا عن ظروف العمل على اندماج العاملين داخل المؤسسة الجزائرية؟
2. كيف تؤثر العدالة في نظم الحوافز والتقدير المهني على اندماج العاملين في المؤسسة الجزائرية؟
3. كيف يساهم نمط العلاقات الإدارية والتنظيمية في تعزيز اندماج العاملين في المؤسسة الجزائرية؟

### ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

يمكنا حصر أسباب اختيار موضوع الدراسة بين أسباب شخصية وأسباب أخرى موضوعية، تتمثل فيما يلي:

#### 1/ الأسباب الشخصية:

- اهتمامي الشخصي بمواضيع الموارد البشرية خاصة ما يتعلق بالرضا الوظيفي والاندماج المهني.
- رغبتي في فهم العوامل التي تؤثر على التزام العاملين داخل المؤسسات الجزائرية.
- قربى من الوسط التربوي وملحوظتي لمظاهر التسيب أو ضعف الاندماج المهني لدى الموظفين، مما حفزني على دراسة الموضوع بعمق.

#### 2/ الأسباب الموضوعية:

- أهمية الرضا الوظيفي كعنصر أساسي في تحسين أداء العاملين ورفع جودة الخدمات في المؤسسة.
- ضعف الدراسات الميدانية التي تربط بين الرضا الوظيفي والاندماج المهني في الوسط التعليمي الجزائري، وخاصة في الطور الابتدائي.
- الحاجة إلى نتائج ووصيات يمكن أن تقيد مديرى المؤسسات التعليمية في تحسين بيئة العمل وظروف العاملين.

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

تبعد أهمية الدراسة من الموضوع بحد ذاته، فيمكننا أن نقسم أهمية الدراسة إلى شطرين (أهمية علمية-أهمية عملية):

1. **الأهمية العلمية:** تسهم هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي واندماج العاملين داخل المؤسسات، مما يعزز الفهم العلمي لكيفية تأثير ظروف العمل، العدالة في الحوافز، والعلاقات الإدارية

على التزام الأساتذة وأدائهم المهني. كما تضيف إلى الأدبيات المعرفية الخاصة بإدارة الموارد البشرية في السياق الجزائري.

**2. الأهمية العملية:** تمثل الدراسة أداة مهمة للإداريين وصناع القرار في المؤسسات، حيث تقدم توصيات تساعد على تحسين بيئة العمل وتعزيز العدالة والتنظيم الإداري، مما يساهم في زيادة اندماج وتحفيز العاملين، وبالتالي رفع جودة العمل والمؤسسات.

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي واندماج العاملين، مع التركيز على تأثير ظروف العمل، العدالة في نظم الحوافز، ونمط العلاقات الإدارية داخل المؤسسة الابتدائية "عماري العيد-أم الطيور-المغير". ويمكننا تجزئة أهداف الدراسة كالتالي:

- توضيح مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته باندماج العاملين داخل المؤسسة.
- تحليل تأثير عوامل الرضا مثل ظروف العمل، العدالة في نظم الحوافز، والعلاقات الإدارية على اندماج العاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بسلوك العاملين واندماجهم في السياق التربوي الجزائري.
- تقديم توصيات واقتراحات لتحسين بيئة العمل في المؤسسة لتعزيز رضا واندماج العاملين.

#### خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة:

يحتل تحديد المفاهيم في مجال البحث العلمي عامه والبحث الاجتماعي خاصة أهمية كبرى، نظراً لاختلافات الكبيرة بين الإنسان العادي والباحث الاجتماعي من جهة وبين الباحثين أنفسهم على اختلاف مشاريعهم العلمية والبحثية من جهة أخرى حول معاني ومدلولات هذا المفهوم أو ذاك، فمن الأهمية بمكان أن يحدد الباحث الاجتماعي مفاهيم دراسته الأساسية ويعرفها تعريفاً اصطلاحية وأخرى إجرائية. ومنه عمدنا إلى تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

**١/ الرضا الوظيفي:****❖ التعريفات الاصطلاحية:**

لعل أبرز التعريفات التي قدمت للرضا الوظيفي ما يلي:

الرضا الوظيفي هو مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة، ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل.<sup>١</sup>

ويرى "العديلي" أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة.<sup>٢</sup>

وهناك من يصفون الرضا الوظيفي على أنه شعور يتعلق بالوظيفة ويتحدد هذا الشعور بواسطة ما يتلقاه الفرد في الواقع وما ينبغي أن يتلقاه وفقاً لمشاعره.<sup>٣</sup>

كما عرفه "فروم Vroom" بأنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه<sup>٤</sup>. أما "هاربرت Harbert" فيرى أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه عملهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفره العمل للعاملين فعلاً وما ينبغي أن يوفره لهم<sup>٥</sup>.

**❖ التعريف الاجرائي:**

في سياق البحث يقصد بالرضا الوظيفي درجة الشعور بالإرتياح والإيجابية التي يعبر عنها الموظفون بالمدرسة الابتدائية "عماري العيد-أم الطيور-المغير" نحو بيئة عملهم، كما يتجلّى ذلك من خلال تقييمهم لعوامل مثل:

(ظروف العمل، العدالة في التقدير والحوافز، العلاقات مع الإدارة والزملاء، الشعور بالأمان والاستقرار المهني).

<sup>١</sup>- أحمد محمد العيد بنن دانية، محمد محمود الشيخ حسن (1998): علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي، المجلة التربوية، العدد 46، ص204.

<sup>٢</sup>- إيهاب عيسى المصري، ظرف عبد الرؤوف عامر (2014): الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في العمل، ط01، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ص17.

<sup>٣</sup>- المرجع نفسه، ص30.

<sup>٤</sup>- هاشم عبد الرزاق (2010): القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص85.

<sup>٥</sup>- المرجع نفسه، ص87.

**2/ إندماج العاملين:****❖ التعريفات الاصطلاحية:**

يتفق حل العلماء تقريراً على أن الاندماج الوظيفي الدرجة التي يشعر فيها العاملون أن لهم ارتباط مع المؤسسة من ناحية الشخصية ومن الناحية العاطفية، وهذا ما يجعلهم فخورون بمؤسساتهم يرشحونها كمكان جيد للعمل، فالتعويض الذي يحصل عليه العاملون من ارتباطهم بهذه المؤسسة يتعدى الحصول على الراتب، وهو ما يجعلهم يؤمنون بالأخلاقيات والقيم السائدة بالمؤسسة.

فتعددت التعريفات والمفاهيم الموضع الاندماج الوظيفي، ومن هذه التعريفات ذكر:

حسب "لامبرت Lambert" هو "الدرجة التي يكون العمل فيها جزءاً من حياة وكيان الفرد".<sup>1</sup> ركز الباحث في تعريفه على أن الاندماج الوظيفي هو الارتباط النفسي والجسدي للعامل بوظيفته، أي هو الإخلاص الذي يصدر عن الموظف اتجاه وظيفته.

وعرف أيضاً "كامينغو Kamungo" الاندماج بأنه "التطابق والتجاوب النفسي للفرد مع عمله بما ينعكس في صورة تحقيق ذاته أو التزامه نحو عمله، فالاندماج يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به".<sup>2</sup>

ركز كامينغو في تعريفه على وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار الفرد ومدى تقاضي وحب الفرد لوظيفته، ولقد أكد على الاندفاع والحماس العالي للفرد نحو تقديم ما هو أفضل لعمله وذلك من خلال التزاماته اتجاه الوظيفة.

**❖ التعريف الإجرائي:**

يقصد باندماج العاملين في هذه الدراسة مدى انخراط الموظفين بالمدرسة الابتدائية "عماري العيد" في أداء مهامهم الوظيفية بشغف والتزام، وتفاعلهم الإيجابي مع محیطهم المهني من زملاء وإدارة، وحرصهم على تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة الفعالة في أنشطتها.

ويقاس هذا الاندماج من خلال مؤشرات مثل مستوى الحماس، الإحساس بالانتماء، روح المبادرة، والرغبة في البقاء والاستمرار في العمل.

<sup>1</sup>- أدم الغازي العتبى (1988): **أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي**، المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، العدد 09، الجامعة المنتصرية، العراق، ص 84.

<sup>2</sup>- عبد العزيز بن سلطان (ديسمبر 2012): **رسمل البشرى وتطوير القطاع الحكومى**، المؤتمر الثاني لمعاهدة الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون الخليجي العربي، الرياض، ص 10-12.

3 / المؤسسة:

## ❖ التعريفات الاصطلاحية:

إختلفت الرؤى ووجهات النظر حول تعريف المؤسسة، حيث نجد أن كل عرفها من زاوية مختلفة فلا يوجد تعريف موحد، سناحول فيما يلي عرض أبرز التعريفات الشائعة التي قدمت:

حسب "ميشال كروزير M. Crozier" المؤسسة هي "ذلك النسق الاجتماعي تتبلور داخله أفعال الأفراد، وعلاقاتهم، ورهاناتهم، واستراتيجياتهم"<sup>1</sup>. أما "شين CHYNE" فيعرفها بقوله "عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة، وذلك بواسطة نظام لتقدير العمل وهيكلة السلطة".<sup>2</sup>.

يستخدم (T. Parsons) مصطلح "المؤسسة" واصفًا إياها بنسق اجتماعي من أسواق فرعية مختلفة، كالجماعات والأقسام... إلخ، وغيرها من الأسواق التي لكل منها مجموعة من الوظائف، وكل وظيفة مجموعة من الأدوار التي تقوم بها فيما بينها، وهذا من خلال العمل على التنسيق بين مختلف الأسواق، وبالتالي فالمؤسسة تعد دورها نسقاً فرعياً تدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع.<sup>3</sup>

ويعتبر سكوت "L. SCOTT" المؤسسة بأنها "عبارة عن تجمعات أو أبنية قامت لتحقيق أهداف محددة ويمكننا هذا التحديد من أن نميز بين نسب ثلاثة ممكنة: في الجانب الأول ينظر إلى التنظيم بإعتباره أداة لبلوغ الأهداف المحددة، ويعتبر الجانب الثاني للتنظيم مهتماً بتحقيق الأهداف، وأن هذا الهدف يحدد بنائه، وينظر إلى الثالث للتنظيم بإعتباره نسقاً اجتماعياً يصبح الحفاظ عليه هدف في حد ذاته".<sup>4</sup>

إذن يمكننا القول أن المؤسسة هي هيكل اجتماعي منظم يهدف إلى تحقيق الاستقرار الاجتماعي من خلال تنظيم سلوك الأفراد وتحديد الأدوار والمعايير في مجالات مثل التعليم والاقتصاد والدين.

<sup>1</sup>- هشام بوخناف (2011): وظيفة العلاقات العامة وإنعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-عنابة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر، ص.28.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص.28.

<sup>3</sup>- زينب شنوف (جانفي 2019): تحليل سوسيولوجي للمؤسسة من الإنتاج إلى إعادة الإنتاج، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، العدد 03، المركز الجامعي-إليزي، الجزائر، ص.66.

<sup>4</sup>- رفيق قروي (2010): علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر، ص.12.

❖ **التعريف الإجرائي:** المؤسسة هي بناء إقتصادي واجتماعي، تتكون من عناصر مادية وبشرية، وعلاقات سوسيو-مهنية تخضع لقوانين وضوابط، تضع أهداف واضحة ومحددة، تسعى لتحقيقها، وتمثلت في هذه

الدراسة ي هذه الدراسة مدى انخراط الموظفين بالمدرسة الابتدائية "عماري العيد"

❖ 4/التنظيم:

❖ **التعريفات الاصطلاحية:**

يعرف "قاموس علم الاجتماع" التنظيم بأنه "جامعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقررة رسميا، ونوع محدد للأدوار".<sup>1</sup>

هناك من يرى أن التنظيم "يضم مجموعة من الأنشطة المتناسقة إدارياً بين مجموعة من الأفراد يعملون في اتجاه واحد، أي يعملون مع بعض بغية تحقيق أهداف محددة مسبقاً، يتولى عدد منهم أو واحد من بينهم مهام توجيه ومراقبة نشاط المجموعة، حتى يتم إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة بكفاءة وفعالية أكبر".<sup>2</sup>

حسب "تالكوت بارسونز" "تسق فرعيا يدخل ضمن إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع، ويرى كذلك أن التنظيمات هي وحدات إجتماعية تتتوفر على أهداف محددة، ويشرط أن تكون تلك الأهداف واضحة وتعمل على تحقيقها. ويطلب تحقيق هذه الأهداف وجود إجراءات تنظيمية تتضمن تحقيق هذه الأهداف، وبذلك يصبح شرط توضيح الأهداف وتوفير الإجراءات التنظيمية كفيلاً بتميز التنظيم عن المجتمع".<sup>3</sup>

أما "براون Braoun" فيرى أنه "هو العملية التي تحدد الدور الذي يريد أن يحققه كل عضو في المنظمة ليصبح أكثر كفاية في تحقيق الأهداف".<sup>4</sup>

إذن فالتنظيم هو "الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود مجموعة من الأفراد وتنسيتها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويطلب هذا تحديدا للنشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين عن

<sup>1</sup>- بركة بلاغناس، نصيرة زروال (مارس 2016): تأثير عناصر العملية الإدارية على انضباط المورد البشري داخل التنظيم، العدد 05، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة لونيسى على -البلدية 2، الجزائر، ص 427.

<sup>2</sup>- بسام وزناجي (2018): المنظومة الثقافية وعلاقتها بفعالية التنظيم الرسمي بالمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه تنظيم وعمل، جامعة باتنة-1، الجزائر، ص 55.

<sup>3</sup>- بركة بلاغناس، نصيرة زروال، مرجع سابق، ص ص 55-56.

<sup>4</sup>- رضا قبة، يوسف جغولي (مارس 2017): المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، العدد 7، جامعة زيان عاشور-الجلفة، الجزائر، ص 91.

القيام بتلك النشاطات، وتحديد الإمكانيات والموارد المستخدمة وتوضيحاً للعلاقات الإدارية بينهم، كما يتضمن التنظيم تقسيم العمل وتصميمه والتيسير بين أجزائه لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

❖ **التعريف الإجرائي:** يمكن تعريف التنظيم إجرائياً بأنه عبارة عن الهيكل التنظيمي بالمدرسة الابتدائية "عماري العيد" ومجموع المهام والأنشطة التي يقوم بها العاملين بها كل حسب تخصصه.

#### سادساً: الدراسات السابقة:

نظرًا لقلة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي واندماج العاملين، خاصة في السياق الجزائري، فقد تم في هذا الجزء من البحث استعراض ثلاث دراسات سابقة ذات صلة: دراستان تناولتا متغير الرضا الوظيفي بشكل مستقل، ودراسة واحدة تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي. ويأتي هذا الاختيار في إطار محاولة تعزيز الخلافية النظرية للدراسة الحالية، والاستفادة من نتائج هذه الأبحاث في بناء تصور علمي دقيق حول طبيعة العلاقة بين المتغيرين في بيئات عمل مختلفة.

#### ❖ الدراسة الأولى:

دراسة الباحثة "هاجر موسى" بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضر بسكرة"، نُجزت سنة 2016. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خضر بسكرة نحو مستوى الرضا الوظيفي السائد، إضافة إلى قياس مستوى الأداء لديهم، ومعرفة طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة والأداء الوظيفي للعاملين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالكلية كان متواسطاً، وكذلك كان مستوى الأداء الوظيفي. كما كشفت الدراسة عن وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الرضا الوظيفي المختلفة على أداء العاملين، مما يؤكد العلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

#### ❖ الدراسة الثانية:

دراسة الدكتور "ضرار عبد الحميد العتيبي" بعنوان "تحليل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد"، نُشرت سنة 2012 ضمن المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى

<sup>1</sup>- رولا نايف المعaita، صالح سليم الحموي (2013): إدارة الموارد البشرية، HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ، دليل عملي، PRATICAL GUIDE ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص154.

أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى قياس الفروقات في مستويات الرضا وفقاً لمتغيرات مثل الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، والعمر. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 377 عضواً تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة البالغ 2122 عضواً. وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من أربعة أسئلة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت النتائج إلى أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في مستوى الرضا، من أبرزها: طبيعة علاقات العمل، الأمان الوظيفي، ومستوى الرواتب التي يتقاضاها أعضاء هيئة التدريس.

### ❖ الدراسة الثالثة:

دراسة الباحثتين "ناهد إسماعيل الحمداني وريم السعيد علي الجميل" بعنوان "الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير والخمساء بمحافظة نينوى - بغداد"، نُشرت سنة 2011. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة ومدى تأثير الاندماج الوظيفي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيين محل الدراسة. اعتمدت الباحثان على استبانة أعدت خصيصاً لجمع البيانات من عينة مكونة من 56 عاملًا من الكوادر الطبية والفنية، وتم استرجاع 50 استماراة صالحة للتحليل. واستخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج SPSS لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي، كما تبين أن لمتغيرات الاندماج الوظيفي تأثيراً معنوياً في تحقيق الرضا الوظيفي سواء على المستوى الكلي أو على مستوى المتغيرات الفرعية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمة، من بينها: ضرورة توفير بيئة عمل ملائمة للعاملين، تقديم خدمات مناسبة، إقامة دورات تدريبية لتطوير الأداء، وإنشاء وحدة للتطوير الإداري تهدف إلى معالجة المعوقات التي تؤثر على سير العمل وفعالية العاملين.

### ➤ تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع الرضا الوظيفي قد حظي باهتمام واضح في السياقين الجزائري والعربي، إذ ركزت دراسة هاجر موسى (2016) على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وكشفت عن تأثير مباشر لأبعاد الرضا في رفع كفاءة العاملين. بينما ركزت دراسة ضرار العتيبي (2012) على تحليل العوامل المؤثرة في رضا أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت أهمية العوامل التنظيمية والمادية والمعنوية في تشكيل الرضا. أما دراسة ناهد الحمداني وريم الجميل (2011) فقد كانت الأقرب لموضوع الدراسة

الحالية، حيث تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والاندماج المهني، وأثبتت وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وُتُعد هذه الدراسات مرجعاً مهماً للدراسة الحالية، س يتم الاستفادة منها في العديد من جوانب الموضوع؛ سواء نظرياً أو تطبيقياً.

**سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة:****(نظريّة العاملين: فريديريك هيرزبرغ (FREDERICK HERZBERG)**

هي نظرية حديثة وجذلية في ذات الوقت، وضعها "فريديريك هيرزبرغ" وهي تتفق مع مدخل تحقيق الذات الذي أورده ماسلو ومع نظرية (Y) التي أوردها "ماكجرجور"، ويقوم جوهر نظرية هيرزبرغ على اعتبار أن العمل ذاته هو المصدر الأساسي ان لم يكن الوحيد لتحفيز العاملين، وتفترض النظرية أن هناك نوعين أساسيين من العوامل: النوع الأول أطلق عليه صاحب النظرية "العوامل الصحية" ويعني بها عوامل المحافظة على معنوية العاملين، أما النوع الثاني فيطلق عليه هيرزبرغ "العوامل المحفزة"، فهي تساهُم في التقدُّم نحو تحقيق الذات<sup>1</sup>. وسنحاول تحديد أمثلة عن هاتين المجموعتين من العوامل:

**❖ المجموعة الأولى: (العوامل الصحية- الأساسية):**

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمراري العمل وعدم التهديد بالفصل.
- عدالة نظم المؤسسة.
- الاشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
- ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تشويش ومصدر إحباط وبالعكس فان توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا، أي أنها أشياء لابد من تلبيتها وبكلها وحدها غير كافية للتحفيز.

**❖ المجموعة الثانية: (مجموعة الحواجز- العوامل المحفزة):**

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
- التقدير أي التقدير متن الرؤساء والزملاء.
- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل.
- تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.
- الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيما.

<sup>1</sup>- بشير العلاق (2008): الادارة الحديثة-نظريّات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص317.

هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، أما التحفيز ف يأتي من المجموعة الثانية وكان هذه النظرية تتفق بشكل ما مع نظرية (أي، ار، جي) في أن الاحتياجات قد يتم تلبيتها في أن واحد وتنتفق مع ماسلو في أن الاحتياجات الأساسية لابد من تلبيتها أولاً كما تلاحظ فهناك تشابه بين مفردات النظريات المختلفة وإن إختلف التقسيم<sup>1</sup>.

#### مبرر اختيار نظرية العاملين لهيرزبرغ في هذه الدراسة:

تم اختيار نظرية العاملين لهيرزبرغ لكونها توفر إطاراً تحليلياً فعالاً لفهم العلاقة بين الرضا الوظيفي والاندماج المهني، من خلال تصنيفها للعوامل المؤثرة إلى "عوامل صحية" تضمن رضا الموظف و"عوامل محفزة" تعزز اندماجه وتقانيه في العمل.

وتشتمل هذه النظرية في تقسيمها على عوامل المؤثرة في ظروف العمل، العدالة في الحوافز، ونمط العلاقات الإدارية، وهي محاور تساؤلات الدراسة. كما تتسم بتكميلها مع نظريات أخرى مما يعزز من موثوقية إسقاطها على الواقع المؤسسة الجزائرية.

<sup>1</sup>- نعيم إبراهيم الظاهر (2009): أساسيات الإدارة -المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديثة، ص ص 184-185.

