



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال  
قسم إدارة الموارد البشرية

## تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين.

(دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق)

# The impact of job engagement on the improvement of worker's performance

(An Empirical Study on the Employees of the Private Banks in Damascus City)

مشروع أعد لنيل درجة الإجازة في علوم الإدارة.

إعداد الطالبة: يارا عابدين.

إشراف الدكتور : رعد الصرن.

للعام الدراسي:

2023-2022

لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه،  
ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل.

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى دراسة تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين اداء العاملين. وهدفت من خلال معرفة آراء وتصورات الموظفين. واحتمالية الاندماج لتحسين المستوى الادائي , وان مواصفات الاندماج الوظيفي بالمنظمات التي تريد أن تكون فعالة يجب دراسة اداء العاملين فيها, وتطبيق هذا الاندماج بطريقة تناسبهم للحصول على النتائج الايجابية.

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في القطاع المصرفي الخاص في مدينة دمشق لعام 2023. يبلغ عدد المصارف الخاصة العاملة في سورية 11 مصرفاً، مقرها الرئيسي مدينة دمشق. تم اعتماد 101 استبيان.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف إلى تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين، حيث تستخدم الباحثة أداة الدراسة والتي هي استبانة توزع على عينة الدراسة ومن ثم تم جمعها وإدخالها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تحليلها واستخلاص النتائج منها.

وخلصت النتائج الى انه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاندماج الوظيفي بأبعاده الثلاثة ( الاندماج الجسدي - الاندماج العاطفي - الاندماج المعنوي ) على اداء العاملين.

## **Abstract:**

The study aimed to study the impact of job integration on the improvement of employees' performance. It was aimed at knowing staff members' views and perceptions. The likelihood of integration to improve the performance level, and the job integration specifications of organizations that want to be effective must be examined the performance of their employees, and applied in a way that suits them to obtain positive results

The research community consists of all workers in the private banking sector in Damascus City for 2023. There are 11 private banks operating in Syria, based in Damascus. 101 questionnaires were adopted.

The analytical descriptive method was used to identify the impact of functional integration on the improvement of workers' performance. The researcher used, the questionnaire method was used, questionnaires were distributed to the sample of the study and then collected and introduced into the Social Sciences Statistical Package Programme (SPSS) for analysis and extraction of findings.

The findings concluded that there is a significant impact of work engagement in its three dimensions (physical engagement, emotional engagement and moral engagement) on improving the workers' performance.

## الإهداء:

الحمد لله الذي ماختم جهد إلا بعونه ولا تم سعي إلا بفضلِهِ. أهدي هذا الإنجاز:

إلى من أحسن تربيتي وكان النور الذي يضيء عتمتي بابا نبيل. وإلى الملجأ والطمأنينة إلى من كانت يدي وعيني ماما صفا. على كل ما قدمه لي من دعم وحب في حياتي.

إلى سندي الدائم شريكي في الصباح والمساء, الى الروح المتممة لروحي ومرجعي عند الاستشارات. من به أشدّ عضدي اخي تيسير.

إلى رفاق الخطوة الأولى. إلى الأيدي التي تمد لي العون وتساعدني على النهوض والاستمرار, من فرحوا بإنجازاتي وكانوا الداعمين دائماً. سارة, ماسة, جودي, مؤيد, محمد, صياح. و إلى كل من ترك أثراً جميلاً بداخلي.

إلى شركاء السهر, ومن جعلو مسيرتي الدراسية مليئة بالذكريات رغم المسافات, وكانو الكتف الثابت لي في الحياة. ريم, بسمة, رانيا, سلمى.

إلى رفاق الجامعة والدراسة والى كل من جمعتني بهم لحظات جميلة. وكانو الداعمين والمشجعين اية, راما, ليلاس, نور, نهلة, براء, خالد, محمد, سمير, احمد .. وإلى كافة أصدقائي.

إلى من أكتسب بوجودهم قوة ومحبة لا حدود لها. عائلتي.

و إلى كل من كان معي لوصولي لهذه اللحظات أهديهم هذا الإنجاز.

## قائمة المحتويات:

III	ملخص الدراسة باللغة العربية
IV	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
1	<b>الفصل الأول: الإطار التمهيدي للمشروع</b>
2	المقدمة
3	مصطلحات البحث
4	الدراسات السابقة
9	التعقيب على الدراسات السابقة
10	مشكلة الدراسة
10	نموذج الدراسة
10	فرضيات الدراسة
11	أهداف الدراسة
11	أهمية الدراسة
12	<b>الفصل الثاني: القسم النظري للدراسة</b>
14	المبحث الأول: الاندماج الوظيفي
14	مفهوم الاندماج الوظيفي
15	أهمية الاندماج الوظيفي
19	أهداف الاندماج الوظيفي

22	أبعاد الاندماج الوظيفي
22	مستويات وخصائص اندماج العاملين
24	استراتيجية تعزيز اندماج العاملين
25	العوامل المؤثرة في اندماج العاملين
26	مظاهر الاندماج الوظيفي
32	المبحث الثاني: اداء العاملين
32	مفهوم اداء العاملين
34	عناصر أداء العاملين
35	أهمية أداء العاملين
36	أبعاد أداء العاملين
40	مصادر الأداء في المنظمة
42	خطوات عملية تحسين أداء العاملين
43	معالجة مشاكل تقييم الاداء
44	أهداف تقييم الأداء
47	المبحث الثالث: تأثير الاندماج على أداء العاملين
47	العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي على العاملين
57	الفصل الثالث: القسم العملي للدراسة
59	أسلوب البحث وإجراءاته
59	منهج البحث
59	مجتمع الدراسة وعينتها
59	مصادر جمع المعلومات

60	أداة البحث
61	صدق وثبات الاستبانة
61	ثبات أداة الدراسة
62	المعالجة الإحصائية
62	تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمجتمع وعينة الدراسة: (وصف العينة)
63	الإجابة على تساؤلات البحث
64	وصف متغيرات البحث إحصائياً والإجابة على التساؤلات
69	اختبار فرضيات البحث ومناقشة النتائج
81	النتائج
82	التوصيات
83	المراجع العربية
87	المراجع الاجنبية
89	الاستبيان

## قائمة الجداول:

60	مقياس ليكرت	الجدول (1)
61	ثبات أداة الدراسة	الجدول (2)
62	التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية	الجدول (3)
64	المتوسطات والانحرافات المعيارية حول الاندماج الوظيفي وأبعاده	الجدول (4)
66	المتوسطات والانحرافات المعيارية حول اداء العاملين وأبعاده	الجدول (5)
70 - 71	الفرضية الأولى	الجدول (6) - (7) - (8)
72 - 73	الفرضية الثانية	الجدول (9) - (10) - (11)
74 - 75	الفرضية الثالثة	الجدول (12) - (13) - (14)
76 - 77	الفرضية الرابعة	الجدول (15) - (16)
78	الفرضية الخامسة	الجدول (17)
79	الفرضية السادسة	الجدول (18)

## الفصل الأول: الإطار التمهيدي للمشروع:

## المقدمة:

شهد العالم المعاصر تحولات كبيرة خاصة تلك المتعلقة بالنسق المهني للأفراد العاملين، ففي وقت قريب كانت علاقة الفرد بسوق العمل تتمثل في قوة العمل بين المالك والعامل، وفي ظل التحولات والتغيرات السياسية والاقتصادية بدأت تلغى شيئاً فشيئاً وأصبح العلماء يهتمون بالعامل داخل المنظمة، فالمنظمات الحديثة تسعى إلى تطبيق أنظمة واستراتيجيات جديدة للحفاظ على سمعتها ورفيها وتقدمها.

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

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

## مصطلحات البحث:

### الاندماج الوظيفي:

يعتبر الاندماج الوظيفي من المفاهيم الحديثة في مجال التنظيمات والذي اصبح اهم متطلبات المنظمات وقد اختلف الباحثون في تسميته فهناك من اطلق عليه الانغماس المهني وهناك من اشار اليه بالاستغراق الوظيفي وكل هذه الدلالات تصب في مفهوم الاندماج الوظيفي حيث يحظى الاندماج الوظيفي بأهمية بالغة خاصة في ما يعرف بالعلاقات بين أفراد المؤسسة . وهذا يعد مقياساً لمدى نجاح التنظيمات ومدى تحقيق احتياجات افرادها . كما يعد الاندماج الوظيفي اداة مهمة في فهم السلوك التنظيمي كونه عامل حيوي وذلك لكونه رابط بين تشكل منظومة متكاملة ومنسجمة وبين مستوى الانتاجية المراد الوصول له حيث نسعى في هذا الفصل بلوغ اكبر قدر من الاحاطة بحيثيات هذا المفهوم كتعريف وصولاً للأهمية داخل التنظيمات.

### أداء العاملين:

مفهوم الاداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات او الافراد العاملين فيها في مختلف المجالات. فهو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء واستمرارية العمل على مستوى الافراد او المنظمات ضمن ماهو مخطط ومطلوب من الطرفين . ويعرف إجرائياً بأنه البيانات التي من شأنها المساعدة في تحليل وتقييم أداء العاملين لإنجازاتهم الفعلية في ضوء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم والتي تشكل طبيعة وماهية العمل المطلوب.

## الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

#### 1. دراسة نرمين سلمان خان (2012)

**بعنوان:** دور إدماج الموظفين في رفع مستوى أدائهم في المصارف السورية الخاصة.  
**تهدف الدراسة الى:** دور إدماج الموظفين في المصارف الخاصة العاملة في سوريا بأبعاده الحاجات الأساسية، التدريب والتطوير، الإدارة بالمشاركة، مشاركة المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات وفي رفع أدائهم من حيث جودة العمل، التوقيت والكفاءة.

**حصلت على نتائج عديدة أهمها:** أن هناك اندماج وظيفي لدى موظفي المصارف الخاصة العاملة في دمشق بنسبة متوسطة إلى كبيرة، فقد حازت ثلاث أبعاد من محور الاندماج الوظيفي على متوسط أعلى من وسط المقياس وهي (الحاجات الأساسية، الإدارة بالمشاركة، مشاركة المعلومات)، وهذا يدل على توفير إدارات المصارف للحاجات المكتبية والتدريبية والمعنوية التي يحتاجها الموظف للقيام بعمله. وان هناك ضعف في البرامج التدريبية التي تهدف إلى إغناء الخبرات والمهارات للموظفين في المسار الوظيفي والمهني.

#### 2. دراسة البطاينة (2016)

**بعنوان:** أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/محافظة اربد.

**تهدف الدراسة الى:** بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على متحسن الاداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية. وكان مجتمع الدراسة يتكون من فئتين، المدراء والعاملين بالمستويات الادارية الادنى في البنوك موضوعة البحث، وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 87 مفردة واختيار الاستبانة كأداة للدراسة.

**حصلت على نتائج عديدة أهمها:** وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات مجالي التوظيف والتدريب والتطوير وبين تحسن أداء العاملين. في حين كانت العلاقة بين استراتيجية التعويض وزيادة الأداء بمستويات متدنية عن المجالين السابقين.