**الفصل الثاني: الخلفية**

**المعرفية حول الرضا**

**الوظيفي**

تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي ضرورة تاريخية نشأت مع تطور العمل البشري، حيث كان تحقيق الكفاءة والإنتاجية مرتبطةً ب مدى ارتياح الأفراد في بيئاتهم المهنية. ومع ظهور المؤسسات الحديثة، أصبح الرضا الوظيفي عنصراً حاسماً في تحفيز العمال، تحسين الأداء، وتعزيز الاستقرار الوظيفي، مما جعله محوراً أساسياً في دراسات الإدارة وريادة الأعمال وعلوم التنظيمات.

تبعاً لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرف أكثر على الرضا الوظيفي وإلقاء نظرة معمقة عنه، وذلك من خلال البحث في مجموعة من العناصر المهمة الملمة به. بداية في العمق التاريخي حول هذا المفهوم ومن تم أبرز دواعي الاهتمام به سواء علمياً أو عملياً، ثم أنواع الرضا الوظيفي وأبعاده، بالإضافة إلى أهم الخصائص والأهمية سواء بالنسبة للعاملين أو للمؤسسات، إلى جانب تحديد أبرز العوامل المؤثرة فيه وأساليب زيادته، وفي الأخير سنحاول عرض أهم مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي وإلقاء نظرة حول عملية قياس الرضا الوظيفي وأبرز المشكلات التي تعرّض تحقيقه.

## 1/ نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي:

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتاثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة "تايلور" صاحب نظرية (الإدارة العلمية - scientific Management)، إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا عملياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفظه من أجل المزيد من العطاء والبذل. ولكن منطقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حرية الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان منطقهم مناقشة مشكلات الإنتاج وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل، وقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداء من أدوات الإنتاج، وعليه فلكي يمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلابد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفظه مادياً ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه.<sup>1</sup>

وإذا كان موضوع الرضا الوظيفي قد ظهر أصلاً في المجال الصناعي إلا أنه اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي باعتبار أن البشر هم أهم مدخلاته، وهم كذلك أهم مخرجاته بل إنه يمكن تقويم كل مخرجات العملية التربوية في المجال التربوي بصورة عامة، والرضا الوظيفي للمعلم محرك العملية التربوية بصورة خاصة.

وخلال هذه الفترة ظهرت (حركة العلاقات الإنسانية) التي اهتمت بالجانب الإنساني ومن رواد هذه الحركة (تون مايو) وزملاؤه وقد تضمنت هذه الحركة عدة أفكار أهمها:

- ان المكافأة والحوافز غير المادية تلعب دور رئيس في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
- أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية.

وهذه النظرية هي التي تناولت بضرورة تفهم طبائع وتصرف العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة.

وفي عام 1935 قام (هوبوك) بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل

<sup>1</sup> - إيناس فؤاد نواوى فلبان (2007/2008): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بقيادة التربية والتعليم بمدين مك المكرمة، رسالة مكلمة لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص 40.

أوضاع العمل الإشراف والإنجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء. وقد ذكر (كشود) أن هذه الدراسة تعد أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

إذن يمكننا القول بعد عرضنا لنظرة تاريخية لتطورات الرضا الوظيفي أن هذا المفهوم نشا مع تطور بيئه العمل، حيث ارتبط تاريخياً بتحسين ظروف العمل وزيادة الإنتاجية. فقد أعطت الدراسات الأولى أهمية للحوافز المادية، بينما أبرزت تجارب ودراسات لاحقة تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية. ومع تطور علوم التنظيمات والادارة أصبح الرضا الوظيفي محوراً رئيسياً في سياسات الموارد البشرية وعنصر هاماً للمؤسسات والعاملين.

## **2/ دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي:**

يرى "عصام عبد اللطيف بدر" أن دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي تتمثل في النقاط الآتية:

1. أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
2. أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
3. أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
4. أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
5. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.<sup>2</sup>

إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبني عليها المنظمات والمؤسسات على اختلافها فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها، وبالتالي فإن انحرافه بلا شك سوف يؤثر على المنظمة مما يعيق تحقيقها للأهداف الموضوعة ويعطل مسيرتها، وإذا كان من السهل على المنظمة توفير الموارد المادية إلا أنها قد تعجز أحياناً عن الحصول على الموارد البشرية الراغبة في العمل والإنتاج أو الحفاظ عليها واستغلال طاقتها الكامنة.

<sup>1</sup>- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق، ص ص 40-41.

<sup>2</sup>- عصام عبد اللطيف بدر (2015): الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، ط 01، القاهرة، ص ص 14-13.

ويعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس وذلك يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في الوظائف، وبالتالي فمن الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عنه ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن من الأسباب الأخرى الدراسة هذا الموضوع وجهة النظر السائدة من أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين ويلحق النفع بالمؤسسات والعاملين لديها.

كما تظهر أهمية الرضا الوظيفي في أنه يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في العمل وبالتالي لزيادة إنتاجية الفرد. ولعل أن تفهم دوافع العاملين في أعمالهم ورضاه الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقات العاملين بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها وأهداف العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والاستياء.<sup>1</sup>

إذن نستنتج أن الرضا الوظيفي يكتسب أهمية كبيرة من الناحية العلمية ومن الناحية العملية. فمن من الناحية العلمية كونه محوراً رئيسياً في أبحاث الإدارة وعلوم التنظيمات، حيث تسعى الدراسات إلى فهم تأثيره على الأداء، الإنتاجية، والاندماج الوظيفي. أما من الناحية العملية فهو ضروري لتحسين بيئة العمل، تقليل معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة الولاء المؤسسي، مما يسهم في استدامة النجاح التنظيمي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية.

### 3/ أنواع وأبعاد الرضا الوظيفي:

#### 1.3 أنواع الرضا الوظيفي:

يشير المختصين في الرضا الوظيفي إلى حقيقة تقول بوجود أنواع عديدة للرضا الوظيفي، ومن أولها الرضا الكل الذي يمثل الرضا عن جميع مكونات العمل، حيث يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة رضا عن عمله، والثاني هو الرضا الجزئي، وفي هذا النوع يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا زال الاستياء موجود لكنه لازل يؤدي عمله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- محمد كريم (2009/2010): الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحتراف النفسي لدى المدربين-دراسة ميدانية لمدربى كرة القدم أكابر-بولاية ورقة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية التربية البدنية والرياضية-تخصص إرشاد نفسي رياضي، جامعة محمد خضراء-بسكرة، الجزائر، ص26.

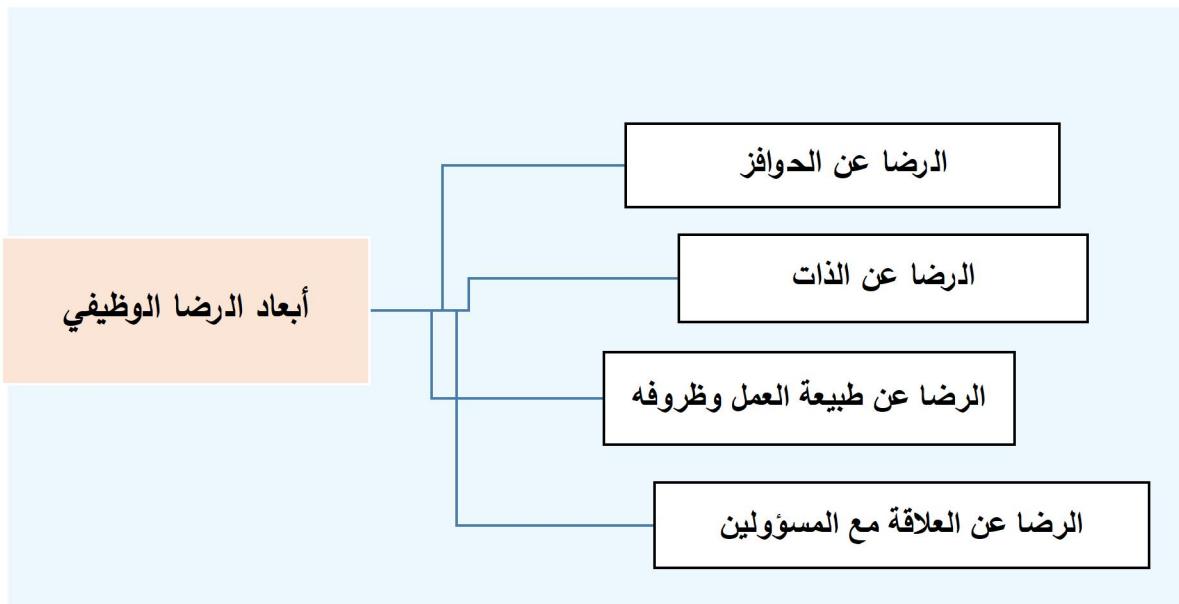
<sup>2</sup>- شوقي جدي، حجار عبيدة (جوان 2013): التمكين الاداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية-دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد 01، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، ص227.

### 2.3 أبعاد الرضا الوظيفي:

لعل أن أبعاد الرضا الوظيفي ما يلي:

1. الرضا عن **الحوافز**: ويقصد به مدى رضا العمال عن عدالة الرواتب والأجور، والمكافآت والتأمين الصحي المقدم للعمال، ومدى اهتمام المؤسسة في السعي نحو تحسين الحوافز الممنوحة للعمال.
2. الرضا عن **الذات**: ويقصد به رضا العمال عن مدى تحقيقهم لأهدافهم، ومدى اهتمام الإدارة بهم، وبأفكارهم، الإدارة العليا على حل مشكلات موظفيها، ومدى مشاركة موظفها في إعداد الخطط المستقبلية.
3. الرضا عن **طبيعة العمل وظروفه**: ويقصد به مدى رضا العمال للظروف المادية للعمل من حيث بيئة العمل ومكان العمل، والسلامة داخل مكان العمل، والرضا عن الجو العام للعمل في المؤسسة.
4. الرضا عن **العلاقة مع المسؤولين**: ويقصد به مدى رضا العاملين عن معاملة الرئيس للمرؤوسين، وتشجيعه للعاملين لكي يطور عمله ويكون متميزاً، ومدى المعلومات التي تحصلون عليها، ومدى مشاركتهم واعطائهم الفرصة، ومدى ملاءمة أسلوب تقييمهم للأداء وسهولة الاتصال بينهم وبين موظفيهم، وتفهم الإدارة العليا لاحتاجات عامليها ومتابعة شكاويهم.<sup>1</sup>

الشكل رقم 01: أبعاد الرضا الوظيفي:



المصدر: من إعداد "الطالبة".

<sup>1</sup>- شوقي جدي، حجار عبيدة، مرجع سابق، ص227.

#### 4/ خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

**1.4 تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير عن الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتبابينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

**2.4 النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا شخص قد يكون عدم رضا شخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

**3.4 الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظراً لتنوع وتعقيد وتدخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباعدة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

**4.4 الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئته العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

**5.4 الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد العمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

**6.4 رضا الفرد من عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.<sup>1</sup>

تبعاً لما سبق، يتضح لن أن الرضا الوظيفي يتسم بعدة خصائص أبرزها تعدد مفاهيمه واختلاف طرق قياسه نتيجة لتبابين وجهات النظر وتنوع حاجات الأفراد.

<sup>1</sup>- مثال البارودي (2015): **الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط01، القاهرة، ص ص 38-39.

فيُعد موضوعاً فردياً يتأثر بتجارب وظروف كل عامل، ما يجعل نتائجه متغيرة وغير موحدة. كما أن رضا الفرد عن جانب معين لا يعني بالضرورة رضاه عن الجوانب الأخرى نظراً لتفاوت التوقعات والدافع بين الأشخاص.

### 5/ أهمية الرضا الوظيفي:

تبعد أهمية الرضا الوظيفي من ارتباطه بقضايا العمل بصفة عامة، وقضايا تصميم الوظائف والأداء بصفة خاصة. فمن أهداف تصميم الوظيفة هو إيجاد فرص للأفراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء ومستويات عالية من الرضا الوظيفي.

ولارتباط الرضا الوظيفي بالأداء فإننا نحتاج إلى أن نعرف المقصود بالأداء الوظيفي، فهو نوعية المهام وكميتها المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في أماكن العمل، فالأداء، كما يقال دائماً، هو الخط الأحمر بالنسبة للأفراد في مكان العمل، فهو من أعمدة الإنتاجية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي الحقيقة أصبحت المنظمات تستخدم معيار القيمة المضافة في العديد من المنظمات بصورة متزايدة لتقييم فائدته أو أهمية أي وظيفة و/ أو أي شاغل وظيفة، ودوره في إضافة قيمة لإنتاج المنظمة من السلع والخدمات".<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار تأتي أهمية الرضا الوظيفي، الذي يُعرف بأنه الدرجة التي يحس بها الفرد بشعور إيجابي أو سلبي نحو النواحي المختلفة للوظيفة التي يقوم بها. ويتفق غالبية المديرين والكتاب على أن الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي يمثلان نتائج أساسية، يجب أن تتحقق بواسطة الأفراد في المنظمات وأماكن العمل. ففي غياب أي منهما تفشل المنظمة في تحقيق المعايير العالية لمكان العمل المعاصر.

وكما يظهر في كثير من الحالات يحقق بعض العاملين درجات عالية من الرضا الوظيفي، بينما يفشل آخرون في تحقيق نفس مستويات الرضا، ولذلك فإن مقاييس قدرة المديرين على بناء وظائف ذات قيمة مضافة تتمثل في قدرتهم على اكتشاف ماذا يعني العمل بالنسبة لآخرين، ومن ثم يقومون بإيجاد بيئات عمل تساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

يمكننا فيما يلي تقسيم أهمية الرضا الوظيفي إلى شطرين، الأول أهميته بالنسبة للعاملين، وثانياً أهميته بالنسبة للمؤسسة.

<sup>1</sup>- محمد مصطفى (2018): الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط01، 2018، الأردن، ص ص 64-63.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص ص 64-65.

## 5.1 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين:

١. تحقيق الاستقرار الوظيفي.
  ٢. حب العمل والولاء التام للمنظمة أو المؤسسة التي يعم
  ٣. زيادة التقاني في العمل والإبداع والمبادرة المستمرة.
  ٤. بقاء الروح المعنوية مرتفعة.
  ٥. القضاء على المشاكل النفسية المهينة.
  ٦. ارتفاع مستوى الالتزام بأداء المهام الموكلة للعاملين.

## 2.5 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنشأة:

1. جني أفضل النتائج بالنسبة للمنشأة أو المؤسسة.
  2. تحقيق مستوى متقدم من النتائج.
  3. تحقيق ارباح وعوائد مادية اعلى من قبل.
  4. القدرة على الاحتفاظ بالموظفين لأطول وقت ممكن.
  5. توطيد أواصر العلاقات بين العاملين والبيئة التنظيمية التي يعمل بها
  6. بذل أفضل ما لدى الفرد من جهد لغايات الأخذ بالشراكة نحو التقدم والتطور
  7. الاحتفاظ بذوي الخبرات والكفاءات البشرية ومنعها للتسرب للمنشآت الأخرى
  8. مؤازرة العاملين في الأزمات بغض النظر عن المردود المادي.<sup>2</sup>

تبعاً لما عرضناه يتضح أن الرضا الوظيفي يكتسي أهمية كبرى لدوره في تحسين أداء العاملين، تعزيز اندماجهم، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والاستقرار المؤسسي. كما يسهم في خلق بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتطوير المستدام

<sup>١</sup>- أبو بكر علي خضر بخيت (جوان2024): **أثر بيئه العمل على الرضا الوظيفي- دراسة تطبيقية للأمانة العامة للحكومة-ولاية سنار-جمهورية السودان-2023**, مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد07، العدد01، جامعة العربي التبسي-تبسي، الجزائر، ص ص 315-316.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص316.

## 6/ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأساليب زيتها:

### 1.6 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

بالاعتماد على المدخل النظري المستخدم لدراسة الرضا الوظيفي فإن معظم الدراسات التي اهتمت بالموضوع عرفت مجموعتين من محددات الرضا، تتمثل هاتين المجموعتين في: الخصائص الشخصية.  
العوامل البيئية.

تعلق العوامل الشخصية بالخصائص والصفات الفردية أما العوامل البيئية فتتعلق بالعوامل الملزمة للعمل ذاته أو لبيئة العمل.

وتمنح المنظمة لموظفيها مجموعة من الموارد يمكن أن يكون لها الأثر الكبير على موقف العمال نحو عملهم، تصنف هذه الموارد إلى عوائد خارجية وأخرى داخلية.

وتتمثل العوائد الداخلية العوامل الموجودة في الوظيفة أو العمل ذاته مثل التنوع والتحدي والاستقلالية، بينما تتضمن العوائد الخارجية عناصر مثل الأجر والامتيازات الاجتماعية والترقية والبيئة الاجتماعية وظروف العمل المادي، وترتبط العوائد باللقاء الذي يرتبط بدوره بالرضا الوظيفي وللعوائد الخارجية أهميتها في زيادة الرضا الوظيفي حيث يتأثر الرضا الوظيفي بشكل كبير بفرص الترقية والأجر والامتيازات الاجتماعية وحتى عدالة العوائد.<sup>1</sup>

إذن يتبيّن أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تتعدد، أبرزها بيئه العمل، مستوى الأجر، فرص الترقية، العدالة التنظيمية، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية. كما تلعب طبيعة القيادة والتقدير الوظيفي دوراً مهماً في تعزيز الشعور بالرضا والانتماء للمؤسسة.

### 2.6 أساليب زيادة الرضا الوظيفي:

لعل أن أبرز أساليب زيادة الرضا الوظيفي ما يلي:

#### **1. زيادة واجبات الوظيفة:**

يسمح أسلوب زيادة واجبات الوظيفة العاملين بأن يضيفوا إلى أعبائهم واجبات أخرى مختلفة مما يؤدونه من واجبات، وذلك بغية مضاعفة إحساسهم بأهميتهم للمؤسسة ويؤدي استخدام هذا الأسلوب بمهارة إلى التأثير الإيجابي في الرضا الوظيفي بإعطاء العاملين إحساساً أكبر بالإنجاز وتحسين مهاراتهم في العمل.

- فتيحة ونogi (2014): أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأستانة التعليم العالي- دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس-سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية-تخصص تسخير مؤسسات، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر، ص ص 67-68.

## 2. إثراء الوظيفة:

يستخدم هذا الاسلوب لزيادة الرضا الوظيفي وينطوي على زيادة في مستوى المسؤولية المتصلة بالوظيفة، والسماح للأفراد بالاشتراك في تحفيظ نشاطاتهم وتنفيذها وتقديمها. ويبدو أن زيادة المسؤولية والاستقلالية تؤديان إلى زيادة الرضا الوظيفي لفئة كبيرة من العاملين وعلى الرغم من التشابه بين زيادة الواجبات وإثراء الوظيفة إلا أن الفرق الأساسي بينهما يكمن في أن إثراء الوظيفة يتضمن رفع مستوى الواجبات وزيادة المسؤولية المرتبطة بالعمل.

## 3. برامج المنفعة الإضافية:

يمكن أن تتضمن هذه البرامج إجراءات معينة من قبيل المرونة في ساعات العمل، وتوفير عدد من البرامج الصحية لكي يختار من بينها العاملون وبرنامج للتقاعد، ومشاركة في الأرباح، وبرامج خاصة للتطوير المهني، والاهتمام بالصحة العامة، والعناية بأطفال العاملين. ويفيد البرنامج الأخير في تخفيض معدلات الغياب الناجمة عن عدم قدرة العاملين في بعض الأحيان على توفير عناية مناسبة لأطفالهم.

✓ ويعتمد نجاح هذه البرامج والخطط المصممة في زيادة الرضا الوظيفي على عوامل عديدة. وعلى الرغم من أن معظمها يبدو وكأنه يزيد بالفعل من مستويات الرضا الوظيفي، إلا أنه لا يوجد ما يشير إلى أنها تؤثر في عوامل مثل الانتاجية وجودة العمل، والتغييب، وظاهرة ترك العمل.<sup>1</sup>

الشكل رقم 02: أساليب زيادة الرضا الوظيفي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

<sup>1</sup>- محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2016): السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 283-284.

## 7/ مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

هناك من يرى بأن مؤشرات الرضا أو عدم الرضا الوظيفي واحدة ولا فرق بينها، وهناك من يرى بأن هناك مؤشرات الرضا الوظيفي ومؤشرات مخالفة لعدم الرضا الوظيفي، وفيما يلي سيتم عرض الاثنين:

### 1.7 مؤشرات الرضا الوظيفي:

تظهر من خلال:

1. **الأداء:** هو قيام الفرد بالمهام المختلفة التي يتكون منها العمل كما ونوعا.
2. **الولاء للمنظمة:** يعكس طبيعة الشعور لدى الأفراد تجاه منظماتهم ومدى تعقفهم وتوحدهم من أجل خدمتها، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثراً واضحاً.
3. **الصحة الجسمية والعقلية:** يرى "ديبراي" بأن الحالة النفسية لها أثر على الصحة العضوية للعامل وعامل مهم في الرضا، وبالتالي تتأثر كل مؤشرات الرضا وعدم الرضا بذلك، سواء بالسلب أو بالإيجاب، وهذا ما أكدته "بورك" حيث وجد ارتباطاً بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس صداع الرأس... الخ.<sup>1</sup>

### 2.7 مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

تظهر من خلال:

1. **الغياب:** نقص الملازمة في العمل يتطلب الحضور الدائم، ولقد أثبتت العديد من نتائج الدراسات وجود علاقة بين الغياب والرضا الوظيفي.
2. **دوران العمل:** يقصد به الترك الإرادى والاختيارى للعمل، ولقد أثبتت العديد من نتائج الدراسات ارتباط كل من الرضا الوظيفي ودورات العمل، وبينت أن هناك عدة متغيرات تحكم في الاستمرار أو ترك العمل ومنها: الاتجاه نحو العمل، اختلاف اقسام العمل، اختلاف الرؤساء واختلاف طبيعة العمل، ظروف العمل، سن العامل، والفرصة المتاحة للالتحاق بعمل آخر.
3. **الشكاوي:** يلجأ العامل لاستعمال وسيلة التظلم والشكوى كآخر إجراء للتعبير عن تذمره تجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضاه عن عمله.

<sup>1</sup>- صابر بن عيسى (2018/2019): الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية-تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، ص58.

4. التمارض: يفترض الباحثون وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا يكون أقرب إلى الإصابة، وهناك من يرى بأن الإصابات مصدر من مصادر عدم الرضا وليس العكس.
5. الاضراب: يعتبر الاضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، حيث يعد من التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المؤسسة، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل رداً على الوضعية التي يعيشونها، والمتمثلة في الأجر المنخفض، وأساليب الإشراف، والترقية... الخ.
6. التخريب واللامبالاة: إن انخفاض درجة الرضا الوظيفي ينعكس على مدى اهتمام العامل وانضباطه، أثناء تأديته لواجباته، مما ينجر عنه وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة.<sup>1</sup>

#### **8/ قياس الرضا الوظيفي:**

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحساس غير محسوسة فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها تعتبر عملية ليست سهلة. وقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه الدراسية الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية، وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه، حيث تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره تلك المقاييس من الدقة والشمول بالنسبة للبيانات.<sup>2</sup> وهناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي وهما:

#### **1.8 المقاييس الموضوعية:**

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل: الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبؤ بالمشكلات الخاصة برضاء الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

#### **2.8 المقاييس الذاتية:**

ويقيس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لاحتاجاتهم. وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا.

<sup>1</sup>- صابر بن عيسى، مرجع سابق، ص59.

<sup>2</sup>- إيناس فؤاد نواوي فلمنان، مرجع سابق، ص66.

1. مقياس رسم الوجه، وهو من أقدم الأساليب.
  2. طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين.
  3. طريقة المقابلات الشخصية.
  4. طريقة تحليل الظواهر وتحتاج إلى إمكانية التأثير بالعوامل التي تدفع الموظف إلى الاستمرار في عمله أو تركه، ويتعصب إليها إغفال بعض الظواهر التي لا يمكن قياسها كأثر سلوكى كالدافعية.
  5. طريقة قوائم الاستقصاء وتحتاج هذه الطريقة على إجابات المفحوصين على استقصاءات أعدت بدقة لقياس الرضا الوظيفي ومن أشهر قوائم الاستقصاء حول الرضا الوظيفي مقياس تكساس لقياس الرضا الوظيفي، ومقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي قائمة وصف الوظيفة...<sup>1</sup> والشكل المعايير يوضح وسائل التعرف على مستويات الرضا الوظيفي أي أساليب ومؤشرات القياس.
- من خلال ما تم عرضه حول قياس الرضا الوظيفي يمكننا القول أن هذه العملية تهدف إلى تقييم مدى رضا الموظفين عن عملهم وتشمل عوامل مثل بيئة العمل، الرواتب، فرص التطور، والعلاقة والتفاعل مع زملاء العمل والإدارة. ويمكن قياسه من خلال الاستبيانات، المقابلات، أو تحليل مؤشرات الأداء. ويساعد هذا القياس على تحسين بيئة العمل وزيادة الانتاجية وتقليل معدل دوران العاملين والغيابات ... إلخ وأيضاً ما هو محور دراستنا ألا هو إندماج العاملين.

## 9/ المشكلات المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي:

يرتبط بعدم الرضا الوظيفي الكثير من المشكلات التي لها أثارها السلبية ويمكن أن نحدد بعض هذه المشكلات في الآتي: عدم الرضا عن نوع العمل، عدم الرضا عن الأجر، عدم الرضا عن العلاقة بالرؤساء، عدم الرضا عن العلاقة بالزملاء.<sup>2</sup>

وسوف يتم تناول هذه المشكلات الأربع كما يلي:

### 1.9 نوع العمل:

يؤثر نوع العمل على مستوى الرضا الوظيفي للفرد باعتباره الأساس الذي يبني عليه العلاقات على المستويين الأفقي والرأسي، وهناك متطلبات حتى يتحقق الرضا عن العمل:

1. المتطلبات التشريعية.

<sup>1</sup>- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، نفس المرجع ، ص67.

<sup>2</sup>- فايزة محمد رجب بهنسى (2011): الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط01، الإسكندرية، مصر ، 2011، ص56.

2. الزملاء في العمل.
3. درجة ومستوى المخاطر.

4. السياسات التنظيمية والتي تؤثر على مستوى الأداء.

هذا ويجب الإشارة إلى نوع العمل قد لا يتناسب مع طبيعة مؤهلات الأفراد أو قد يسند إليهم أعمال بعد قيامهم بالعمل لا تتمشى مع طبيعة مؤهلاتهم، بالإضافة إلى أن نوع العمل وطبيعته قد لا يوفران للفرد الشعور بالأمن والاستقرار حيث أن عملهم مرهون بمدة محددة قد تنتهي في أي وقت.

كل هذه أمور قد تجعل الفرد غير مطمئن ضعيف الإنجاز، قليل الانتماء، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى ضعف الرضا الوظيفي لديه.<sup>1</sup>

## 2.9 الأجر:

يعد الأجر أحد العوامل وأكثرها تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي فالحصول على الثواب أساس الإنجاز والداعية في الحصول على الاحتياجات والتدعيم وتحقيق الانتماء لجماعات العمل والتي تعطي جميعها مستوى الإشباع والرضا يأتي من خلال الحصول على الأجر، وهذا ما أكدته "هريزبرج" في نظريته "ذات العاملين" واعتبر أن الأجر أو المرتب الذي يتقاده العامل من العامل الهامة والتي تؤثر في الرضا الوظيفي وعلى درجة الأداء في المنظمات، ومن العوامل التي قد تؤثر على مستوى رضا الفرد وعلى مدى انتمائه وإنجازه هو ضعف الأجر الذي يحصل عليه والذي قد لا يفي بمستلزمات العمل واحتياجات أسرته. وإن كانت مثل هذه الرواتب والأعمال متقد عليها من قبل بداية العمل إلا أن ظروف الحياة والتغيرات الحادثة في مستوى المعيشة يجعل من الضروري البحث عن مصادر التعويض هؤلاء بما لا يسمح لهم بمسايرة الواقع المعيشي الذي يعيشونه حتى يمكن الاستفادة من طاقتهم وقدراتهم.<sup>2</sup>

## 3.9 العلاقات بالرؤساء:

العلاقة بين القائد وجماعات العمل تتوقف على مجموعة من العوامل والمحددات التي ترتبط بالعلاقات الشخصية وجماعات العمل، فمثل هذا النوع من العلاقة هو انعكاس لطبيعة الممارسة، فمنها ما يرتبط بمركز القرار ودرجة تعدد التنظيم وحجم التنظيم وهيكيل بناء الجماعة وفعالية الاتصال بين القائد أو المشرف وجماعات العمل.

<sup>1</sup>- فايزه محمد رجب بهنسى، مرجع سابق، ص ص 56-57.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص ص 57-58.

كما وأن تحقيق أهداف المؤسسة و سياستها يرتبط بالجانب الإشرافي وال العلاقة مع رؤسائها ومدى المعلومات المتاحة عن طبيعة ونوع العمل ولذا يجب أن تكون الاتصالات ما بين الأفراد والرؤساء واضحة ومحددة بعيدة عن النصف والإهمال، ولذا يجب إعطاء بعض المسؤوليات للعمالة المؤقتة حتى يشعرون بذاتهم وهذا يعتبر حافز معنوي لهم نحو العمل والإنجاز والاهتمام والانتماء ويجب الاستماع لهم وسماع آرائهم وأفكارهم ومشاكلهم ومناقشتهم بشكل يسمح لهم بحرية التعبير عن الرأي.

#### 4.9 العلاقة مع الزملاء:

يتأثر العمل داخل جماعات العمل المؤقتة بمجموعة من الاعتبارات أهمها حجم جماعة العمل، والأهداف التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها، درجة تماسك الجماعة وكلما زاد تماسك الجماعة وسعت إلى تحقيق أهدافها كلما كان ذلك مؤشراً عن رضاء هذه الجماعة.

وتعتبر العلاقة مع الزملاء من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للفرد فكلما كانت هذه العلاقة طيبة وحسنة يزيد ذلك من ارتباط الفرد بالعمل وبالمؤسسة ويقوى انتمائه إليها ويسعى لتحقيق إنجاز الأعمال المطلوبة منه وعكس ذلك قد يؤثر بشكل سلبي على مستوى رضا الفرد الوظيفي ويقل انتماءه سواء للعمل أو المؤسسة التي يعمل بها ويصبح معوق لأي أعمال مطلوب إنجازها.

يؤدي عدم الرضا الوظيفي إلى مشكلات متعددة تؤثر سلباً على أداء الفرد وانتمائه للمؤسسة، منها عدم التوافق مع نوع العمل أو الأجر غير الكافي أو العلاقات المتورطة مع الرؤساء والزملاء. هذه العوامل تقلل من الدافعية والشعور بالأمان والاستقرار ، مما يعكس سلباً على مستوى الإنجاز والرضا العام. لذا، فإن تهيئة بيئة عمل مناسبة تُعد أمراً ضرورياً لتحقيق الأداء الفعال.

### خلاصة الفصل:

في ختام الفصل، يعد الرضا الوظيفي عنصراً حيوياً في تحقيق الأداء الفعال داخل المؤسسات، إلا أنه يتأثر بعدها محددات، مثل بيئة العمل، الأجور، فرص الترقية، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية. ومع ذلك، تواجهه بعض المعوقات، كضغط العمل، غياب العدالة التنظيمية، وضعف التقدير الوظيفي، مما يستدعي من المؤسسات تبني استراتيجيات فعالة لتعزيزه وضمان استدامة الإنتاجية والرضا المهني.

ويعد الرضا الوظيفي عنصراً أساسياً في تعزيز اندماج العاملين داخل المؤسسة وارتباطهم بأدوارهم وانخراطهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. لذا؛ يصبح من الضروري أن تتبني المؤسسات استراتيجيات فعالة لدعم الرضا الوظيفي وتعزيز اندماج العاملين، وذلك للوصول إلى الأهداف المنشودة سواء للعاملين أو المؤسسات.

# **الفصل الثالث: الإطار المعرفي لاندماج العاملين**

تمهيد:

يُعد اندماج العاملين داخل المؤسسة من المفاهيم الحديثة والمهمة في ميدان إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء المؤسسي، ورفع معدلات الإنتاجية، وتحسين جودة العمل. ويعكس هذا الاندماج العلاقة الإيجابية بين العامل والمؤسسة، ومدى التزامه، ورضاه، وشعوره بالانتماء، وهو ما يتجاوز حدود أداء المهام الروتينية إلى مستوى أعمق من الولاء والمشاركة الفعالة.

تتجلى أهمية اندماج العاملين في كونه مؤشراً على صحة بيئة العمل، وقدرة المؤسسة على تحفيز مواردها البشرية، وتحقيق التوازن بين تطلعات الفرد وأهداف الجماعة. كما أن الموظف المندمج غالباً ما يتميز بصفات وسلوكيات إيجابية تساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية، وتعزيز روح الفريق، ودفع عجلة التطوير والابتكار.

وفي هذا الفصل، سنتناول مفهوم اندماج العاملين من مختلف الزوايا، حيث سنستعرض، أنواعه المختلفة ومستوياته، خصائصه، أبعاده الأساسية، بالإضافة إلى صفات العامل المندمج، مظاهر اندماج العاملين وأهدافه وأهميته، إلى جانب العوامل المؤثرة فيه، وفي الأخير أبرز إستراتيجيات تعزيزه.

## 1/ أنواع ومستويات اندماج العاملين:

سيتم فيما يلي عرض أنواع اندماج العاملين، بالإضافة إلى تقسيم مستوياته:

### 1.1 أنواع اندماج العاملين:

هناك أربعة أنواع شائعة لأندماج العاملين هي:

**1. الاندماج المؤكد:** وهو الذي يجمع بين الرضا في العمل والاستقرار في الشغل، والشغل بمعنى أن العامل قد تكيف مع منصبه الجديد، وراضيا على ذلك بحيث يقوم بواجبه والمفروض عليه على أحسن وجه، ويظهر ذلك من خلال الانضباط في العمل والحفاظ على أوقات العمل، الأمر الذي يجعله أكثر اندماجا فيه.

**2. الاندماج غير المؤكد:** وهو المزج بين الرضا عن العمل والاستقرار عن الشغل، وهذا يشعر العامل بالرضا، بالرغم من عدم حصوله على منصب دائم.

**3. الاندماج الشاق:** وهو الذي يجمع بين عدم الرضا بالمؤسسة والاستقرار في الشغل، ففي هذه الحالة يشعر العامل بعدم الرضا بالرغم من حصوله على مستقر، منصب عمل ويعود هذا لعدم ملائمة المنصب مع طموحاته أو تخصصه، الأمر الذي يجعله يعيش حالة من الاغتراب عن العمل.

**4. الاندماج المقصي:** عدم الرضا وعدم الاستقرار الوظيفي في العمل، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاختيار المهني وسوء التعيين.<sup>1</sup>

### 2.1 مستويات اندماج العاملين:

وينقسم إلى ثلاثة مستويات هي كالتالي:

**1. المستوى الفيزيولوجي للاندماج:** أن العمل الذي يقوم به الفرد يتطلب جهداً فизياً أو ذهنياً، فطبيعة العمل في آية وحدة كانت هي التي تحدد نوع الجهد المبذول، وعليه على العامل أن يكيف جسمه حسب طبيعة هذا العمل ووثيرته وإيقاعه، ولا يتأتى ذلك إلا بتوفير شروط صحية فهي تؤثر بالإيجاب والسلب على نوعية وكمية العمل التي تتأثر بدرجة أولى بحالته الفيزيقية.

-<sup>1</sup> إبراهيم بن بريكة (2018/2019): الاندماج التنظيمي لشباب الأداء المهني وعلاقته بأدوات سياسة التشغيل بالمؤسسة العمومية- دراسة ميدانية لموظفي جهاز المساعدة على الأداء المهني DAIP بمث麗 ولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه لـ م د- تخصص علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية، جامعة الجزائر 2، ص 77.

فإذا كان التعب هو حالة فيزيولوجية يؤدي العامل في الواقع في عدة مشكل من الاشخاص الذي يتعامل معهم، مما ينتج عليه عدم اندماجه في مكان عمله أو المؤسسة التي يعمل بها.

**2. المستوى النفسي للاندماج:** تعد تصرفات العامل محدودة من طرف هذه الوحدة النفسية الفيزيولوجية، الـ انها مستقلة عن ذاتها وعن الحوافر التي تحركه وعن الاحتياجات التي يشعر بها، وان كان اسلوب التعبير متغير فردود أفعاله تبقى دائماً موجهة إلى بعض الاحتياجات الأساسية المشتركة مع كل الناس مهما كان نشاطهم.

**3. المستوى الاجتماعي للاندماج:** وهنا لا يمكن عزل العامل عن وسطه الاجتماعي، فالعامل كائن اجتماعي بطبعه يؤثر ويتأثر وأن نوع العلاقات التي تحيط به هي عامل اساسي في ارضائهم الاجتماعي، فنجد مثلاً علاقة السلطة بين العمال والمشرفين وهنا الإدارة أو المؤسسة يمكنها أن تتخذ شكلأً أو نوعاً من الانضباط العسكري وهذا حسب نظرية تايلور Taylor التي تفترض الخضوع الميكانيكي، لذا يجب أن تكون هذه العلاقة قائمة على أساس أو أساس إنسانية لتنتم عمليه الاندماج بالمؤسسة العمومية، الأمر الذي يجعل من الموظف أكثر اندماجاً في مكان عمله، حيث أن تنظيم العمل للموظف الذي يصنع مسبقاً خصائص العمل كسلسلة له، ومثال ذلك أنه لا يتطلب من العمال أو الموظفين سوى الاحترام الأعمى لوتيرتها.<sup>1</sup>

إذن يمكننا القول أن تعدد أنواع الاندماج المهني يعكس تنوع الجوانب التي يتوجب على المؤسسة مراعاتها لضمان تكامل العاملين داخل بيئة العمل. إذ لا يكتمل الاندماج إلا بتحقيق الانسجام في العديد من المستويات؛ البنية التنظيمية، التفاعل الاجتماعي، التوافق الثقافي والتوازن النفسي. وبالتالي، فإن التكامل بين هذه الأنواع يساهم في تكوين عامل متفاعل وملتزم وفعال داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>- إبراهيم بن بريكة، مرجع سابق، ص ص 77-78.

**2/ خصائص إندماج العاملين:**

يعتبر إندماج العاملين الحالة التي يعتبر فيها العامل عمله أو دوره فيه جزءاً لا يتجزأ من حياته الاجتماعية ويتميز بثلاثة خصائص وهي الخصائص الفردية وتتضمن دوافع والقيم والاتجاهات والنوع والخصائص المهنية أو الوظيفية وتشمل توظيف العمل، الحوافز، استقلالية الدور والتغذية الرجعية والخصائص الاجتماعية وتضم العمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

**1.2 الخصائص الفردية (الشخصية):** لكل منها دوافع يسعى إلى تحقيقها من وراء القيام بدورها فهي "الأهداف التي يحاول من وراء المهنة / الوظيفة اتباعها كالحاجة إلى الانتماء والبحث عن المكانة أو القيادة أو الترفيه ... الخ، أما بالنسبة للقيام بحسب فرنسيس واد كود) الممارسات والاعتقادات التي يستجيب لها الفرد لتشكيل بذلك الإطار المرجعي سلوكهم داخل المؤسسة".<sup>2</sup>

وعن الاتجاهات "فتعتبر استعداد عقلي منظم بواسطة الخبرة الفردية فتؤثر في استجابات الفرد تجاه جميع الموضوعات والمواضف مكوناتها الفكرية والعاطفية والسلوكية"<sup>3</sup>. فالاتجاه يتشكل من خلال التنشئة الاجتماعية في مختلف مراحل حياة الفرد ويكسبها من المؤسسات الاجتماعية.

أما النوع فهو "تعبير واسع في العلوم الاجتماعية ويستخدم أحياناً بديلاً بسيطاً عن الجنس فقد يدل على عملية معقدة تجعل الجنسين الذكر والأنتي اشخاص اجتماعيين يحملون في أنفسهم المعاني التي يربطونها بأعمالهم ورغبات واتجاهات المنظمة الاجتماعية فيما يخص ذكورة الأنوثة".<sup>4</sup>

**2.2 الخصائص المهنية / الوظيفية (العمل):** والتي تضم توظيف العمل بمثابة تعريف تفصيلي للوظيفة أو المهنة طبيعتها أهدافها والمهام والواجبات أو الاختصاصات، وتلعب الحوافز دور في إندماج العاملين خصوصاً الإيجابية المعنوية أو المادية فهي المؤثرات الخارجية، تهدف إلى إثارة الدوافع الداخلية للفرد ودورها

<sup>1</sup>- سعيد عبد محمد (2020): **الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين-دراسة ميدانية ببعض الدوائر الحكومية لمدينة الديوانية**، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة القادسية، العراق، ص 08.

<sup>2</sup>- عبد الرحمن بودهري (2017/2018): **القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة وهران 02، الجزائر، ص 12.

<sup>3</sup>- نبيل عبد الهادي (2013): **تشكيل السلوك الاجتماعي**، در اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، ص 173.

<sup>4</sup>- عائشة بن النوي (2020): **النوع الاجتماعي والتنمية: مقاربة مفاهيمية**، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، جامعة عمار تليجي-الأغواط، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، ص 23.

توحيد سلوكه لإشباع الحاجات كالحاجة للانتماء<sup>1</sup>، كما أن من خصائص اندماج العاملين في خصائص العمل لدينا استقلالية الدور الذي يكون للعامل الحرية في اتخاذ القرارات المسموح بها والتي تؤدي بدورها إلى اندماجه والتغذية الرجعية التي أصبحت مهمة له لقدرته استرجاع مهاراته حول الدور الذي يقوم به.

**3.2 الخصائص الاجتماعية:** تسعى المؤسسات والفاعلين بها إلى تحقيق الأهداف والاستمرار في أداء الوظائف المنوطة بها، لذلك تحدد العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل بين العاملين ولأن الأدوار تتكامل وتترابط فتشمل علاقات تعاون بين الموارد البشرية في المؤسسة، أما عن المشاركة في اتخاذ القرارات فيمكن اعتبارها مواطنة تنظيمية لأنها المشاركة والعضوية النشطة في جماعة أو عدد من الجماعات وتتضمن الارتباط والولاء وتقوم على فكرة الإنتماء وهي تصرفات تتم في بيئة العمل بصورة اختيارية و لا ينتظر للعامل مقابل القيام بها مقابل مادياً أو معنوياً.<sup>2</sup>

إن يتضح لنا أن لأندماج العاملين مجموعة من الخصائص التي تتتنوع بين الفردية والشخصية، المرتبطة بالعمل، والاجتماعية.

على الصعيد الفردي، يتداخل الحافز الشخصي، القيم، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل. أما من الناحية المرتبطة بالعمل، فتوثر المهام الواضحة، فرص التطور، وبيئة العمل في مدى اندماج الأفراد. من الناحية الاجتماعية، تتعزز الروابط الاجتماعية داخل الفريق، الدعم الاجتماعي من الزملاء، والتواصل الجيد مع الإدارة في تعزيز مستوى الاندماج. جميع هذه العوامل تساهم في تحسين إنتاجية العاملين وتعزيز روح التعاون داخل المنظمة.