---

1 نرمين سلمان حداد: دور إدماج الموظفين في رفع مستوى أدائهم في المصارف السورية الخاصة، مكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2012 .  
2 البطاينة، محمد تركي 2016. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية/ محافظة اربد، دراسات: العلوم الإدارية.

### 3. دراسة المطيري (2016)

**بعنوان:** أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

**تهدف الدراسة الى:** تحديد أثر الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، وقد تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من (158) مفردة لقياس وجهات نظرهم وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

**حصلت على نتائج عديدة أهمها:** عند اختبار ابعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء الوظيفي، بأن الاختيار والتعيين قد احتل المرتبة الاولى في مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، في حين ان جودة العمل جاء بالمرتبة الاولى في مستوى تطبيق الاداء الوظيفي. وبالنتيجة فقد توصلت الى وجود اثر لتطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء الوظيفي بمستوى مرتفع من وجهة نظر الادارة العليا والوسطى للعاملين في الدوائر الحكومية في تبوك.

### 4. دراسة مرزوق سارة (2017)

**بعنوان:** أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية ميدانية في مستشفى الزهراوي بولاية مسيلة.

**تهدف الدراسة الى:** إلى التوصل إلى عدة نتائج أهمها دراسة العلاقة بين الاندماج الوظيفي والأداء، ومحاولة قياس قيمة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينهما، كما هدفت إلى تسليط الضوء على مفهوم الاندماج الوظيفي. عينة البحث 37 استبيان صالح للدراسة والتقييم، تم اعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي.

---

1 المطيري، عزيز عبد الله 2016. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

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

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

## الدراسات الاجنبية:

### 1. دراسة Katou (2008)

**بعنوان:** Measuring the Impact of HRM Strategies on Organizational Performance.

**تهدف الدراسة الى:** قياس أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمنظمات العاملة في القطاع الصناعي باليونان. شمل مجتمع الدراسة 178 منشأة عامة في هذا القطاع، وقد تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على تلك المنشآت.

**حصلت على نتائج عديدة أهمها:** وجود علاقة قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجالات "الموارد والتنمية، تصميم الوظائف، المشاركة، الحوافز، التعويضات" وبين تلك المنظمات. وقد تجسدت هذه العلاقة بمستويات الاداء المتحقق في مجالات (المهارات، المواقف ، السلوك) للعاملين في تلك المنظمات، وانعكاس ذلك على استراتيجيات الاعمال في مجالات (الكلفة، الجودة، الابتكار).

### 2. دراسة Dimba and Obonow (2009)

**بعنوان:** The Effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in Kenya: A Moderating role of employee cultural orientations

**تهدف الدراسة الى:** معرفة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التصنيع متعددة الجنسيات في كينيا، والربط بينها وبين التوجهات الثقافية للعاملين. شمل مجتمع الدراسة 51 شركة من الشركات موضوعة البحث، وتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة لقياس وجهات نظر أفراد العينة الممثلين بهذه الشركات.

---

1 Katou, Anastasia A. (2008). Measuring the Impact of HRM Strategies on Organizational Performance, Journal of Industrial Engineering Management

2 Dimba, B. A., & K'Obonyo, P. (2009). The effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in Kenya: Moderating role of employee cultural orientations and mediating role of employee motivation.

**حصلت على نتائج عديدة أهمها:** وجود علاقة قوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية في تلك الشركات وبين مستويات الأداء المتحقق فيها، وإن هذه العلاقة مرتبطة بشكل كبير وإيجابي مع التوجهات والمعتقدات الثقافية التي تحكم سلوك العاملين في تلك الشركات. حيث اعتبرت تلك التوجهات بمثابة الدافع الذي يتوسط العلاقة بين تلك الممارسات ومؤشرات أداء الشركات.

### 3. دراسة Sani (2012)

**بعنوان:** Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in of Organizational Climate

**تهدف الدراسة إلى:** معرفة أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات في شركات التأمين في نيجيريا، وقياس مدى تأثير مناخ ومكان العمل على أبعاد تلك الاستراتيجية ووبالتالي تأثيره على أداء تلك الشركات. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على 18 شركة من شركات مجتمع الدراسة العاملة في قطاع التأمين لقياس وجهات نظر لعاملين فيها، ومن ثم استخدم أدوات التحليل "الانحدار والارتباط" لتحليل البيانات.

**حصلت على نتائج عديدة أهمها:** وجود ارتباط قوي بين ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات، وخاصة في مجالات نظام تخطيط الوظائف، تحليل وتوصيف الاعمال والتدريب والتطوير على أداء تلك الشركات. في حين كان الارتباط ضعيف في تلك الممارسات ومناخ ومكان العمل والبيئة الخارجية للشركات.