### 3/ أبعاد اندماج العامل في عمله:

حدد "الخشب" أبعاد اندماج العاملين كما يلي:

**1.3 الحيوية / الحماس:** هي مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية والجرأة النفسية الرغبة في استثمار الجهد أثناء العمل والبقاء في مواجهة الصعوبات، والحيوية الحماس هي شعور ايجابي بالقدرة البدنية والطاقة

<sup>1</sup>- عبد الجليل طواهير وآخرون (2021): أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية-دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسهيل العقاري-ورقة، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، المركز الجامعي إليزي، الجزائر، ص132.

<sup>2</sup>- محمود عودة، عبد الله سعيد (2017): الاقتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، ص ص 54، 57.

العاطفة والطاقة الادراكية لدى العامل، حيث اقتصرت مكونات الاندماج على الحيوية / الحماس فقط، وأن اندماج العاملين هو الحيوية في العمل.

كما يمكن تعريف الحيوية الحماس بانها المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرؤنة أثناء العمل.

**2.3 التفاني / الاخلاص:** هو الشعور بأهمية الفرد بالعمل والفخر والكبرياء والتحدي، والتفاني / الاخلاص هو احتواء وتضمين الشخص بشكل قوي في عمله، وان يكون لديه الاحساس بالقيمة، والأهمية، والحماسة، والإلهام والفخر والتحدي عند ممارسة هذا العمل، والتفاني / الاخلاص هو الاندماج العالي والتوجه الشعوري أثناء العمل.

**3.3 الانغماض / الاستغراق:** هي حالة يكون فيها لعامل مستغرق في عمل واحد، والوقت يمر بسرعة في العمل، ولا يستطيع العامل فصل تفكيره عن هذا العمل، حيث يستمر بالتفكير بالعمل الذي سوف يفعله به حتى بعد انتهاء وقت الدوام، الاستغراق هو تركيبة من المكونات السلوكية والشعرية والإدراكية مرتبطة بأداء الدور للأفراد العاملين والأفراد المستغرين وظيفياً يكونون أكثر اهتماماً بمستقبل المؤسسة، فضلاً عن رغبتهم في استثمار جهودهم بشكل طوعي لتحقيق الأهداف وضمان نجاح المؤسسة.<sup>1</sup>

تبين لنا أن اندماج العاملين يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية: الحيوية والحماس، التفاني والاخلاص، والانغماض الاستغراق.

الحيوية تعكس مستوى الطاقة والنشاط لدى العامل، مما يساعد على التعامل مع تحديات العمل. التفاني يشير إلى الانخراط الكامل والإحساس بالقيمة والفخر في العمل. أما الانغماض فيعني التركيز التام في العمل لدرجة أنه يصبح جزءاً من التفكير المستمر للعامل حتى بعد انتهاء وقت العمل. هذه الأبعاد جميعها تساهم في تحسين الرضا الوظيفي للعامل وزيادة التزامه تجاه المؤسسة.

#### 4/ صفات العامل المندمج:

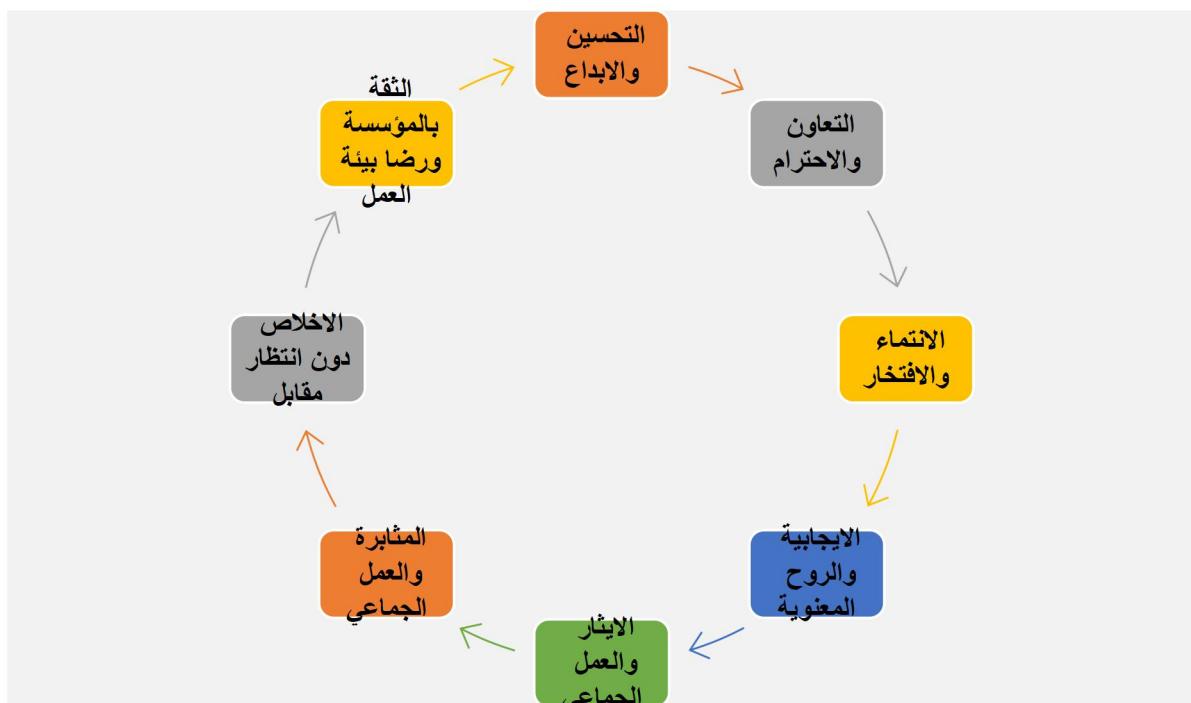
إن العامل المندمج في وظيفته يلاحظ من خلال الصفات التي قد تبدو عليه، يمكن أن يظهر القائمين على المؤسسة أو زبائنه أو زملائه في العمل ومن بين صفاته ما يلي:

1. رغبته في العمل لجعل الأشياء أو الظروف أفضل.
2. متعاون ومحترم زملائه ومسؤوليه.

<sup>1</sup>- ريان عدنان عزيز الرحمن (2024): **الاندماج الوظيفي وأثره على انتاجية الموظف- دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد 08، العدد 07، غزة-فلسطين، ص105.

3. لديه موقف إيجابي تجاه المؤسسة بافتخاره بالعمل بها.
4. تصرفاته خالية من الأنانية كما يحرص على أن يكون عضو فاعل وفعال في فريق العمل.<sup>1</sup>
5. كما تتوفر فيه صفات إيجابية أخرى كالروح المعنوية الإيجابية العالية، مبتكر ومثابر وأيضاً يكون مستعداً إلى العمل أكثر من متطلبات الوظيفة دون طلب المقابل له أو انتظاره.
6. يكون اعتقاده جازم بجودة منتجات وخدمات مؤسسة التي يعمل بها.
7. لديه تصور أن المؤسسة التي يعمل بها تمكن العامل من أن يؤدي عمله في ظروف جيدة.<sup>2</sup>

الشكل رقم 03: صفات العامل المندمج:



المصدر: من إعداد "الطالبة".

■ تبعاً لما سبق، العامل المندمج يتمتع بعدد من الصفات التي تشمل الخصائص الفردية والشخصية، المرتبطة بالعمل، والاجتماعية. على الصعيد الفردي، يتميز بالالتزام الشخصي، الحافز الذاتي، والشعور بالمسؤولية.

من حيث خصائص العمل، يظهر العامل المندمج في قدرته على التفاني في أداء مهامه، التفاعل الإيجابي مع تحديات العمل، وحرصه على تطوير مهاراته. اجتماعياً، يكون لديه قدرة عالية على بناء علاقات جيدة

<sup>1</sup>- ذكريا خنجي (مايو 2022): الاندماج الوظيفي-المفاهيم والأهمية، جريدة أخبار الخليج اليومية، العدد 16172، البحرين، ص 02.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 04.

مع الزملاء، التفاعل الفعال ضمن الفريق، والتعاون مع الإدارة. هذه الصفات تعكس اندماجاً عميقاً في العمل، مما يعزز الأداء العام والروح الجماعية في المنظمة.

## **5/ مظاهر اندماج العاملين:**

للعاملين المندمجين في عملهم مجموعة من الآثار نلتمسها من خلال الفعال والتصرفات بالمؤسسة، فهي التي تحدد سلوكياته ومردوده الانتاجي<sup>1</sup>، ومن بين هذه المظاهر ذكر ما يلي:

### **1.5 المظاهر الإيجابية:**

وتتجلى في سلوك العاملين المندمجين بالمؤسسة الذين يقومون بها، والعلاقة التي تربطهم ببعضهم البعض، وفيما يلي ذكر هذه المظاهر:

**1. الانضباط في العمل:** ويتمثل هذا في نقص التغيب عن العمل وقلة حوادث العمل، أي أن اندماج العاملين بالمؤسسة وعملهم يعود ذلك إلى نقص لغياباتهم اليومية عن أعمالهم، وبهذا تزداد الانتاجية وينمو المجتمع وتتحقق فيه الرفاهية.

**2. إرتفاع الروح المعنوية:** يشعر الأفراد في المجتمع باعتزاز النفس والقوة والتفاؤل، نتيجة لإدراكهم لقيمة العمل، وهذا ما يشعر به العاملين المندمجين في عملهم. كما يشجعهم على ممارسة العمل على أحسن وجه، والعمل على تمية قدراتهم وكفاءاتهم من أجل تلبية حاجيات المجتمع، حتى لا ينتاب العاملين المندمجين عند شعورهم بالظلم والحرمان والضعف، مما ينتج على هذا انخفاض في جميع المعنويات.

**3. الشعور بالأمن والاستقرار:** يشعر الأفراد بالأمن المادي النفسي نتيجة لتلبية مطالبهم وإشباع رغباتهم، فالمهنة تؤمن لهم عيشهم وعيش ابنائهم وأمرهم، وبذلك تبعد عنهم الخوف من المستقبل.<sup>2</sup>

### **2.5 المظاهر السلبية:**

نوضحها فيما يلي:

**1. عدم الاستقرار:** أن عدم اندماج الفرد في مجتمعه، سواء كان ذلك في عمله أو في علاقاته الاجتماعية أو المهنية، الأمر الذي يجعل من موظفي الاندماج المهني عدم الاستقرار الدائم، مما ينعكس سلباً على حياته وحياة عائلته.

<sup>1</sup>- إبراهيم بن بريكة، مرجع سابق، ص78.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص ص 78-79.

2. التغيب: يؤدي نقص الاندماج في المجتمع والعمل بالأفراد إلى زيادة تغييدهم عن أعمالهم كلما اتيحت لهم الفرصة للقيام بذلك، مما يؤثر سلباً على حياتهم الاجتماعية والمهنية، الأمر الذي يؤدي بتدني الدخل الشهري لهم.

3. المشاكل المختلفة: يعد للمجتمع دور كبير في اندماج الفرد بداخله، من حيث تفاديه لبعض المشاكل التي تصادفه وعادة تكون اجتماعية أو اقتصادية أو مهنية.<sup>1</sup>

نستنتج أن مظاهر التناقض في اندماج العاملين تظهر عندما تتدخل العوامل الإيجابية والسلبية. قد يظهر لدى العاملين رغبة قوية في المشاركة والابتكار، ولكن في الوقت نفسه يمكن أن تظهر مظاهر سلبية مثل العزوف عن التعاون أو الشعور بالانعزal. هذا التناقض يحدث نتيجة لتأثير عوامل مختلفة مثل بيئة العمل، دعم الإدارة، أو التحديات الشخصية، مما يؤدي إلى تفاوت في مستوى الاندماج بين الأفراد داخل المنظمة.

## **6/ أهداف اندماج العاملين:**

يتحقق اندماج العاملين في أي مؤسسة عدة أهداف وتمثل في نفس الوقت العناصر الضرورية والمساعدة على رفع مستوى اندماج العامل في عمله والأبعاد الضرورية لتحقيقه أهمها:

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

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

**3.6 الشعور بالانتماء:** نقصد به شعور الفرد بانتمائه لوظيفته ولفريقه وللمنظمة، ويتحقق ذلك من خلال مرافقته العامل، من أجل تكييفه مع عوامل ومتغيرات أخرى لبيئة العمل ووظيفته، وينتج عن ذلك أيضاً تحسن

<sup>1</sup> إبراهيم بن بريكه، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> مليكة عرعر (2014/2015): سوسيولوجية علاقات العمل، دار مجذاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 102.

في مستويات الإنتاجية وتدني معدلات التغيب ودوران العمل وكلها عوامل ضرورية دالة على مستوى اندماج العاملين في العمل.<sup>1</sup>

**4.6 تطوير الأداء:** حين يمنح للموظفين فرصة تحسين مهاراتهم واكتساب المعرفة للاستعداد للمستويات أعلى من المسؤولية، وذلك بفضل دوران التدريب والندوات وورشات العمل والمؤتمرات التي توفرها إستراتيجية المنظمة المدعمة لأندماج العاملين.

**5.6 الشعور بأهمية العمل:** اندماج العاملين يمنحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر ويزودهم بالمعرفة لأداء العمل، وفهم العامل عمله وموقعه وارتباطه بغيره من المهام والوظائف، ودوره في تحقيق الهدف العام للمنظمة، مما يساهم في تحقيق الذات والتميز.

**6.6 المشاركة الفاعلة:** من خلال فتح مجال لمساهمة لعامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة والآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطور المنظمة.<sup>2</sup>

**7.6 تحقيق الرضا الوظيفي:** من خلال منح العاملين الاستقلالية وتوسيع المهام وتحديدها بدقة، وتوفير التغذية العكسية والتركيز على علاقات العمل، وعلى الربط بين هذه العناصر الخمس التي تعتبر الأساس لتحقيق الرضا الوظيفي، كما يساعد في منح الأفراد القدرة على السيطرة على مجريات العمل والتقليل من ضغوطات العمل، وزيادة شعورهم بالرضا والاندماج، وبالتالي الوصول إلى التكيف والاستقرار في العمل.<sup>3</sup> فالفرد داخل التنظيم له مشاعر وأحساس، فإذا كان مستقر ويشعر بالراحة داخل بيئته عمله أو داخل التنظيم بصفة خاصة، فإذا يؤدي كل ما يملك من طاقة ومعرفة للوصول بالمنظمة أو العمل الذي يعمله أحسن المراتب العليا

**8.6 الروح المعنوية للعمال:** تؤسس الروح المعنوية عند العامل على أهم عناصر المنظمة وهي نمط التسخير أو القيادة في المنظمة أو المؤسسة، ذلك أن الروح المعنوية تشير إلى الشعور بالانتماء والارتباط في المشاعر مع الجماعة، إلى درجة وضع الفرد مصلحة الجماعة أولاً أو فوق مصلحته.<sup>4</sup>

إذ أنها تفتح المجال لمشاركة العمال على نحو مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرار، من خلال ممثلين نقابيين يعبرون على آراء العمال وحاجاتهم وانشغالاتهم المتعلقة بالعمل وبالمؤسسة، وجعل موقع العمل

<sup>1</sup>- أحمد زكري بدوى (1985): علاقات العمل في الدول العربية، در النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ص 81.

<sup>2</sup>- أحمد زكري بدوى، مرجع سابق، ص 89.

<sup>3</sup>- محمد فتوح (2009): إدارة الموارد البشرية، سوريا، ص 103.

<sup>4</sup>- مليكة عرعر، مرجع سابق، ص 60.

التافسي الانفعالي لكل المهارات والقدرات التي يختارها العامل يرمي إلى استثمارها للشعور بالثقة في النفس.<sup>1</sup>

ومن ثمة فاندماج العاملين يحقق درجة الشعور بالروح المعنوية التي تعكس درجة توافق استجابة الفرد للموقف المحيط ودرجة تطابق أهدافه مع أهداف الجماعة وتقليلها، وهذه الأخيرة التي تحول إلى أعراف توجه العمل وال العلاقات فيه، هذا ما يقلل من إصابة هذه الأخيرة بمرض الصراع الصناعي وإصابة العامل بالقلق والإحباط المهنيين.<sup>2</sup>

يتضح من جملة ما تم عرضه أن أهداف الاندماج تشير إلى كونه عملية استراتيجية تسعى لتحقيق فوائد مزدوجة لكل من المؤسسة والعامل. من خلال تعزيز الانتماء والرضا الوظيفي وتحفيز الأداء، تسهم عملية الاندماج في استقرار الموارد البشرية وتقليل معدلات الدوران، ما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والتماسك التنظيمي.

## **7/ أهمية اندماج العاملين:**

يمكننا تحديد أهمية اندماج العاملين على ثلاثة جوانب:

### **1.7 بالنسبة للعامل:**

1. للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن المادي والمعنوي للعامل، فمن خلاله يحاول الفرد العامل تحقيق أهدافه وشباع رغباته وحاجته، وثبتات العامل في عمل واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظومة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله متتبع بثقافة المنظمة وبالتالي فهو لا يجعله يتقل ويبحث عن التكيف والتلاطم لأنه موجود.

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

<sup>1</sup>- شوقي ناجي جواد (2009/2010): السلوك التنظيمي في المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص116.

<sup>2</sup>- محمود السيد أبو النيل (1969): التحليل العاملی لذکاء وقدرات الإنسان، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص195.

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

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

5. يشكل لأندماج لدى لعامل تصور أن المؤسسة تمكن العامل من الأداء الجيد، فيكون تصرفه خالياً من الأنانية، ويحرص على أن يكون عضواً جيداً في الفريق، ويكون مستعداً لعمل ما هو أبعد أو أكثر من متطلبات الوظيفة.<sup>1</sup>

## 2.7 بالنسبة لجماعة العمل:

هي من مزايا اندماج العامل في وظيفته، لأنها يكتسب سلوكيات جديدة تتمتع بها جماعة العمل، وكذلك إكساب أساليب عمل جديدة التي سيحضرون لها جماعة العمل، فاندماج أعضاء جماعة العمل يزيد من تماستها وترتبطها، وبالتالي دوام الانتقاء والتلاحم فيما بينهم وتماسكهم بعملهم، ويرتفع مستوى التزامهم التنظيمي، فكلما انعدم اندماج العاملين في المنظمة تعرض العامل أو الموظف وجماعته إلى التسرب الوظيفي بين أعضائهم يجعلها تتلاشى، لهذا فيضمان بيئه سليمة للعمل تزداد روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين ما يضمن قدر كاف من الاتصال بكافة أنواعه بين العمل فيما بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة.

إن اندماج الأفراد في المنظمة ي العمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع صغير تجمعه ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة ألا وهي بيئة العمل، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء لتحقيق رغبات ومتطلبات المنظمة، وهذه الأخيرة يجب عليها أن توفر لهم عوامل الشعور النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبل مهنياً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- يارا عابدين (2022/2023): تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية على العاملين في المصادر الخاص في مدينة دمشق، مشروع أعد لنيل درجة الإجازة في علوم الإدارة، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا، ص ص 15-16.

<sup>2</sup>- يارا عابدين، مرجع سابق، ص 16.

3.7 بالنسبة للتنظيمات:

يؤدي اندماج العاملين في المؤسسات إلى نتائج تنظيمية جداً مهمة منها:

- 1. ولاء العملاء:** إن العاملين السعداء في عملهم هو أكثر كفاءة لخلق عملاء مخلصين، فالعاملون المندمدون يميلون إلى فهم أفضل لكيفية تلبية احتياجات العملاء، ونتيجة لذلك يميل ولاء العملاء إلى أن يكون أفضل مع المؤسسات التي يعمل فيها هذه النوعية من العاملين.
- 2. الاحتفاظ بالعاملين:** إن لعاملين الذين هم سعداء في عملهم هم أكثر بقاء فيها أي في المؤسسة فإن الاندماج بالعمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي.
- 3. إنتاجية العاملين:** يؤثر اندماج العاملين على أداء العاملين، إن الاندماج يحفز الفرد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء.
- 4. الدعوة والدافع عن المؤسسة:** من المرجح أن يدافعون العاملون المندمدون عن المؤسسة كمكان للعمل ويعملون بنشاط على الترويج لمنتجاتها وخدماتها.
- 5. الكفاءة الذاتية:** إن العاملين المندمدون في مؤسساتهم وعملهم أكثر عرضة للاستجابة بصورة إيجابية مع مسؤولياتهم، وإظهار أدائهم الجيد وتحقيق النجاح، وهذا يساعد المسؤولين على أن يكونوا أكثر فعالية ونجاحاً، وهذا بدوره يزيد من كفاءة المسؤول الذاتية.
- 6. الأداء التنظيمي:** تشير بعض الأدب إلى أن "أفضل الأداء هو عادة ما يكون ناتجاً عن أعلى درجات الاندماج" وخلصت هذه الأدب إلى أن زيادة اندماج العاملين وبناء بيئة لدعم ذلك، يمكن أن يزيد بشكل كبير من احتمالية نجاح الأعمال.
- 7. فوائد النتائج النهائية:** تشير بعض الأدب إلى أن من أهم مميزات اندماج العاملين في الإدارة هي علاقتها المؤكدة بالنتائج النهائية، ووجدت دراسة أجريت على 2000 بنك في المملكة المتحدة أنه كلما زادت نسبة الاندماج إلى 10% ارتفعت المبيعات بنسبة 04.
- 8. نجاح التغيير التنظيمي:** تشير البحوث إلى أن اندماج العاملين قد يلعب دوراً مهماً في المساعدة على تنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح، وربما يكون ذات أهمية خاصة تتمكن المؤسسة من التكيف مع حركة السوق المتغيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- يارا عابدين، مرجع سابق، ص ص 18-19.

من خلال ما عرضته لأهمية اندماج العاملين على الجوانب أو المستويات الثلاثة العامل / جماعة العمل / المؤسسة)، يمكن أن نقول أن أهمية اندماج العاملين في العمل:

من خلال تأثيره الإيجابي على العامل نفسه، حيث يحقق له الاستقرار والراحة النفسية والمالية، مما يعزز من إنتاجيته وولائه للمؤسسة.

بالنسبة لجماعة العمل، يسهم الاندماج في تعزيز التماسك والتعاون بين الأفراد، مما يساهم في تحسين الأداء الجماعي ويحد من التسرب الوظيفي.

كما أن الاندماج الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنظمة، مثل زيادة الولاء للعملاء، وتحسين إنتاجية الموظفين، ونجاح التغيير التنظيمي.

## **8/ العوامل المؤثرة في اندماج العاملين:**

توجد العديد من العوامل التي من شأنها التأثير سلباً أو إيجاباً على مستوى اندماج العمل في العمل، ولعل أهم هذه العوامل كما يلي<sup>1</sup>:

**1.8 محتوى العمل (تنوع المهام):** إن محتوى العمل أهمية كبيرة في مدى تأثيره على اندماج العامل في عمله، كون أن العامل الذي توكل له أعمال توازي مستوى قدراته يعتبر نفسه وكأنه لا يقوم بأي شيء، وأن وجوده في المؤسسة غير ضروري، فالعامل بحاجة ماسة إلى شعوره بالمسؤولية، واستخدام كل طاقته في عمله، ما يساعد في خلق ارتياح لديه، بحيث أن أنشطة العمل في المتغيرات التي تؤثر كثيراً في مستوى اندماج العامل في عمله، حيث كلما كانت المهام الموكولة للموظف متعددة كلما ابتعد عن الملل والسام الذي يسبب الروتين الوظيفي.

**2.8 الأجر:** يعتبر الأجر كمقابل للجهود المبذولة من قبل العاملين سواء كانت هذه الجهود ذهنية أو بدنية، والأجر في حد ذاته لا يؤدي إلى اندماج لعامل إنما هو عامل يساعد على تجنب عدم الاندماج حسب بعض الباحثين، أما البعض الآخر فيعتبر أن الأجر قد تجاوز الحاجات الأولية، وصار يعبر عن إشباع الحاجات الثانوية، كونه يرمز إلى المكانة الاجتماعية، وبالتالي تقدير وتحقيق الذات.

**3.8 ساعات العمل:** لقد أثبتت الدراسات أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، بالقدر الذي يريد اندماج الفرد في عمله، والعكس صحيح حيث كلما كانت منافع وقت الراحة قليلة،

<sup>1</sup> - محمد بالراح (2010): **التكيف المهني**، ديوان المطبوعات الجهوية، المطبعة الجهوية بوهان، الجزائر، ص 173.

كان أثراها على الاندماج محدود، كلما توثر ساعات العمل الطويلة أو في حالة العمل الليلي على إجهاد العامل، وهو ما ينعكس على حالته النفسية تجاه عمله، وبالتالي على مستوى اندماجه في عمله.

**4.8 جماعة العمل:** إن للجماعة دور كبير في التأثير على أعضائها من الناحية السلبية، أو الإيجابية، فكلما زاد انسجام الفرد مع أعضاء الجماعة، كلما زاد الاندماج بين أعضائها، وعلى عكس ذلك فكلما كان تفاعل الفرد مع الجماعة يعيق إشباع حاجاته ووصوله لأهدافه العكس ذلك على مستوى اندماجه، ويتحقق اندماج الفرد مع الجماعة في الشروط التالية:

1. تقارب درجات ثقافة العمل.<sup>1</sup>

2. الانسجام الشخصي بين العمال.

3. المشاركة في نفس النشاطات المهنية.

4. القدرة على الاندماج في الأفراد.

**5.8 فرص الترقية والنمو المهني والوظيفي:** تعتبر الترقية عن انتقال العامل إلى رتبة أعلى تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات الملقة على عاتقه، وزيادة في الراتب وتحسين المركز الاجتماعي وهو ما يزيد عن رضا العامل في عمله، ما يساعد على اندماجه، أما في حالة السياسة المتبعه من قبل المؤسسة في مجال الترقى الغامضة وغير واضحة، ما يجعل العامل يشعر بالملل واللامبالاة، وعدم المحاولة لإعطاء أفضل ما لديه، وهو ما ينعكس سلباً على اندماجه.

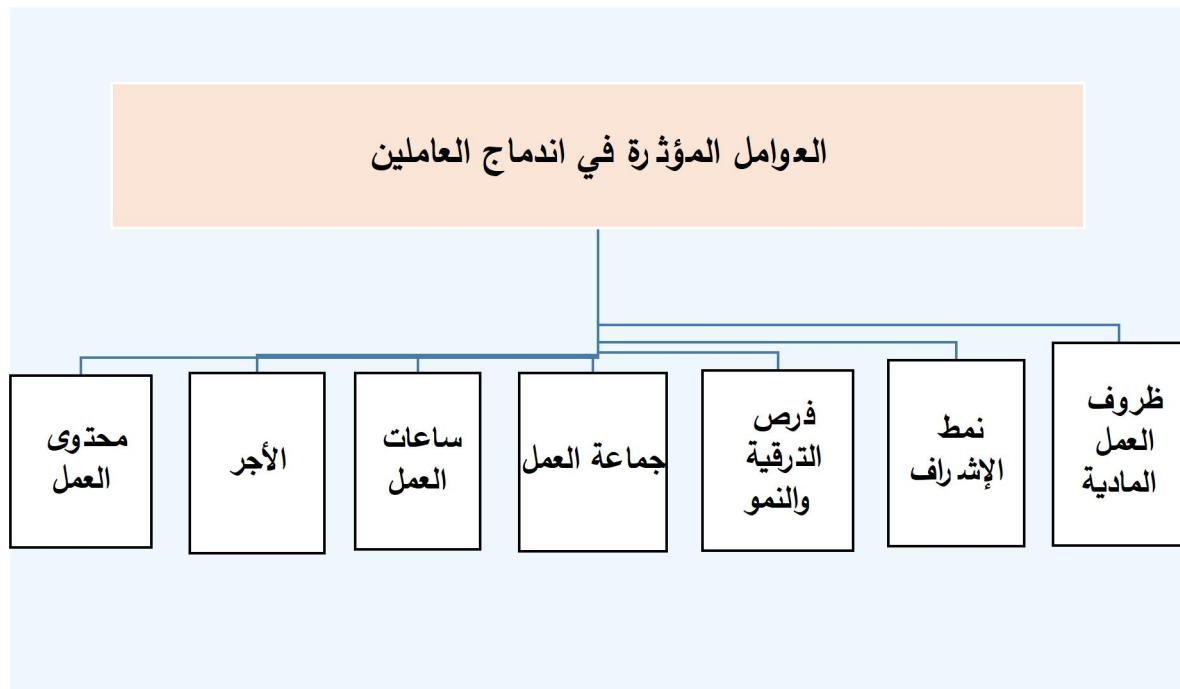
**6.8 نمط الإشراف:** أشارت الدراسات التي أجريت على نوع الإشراف المتبع من قبل رئيس ومرؤوسيه، إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ومستوى اندماج العمال في العمل، فالمدير الذي يجعل من عامليه محوراً لاهتمامه ويكتسب ولاءهم، يكون الاندماج للعمال لديه عال، وعلى العكس، فالمدير الذي لا يهتم إلا بالإنتاج وأهدافه والجوانب الفنية فقط، ويتميز بالسلط وعدم فتح باب الحوار تخلق مشاعر عدم الرضا والاستياء، ما ينعكس بالسلب على مستوى اندماج العمال داخل المؤسسة.

**7.8 ظروف العمل المادية:** أشارت الدراسات إلى مدى تأثير هذه الظروف على مستوى اندماج الفرد، ومدى تأثيرها على حالته النفسية ورضاه عن عملهم، فهي تؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محظي العمل على

<sup>1</sup> - محمد بالراحى، مرجع سابق، ص 173.

العامل، وقوة ارتباطه بالعمل وبالتالي درجة اندماجه في عمله، فمعدل الغياب ومعدل دوران العمل يرتبطان ارتباطاً تناوياً بظروف العمل المادية المناسبة والغير مناسبة.<sup>1</sup>

الشكل رقم 04: العوامل المؤثرة في اندماج العاملين:



المصدر: من إعداد [الطالبة](#).

## 9/ استراتيجيات تعزيز اندماج العاملين:

تتمثل استراتيجيات اندماج العاملين في الآتي:

### 1.9 العمل نفسه:

حيث تعتمد فيها الاستراتيجية على الطريقة التي يصمم فيها العمل أو الوظائف، والتي تعمل على تحفيز الدوافع الذاتية للعمل، حيث أن هناك ثلاثة خصائص ينبغي أن تكون في الوظائف كي تكون حافزاً جوهرياً:

1. ينبغي أن يتلقى الأفراد ملاحظات لها مغزى حول آدائهم، وهذا بتقديم أفضل ما لديهم، وأن يعملوا بشكل مثالى في عملية إنتاج متكاملة.
2. استخدام القدرات: وهو أن ينظر الأفراد إلى المؤسسة باعتبار أنها تطلب منهم استخدام جميع قدراتهم، وهذا لأجل أداء العمل بفعالية.

<sup>1</sup> - محمد بالراحى، مرجع سابق، ص 173.

3. التحكم الذاتي (الاستقلالية): وهذا عن طريق إحساس الأفراد أن لهم درجة عالية من ضبط النفس لتحديد الأهداف الخاصة بهم وتحقيقها.

#### 2.9 القيادة:

ينبغي على استراتيجية القيادة التركيز على ما ينبغي على المدراء القيام به كقادة من أجل أداء دورهم الحيوي والهام والمباشر في زيادة اندماج العامل، ويكون ذلك عن طريق تنفيذ برمجيات التعلم والتي تساعد المدراء على فهم كيفية عملهم، والأساليب والمهارات والتي يحتاجون لها في عملهم في إدارة المؤسسات المختلفة، وكذلك تقدم إدارة الأداء للمدراء إطاراً مفيدة، يمكن عن طريقه نشر مهاراتهم لتحسين الأداء رغم زيادة الاندماج، لذا ينبغي على هذه الاستراتيجية أن تضع الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء تقدم للمدراء إطاراً مفيدة يمكن عن طريقه نشر مهاراتهم في تطوير وتحسين الأداء رقم زيادة الاندماج، لذا ينبغي على هذه الاستراتيجية وضع الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء أكثر فاعلية عن طريق زيادة التزام المدراء بها وتدوير المهارات التي يحتاجونها.<sup>1</sup>

#### 3.9 بيئة العمل:

تهتم هذه الإستراتيجية بزيادة الاندماج عن طريق بيئة العمل، وهذا بالعمل على تطوير الثقافة التي تساهم في زيادة وتشجيع المواقف الإيجابية تجاه العمل، وكذا تعزيز الإثارة والاهتمام في الوظائف التي يقوم بها الأفراد، ومحاولة التقليل والحد من الإجهاد الذي يتعرض له العاملون الذين لم دعمهم وتطويرهم ليشعروا بالوفاء للمؤسسة، وهذا نابع من احساسهم بالفخر لما تمثله المؤسسة نفسها بالنسبة لهم، عن طريق الخدمة والجودة والقيمة.

#### 4.9 فرص النمو الشخصي:

ويتم الاستناد في وضع استراتيجية توفير فرص النمو والتطوير إلى خلق ثقافة التعلم، باعتبارها تمثل وسيلة هامة للنمو، والتي من شأنها تشجيع العاملين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية، بما فيها التعلم.

كما يجب أن تحدد الإستراتيجية الخطوات الالزمة لضمان حصول الأفراد على فرصة التعليم والتشجيع على تنمية أدوارهم، وهذا من طريق استخدام السياسات التي تركز على دور المرونة، بمعنى إعطاء الأفراد فرصة لتطوير دورهم من خلال الاستفادة بشكل أفضل من مواهبهم.

<sup>1</sup>- ريان عدنان عزيز الرحمن، مرجع سابق، ص107.

وينبغي على هذه الإستراتيجية اشتمالها فرص التطوير الوظيفي، وكيف يمكن إعطاء الأفراد التوجيه والتشجيع والدعم الذي يحتاجونه لتحقيق إمكاناتهم، وتحقيق مستقبلاً مهنياً ناجحاً في المؤسسة، ومع إدراج أيضاً مختلف الإجراءات والطرق الالزمة لتوفير نشاطات تعليمية، والخبرات التي تمكن إعداد العاملين لأي مستوى من المسؤولية.

### **5.9 فرص المساهمة:**

وذلك من طريق إنشاء بيئة عمل تمنح الأفراد صوتاً، عن طريق تشجيعهم على ابداء آرائهم، ومنحهم فرصة لأجل المساهمة بأفكارهم على أن تكون الإدارة مستعدة وفي كافة المستويات للاستماع والاستجابة لكافة المساهمات التي يقدّرها الأفراد.<sup>1</sup>

إذن يمكننا أن نخلص القول أن الاستراتيجيات تشير إلى أن نجاح اندماج العاملين يتطلب تدخلاً إدارياً ذكياً ومبكراً، من خلال برامج مرافقة، تواصل فعال، وتوفير بيئة تشجع على المبادرة والانفتاح. كما أن تكييف هذه الاستراتيجيات حسب خصوصيات المؤسسة والعامل يعزز فعاليتها ويضمن اندماجاً حقيقياً ومستداماً.

### **خلاصة الفصل:**

تناول هذا الفصل مختلف أبعاد اندماج العاملين، حيث تم التطرق إلى الأنواع والمستويات، وأهميته في السياق المؤسسي، والصفات والسلوكيات التي تميز العامل المندمج، بالإضافة إلى العوامل التي تساهُم في تعزيزه داخل بيئة العمل. وقد تبيّن أن الاندماج لا يُعد مجرد استجابة عاطفية مؤقتة، بل هو حالة متكاملة من التفاعل الإيجابي بين العامل ومؤسساته، تعكس مستوى عالٍ من الالتزام والولاء والمشاركة الفعالة.

كما ظهر أن اندماج العاملين ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء الفردي والجماعي، ويساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يدعم الابتكار والاستقرار المهني. ومن خلال فهم ملامح هذا الاندماج، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة لاستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها.

وتجدر الإشارة في ختام هذا الفصل إلى أن اندماج العاملين يرتبط ارتباطاًوثيقاً بمفهوم الرضا الوظيفي؛ إذ أن شعور الموظف بالاندماج غالباً ما ينبع من رضا داخلي عن بيئة العمل، وشروطه، وعلاقاته المهنية، ما يجعل من تعزيز الرضا الوظيفي خطوة أساسية لدعم اندماج العاملين وضمان استدامته

<sup>1</sup>- ريان عدنان عزيز الرحمن، مرجع سابق، ص107.

# **الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة**

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية محطة هامة في أي دراسة بحثية، يقوم الباحث فيها ويحاول الإجابة على تساؤلات الدراسة والوقوف على مختلف جوانبها الاميريقية، وهذا بالاعتماد على إجراءات منهجية معينة وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة.

فبعدما تم التطرق في الفصل الثاني إلى متغير (الرضا الوظيفي)، وفي الفصل الثالث إلى متغير (اندماج العاملين)، سيتم في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم ميدانياً والتعرف على الدور الذي يؤديه الرضا الوظيفي في تحقيق اندماج العاملين وذلك في المؤسسة الابتدائية عماري العيد-أم الطيور-المغير، والتي يمكن اعتبارها أنموذجاً عن المؤسسات التي يهمها تحقيق اندماج العاملين فيها.

**أولاً: مجالات الدراسة:**

لابد على أي باحث عند إجراء دراسة ميدانية وضع حدود و مجالات لها، ليتسنى معرفة مختلف خصائصها وأبعادها والمراحل التي مررت بها، وسيتم فيما يلي عرض حدود الدراسة الحالية والتي سحصرها في المجال المكاني والمجال الزمني.

**1. المجال المكاني:**

يُقصد بال المجال المكاني ذلك الحيز الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، ويُحدد بالمكان الذي تم فيه تطبيق أدوات البحث (الاستبيان أو المقابلة).

وفي هذه الدراسة، تم اعتماد "المدرسة الابتدائية عماري العيد-أم الطيور" ولاية "المغير". تأسست المؤسسة سنة 1991، سنقدم فيما يلي مكوناتها المادية والبشرية حسب آخر الإحصائيات<sup>1</sup>:

- عدد الحجرات: 09 حجرات.
- عدد الأقسام: 15 قسم.
- (435 تلميذ):
- 236 ذكور.
- 199 إناث.
- عدد الأساتذة (19 أستاذ).

➢ المدير، نائب المدير، وبقية الموظفين موزعين بين (الإشراف، المطعم، الحراسة).

**2. المجال الزمني:**

من المهم أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي إحتك فيها بميدان الدراسة، ويقصد بها الحدود الزمنية أي الفترة الزمنية التي قام فيها الباحث بالنزول نحو الميدان وكم دامت من مدة وما هي المراحل التي مررت بها الدراسة الميدانية.

بداية كانت هناك بعض الجولات الإستطلاعية وذلك بغرض جمع المعلومات والمعطيات وتدوين الملاحظات التي تخدم الموضوع وإكتشاف معالم الميدان، وتكوين زاد معرفي وتصور واضح عن أهداف الموضوع، بالإضافة إلى ضبط الأمور الادارية الأكademie (تصريح بالزيارة الميدانية) والحصول على المعلومات اللازمة من المؤسسة قبل النزول الرسمي والتطبيق الفعلي على مجتمع الدراسة.

<sup>1</sup>- من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من المؤسسة.

بعد الجولات الاستطلاعية التي ساهمت في تحديد أهداف البحث ومجتمع الدراسة بشكل واضح ونهائي، تم توزيع الإستبيانات على المبحوثين (الموظفين بالمدرسة الابتدائية) وإسترجاعها وال مباشرة في عملية تفريغ البيانات وإستخلاص النتائج ومناقشتها.

وقد تمثلت هذه الفترة منذ بداية النزول إلى الميدان بشكل رسمي بعدأخذ الموافقة بإجراء التبص في الفترة الممتدة بين ( منتصف شهر أفريل 2025 إلى غاية بداية شهر ماي 2025).

### **3. المجال البشري:**

يمثل تحديد مجتمع الدراسة وعيتها خطوة محورية في بناء الإطار المنهجي للبحث، إذ يساهم في توجيهه الجهود البحثية نحو الفئة المستهدفة بدقة، ويسهم في ضمان مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً. وعليه، سنوضح فيما يلي الجوانب المرتبطة بمجتمع الدراسة، وكيفية اختيار المبحوثين بما يتلاءم مع أهداف البحث.

قبل ذلك سنلقي نظرة حول مجتمع الدراسة أو مجتمع البحث فنقول أنه مصطلح علمي منهجي يراد به جميع المفردات التي قد تكون مجال للدراسة أو هو عبارة عن جميع الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع المشكلة ومجتمع البحث يقصد به ذلك الكل الذي يتشكل منه ميدان الدراسة للبحث المراد إنجازه وقد يتشكل هذا المجتمع من أفراد، مؤسسات، أشياء، وهي تحدد وفق طبيعة البحث وأهداف.<sup>1</sup>

حسب "فضيل دليو" مجتمع الدراسة "يتتألف من جميع الوحدات التي سيتم تطبيق نتائج البحث عليها، ويمكن تعريفه بإعتباره مجموعة من العناصر التي تكون كل الملاحظات الممكنة، ومجموعة من التدابير أو الإجراءات المتعلقة بحساب جميع الوحدات التي تتوفر على سمة مشتركة".<sup>2</sup>

وفي هذه الدراسة تمثل مجتمع الدراسة في جميع (الموظفين بالمدرسة الابتدائية) "عماري العيد - أم الطيور - المغير"، والبالغ عددهم (30 موظف على اختلاف درجاتهم الوظيفية).

تم الإستعانة في هذه الدراسة بأسلوب "المسح الشامل"، ويعتبر المسح الشامل طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع العناصر أو المفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة.<sup>3</sup>

وعند تطبيقنا "لأسلوب المسح الشامل" إنبعنا الخطوات التالية:

<sup>1</sup>- نادية سعيد عيشور آخرون، (2017): منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، ص248.

<sup>2</sup>- فضيل دليو، (2015): تقنيات المعاينة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص14.

<sup>3</sup>- مصطفى عليان رحي (2001): البحث العلمي أساسه مناهجه وأساليبه، بيت الأفكار الدولية، ص160.

- تحديد الهدف: قبل البدأ في تطبيق هذا الأسلوب وجب علينا تحديد الهدف أو التحقيق بوضوح، ما هي الصعوبات التي نرغب في جمعها وما هي الأسئلة التي تحتاج للإجابة عنها.
  - تصميم خطة: قمنا بتحديد خطة مفصلة لجمع البيانات، حددنا المصادر المحتملة التي سنستخدمها، كذلك حددنا الأدوات والتكنيات التي سنعتمد عليها في جمع المعلومات.
  - جمع البيانات: بناءً على الخطة المحددة قمنا بجمع البيانات.
  - تحليل البيانات: بعد جمع البيانات قمنا بتحليلها وإستنباط النتائج والإستنتاجات.
  - توثيق النتائج: بعد تحليل البيانات قمنا بتوثيق كافة النتائج والإستنتاجات التي تم التوصل إليها.
- ❖ وتجرد الإشارة أنه تم التمكن من توزيع (30) إستماراة إستبيان على أفراد مجتمع الدراسة من أصل (30) فردا، وتم إسترداد (30)، وبالتالي (30 مفردة) هو العدد النهائي للمفردات التي سيتم إجراء عليهم التحقيق الميداني.