---

1 Sani, A. D. (2012), Strategic Human Resource Management And Organizational Performance In The Nigerian Insurance Industry. The Impact of Organizational Climate, Business Intelligence Journal,

## التعقيب على الدراسات السابقة:

تواجد العديد من أوجه الشبه في الدراسة الحالية والدراسات السابقة، بعد مراجعتها من قبل الباحثة اتضح أنه لم يتم مناقشة الإندماج الوظيفي بشكل مباشر ومتكامل في الدراسات السابقة ، لكن في دراسة **نرمين سلمان خان (2012)** تمت دراسة الإندماج الوظيفي ولكن باستخدام أبعاد مختلفة عن الدراسة الحالية، إن الدراسات السابقة **Sani (2012)** و **Dimba and Obonow (2009)** و **Katou (2008)** و **المطيري (2016)** و **البطائنة (2016)** و **مرزوق سارة (2017)** تناولت الإندماج الوظيفي كبعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جميع الدراسات المذكورة وجدت أنه يوجد أثر للإندماج الوظيفي كجزء من سياسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: في أن هذه الدراسة تناولت الإندماج الوظيفي كمتغير مستقل واستخدمت ثلاثة أبعاد لقياسه وهي (الإندماج الجسدي والإندماج المعرفي والإندماج العاطفي)، ولم يتم إستخدامها في أي من الدراسات السابقة، دراسة هذه المتغيرات في قطاع المصارف ، لم تجد الباحثة دراسة تتضمن هذه المتغيرات ضمن بيئة المصارف إلا في دراسة واحدة **البطائنة (2016)**.

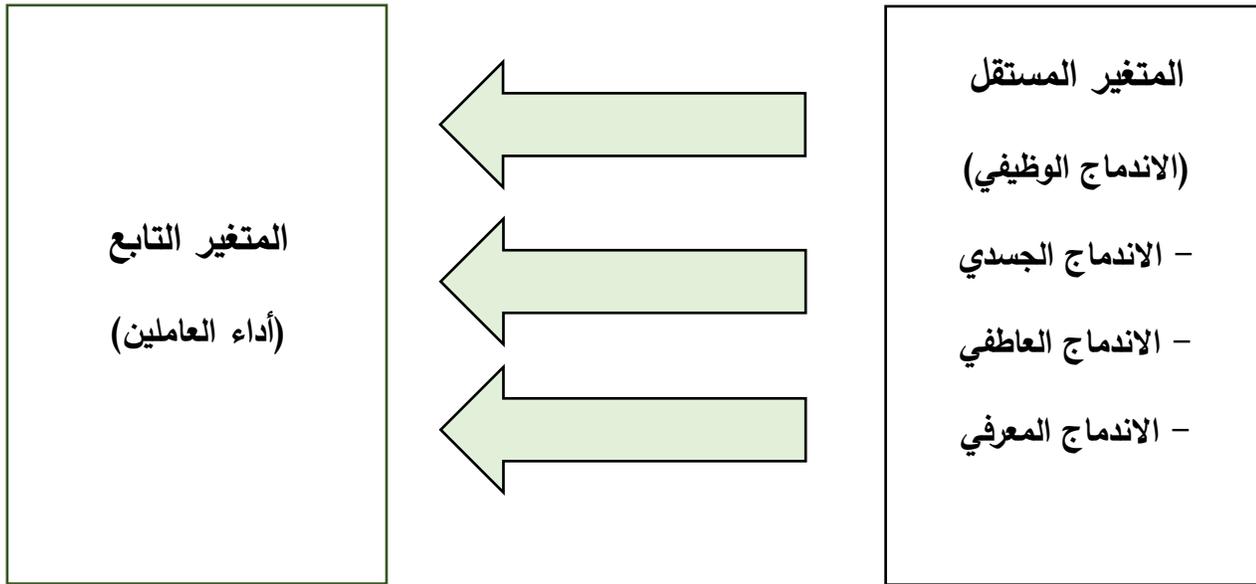
ولم يتم دراسة هذه المتغيرات في قطاع المصارف في البيئة السورية إلا في دراسة واحدة **نرمين سلمان خان (2012)**.

## مشكلة الدراسة :

تتلخص مشكلة البحث بالاسئلة التالية:

- 1- هل يوجد أثر للاندماج الوظيفي (الاندماج الجسدي) على أداء العاملين؟
- 2- هل يوجد أثر للاندماج الوظيفي (الاندماج العاطفي) على أداء العاملين؟
- 3- هل يوجد أثر للاندماج الوظيفي (الاندماج المعرفي) على أداء العاملين؟

## نموذج الدراسة:



## فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاندماج الوظيفي (الاندماج الجسدي) على أداء العاملين.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاندماج الوظيفي (الاندماج العاطفي) على أداء العاملين.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاندماج الوظيفي (الاندماج المعرفي) على أداء العاملين.

## أهداف الدراسة:

يهدف البحث الى ما يلي :

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

## أهمية الدراسة:

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

## الفصل الثاني: القسم النظري للدراسة:

## المبحث الأول: الاندماج الوظيفي

1-1: مفهوم الاندماج الوظيفي

2-1: أهمية الاندماج الوظيفي

3-1: أهداف الاندماج الوظيفي

4-1: أبعاد الاندماج الوظيفي

5-1: مستويات وخصائص اندماج العاملين

1-5-1: مستويات اندماج العاملين

2-5-1: خصائص الاندماج الوظيفي

6-1: استراتيجية تعزيز اندماج العاملين

7-1: العوامل المؤثرة في اندماج العاملين

8-1: مظاهر الاندماج الوظيفي

# 1 - الاندماج الوظيفي:

## 1-1: مفهوم الاندماج الوظيفي:

ما هو الاندماج الوظيفي؟ وما هي اهميته؟ وكيف يتم الوصول اليه؟ حيث تم تعريفه عدة تعريفات، وله عدة ابعاد تؤدي للوصول اليه. وتم التوصل الى أهمها من خلال عمل عدة دراسات، لذا سيتم تلخيص أهم ما يعرف الاندماج الوظيفي وأبعاده.

يعرف الاندماج الوظيفي على أنه خلق البيئة التي تتيح للموظف بالتأثير على القرارات والتصرفات التي تصيغ وظيفته، وهو ليس هدف بقدر ما هو أداة تمارس في مؤسسات كثيرة، بل اكثر من ذلك إنه إدارة وفلسفة قيادة عن كيفية تمكين الأشخاص من المشاركة في استمرارية التحسن والنجاح في مؤسسة عملهم.

وهو الذي يحدد درجة تأثير مكان العمل في صورة الموظف لنفسه او انطباعه عن نفسه، وهو درجة مشاركة الموظف الفعالة في وظيفته، وهو درجة أهمية وظيفة الشخص، وهو المستوى الذي يتأثر عنده تقدير الذات للشخص بمستوى الأداء الذي يعيه ويظهر الاندماج الوظيفي في رغبة الموظفين بالارتباط بالنشاطات التي لها علاقة بالوظيفة ومنها: - الإدراك للشعور العائلي والانتماء للوظيفة والذي يسهم في تعزيز روح العمل في الفريق. - الالتزام والاستعداد للمساهمة في عملية اتخاذ القرار الذي ينتج عنه قرارات افضل وتسهيل لتنفيذ العمل.

وتم تعريف الاندماج الوظيفي على أنه إثبات نفسي للهوية مع الوظيفة Psychological identification “ with the job ” , هذا التعريف يدل ضمناً على أن الموظف المندمج وظيفياً يشعر أن عمله هو جزء هام من مفهومه الخاص وتم تعريف الاندماج الوظيفي أنه الدرجة التي يتم عندها إدراك الحالة الوظيفية على أنها مصدر رئيسي لإشباع الحاجات الهامة. ( Moynihan and Pandey, 2004 )<sup>1</sup>

---

1 Moynihan & Pandey, 2004: “Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment”, La Follette School of Public Affairs, University of WisconsinMadison, Department of Public Administration, University of Kansas, Working Paper Series La Follette School Working Paper No. 2007-003

وتبين من مراجعة الأدبيات السابقة أن للاندماج الوظيفي عدة أبعاد حسب ما توصل إليها كل باحث في الدراسة التي قام بها، فمثلاً تم اعتبار استعداد الموظفين للتعاون مع الغير من أبعاد الاندماج الوظيفي التي تؤثر إيجاباً على زيادته، والنية لترك العمل من أبعاده التي تؤثر سلباً عليه. وتم ربط الاندماج الوظيفي بالتغيب عن العمل حيث يتناسب الغياب عكسياً مع الاندماج مع الوظيفي ومعدل الدوران او الرغبة في ترك العمل بالاندماج الوظيفي. وأعلى عامل تم توثيق ارتباطه بالاندماج الوظيفي هو الرضا الوظيفي، حيث يؤدي الرضا الوظيفي إلى الاندماج الوظيفي .

## 1-2: أهمية الاندماج الوظيفي:

بالنسبة للعامل:

- للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن المادي والمعنوي للعامل، فمن خلاله يحاول الفرد العامل تحقيق أهدافه واشباع رغباته وحاجته، وثبات العامل في عمل واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظومة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة وبالتالي فهو لا يجعله يتنقل ويبحث عن التكيف والتلاؤم لأنه موجود. 1
- إن ارتياح العامل داخل بيئة عمله أمر أساسي له يعود بالنفع على العامل ذاته وعلى المنظمة، فهنا تجتمع الأهداف هدف المنظمة و العامل، وبالتالي يصبح العامل والمنظمة لديهما هدف مشترك واحد، وهو الوصول إلى أرقى وأعلى المستويات، فاندماج العامل وظيفياً يكسبه نوع من الثقة والاستقرار والحب داخل هذه المنظمة.
- الموظف المندمج يؤدي عمله على أكمل وجه ويقدم أفضل ما عنده ويعمل بنشاط، ويهتم بكل صغيرة وكبيرة في محيط عمله (2)، عندما تكون مواقفه هذه مقابلة بالدعم والتقدير والتشجيع والمكافأة من الإدارة، فإنه سيخلص في عمله ويؤديه على النحو الذي يعزز مصالح المؤسسة.

1 عبد الرحمان عيسوي: الكفاءة الإنتاجية، دار ال رفين، ط 2، بيروت، لبنان، 1990 ، ص 101

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

- ميل الموظف المندمج إلى أن يكون أكثر إنتاجية وأكثر تميز، ويهتم بعمله والأداء وانجازات المؤسسة، ويشعر بأن المجهودات التي يبذلها لها تأثير في جودة عمل المؤسسة، وأنه يعمل لأجل المؤسسة أكثر من مجرد الحصول على راتب، وإيمانه بالمؤسسة التي يعمل بها، مع رغبته بالعمل لجعل الأشياء أفضل، ويكون متعاون ومحترم لزملائه ومسؤوليته، وله موقف إيجابي اتجاه المؤسسة ويعتز ويفتخر بها مع اعتقاده الجازم بجودة منتجات وخدمات المؤسسة.<sup>1</sup>
- يشكل الاندماج الوظيفي لدى الموظف تصور أن المؤسسة تمكن الموظف 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>2</sup>

### بالنسبة لجماعة العمل:

هي من مزايا اندماج العامل في وظيفته، لأنه يكتسب سلوكيات جديدة تتمتع بها جماعة العمل، وكذلك إكساب أساليب عمل جديدة التي سيخضعون لها جماعة العمل، فاندماج أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابطها، وبالتالي دوام الانتماء والتلاحم فيما بينهم وتماسكهم بعملهم، ويرتفع مستوى التزامهم التنظيمي، فكلما انعدم الاندماج الوظيفي في المنظمة تعرض الموظف أو العامل وجماعته إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها يجعلها تتفكك، لهذا فبضمان بيئة سليمة للعمل تزداد روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين ما يضمن قدر كاف من الاتصال بكافة أنواعه بين العمل فيما بينهم وبين العمال والادارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة.<sup>3</sup>