### ثانياً: منهج الدراسة:

إن الهدف من أي بحث علمي وأي دراسة علمية هو الوصول إلى الحقيقة وتحقيق جملة من الأهداف، لذا يتوجب على الباحث إتباع جملة من الإجراءات بمنهجية سليمة وواضحة المعالم، ومن بين هذه الإجراءات "المنهج".

فيعرف المنهج بأنه "أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية دراسة موضوعية بعيدة عن الميول والأهواء الشخصية للوصول إلى حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها".<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً بأنه الطريقة التي تحتوي على مجموعة القواعد العلمية الموصولة إلى هدف البحث، كذلك هو عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي ينير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفرضيات البحث.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- سعد سلمان المشهداني، (2019): منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ص ص 119-115.

<sup>2</sup>- رشيد زرواتي، (2004): منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدرييات)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ص 105-104.

حيث يمكن القول بأن طبيعة المنهج تختلف بإختلاف طبيعة موضوع الدراسة وكذلك الهدف منها، وبالتالي "فالمنهج الوصفي" هو المنهج الأنسب لمثل هذه المواضيع، وذلك من خلال النظر إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي إعتمدت عليه.

والمنهج الوصفي يعرف بأنه "جمع أوصاف ومعلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلاً في الواقع، ولا يكتفي المنهج الوصفي عند كثير من العلماء على الوصف فقط بل يتعدى إلى تحليل العلاقة ومقداره أو محاولة إكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة". ويعرف أيضاً بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة للوضعية الإجتماعية أو مشكلة بحث وتحليلها وتحديد نطاق و مجال المسح وفحص جميع الوثائق المتعلقة بالمشكلة وتفسير النتائج وأخيراً الوصول إلى إستنتاجات وإستخدامها للأغراض المحلية والقومية".<sup>1</sup>

وفي دراستنا هذه، ومن أجل الإجابة عن تساؤلاتها والبرهنة عليها ميدانياً إعتمدنا على "المنهج الوصفي"، بحيث أننا وجدنا أنه المناسب لموضوع الدراسة، علماً أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج الواجب إتباعه، وقد تم تدعيم هذا المنهج بمختلف الأساليب الإحصائية المتلائمة مع الأهداف.

وتم تبني المنهج الوصفي لإعتبارات موضوعية أهمها:

- هذه الدراسة تتلائم مع المنهج الوصفي التحليلي.
- يوفر المنهج إمكانية التعرف على دور الرضا الوظيفي في تحقيق اندماج العاملين، وذلك بالتحديد في المؤسسة محل الدراسة.
- تصنيف البيانات النظرية والميدانية المرتبطة بموضوع الدراسة مما يسمح بالوصول إلى منظور تحليلي متكامل.
- الوصول إلى إستخلاصات ونتائج قابلة للتحليل والتفسير.

### ثالثاً: أدوات الدراسة:

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات مرحلة أساسية من مراحل البحث علمي، إذ تعتمد على العديد من الأدوات للوصول إلى هذه البيانات، فأدوات جمع البيانات هي السُّبل التي يلجأ إليها الباحث ليجمع البيانات التي يحتاجها بطريقة منهجية علمية صحيحة وسليمة، وتتنوع أدوات البحث العلمي تبعاً لتنوع الموضوعات التي يتناولها البحث العلمي.

<sup>1</sup>- نادية سعيد عيشور وآخرون، مرجع سابق، ص216.

حيث تكمن أهمية الأداة في كونها همزة وصل بين البناء المفهومي لمشكلة البحث وبين المعطى الواقعي للظاهرة المدرستة.<sup>1</sup>

وفي هذه الدراسة تم الإستعانة بـ "الإستبيان"، و"مقياس ليكرت الثلاثي"، و"الوثائق والسجلات".

### **1. الإستماراة:**

تعتبر الإستماراة من أدوات جمع البيانات الأكثر شيوعا واستخداما حيث تقدم بعدد من الأسئلة المكتوبة بطلب الإجابة عنها من قبل المبحوثين بقصد الحصول على معلومات منهم أو على أرائهم حول ظاهرة أو موقف معين.<sup>2</sup>

وبناء على ذلك فقد تم إعداد إستماراة إستبيان وجهت إلى مجتمع الدراسة، تم صياغة محاورها وفق "مقياس ليكرت الثلاثي".

أما فيما يخص محاور الإستبيان الثلاث تضمنت في مجموعهما (28 عبارة)، بالإضافة إلى "البيانات الشخصية والوظيفية". وقد تم جاء توزيع المحاور على النحو الآتي:

✓ "البيانات الشخصية والوظيفية": (05) متغيرات تتمثل في (الجنس / السن / المؤهل العلمي / الأكاديمية في العمل / طبيعة عقد العمل).

✓ المحور الأول: "بيانات تبحث في مساهمة الرضا عن ظروف العمل في اندماج العاملين": (09) عبارات: من العبارة 01 إلى العبارة 09.

✓ المحور الثاني: "بيانات تبحث في مساهمة الرضا عن العدالة في توزيع الحوافز في اندماج العاملين": (10) عبارات: من العبارة 10 إلى العبارة 19.

✓ المحور الثالث: "بيانات تبحث في مساهمة الرضا عن العلاقات الإدارية والتتنظيمية في اندماج العاملين": (09) عبارات: من العبارة 20 إلى العبارة 28.

### **2. مقياس ليكرت الثلاثي:**

إهتم العديد من الباحثين والدارسين بتحديد وقياس الإتجاهات بإعتبارها عملية نفسية معقدة ومركبة تعبر عن ميل مكتسب تجاه موقف أو شيء معين، وذلك بغية التعرف على طبيعة الإتجاهات ومدى قوتها،

<sup>1</sup>- ليلي بتقة، (2022): معايير اختيار أداة جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01، ص 1275.

<sup>2</sup>- عبد الجبار نواف خنديجي، (2012): منهج البحث العلمي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بيروت، ص 142.

ويمكن قياس الإتجاهات من خلال طرق عديدة منها المقابلات الشخصية المعمقة والإستقصاءات والتجارب العلمية، ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس إتجاهات الأفراد نحو العمل نجد "مقاييس ليكرت"<sup>1</sup>. ومنه فهو المقاييس المعتمد عليه في دراستنا.

يعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس إستخداماً في قياس الإتجاهات ويحتوي على عدد من العبارات التي لها علاقة بإتجاهات الأفراد حول ما يتعرضون له من مواقف، ويشتمل الوزن لكل عبارة على درجات ويكون للشخص الحرية في التعبير عن رأيه بإختيار الدرجة التي تتفق مع إتجاهه، وبعد ذلك يقوم الباحث بإعطاء درجات، ومن تم القيام بالعمليات الحسابية الإحصائية للوصول إلى النتائج.<sup>2</sup>

وأسلوب تصميم مقياس ليكرت يتضمن الخطوات التالية:

- إختيار عدد كبير من العبارات أو المقترنات المتعلقة بصورة مباشرة بالموضوع المطلوب دراسة مواقف الناس حوله.
  - إختزال هذه العبارات أو المقترنات بعد أصغر؛ شريطة أن تكون العبارات المختارة واضحة ومختلفة بمعناها وشدة وكمالة الواحدة للأخرى على المقاييس.
  - الطلب من المبحوثين تحديد مواقفهم تجاه هذه العبارات من حيث موافقتهم أو عدم موافقتهم عليها. وردود أفعالهم تجاهها يمكن أن تقسم إلى خمس فئات الموافقة.
  - تحديد درجات الأصناف الخمسة لردود أفعال المبحوثين.
  - فحص درجة الترابط بين الفئات العددية لردود أفعال المبحوثين على العبارات المدرجة في القياس.<sup>3</sup>
- تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي في صياغة محاور إستمارة الإستبيان، بحيث تمثلت البدائل فيما يلي:
- (موافق / محاید / غير موافق). بإستعمال مقياس ليكرت تعطى الدرجات على النحو التالي:

- (موافق = 3 درجات).
- (محاید = 2 درجات).
- (غير موافق = درجة واحدة 1).

<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2004): السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، كلية التجارة - جامعة المنصورة، ص148.

<sup>2</sup>- سامر جلة، (2009): السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص93.

<sup>3</sup>- عبد الغني عmad، (2007): منهجية البحث في علم الاجتماع "الاشكاليات، التقنيات، المقاربات"، ط1، دار الطليعة، بيروت، ص142.

ولتحديد إتجاه العينة نحو العبارة نجري العملية الحسابية الآتية:

$$0.66 = \frac{2}{3} = \frac{1-3}{3} = \frac{\text{نرجـة ؤلـش} - \text{نرجـة ؤـكـم}}{\text{بـمـثـرـبـامـ غـزـ}}$$

أي أننا في كل مرة نضيف قيمة "0,66"، كما موضح في الجدول الآتي:

 الجدول رقم (01) يوضح: "توزيع درجات الموافقة على عبارات الإستبيان":

موافق	محايد	غير موافق	البدائل
3,00 – 2,34	2,33 – 1,67	1,66 – 1,00	درجة الموافقة

المصدر: (من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات السابقة).

### 3. الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية، فإذاً أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للإستماراة والمقابلة والملاحظة أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير والتعليق، وإنما أن تكون لبيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى.<sup>1</sup>

إن تُعد الوثائق والسجلات من بين الأدوات التي يلجأ إليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات التي تعينه في الدراسة التي هو بصدده القيام بها.

وقد تم الحصول على العديد من المعلومات والمعطيات الخاصة بميدان الدراسة ومجالها البشري عن طريق "مدير المؤسسة".

### رابعاً: الأساليب الإحصائية:

<sup>1</sup>- رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص151.

للساليب الإحصائية ضرورة هامة في سيرورة البحث العلمي، نظراً للأهمية التي تكتسيها في تحليل وقراءة مختلف البيانات والمعطيات التي يتم جمعها، فالهدف من الاستعانة بمختلف الأساليب الإحصائية سواء كانت وصفية أو استدلالية هو الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية.

بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، تم تحليل ومعالجة البيانات الميدانية بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، حيث إستخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، وتمثلت فيما يلي:

❖ "معاملات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)" لاختبار ثبات أداة القياس، إستمارة الإستبيان، والثبات: "ثبات الأبعاد، ثبات المحاور، والإستبانة ككل".

❖ "النكرارات والنسب المؤدية" للتعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم "الشخصية والوظيفية".

❖ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures) من أجل التوصل إلى "المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية" المعبرة عن الإستجابات نحو عبارات الأبعاد والمحاور.

#### اختبار ثبات أدلة القياس:

يقصد بثبات الإستمارة الإستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات الإستمارة الموجهة لعينة الدراسة من خلال "معامل ألفا كرونباخ" لقياس مدى التناقض في إجابات المبحوثين على كل العبارات الموجودة في المقياس.

وجاءت النتائج كم هو معبر في الجدول الآتي:

 الجدول رقم (02) يوضح: "اختبار الثبات لأدلة القياس":

معامل ألفا كرونباخ (Coronbach's Alpha)	عدد العبارات	المتغيرات
0,786	09	المotor 01: مساهمة الرضا عن ظروف العمل في اندماج العاملين
0,836	10	المotor 02: مساهمة الرضا عن العدالة في توزيع الحوافز في اندماج العاملين

0,755	09	المحور 03: مساهمة الرضا عن العلاقات الإدارية والتنظيمية في اندماج العاملين
0,895	28	الإستيانة ككل

المصدر: (من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss).

**ملاحظة:** المحور الأول خاص بالمتغيرات الشخصية (خصائص مجتمع الدراسة) ولا يمكن حساب معامل الثبات لها.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم "معامل ألفا كرونباخ" لمختلف محاور الدراسة كانت مرتفعة. بحيث جاءت قيمة المحور 01 الخاص بـ "مساهمة الرضا عن ظروف العمل في اندماج العاملين" والمتضمن له 09 عبارات 0,786.

أما المحور 02 الخاص بـ "مساهمة الرضا عن العدالة في توزيع الحوافز في اندماج العاملين" والمتضمن في مجموعه 10 عبارات فجاءت قيمته 0,836.

المحور الثالث المتضمن "مساهمة الرضا عن العلاقات الإدارية والتنظيمية في اندماج العاملين" جاءت قيمته 0,755 بمجموع 09 عبارات.

وبالتالي قيمة الثبات ألفا كرونباخ للاستيانة ككل أي مجموع عبارتها ككل وعددها 28 عبارة بلغت 0,895 وهي قيمة تفوق (0,60) مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية، وبذلك تكون قد تأكيناً من ثبات الإستمارة وصلاحتيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

#### خامساً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

تلعب مرحلة عرض وتحليل بيانات الدراسة أهمية كبيرة في البحث العلمي، فالدراسات لا تقتصر على الجوانب النظرية بل لابد من تدعيمها بإطار تطبيقي.

يركز الإطار التطبيقي في جمع كمية كبيرة من المعطيات والمعلومات والبيانات الميدانية، هذه البيانات يتم تفرغها ثم تفسيرها وتحليلها بفرض الوصول إلى جملة من النتائج التي تعبر عن تساؤلات وفرضيات وأبعاد الدراسة، وهذا ما سيتم القيام به فيما يلي.

**١/ عرض وتحليل "البيانات الشخصية والوظيفية":**

ويمكن اعتبار "البيانات الشخصية والوظيفية" تصور عام عن مجتمع البحث الجاري إجراء الاستقصاء الميداني عليها، بواسطة هذه البيانات يمكننا جمع مختلف المعلومات والمعطيات التي تساعدها في معرفة مختلف توزيعات المجتمع من جهة والمتمثلة في:

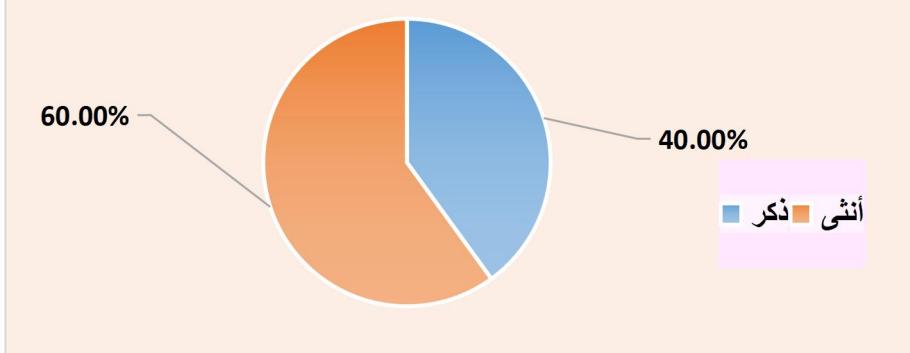
- الجنس.
- السن.
- المؤهل العلمي.
- الأقدمية في العمل.
- طبيعة عقد العمل.

ومن جهة أخرى في فهم الإستجابات والفرق والإحتياجات في سياق موضوع الدراسة ومن تم تحليل العلاقات والتوجهات والظواهر المدروسة.

**الجدول رقم 03 يُبيّن: "توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس":**

النسبة	النكر	الجنس
40,0%	12	ذكر
60,0%	18	أنثى
100%	30	المجموع

شكل رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: (من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss).

انطلاقاً من البيانات الواردة في الجدول رقم (03)، يتبيّن أن 60% من مجتمع الدراسة هن إناث، مقابل 40% من الذكور، ما يعكس ميلًا واضحًا نحو هيمنة الإناث في تركيبة مجتمع الدراسة.

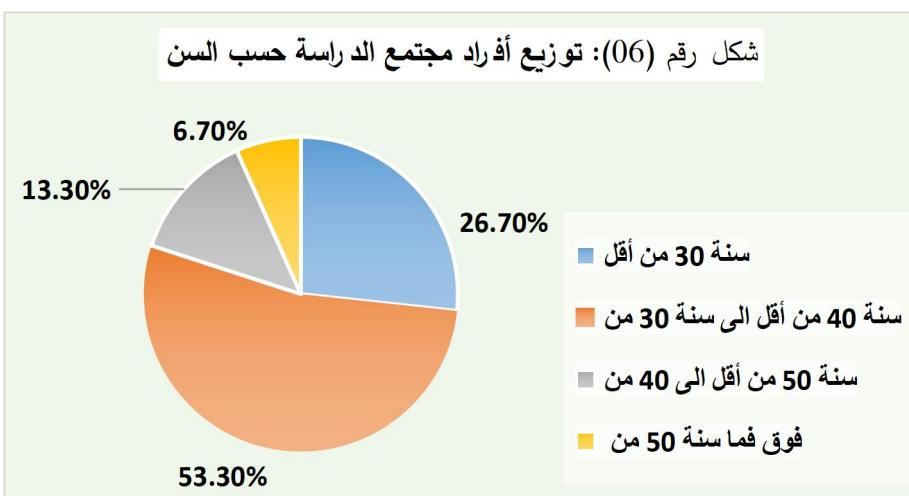
من مضمون هذا الجدول نلاحظ أن مهنة التعليم في الجزائر، خصوصاً في الطور الابتدائي، باتت تجذب العنصر النسوي بشكل أكبر، لأسباب اجتماعية تتعلق بالاستقرار والأدوار الأسرية.

هذا التوزيع قد يؤثّر على شكل العلاقات المهنية، ويسهم في خلق بيئّة يغلب عليها الطابع العاطفي والتواصلي، مما قد يكون له انعكاسات إيجابية على درجة الاندماج، بشرط أن تتوفر بيئّة تنظيمية داعمة ومحفّزة.

**الجدول رقم 04 يبيّن: "توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن":**

الفئة	النسبة	النكرار
أقل من 30 سنة	26,7%	08
من 30 سنة الى أقل من 40 سنة	53,3%	16
من 40 الى أقل من 50 سنة	13,3%	04
من 50 سنة فما فوق	06,7%	02
المجموع	100%	30

شكل رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن



المصدر: (من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss).

حسب ما ورد في الجدول رقم (04)، فإن أكثر من نصف المبحوثين (53.3%) ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 30 و40 سنة، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 26.7%. بينما تمثل الفئة الأكبر سنًا نسبة ضئيلة ما بين 30 و40 سنة، (%6.7).

انطلاقاً من هذه المعطيات، نلاحظ أن أغلب العاملين هم من الشباب أو في بداية النضج المهني، ما يشير إلى بيئة عمل ديناميكية.

هذا التوزيع العمري يعزز من احتمال التفاعل مع مشاريع التطوير والإصلاح الإداري، ويزيد من فرص بناء اندماج مؤسسي طويل الأمد، شريطة توفير الدعم والتقدير المهني المناسب لهذه الفئة الطموحة.

**الجدول رقم 05 يبيّن: "توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي":**

النسبة	النكرار	الحالة
16,7%	05	ثانوي ما أقل
53,3%	16	ليسانس
30,0%	09	ماستر
00%	00	دكتوراه
00%	00	ماجستير
100%	30	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss). من خلال الجدول رقم (05)، يتضح أن النسبة الأكبر من الموظفين يحملون شهادة لisanس (53.3%)، يليهم حملة شهادة الماستر بنسبة 30%， مما يعني أن غالبية العينة ذات مستوى تعليمي جامعي. تشير هذه البيانات إلى أن مجتمع الدراسة يتكون من فئة ذات تكوين علمي مرتفع، ما يرفع من مستوى التوقعات تجاه بيئة العمل، العدالة التنظيمية، والاعتراف المهني. فكلما زاد المستوى العلمي زاد تطلع الأفراد إلى ظروف تنظيمية أكثر احترافية، مما يجعل الرضا الوظيفي عاملاً أساسياً في تحقيق الاندماج داخل المؤسسة التعليمية.

**الجدول رقم 06 يبيّن: "توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل":**

النسبة	النكرار	المركز
20,0%	06	أقل من 05 سنوات
26,7%	08	سنة 15-5
40,0%	12	سنة 25-15
13,3%	04	من 25 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss).

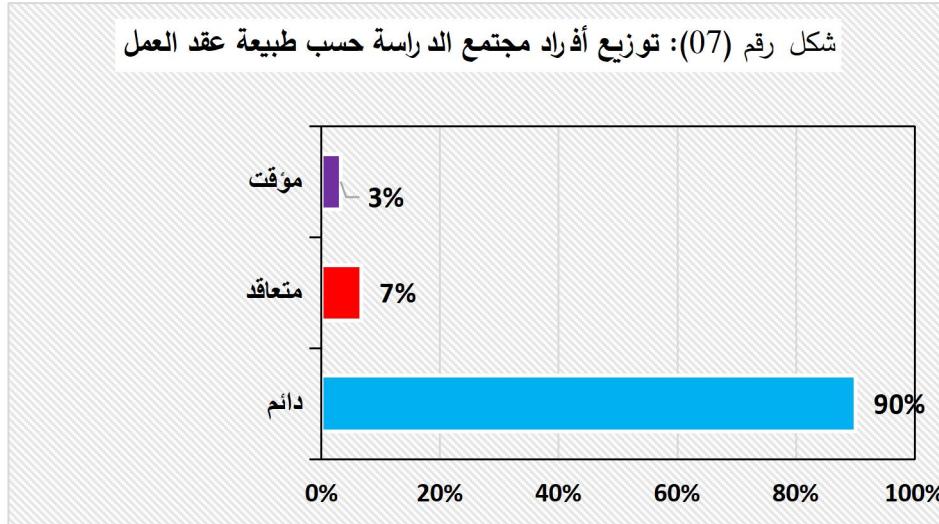
من مضمون الجدول رقم (06)، نلاحظ أن 40% من الموظفين بالمدرسة الابتدائية محل الدراسة لديهم أقدمية بين 15 و25 سنة، وهي أعلى نسبة، تليها فئة 15-15 سنة (26.7%)، ثم فئة أقل من 5 سنوات (20%).