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

1 فتحي محمد عيسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية: دار الزهراء، الأردن، 2010، ص 119

2 محمد شحاتة: علم النفس الصناعي والمدني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة نشر، ص 116

3 جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات: دار الدعوة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 16

## بالنسبة للمنظمة:

في ظل ما يشهده قطاع الإدارة والأعمال من موجة كبيرة من التغيير الدائم والتحديث والميزة التنافسية الحادة يتطلب من المنظمات قدر كبير من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الاندماج والتوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين والبقاء في السوق، فاستقرار المنظمة وتطورها مرتبط بمدى اندماج العمال وظيفياً داخلها ذلك لكي تضمن المنظمة وجودها ضمن السوق الاقتصادية أو توفير خدمات، فعليها التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لضمان استقرارها واندماج موظفيها. <sup>1</sup>

إن أهمية الاندماج الوظيفي في المنظمة هو التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد، كما أن الاندماج الوظيفي يزيد من تمسك العمال بمنظمتهم، وإتقان العمل وانتمائهم إلى ثقافة تلك المنظمة، فالمنظمة التي تراعي العمال وتجعلهم متكيفين ومستقرين تصل لا محال إلى النجاح والرقى والإنتاجية والحصول على الجودة.

حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج، وتزداد أهميتها بصورة خاصة في حالة الصناعات كثيفة العمالة، فالمؤسسة أو المنظمة ما هي إلا مجموعة من الأفراد يتعاونون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال المطلوبة، والاندماج الوظيفي يؤدي إلى حالة من الثبات والديمومة، حيث يؤدي العامل إلى الحفاظ على عمله والتفاني فيه وحببه له. <sup>2</sup> كذلك يدل على الرضا والارتياح الذي يحصل عليه الفرد لذاته وللآخرين، نتيجة تمكنه من إشباع حاجاته وحاجات الآخرين الأساسية بدرجة مقبولة عندها وعندهم كذلك، إذ تتولد تلك الحالة عند الفرد بتأثير من تواجد الاندماج الوظيفي بالذات الذي يحمل في ثناياه الاندماج المادي بالضرورة. حيث أن عمليات الاندماج يمكن أن يستفيد بها العاملون وذلك بجلب استثمارات إضافية لدعم رأس المال البشري وتشجيع وتطوير المهارات.

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

1 عبد الرحمن عيسوي: الكفاءة الإنتاجية، دار الرافدين، ط 2، بيروت، لبنان، 1990 ، ص105

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

بالخصوص،<sup>1</sup> ومنه للاندماج الوظيفي أهمية كبيرة داخل بيئة العمل وللعامل نفسه، فبواسطته يحصل التقدم والتكيف والاستقرار المهني، وينتج بين جماعة العمل نوع من الروابط الاجتماعية والعلاقات الإنسانية، التي تسعى كل المنظمات إلى إكسابها والتحلي بها، فالعامل غير المندمج لا ينتج وتظهر عدة مشاكل كالتمارض والتغيب وبعض السلوكيات والتصرفات غير المرغوب فيها.

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

1. ولاء العملاء: إن الموظفين السعداء في عملهم هو أكثر كفاءة لخلق عملاء مخلصين، فالموظفون المندمجون يميلون إلى فهم أفضل لكيفية تلبية احتياجات العملاء، ونتيجة لذلك يميل ولاء العملاء إلى أن يكون أفضل مع المؤسسات التي يعمل فيها هذه النوعية من الموظفين.<sup>2</sup>
2. الاحتفاظ بالموظفين: إن الموظفين الذين هم سعداء في عملهم هم أكثر بقاء فيها أي في المؤسسة، فإن الاندماج بالعمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي.
3. إنتاجية الموظفين: يؤثر الاندماج الوظيفي على أداء الموظفين، إن الاندماج يحفز الفرد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء.<sup>3</sup>
4. الدعوة والدفاع عن المؤسسة: من المرجح أن يدافع الموظفون المندمجون عن المؤسسة كمكان للعمل ويعملون بنشاط على الترويج لمنتجاتها وخدماتها.
5. الكفاءة الذاتية: إن الموظفين المندمجين في مؤسساتهم وعملهم أكثر عرضة للاستجابة بصورة إيجابية مع مسئوليتهم، واطهار أدائهم الجيد وتحقيق النجاح، وهذا يساعد المسؤولين على أن يكونوا أكثر فعالية ونجاحاً، وهذا بدوره يزيد من كفاءة المسئول الذاتية.
6. الأداء التنظيمي: تشير بعض الأدبيات إلى أن " أفضل الأداء هو عادة ما يكون ناتجاً عن أعلى درجات الاندماج " وخلصت هذه الأدبيات إلى أن زيادة اندماج الموظفين وبناء بيئة لدعم ذلك، يمكن أن يزيد بشكل كبير من احتمالية نجاح الأعمال".<sup>4</sup>

1 عبد الرحمان عيسوي: الكفاءة الإنتاجية، دار الرفادين، ط 2، بيروت، لبنان، 1990، ص 181

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

3 دادي عدوان ناصر: اقتصاد المؤسسة: دار المحمدية، ط 2، الجزائر، دون سنة نشر، ص 127

4 محمد بالرابح: التكيف المهني: مخبر التطبيقات، جامعة وهران، الجزائر، 2010، ص 71

7. فوائد النتائج النهائية: تتسم بعض الأدبيات إلى أن من أهم مميزات الاندماج الوظيفي في الإدارة هي علاقتها المؤكدة بالنتائج النهائية، ووجدت دراسة أجريت على 2000 بنك في المملكة المتحدة أنه كلما زادت نسبة الاندماج إلى 10 % ارتفعت المبيعات بنسبة 4.1

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

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

- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر مع موظفيها.
- التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.
- توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود يد عاملة زائدة عن حاجة العمل.
- قدرة هذه العمالة على استيعاب المتغيرات والتحديات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة في العمل. 2

### 1-3: أهداف الاندماج الوظيفي:

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

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

1 دادي عدوان ناصر: اقتصاد المؤسسة: دار المحمدية، ط 2، الجزائر، دون سنة نشر، ص 134

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

2. بث روح التعاون: من خلال دفع الرغبة داخل الموظف نحو مساعدة زملائه والمشاركة من أجل تحسين سير العمل من خلال السلوك الحضاري ووعي الضمير، وذلك بدعم الأنشطة التعاونية وبث روح الفريق في العمل وتشجيع الفرد على المبادرة في خدمة المنظمة، وكلها مبادئ تسمح بذوبان الموظف ضمن متطلبات وأهداف العمل. 1
3. الشعور بالانتماء: نقصد به شعور الفرد بانتمائه لوظيفته ولفريقه وللمنظمة، ويتحقق ذلك من خلال مراقبة الموظف، من أجل تكييفه مع عوامل ومتغيرات أخرى لبيئة العمل ووظيفته، وينتج عن ذلك أيضاً تحسن في مستويات الإنتاجية وتدني معدلات التغيب ودوران العمل وكلها عوامل ضرورية دالة على مستوى اندماج الموظفين في العمل. 2
4. تطوير الأداء: حين يمنح للموظفين فرصة تحسين مهاراتهم واكتساب المعرفة للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، وذلك بفضل دوران التدريب والندوات و ورشات العمل والمؤتمرات التي توفرها استراتيجية المنظمة المدعمة للاندماج الوظيفي.
5. الشعور بأهمية العمل: اندماج الموظفين يمنحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر ويزودهم بالمعرفة لأداء الوظيفة، وفهم الموظف وظيفته وموقعها وارتباطها بغيرها من الوظائف، ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة، مما يساهم في تحقيق الذات والتميز.
6. المشاركة الفاعلة: من خلال فتح مجال لمساهمة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة والآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطور المنظمة. 3
7. تحقيق الرضا الوظيفي: من خلال منح الموظفين الاستقلالية وتنويع 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. 4

---

1 مليكة عرعور: سوسولوجية علاقات العمل، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 102

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

3 أحمد زكريا بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985 ص 89

4 محمد فتوح: إدارة الموارد البشرية، دار الرباط، سوريا، ص 10

1. الروح المعنوية للعمال: تؤسس الروح المعنوية عند العامل على أهم عناصر المنظمة وهي نمط التسيير أو القيادة في المنظمة أو المؤسسة، ذلك أن الروح المعنوية تشير إلى "الشعور بالانتماء والارتباط في المشاعر مع الجماعة، إلى درجة وضع الفرد مصلحة الجماعة أولاً أو فوق مصلحته".<sup>1</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 مواقع العمل التنافسي الانفعالي لكل المهارات والقدرات التي يختارها العامل، يرمي إلى استثمارها للشعور بالثقة في النفس.<sup>2</sup>

ومن ثمة فالاندماج الوظيفي يحقق درجة الشعور بالروح المعنوية التي تعكس درجة توافق استجابة الفرد للموقف المحيط ودرجة تطابق أهدافه مع أهداف الجماعة وتقاليدها، وهذه الأخيرة التي تتحول إلى أعراف توجه العمل والعلاقات فيه، هذا ما يقلل من إصابة هذه الأخيرة بمرض الصراع الصناعي وإصابة العامل بالقلق والإحباط المهنيين.<sup>3</sup>

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

لقد بينت الدراسات أن للالتزام التنظيمي والذي هو نتاج طبيعي للاندماج الوظيفي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبيرين لتحقيق الأهداف التنظيمية، إن الروح المعنوية تتحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يسهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.

1 ملكة عرعور: سوسولوجية علاقات العمل، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 60.

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

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

## 1-4: أبعاد الاندماج الوظيفي:

أظهرت العديد من الدراسات الأهمية العلمية لأبعاد مفهوم الاندماج الوظيفي، وتجمع الدراسات على وجود ثلاث أبعاد رئيسية له، وهي على النحو التالي:

1- الاندماج العاطفي (الشعوري) : وهو يعني وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الفرد وبين وظيفته، أو هو مدى قوة استمتاع الفرد العامل في وظيفته أو مدى حبه لعمله، ومن أهم خصائصه، التعلق، الاستمتاع، الارتباط .

2- الاندماج المعرفي ( الإدراكي) : ويشير إلى إستغراق الأفراد العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم، أو هو درجة أهمية الوظيفة في حياته وأهم خصائصه (الحالة النفسية، احترام الذات، المشاركة الفعالة).

3- الاندماج الجسدي ( الادائي) : ويشير إلى اتخاذ الفرد العامل أدوار اضافية كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته أو التفكير في العمل بعد مغادرته، ويتميز هذا النوع بمجموعة من الخصائص ( النوايا السلوكية، السلوك خارج الدوائر، التعلم والتطوير النوعي).<sup>1</sup>

## 1-5: مستويات وخصائص اندماج العاملين:

1-5-1: مستويات اندماج العاملين: توجد ثلاث مستويات للاندماج الوظيفي وهي: 2

1. الانغماس او الاندماج في الاقتراح: يمثل الإنغماس في الاقتراح تغييراً طفيفاً مقارنة مع التوجه نحو الرقابة، إذ يشجع القادة على تقديم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي تؤدي بموجبها العمل، كما يكافئون في ذلك، فإن الرقابة تبقى بيد الإدارة في قبول أو عدم قبول تلك الأفكار .