تعكس هذه الأقدمية العالية وجود تراكمات خبرات داخل المؤسسة، مما يوفر استقراراً تنظيمياً يمكن أن يدعم الاندماج الوظيفي. في المقابل، فإن الفئات ذات الأقدمية الكبيرة قد تُظهر حساسية أعلى تجاه قضايا مثل التقدير المهني والحوافز، ما يستدعي اهتماماً إدارياً خاصاً لضمان استمرار اندماجها الإيجابي.

الجدول رقم 07 يُبيّن: "توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل":

الفئة	النكرار	النسبة
متعاقد	02	06,7%
مؤقت	01	03,3%
دائم	27	90,0%
المجموع	30	100%

شكل رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل



المصدر: (من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss). حسب البيانات المقدمة في الجدول والشكل أعلاه، فإن 90% من الموظفين لديهم عقود عمل دائمة، مقابل 10% فقط بعقود مؤقتة أو متعاقدة.

يعكس هذا الاستقرار الوظيفي أرضية ملائمة لزرع الاندماج المؤسسي، حيث أن العامل الدائم أكثر ارتباطاً بالمؤسسة، وأكثر استعداداً للانخراط في نشاطاتها التنظيمية والاجتماعية. ومع ذلك، فإن وجود عقود مؤقتة بنسبة ضئيلة قد يشير إلى درجة من الهشاشة المهنية لهؤلاء الموظفين، مما قد يقلل من اندماجهم.

## **2/ عرض وتحليل محاور الاستماراة:**

قبل أن نستهل عملية تحليل بيانات المحاور "الثلاث" لابد من التذكير بأنه تم الاعتماد في بنائها على "مقياس ليكرت الثلاثي" بالبدائل التالية:

- موافق.
- محاید.
- غير موافق.

### **1. المحور الأول: بيانات تبحث في مساهمة الرضا عن ظروف العمل في اندماج العاملين:**

سيتم في هذا المحور عرض إستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو "مساهمة الرضا عن ظروف العمل في اندماج العاملين".

 الجدول رقم 08 يُبيّن: "تحليل مدى الموافقة حول الرضا عن ظروف العمل":

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مدى الموافقة	الترتيب
01	توفر في مؤسستي تجهيزات وإمكانات عمل مناسبة.	1,87	0,900	محاید	9
02	أعتبر بيئة العمل الحالية محفزة على الإبداع.	2,63	0,669	موافق	1
03	ظروف العمل تدفعني للالتزام بأهداف المؤسسة.	2,30	0,877	محاید	3
04	ظروف العمل المتوفرة تساعدني على بناء علاقات مهنية قوية مع زملائي.	2,40	0,814	موافق	2
05	المؤسسة توفر لي بيئة آمنة ومريحة لممارسة مهامي اليومية.	2,33	0,922	محاید	4

<b>6</b>	محايد	<b>0,805</b>	<b>2,20</b>	الحجم الساعي لعملي يتوافق مع متطلبات المهنة ويتنااسب مع درجة ترقتي.	<b>06</b>
<b>7</b>	محايد	<b>0,900</b>	<b>2,13</b>	تسمح لي ظروف عملي من الاهتمام بشؤوني العائلية والشخصية.	<b>07</b>
<b>8</b>	محايد	<b>0,915</b>	<b>2,11</b>	أشعر بالانتماء إلى المؤسسة.	<b>08</b>
<b>5</b>	محايد	<b>0,884</b>	<b>2,23</b>	أشعر بالراحة النفسية أثناء ممارسة عملي داخل المؤسسة.	<b>09</b>
محايد		<b>0,543</b>	<b>2,24</b>	<b>المجموع / الدرجة الكلية للبعد</b>	

المصدر: (من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss).

انطلاقاً من الجدول رقم (08)، نلاحظ أن المتوسط العام للرضا عن ظروف العمل بلغ (2.24)، أي في مستوى "محايد". العبارة الوحيدة التي تجاوزت 2.60 كانت متعلقة ببيئة العمل المحفزة على الإبداع (2.63)، بينما بقية العبارات لم تحقق توافقاً قوياً.

تشير هذه النتائج إلى أن ظروف العمل لا تمثل عامل جذب حقيقي للاندماج، وهو ما قد يكون مرتبطة بضعف الموارد أو ضغط العمل أو عدم ملاءمة بيئه المؤسسة.

في السياق الجزائري، تُعد هذه المعوقات شائعة في المدارس الابتدائية، خصوصاً بالمناطق النائية، مما يجعل من الضروري تعزيز الدعم اللوجستي والنفسي لتحسين جودة حياة الموظف المهني.

## 2. المحور الثاني: بيانات تبحث في مساهمة الرضا عن العدالة في توزيع الحوافز في اندماج

### العاملين:

سيتم في هذا المحور عرض إستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو "مساهمة الرضا عن العدالة في توزيع الحوافز في اندماج العاملين".

الجدول رقم 09 يُبين: "تحليل مدى الموافقة حول الرضا عن العدالة في توزيع الحوافز":

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مدى الموافقة	الترتيب

<b>6</b>	موافق	<b>0,922</b>	<b>2,35</b>	يتنااسب الراتب الذي أنقضاه مع حجم الجهد الذي أبذله.	<b>10</b>
<b>8</b>	موافق	<b>0,805</b>	<b>2,34</b>	يتم توزيع الحوافز في المؤسسة بشكل عادل ومنصف بين العاملين.	<b>11</b>
<b>5</b>	موافق	<b>0,900</b>	<b>2,36</b>	العدالة في توزيع الحوافز تحفزني على تحسين مستوى أدائي.	<b>12</b>
<b>9</b>	موافق	<b>0,805</b>	<b>2,34</b>	أشعر أنني أحصل على مكافآت تتناسب مع أدائي وجهودي.	<b>13</b>
<b>1</b>	موافق	<b>0,900</b>	<b>2,38</b>	معايير الترقية في قطاع التربية واضحة وشفافة.	<b>14</b>
<b>3</b>	موافق	<b>0,900</b>	<b>2,37</b>	هناك عدالة في الترقية والتقييم المهني.	<b>15</b>
<b>10</b>	محايد	<b>0,860</b>	<b>2,13</b>	استفید من تكوين مناسب وفعال.	<b>16</b>
<b>2</b>	موافق	<b>0,915</b>	<b>2,38</b>	أشعر بالاندماج أكثر عندما تم مكافأتي بناءً على استحقافي الفعلي.	<b>17</b>
<b>4</b>	موافق	<b>0,901</b>	<b>2,37</b>	غياب التحيز في منح الحوافز يدفعني للالتزام بالمؤسسة.	<b>18</b>
<b>7</b>	موافق	<b>0,887</b>	<b>2,35</b>	أشعر أن العدالة في توزيع الحوافز تزيد من تعاؤني مع زملائي.	<b>19</b>
موافق		<b>0,874</b>	<b>2,34</b>	<b>المجموع / الدرجة الكلية للبعد</b>	

المصدر: (من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss).

من خلال الجدول رقم (09)، يظهر أن المتوسط العام لمحور العدالة في توزيع الحوافز بلغ (2.34) وهو ما يعكس موقفاً إيجابياً معتدلاً لدى أفراد مجتمع الدراسة. العبارات المتعلقة بالترقية والمكافآت بناءً على الاستحقاق سجلت أعلى التقديرات (2.38).

يعكس هذا رضا نسبياً لدى الموظفين عن نظام الحوافز المتبعة، والذي يعُد في الثقافة المهنية عاملاً جوهرياً في تحديد درجة التزام الفرد بالمؤسسة.

في المدرسة الجزائرية، حيث التقدير المادي غالباً ما يكون محدوداً، فإن تحقيق العدالة الرمزية في الترقية والمكافآت قد يعوض بعض النواقص ويعزز الاندماج.

### 3. المحور الثالث: بيانات تبحث في مساهمة الرضا عن العلاقات الإدارية والتنظيمية في اندماج العاملين:

سيتم في هذا المحور عرض إستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو "مساهمة الرضا عن العلاقات الإدارية والتنظيمية في اندماج العاملين".

 الجدول رقم 10 يُبيّن: "تحليل مدى الموافقة حول الرضا عن العلاقات الإدارية والتنظيمية":

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مدى الموافقة	الترتيب
20	أتمتع بعلاقة جيدة مع ادارة المؤسسة.	2,38	0,954	موافق	1
21	أجد أن التواصل بين الإدارة والعاملين يتم بفعالية واحترام.	2,34	0,805	موافق	9
22	أشعر أن الإدارة تقدر اقتراحاتي وأرائي.	2,36	0,874	موافق	8
23	وجود علاقات تنظيمية سليمة يساعدني على الاندماج في المؤسسة.	2,37	0,805	موافق	6
24	تسود علاقات الاحترام والتقدير بين الموظفين والإدارة.	2,38	0,900	موافق	2
25	ترتبطني مع زملائي علاقة تقدير واحترام.	2,37	0,915	موافق	5
26	أناقش وأتعاون مع زملائي في شؤون العمل.	2,38	0,877	موافق	4
27	الرضا عن أسلوب تعامل الإدارة يزيد من التزامي بمهام العمل.	2,38	0,900	موافق	3
28	أشعر أن المؤسسة تضع قواعد تنظيمية واضحة تسهم في تحقيق العدالة والاندماج.	2,36	0,845	موافق	7
المجموع / الدرجة الكلية للبعد					
0,904					
2,37					
موافق					

المصدر: (من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss).

حسب الجدول رقم (10)، بلغ المتوسط العام لمحور العلاقات الإدارية والتنظيمية (2.37)، وهو أعلى من باقي المحاور، مع تكرار مرتفع للعبارات التي تؤكد على وجود علاقات جيدة مع الإدارة والزملاء. من مضمون هذا الجدول يمكن استنتاج أن العلاقات داخل المؤسسة تُبنى على الاحترام المتبادل والتواصل الفعال، وهو ما يُعد من أهم المحددات السوسيولوجية للاندماج، خاصة في بيئة العمل الجزائرية التي تعطي وزناً كبيراً للروابط الإنسانية أكثر من البُنى الصلبة.

الجدول رقم 11 يُبيّن: "الاستجابة العامة لمجتمع الدراسة نحو محاور الإستبيان الثلاث":

إتجاه العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	المحور
العام			
محايد	74,7%	2,24	المحور 01: مساهمة الرضا عن ظروف العمل في اندماج العاملين
موافق	78,0%	2,34	المحور 02: مساهمة الرضا عن العدالة في توزيع الحوافز في اندماج العاملين
موافق	79,0%	2,37	المحور 03: مساهمة الرضا عن العلاقات الإدارية والتنظيمية في اندماج العاملين

تشير بيانات الجدول (11) إلى أن أعلى استجابة كانت لمحور العلاقات الإدارية والتنظيمية (2.37)، يليه العدالة في الحوافز (2.34)، ثم ظروف العمل (2.24). هذه النتائج توضح ترتيب تأثير المحاور الثلاثة على اندماج العاملين.

تُظهر النتائج أن العاملين يعطون أولوية للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، مما يعكس طابعاً ثقافياً يُفضل الاندماج القائم على التفاعل الإنساني والثقة قبل التفكير في العوامل المادية. وعليه، فإن التركيز على تحسين هذه الروابط قد يكون مفتاحاً حقيقياً لتعزيز الانخراط المهني والإنتاجية داخل المدرسة الجزائرية.

**سادساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الفرعية:****1. التساؤل الفرعي الأول:**

كيف يؤثر الرضا عن ظروف العمل على اندماج العاملين داخل المؤسسة الجزائرية؟

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (08)، يلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور "الرضا عن ظروف العمل" بلغ (2.24)، ما يعني أن مجتمع الدراسة عَبَر عن موقف محايِد تجاه هذا البعد. ورغم وجود بعض المؤشرات الإيجابية مثل "بيئة العمل المحفزة على الإبداع"، إلا أن معظم العبارات الأخرى المتعلقة بالراحة النفسية، والتجهيزات، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، لم تحظ بدرجة عالية من القبول.

هذا التقييم المحايِد يدل إحصائياً على أن ظروف العمل لا تُعد محفزاً قوياً للاندماج داخل المؤسسة، وهو ما قد يُعزى إلى ضعف البنية التحتية أو غياب الموارد الازمة أو عدم ملاءمة ظروف العمل الواقع المعاش، خصوصاً في المؤسسات التربوية بالمناطق الداخلية مثل "أم الطيور".

سوسيولوجياً، تعكس هذه النتائج أن الرضا عن الظروف المادية ليس كافياً بمفرده لتحفيز الموظف على الانخراط في المؤسسة، بل يحتاج إلى أن تُستكمل هذه الظروف بدعم إداري ونفسي وبيئة عمل مستقرة. وفي السياق الجزائري، حيث غالباً ما تعاني المؤسسات من نقص في الإمكانيات، يكون العاملون أكثر تأثراً بالعلاقات اليومية والأجواء الاجتماعية كأدوات تعويضية عن النقصان اللوجستية.

من هنا يمكن القول إن الرضا عن ظروف العمل يؤثر جزئياً على الاندماج، ويحتاج إلى أن يُدعم بعوامل أخرى حتى يتترجم إلى انخراط فعلي وارتباط مؤسسي قوي.

**2. التساؤل الفرعي الثاني:**

كيف تؤثر العدالة في نظم الحوافز والتقدير المهني على اندماج العاملين في المؤسسة الجزائرية؟

حسب الجدول رقم (09)، فإن محور "العدالة في توزيع الحوافز والتقدير المهني" حصل على متوسط (2.34)، أي أن المبحوثين يميلون إلى الموافقة على وجود درجة مقبولة من العدالة داخل المؤسسة. عبارات مثل "الترقية وفق معايير واضحة" و"المكافآت على أساس الاستحقاق" سجلت مستويات عالية نسبياً من القبول، ما يعكس أهمية هذا البعد في التجربة المهنية للعاملين.

إحصائياً، تشير هذه النتائج إلى أن العدالة في الحوافز تُسهم بدرجة معترفة في دعم الرضا الوظيفي، ومنه الاندماج المؤسسي. فالشعور بالإنصاف يُعتبر دافعاً قوياً للاستمرار في العمل والانخراط في أهداف المؤسسة، كما يقلل من التوترات والمصراعات التنظيمية.

أما سوسيولوجيا، فالعدالة ترتبط في الثقافة الجزائرية بالمكانة الاجتماعية، والكرامة المهنية، والاعتراف الرسمي بالمجهد. وحين يشعر الموظف أنه يكفاً وفق جهد حقيقي، وأن التقدير لا يخضع للمحاباة أو المحسوبية، فإن ذلك يعزّز من ثقته في المؤسسة، وينمي لديه شعوراً بالانتماء.

من هذا المنطلق، يمكن القول إن العدالة المهنية تشكّل دعامة مركبة للاندماج، بل قد تعوض عن نقصان الظروف المادية، متى ما تم تطبيقها بشفافية وصرامة.

### 3. التساؤل الفرعي الثالث:

كيف يساهم نمط العلاقات الإدارية والتنظيمية في تعزيز اندماج العاملين في المؤسسة الجزائرية؟

يتبيّن من الجدول رقم (10) أن محور "العلاقات الإدارية والتنظيمية" "سجل أعلى متوسط (2.37)"، مع توافق واسع على العبارات الدالة على التواصل الجيد، الاحترام، والتقدير المتبادل بين العاملين والإدارة. هذه النتيجة تعكس إحصائياً أن نمط العلاقات السائد داخل المؤسسة محل الدراسة إيجابي، ويسهم بفعالية في توليد شعور قوي بالانتماء والاندماج.

هذا المعطى يعزّز الفرضية القائلة بأن العلاقات التنظيمية تعدّ من أهم العوامل غير المادية التي تدعم الاستقرار المؤسسي. فالبيئة التي يسودها الحوار، والتعاون، والافتتاح الإداري، توفر مناخاً يسمح للفرد بأن يُعبر عن آرائه، ويشعر بأن صوته مسموع، وأنه شريك في صنع القرار.

سوسيولوجياً، فإن المؤسسة الجزائرية بطبعها البيروقراطي قد تُعاني في كثير من الأحيان من الجمود الإداري أو التسلط، لكن نتائج هذه الدراسة تُظهر أن وجود إدارة مرنّة ومتقدمة يمكنه أن يحدث فرقاً كبيراً في تمكين العاملين وتحفيزهم. فالعامل الجزائري لا يطلب فقط امتيازات مادية، بل يبحث عن تقدير، واحترام، واعتراف بدوره، وهي كلها عناصر يجدها في نمط العلاقات الجيدة.

من هنا نستنتج أن العلاقات الإدارية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الاندماج، بل قد تكون العامل الأقوى كما أظهرت الدراسة، متقدمة على الحواجز والظروف المادية، خصوصاً في السياقات التنظيمية القائمة على التفاعل اليومي المباشر كما هو الحال في المدارس.

### سابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

1. مناقشة في ضوء دراسة "هاجر موسى (2016)": "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين":

أظهرت دراسة "هاجر موسى" أن الرضا الوظيفي يؤثّر بشكل مباشر وإحصائي دال على الأداء الوظيفي للعاملين، وأن هذا الرضا كان في مستوى متوسط، ما يقتاطع مع نتائج الدراسة الحالية، التي أظهرت بدورها

أن الرضا عن ظروف العمل جاء بمستوى محайд (2.24)، وهو ما يمكن اعتباره "متوسطاً" ضمن مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم.

إن هذا التلاقي بين الدراستين يوضح أن الرابط بين الرضا الوظيفي والأداء/الاندماج داخل المؤسسة هو علاقة تفاعلية قوية، وأن ضعف الرضا - خاصة فيما يخص بيئة العمل المادية واللوجستية - قد يضعف بشكل مباشر درجة اندماج العاملين أو حتى فعالیتهم الوظيفية. غير أن الدراسة الحالية ركزت على "الاندماج"، في حين ركزت دراسة هاجر موسى على "الأداء"، ومع ذلك فالعلاقة بين المتغيرين تبقى وثيقة: فالاندماج هو شرط أساسی للأداء وظيفي مستقر وفعال.

2. مناقشة في ضوء دراسة "ضرار العتيبي (2012)": "تحليل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي": جاءت نتائج هذه الدراسة لتؤكد أن من أبرز العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: العلاقات المهنية، الأمان الوظيفي، ومستوى الرواتب، وهو ما نجده بوضوح أيضاً في الدراسة الحالية، إذ حقق محور "العلاقات الإدارية والتتنظيمية" أعلى متوسط (2.37) بين المحاور الثلاثة، مما يدل على أن العلاقات الإدارية السليمة تُعد ركيزة أساسية للاندماج والرضا الوظيفي على حد سواء.

كما أن الرضا عن العدالة في توزيع الحوافز (2.34) ينافي مع ما جاء في دراسة العتيبي، إذ تم التأكيد فيها على أهمية الأمان المالي كعامل نفسي أساسي يحفز الأفراد ويعززهم الشعور بالاستقرار والارتباط المؤسسي. وهنا نلاحظ أن الدراسة الحالية تؤكد هذه النتائج في بيئة مختلفة (التعليم الابتدائي بدلاً من التعليم العالي)، ما يعزز من عمومية النتائج ويؤكد أن الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية هما متغيران فاعلان بغض النظر عن طبيعة المؤسسة.

3. مناقشة في ضوء دراسة "ناهد الحمداني وريم الجميل (2011)": "الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي":

تميزت هذه الدراسة بعكس التوجه التقليدي، حيث بحثت كيف يُسهم الاندماج في تعزيز الرضا، وليس العكس. وقد خلصت إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الاندماج والرضا، وأن توفير بيئة عمل محفزة، وتقدير الجهد، وال العلاقات الإدارية الجيدة هي مفتاح النجاح في المؤسسات.

الدراسة الحالية تنسجم تماماً مع هذا الطرح، لكن بزاوية مغايرة؛ فهي تطلق من فرضية أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى اندماج العاملين، وقد أثبتت ذلك من خلال التقييمات الإيجابية لمحور العلاقات، ثم

محور العدالة، بينما بقي محور ظروف العمل أقل تأثيراً. وهذا ما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين – الرضا والاندماج – علاقة دائمة تبادلية: إذ يؤدي كل منهما إلى الآخر، ويعزز فيه بمرور الوقت. كما تدعم نتائج الدراسة الحالية توصيات الحمداني والجميل، خاصة فيما يتعلق بأهمية تهيئة بيئة عمل داعمة، وتطوير العلاقات التنظيمية، وتقدير الكفاءات المهنية.

#### خلاصة المقارنة والمناقشة:

تؤكد الدراسات الثلاث مجتمعة أن الرضا الوظيفي (مكوناته: ظروف العمل، العدالة، العلاقات) يمثل منظومة متكاملة تؤثر بعمق في سلوك العاملين، سواء من حيث الأداء أو الاندماج. والدراسة الحالية جاءت لتدعّم هذه النتيجة في سياق ميداني مختلف، وبفترة مهنية (أساتذة التعليم الابتدائي) تعمل في بيئة محدودة الإمكانيات. ومع ذلك، فقد أظهرت أن قوة العلاقات التنظيمية والعدالة الإدارية يمكن أن تعوض محدودية الموارد، وتحثّث أثراً ملمساً في اندماج الموظف داخل المؤسسة، تماماً كما أثبتته الدراسات السابقة في قطاعات أكademie وصحية مختلفة.

#### ثامناً: مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية للدراسة:

تُعد "نظريّة العاملين لهيرزبرغ" إطاراً نظريّاً ملائماً لفهم نتائج الدراسة الحالية، لما توفره من تصنيف ثنائي للعوامل المؤثرة في السلوك المهني للعاملين "العوامل الصحية" التي تضمن الرضا، و"العوامل المحفزة" التي تدفع نحو التحفيز والاندماج.

وانطلاقاً من هذا التقسيم، يمكن القول إنّ محاور الدراسة الثلاثة (ظروف العمل، العدالة في الحوافر، والعلاقات التنظيمية) تتوزّع بين هذين الصنفين، وتشتمل كل منها بدرجات متفاوتة في تفسير مستوى اندماج العاملين.

فمن جهة، أظهرت نتائج محور الرضا عن ظروف العمل مستوى محايداً (2.24)، وهو ما يتوافق مع توصيف هيرزبرغ للعوامل الصحية؛ أي أن غياب بيئة عمل مريحة أو غير ملائمة يؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا، بينما توفرها لا يعني بالضرورة تحفيزاً. وُتُظهر نتائج الدراسة أن ظروف العمل ليست كافية في ذاتها لتحقيق الاندماج، بل تحتاج إلى عناصر أعمق تحرّك دافعية الفرد نحو الالتزام، وهو ما يتتوافق مع افتراض هيرزبرغ أن العوامل الصحية تشكّل الحد الأدنى من الشروط لرضا العامل دون أن تكون دافعاً مباشراً للاندماج.

أما فيما يخص العدالة في نظم الحوافز والتقدير المهني، فقد جاءت نتائجها بمستوى إيجابي معتدل (2.34)، ما يُبرز أهمية هذا المحور كجسر بين العوامل الصحية والمحفزة في آنٍ معاً. وفقاً لهيرزبرغ، فإن التقدير والترقية وفرص النمو تصنف ضمن العوامل المحفزة، وهي التي تدفع بالعامل نحو التقانى وتوسيع التزامه المؤسسى. وتشير نتائج الدراسة إلى أن العدالة في المكافأة وشعور العامل باستحقاقه للمزايا يعزز من رضاه، ويُرسّخ اندماجه، ما يؤكّد أحد أهم مقولات النظرية بأن التحفيز الحقيقي ينشأ من الداخل، حين يشعر العامل بقيمة واعتراف المؤسسة بجهوده.

أما المحور الثالث المتعلق بـ العلاقات الإدارية والتنظيمية فقد حظي بأعلى متوسط (2.37)، ما يؤكّد أهمية البعد الإنساني والاجتماعي في تعزيز الاندماج، وهو ما يندرج ضمن ما يسميه هيرزبرغ بـ "الإشراف الجيد"، وـ "العلاقات الاجتماعية الطيبة"، وهي من العوامل الصحية التي إن توفّرت دعمت الرضا، لكنها قد تكتسب خصائص محفزة عندما تؤسس لتفاعل إيجابي يدفع العامل لتحمل المسؤولية والانخراط في قيم المؤسسة.

إن نتائج هذه الدراسة، إذ تتقاطع مع جوهر نظرية العاملين لهيرزبرغ، ثبتت أن الاندماج لا يتحقق فقط بوجود ظروف مادية مقبولة، بل يتطلّب عوامل تحفيزية ذات طابع رمزي وإنساني ومهني، كالتقدير، وفرص التطور، وال العلاقات الإنسانية السليمة. وهذا يتّناسب مع طبيعة المؤسسة الجزائرية، التي لا تزال تعاني من ضعف الإمكانيات، ما يجعلها بحاجة أكثر إلى الاستثمار في "العوامل المحفزة" التي لا تتطلّب موارد كبيرة ولكنها تُحدث أثراً كبيراً في سلوك العاملين، مثل: الاعتراف، التواصل، وتحمل المسؤولية.

بالتالي، تؤكّد نتائج الدراسة فاعلية المقاربة النظرية لهيرزبرغ في تقسيم سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة التعليمية الجزائرية، وتدعم صلاحيتها كأساس علمي لتجيئ السياسات الإدارية الرامية إلى تعزيز الرضا والاندماج معاً.

#### خلاصة الفصل:

خلاصة القول بعد الانتهاء من الدراسة الميدانية والتي قمنا فيها بمجموعة من المراحل، بداية من تبويب في جداول وبيانات إحصائية مختلفة للمعلومات والمعطيات التي جمعها من ميدان الدراسة، ومن ثم التعليق عليها وتفسيرها ومناقشتها للوصول إلى مجموعة من النتائج يتم بها استخلاص في الأخير إجابات عن التساؤلات الفرعية التي انطلقت منها الدراسة، ومن تم إبراز مدى توافق نتائجها مع الدراسات السابقة المستند إليها والمقاربة النظرية للموضوع.

**خاتمة**

تتناول هذه الدراسة موضوعاً بالغ الأهمية في مجال والسوسيولوجيا المهنية والإدارة التربوية وهو "الرضا الوظيفي واندماج العاملين"، من خلال دراسة ميدانية على عينة من موظفي المدرسة الابتدائية" عماري العيد" - أم الطيور - المغير.

انطلقت الدراسة من تساؤل مركزي حول العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة (ظروف العمل، العدالة في الحوافز، العلاقات الإدارية) ودرجة اندماج العاملين في المؤسسة التربوية.

على المستوى النظري، تناولت الدراسة مفهومي الرضا الوظيفي واندماج العاملين باعتبارهما المتغيرين الأساسيين للدراسة، حيث تم تحليل كل منها من خلال استعراض الأدبيات والنظريات ذات الصلة لفهم طبيعة كل متغير وأبعاده، بالإضافة إلى كيفية تأثير الرضا الوظيفي على مستوى اندماج العاملين في بيئه العمل.

على المستوى التطبيقي، تم بناء أداة بحث باستخدام استبيان مقاييس ليكرت الثلاثي، شمل ثلاثة محاور رئيسية، وتمت المعالجة الإحصائية عبر برنامج SPSS لاستكشاف تأثير أبعاد متغير الرضا المختلفة على درجة متغير اندماج العاملين. وأظهرت النتائج تباعاً في تقييم العامل، حيث تفوقت العلاقات الإدارية على باقي المحاور، تلتها العدالة، ثم ظروف العمل.

تؤكد الدراسة أن تعزيز اندماج العاملين في المؤسسات الجزائرية لا يتطلب فقط تحسين الظروف المادية، بل يعتمد بدرجة أكبر على خلق بيئة تنظيمية عادلة، محفزة، وداعمة نفسياً ومهنياً. كما تبرز أهمية الربط بين مفهومي الرضا الوظيفي واندماج العاملين لفهم أعمق لسلوك الموظفين، وتوجيه السياسات التربوية خصوصاً في سياقات تعاني من محدودية الموارد مثل السياق الجزائري.

### ❖ النتائج العامة للدراسة:

1. جاء رضا الموظفين عن ظروف العمل في مستوى محайд (متوسط = 2.24)، ما يدل على عدم كفاية بيئة العمل الحالية في دعم الاندماج بشكل فعال.
2. حق محور العدالة في نظم الحوافز والتقدير المهني مستوى موافقة معتدل (متوسط = 2.34)، مما يعكس وعيًا بأهمية العدالة في تعزيز الالتزام والانخراط الوظيفي.

## **خاتمة**

3. سُجّل محور العلاقات الإدارية والتنظيمية أعلى متوسط (2.37)، ما يدل على دور مركزي للعلاقات الإنسانية والتنظيمية في خلق بيئة عمل مشجعة على الاندماج.
4. أظهرت الدراسة أن العاملين يقدرون العلاقات المهنية والتقدير أكثر من العوامل المادية، وهو ما يتماشى مع نظرية هيرزبرغ التي تميز بين العوامل الصحية والمحفزة.
5. العاملون الذين يشعرون بالعدالة والاحترام والدعم من الإدارة يُظهرون درجات اندماج أعلى، حتى عند وجود نواقص في ظروف العمل.
6. البيئة الاجتماعية داخل المؤسسة تلعب دوراً تعويضياً عن ضعف الإمكانيات المادية، مما يبرز أهمية الاعتناء بالتواصل والتقدير في السياسات التنظيمية.
7. تؤكد النتائج وجود علاقة تفاعلية بين الرضا الوظيفي والاندماج المهني، إذ أن كلاً منها يدعم الآخر ويعزّزه.

### **❖ توصيات الدراسة:**

1. تحسين بيئة العمل: ضرورة توفير بيئة عمل مريحة ومناسبة، تشمل تجهيزات مادية جيدة وظروف عمل صحية، لتعزيز رضا العاملين.
2. تعزيز العدالة في الحوافز: ضمان توزيع عادل ومنصف للحوافز والمكافآت بين الموظفين، بما يعزز الشعور بالإنصاف والرضا.
3. تقوية العلاقات الإدارية: تشجيع بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والعاملين من خلال تحسين التواصل والتقاهم المشترك.
4. برامج تطوير وتحفيز: إقامة برامج تدريبية وتحفيزية دورية ترفع من مهارات العاملين وتزيد من اندماجهم في المؤسسة.
5. تشجيع المشاركة في صنع القرار: تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم لتعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية.

### **❖ اقتراحات الدراسة المستقبلية:**

1. توسيع حجم العينة لتشمل مؤسسات تربوية متعددة من أجل تعميم النتائج بشكل أوسع.

## **خاتمة**

2. دراسة تأثير عوامل إضافية مثل الضغوط النفسية، القيادة التربوية، والثقافة التنظيمية على الرضا والاندماج.
3. استخدام منهجيات بحثية نوعية مثل المقابلات والمجموعات البؤرية لدراسة أعمق لسلوك العاملين.
4. تقييم أثر البرامج التحسينية بعد تطبيقها في المؤسسات التربوية على مستوى الرضا والاندماج.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

1. أحمد محمد العيد بن دانية، محمد محمود الشيخ حسن (1998): علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي، المجلة التربوية، العدد 46.
2. أحمد ذكري بدوي (1985): علاقات العمل في الدول العربية، در النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
3. أدم الغازي العتبي (1988): أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، العدد 09، الجامعة المنصرية، العراق.
4. أبو بكر علي خضر بخيت (جوان 2024): أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية للأمانة العامة للحكومة-ولاية سنار-جمهورية السودان-2023، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعة العربي التبسي-تبسة، الجزائر.
5. بشير العلاق (2008): الادارة الحديثة-نظريات ومفاهيم، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان.
6. بركة بلاغamas، نصيرة زروال (مارس 2016): تأثير عناصر العملية الادارية على انصباط المورد البشري داخل التنظيم، العدد 05، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة لونيسى علي-البليدة 2، الجزائر.
7. رضا قبة، يوسف جغولي (مارس 2017): المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، العدد 7، جامعة زيان عاشور-الجلفة، الجزائر.
8. رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري (2013): HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICAL GUIDE، دليل عملی، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان.
9. ريان عدنان عزيز الرحمن (2024): الاندماج الوظيفي وأثره على انتاجية الموظف-دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 08، العدد 07، غزة-فلسطين.
10. رشيد زرواتي، (2004): منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدرييات)، دار الكتاب الحديث، الجزائر.

## قائمة المصادر والمراجع

11. زكريا خنجي (مايو 2022): الاندماج الوظيفي-المفاهيم والأهمية، جريدة أخبار الخليج اليومية، العدد 16172، البحرين.
12. زينب شنوف (جانفي 2019): تحليل سوسيولوجي للمؤسسة من الإنتاج إلى إعادة الإنتاج، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، العدد 03، المركز الجامعي-إليزي، الجزائر.
13. سعد سلمان المشهداني، (2019): منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
14. سامر جلدة، (2009): السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
15. سعيد عبد محمد (2020): الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين-دراسة ميدانية ببعض الدوائر الحكومية لمدينة الديوانية، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة القادسية، العراق.
16. شوقي جدي، حجار عبيدة (جوان 2013): التمكين الاداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية-دراسة ميدانية على مجموعة مستشفى عامة بالجزائر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد 01، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
17. شوقي ناجي جواد (2010/2009): السلوك التنظيمي في المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. عبد العزيز بن سلطان (ديسمبر 2012): رأسمال البشري وتطوير القطاع الحكومي، المؤتمر الثاني لمعاهدة الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون الخليجي العربي، الرياض.
19. عائشة بن النوي (2020): النوع الاجتماعي والتنمية: مقاربة مفاهيمية، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، جامعة عمار تليجي-الأغواط، المجلد 04، العدد 02، الجزائر.
20. عبد الجليل طواهير وأخرون (2021): أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية-دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسهيل العقاري-ورقلة، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، المركز الجامعي إليزي، الجزائر.
21. عصام عبد اللطيف بدر (2015): الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، ط01، القاهرة.

## قائمة المصادر والمراجع

22. عبد الجبار نواف خندجي، (2012): منهج البحث العلمي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بيروت.
23. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2004): السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، كلية التجارة - جامعة المنصورة.
24. عبد الغني عmad، (2007): منهجية البحث في علم الاجتماع "الاشكاليات، التقنيات، المقاربات"، ط1، دار الطليعة، بيروت.
25. فايزة محمد رجب بنهسي (2011): الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط01، الاسكندرية، مصر، 2011.
26. فضيل دليو، (2015): تقنيات المعاينة في العلوم الإنسانية والإجتماعية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
27. ليلى بتقة، (2022): معايير اختيار أداة جمع البيانات في البحوث الإجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01.
28. محمد مصطفى (2018): الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط01، 2018، الأردن.
29. محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2016): السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
30. نبيل عبد الهادي (2013): تشكيل السلوك الاجتماعي، در اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط01.
31. منال البارودي (2015): الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط01، القاهرة.
32. مصطفى عليان ربحي (2001): البحث العلمي أساسه مناهجه وأساليبه، بيت الأفكار الدولية.
33. مليكة عرعور (2014/2015): سوسيولوجية علاقات العمل، دار مجذاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص102.
34. محمد فتوح (2009): إدارة الموارد البشرية، سوريا.

## قائمة المصادر والمراجع

35. محمود السيد أبو النيل (1969): التحليل العاملی لذکاء وقدرات الإنسان، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
36. محمد بالرabit (2010): التكيف المهني، ديوان المطبوعات الجهوية، المطبعة الجهوية بوهران، الجزائر.
37. نادية سعيد عيشور وآخرون، (2017): منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة.
38. نعيم إبراهيم الظاهر (2009): أساسيات الادارة -المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديثة.
39. هاشم عبد الرزاق (2010): القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- ثانياً الرسائل الأطروحة:
40. إيهاب عيسى المصري، ظرف عبد الرؤوف عامر (2014): الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في العمل، ط 01، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
41. إبراهيم بن بريكه (2018/2019): الاندماج التنظيمي لشباب الادماج المهني وعلاقته بآليات سياسة التشغيل بالمؤسسة العمومية-دراسة ميدانية لموظفي جهاز المساعدة على الادماج المهني DAIP بمث麗 ولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه لـ مـ دـ تـ خـ صـ عـ لـ اـ جـ تـ مـ عـ اـ منـظـ مـاتـ وـ مـ وـ اـ رـ دـ البـ شـ رـ يـةـ، جـامـعـةـ الـ جـازـيرـ 2ـ.
42. إيناس فؤاد نواوي فلبان (2007/2008): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدين مك المكرمة، رسالة مكلمة لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخفيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
43. بسام وزناجي (2018): المنظومة الثقافية وعلاقتها بفعالية التنظيم الرسمي بالمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه تنظيم وعمل، جامعة باتنة-1، الجزائر.
44. رفيق قروي (2010): علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر.
45. سامر جلدة، (2009): السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

46. سعيد عبد محمد (2020): الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين-دراسة ميدانية ببعض الدوائر الحكومية لمدينة الديوانية، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة القادسية، العراق.
47. صابر بن عيسى (2019/2018): الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أسانذة التربية البدنية والرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية- تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، جامعة محمد خضر-بسكرة، الجزائر.
48. عبد الرحمن بودهري (2017): القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة وهران 02، الجزائر.
49. فتحة ونogi (2014/2015): أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأسانذة التعليم العالي-دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس-سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية-تخصص تسيير مؤسسات، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر.
50. محمد كريم (2010/2009): الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحتراف النفسي لدى المدربين-دراسة ميدانية لمدربى كرة القدم أكابر-ولاية ورقة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية التربية البدنية والرياضية-تخصص إرشاد نفسي رياضي، جامعة محمد خضر-بسكرة، الجزائر.
51. محمود عودة، عبد الله سعيد (2017): الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنـة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
52. هشام بوخناf (2011): وظيفة العلاقات العامة وإنعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر-عنابة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر.
53. يارا عابدين (2023/2022): تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق، مشروع أعد لنيل درجة الإجازة في علوم الإدارة، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.

## الملاحق

## ملحق رقم 01: "استماراة الاستبيان"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضر \_ بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: العلوم الإجتماعية

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

استماراة إستبيان بعنوان:

"الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق إندماج العاملين "

دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسة الابتدائية عماري العيد -أم الطيور-المغير

الأستاذة المشرفة: حكيمة طرشى

إعداد الطالبة:

- وصال بقار

في إطار القيام بدراسة ميدانية ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل والمعنونة بـ "الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق إندماج العاملين" ، نضع هذا الإستبيان بين أيديكم ونسسحكم عذرا في تخصيص جزءا من وقتكم في الإجابة على أسئلته.

فرجوا منكم الإجابة بكل جدية وموضوعية لترويذنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، كما نحيطكم علمًا أن هذه المعلومات ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

**ملاحظة:** تم الإجابة بوضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن اختياركم

ولكم منا مسبقا فائق عبارات الشكر.

السنة الجامعية: 2025 / 2024

### البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: من أقل من 30 سنة  من 30 الى أقل من 40 سنة  الى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فما فوق
3. المؤهل العلمي: ليسانس  ماستر  دكتوراه  ماجستير
4. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  5-15  15-25  25- فوق
5. طبيعة عقد العمل: دائم  متعاقد  مؤقت

### المحور 01: بيانات تبحث في مساهمة الرضا عن ظروف العمل في اندماج العاملين:

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	توفر في مؤسستي تجهيزات وإمكانات عمل مناسبة.			
02	أعتبر بيئة العمل الحالية محفرة على الإبداع.			
03	ظروف العمل تدفعني للالتزام بأهداف المؤسسة.			
04	ظروف العمل المتوفرة تساعدي على بناء علاقات مهنية قوية مع زملائي.			
05	المؤسسة توفر لي بيئة آمنة ومرحية لممارسة مهامي اليومية.			
06	الحجم الساعي لعملي يتوافق مع متطلبات المهنة ويتناسب مع درجة ترقتي.			
07	تسمح لي ظروف عملی من الاهتمام بشؤوني العائلية والشخصية.			
08	أشعر بالانتماء إلى المؤسسة.			
09	أشعر بالراحة النفسية أثناء ممارسة عملي داخل المؤسسة.			

## المحور 02: بيانات تبحث في مساهمة الرضا عن العدالة في توزيع الحوافز في الاندماج

<u>10</u>	يتنااسب الراتب الذي أتقضاه مع حجم الجهد الذي أبدله.
<u>11</u>	يتم توزيع الحوافز في المؤسسة بشكل عادل و منصف بين العاملين.
<u>12</u>	العدالة في توزيع الحوافز تحفزني على تحسين مستوى أدائي.
<u>13</u>	أشعر أنني أحصل على مكافآت تتناسب مع أدائي وجهودي.
<u>14</u>	معايير الترقية في قطاع التربية واضحة وشفافة.
<u>15</u>	هناك عدالة في الترقية والتقييم المهني.
<u>16</u>	استفید من تكوين مناسب وفعال.
<u>17</u>	أشعر بالاندماج أكثر عندما تم مكافأتي بناءً على استحقاقي الفعلي.
<u>18</u>	غياب التحيز في منح الحوافز يدفعني للالتزام بالمؤسسة.
<u>19</u>	أشعر أن العدالة في توزيع الحوافز تزيد من تعاويني مع زملائي.

العاملين:

## المحور 03:

<u>20</u>	أتمنى بعلاقة جيدة مع ادارة المؤسسة.
<u>21</u>	أجد أن التواصل بين الإدارة والعاملين يتم بفعالية واحترام.
<u>22</u>	أشعر أن الإدارة تقدر اقتراحاتي وآرائي.
<u>23</u>	وجود علاقات تنظيمية سليمة يساعدني على الاندماج في المؤسسة.
<u>24</u>	تسود علاقات الاحترام والتقدير بين الموظفين والإدارة.
<u>25</u>	ترتبطني مع زملائي علاقة تقدير واحترام.
<u>26</u>	أناقش وأتعاون مع زملائي في شؤون العمل.
<u>27</u>	الرضا عن أسلوب تعامل الإدارة يزيد من التزامي بمهام العمل.

**28**

أشعر أن المؤسسة تضع قواعد تنظيمية واضحة تسهم في تحقيق العدالة والاندماج.

بيانات تبحث في مساهمة الرضا عن العلاقات الإدارية والتنظيمية في اندماج العاملين:

**ملحق رقم 02: "المؤسسة محل الدراسة"**