2. الانغماس العالي او الاندماج المرتفع: يحدث عندما تمنح الإدارة العليا القادة إحساساً بالمشاركة في الأداء الإجمالي.<sup>3</sup>

1 ماضي خليل إسماعيل، اخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي ، الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد الثالث، فلسطين 2115 ، ص 52

2 إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي عصر التغيير ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011 ص 49

3 إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي عصر التغيير ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011 ص 52

3. الانغماس الوظيفي او الاندماج المهني: يمثل الاندماج في الوظيفة تغييراً أكثر أهمية، حيث يستطيع القادة تطوير المهارات واستعمالها كما يملك القادة إستقلالية كبيرة في عملهم على التغذية العكسية عن العمل الذي يقومون به، وهنا يقتصر دور المشرفين على التركيز في الدعم بدل التوجيه.

### 1-5-2: خصائص الاندماج الوظيفي:

- يشير الاندماج الوظيفي أو المهني إلى جملة السلوكيات الدالة على قبول العامل لما يتلقاه من رب العمل والصادرة عن العامل نتيجة وجوده في التنظيم، حيث أنه يعبر عن مستوى الإشباع الذي ينتج عن درجة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله. 1
- هو علاقة ذات طبيعة نفسية تتسم بالحيوية والعلاقة الجدلية، وذلك من خلال عمل الفرد وتعبيره عن تفضيلاته الشخصية في سلوكيات العمل التي تعزز التواصل في العمل، من خلال حضوره الشخصي المادي والمعرفي والعاطفي ونشاطه الفعال في الأداء داخل المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة، من خلال جهد وعمل دؤوب من طرفي المعادلة وهما: الموظف والمؤسسة، فإن اختل طرف فإن المعادلة لن تتحقق لأن الاندماج الوظيفي يحصل عندما يكون أفراد المؤسسة أنفسهم مهينون لأدوار العمل، وذلك من خلال توظيف طاقاتهم والقدرة على التعبير عن أنفسهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً أثناء أداء أدوارهم.
- الاندماج الوظيفي هو بمثابة الطاقة الجسدية التي يبذلها الموظفون للاندماج في قيم المؤسسة وسلوكياتها، ويتعامل الجانب العاطفي مع كيف يشعر الموظفون اتجاه عملهم والطاقة العاطفية اللازمة في العمل. 2

---

1 باسل البستاني: ديناميكية التفاعل الاقتصادي والثقافي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 73  
2 مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق: دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 146

- يوصف بأنه العاطفة والتعلق بالمؤسسة والفخر، والرغبة في أن يكون المرء هو المتحدث باسم المؤسسة والداعي لها، وكذلك فهم أهدافها والعمل على تنفيذ استراتيجياتها، والمحافظة على قيمتها والكيفية التي يتوافق فيها الموظف مع التحفيز والرغبة في استثمار الجهد التقديري والذهاب إلى أبعد الحدود من ذلك.<sup>1</sup>

- يصف الاندماج الوظيفي مستوى الحماس والتفاني و الإخلاص الذي يشعر به الموظف اتجاه وظيفته، والمؤسسة التي يعمل بها ويبدل الجهود المتميزة لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها وتقدمها واستثماراتها. والممارسة والمشاركة الفعالة التي تحدد محفزات الاندماج من داخل نفسية الموظف، والتركيز على الإجراءات والاستثمارات المؤسسة التي تساهم في دعمه للمشاركة.<sup>2</sup>

## 1-6: استراتيجية تعزيز اندماج العاملين:

تطورت استراتيجيات الإنغماس أو الاندماج في ضوء العوامل التي تؤثر فيه وهذه الاستراتيجيات هي: العمل نفسه "The work it self" تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف، والتي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل وقد ميزوا بين ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما ارادت أن تكون حافزاً جوهرياً. يجب أن يتلقى القادة ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم، ويفضل من خلال تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكامل، كعملية أو كخدمة، أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي.

- استخدام القدرات: يجب أن ينظر القادة إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات.  
- التحكم الذاتي أو الاستقلالية: يجب أن يشعر القادة أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.<sup>3</sup>

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

2 مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق: دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 152.

3 لميس عبد الله الشميري، مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21، جامعة القصيم، 2118، ص 572.

1- بيئة العمل "The work environment": ستهتم هذه الاستراتيجية بزيادة الانغماس من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الإهتمام والإثارة في الوظائف.

2- القيادة "Leadership": ينبغي لإستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على القادة القيام به من أجل أداء أدوارهم الحيوية والمباشرة في زيادة مستويات الاندماج وسيشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعدهم على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لإستخدامها وتشمل البرمجيات التدريب الرسمي، ولكن التأثير الأكبر سيكون من قبل منح أساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعلم، التدريب والتوجيه.

3- فرص النمو الشخصي "Opportunities for personal growth": ينبغي أن يستند وضع إستراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، والقادة عموماً كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهمكون فيها. 1.

## 1-7: العوامل المؤثرة في اندماج العاملين:

- نجد أن الدراسات التي تناولت الاندماج العمالي بالدراسة والتحليل قد حصرت العوامل المؤثرة فيه، كالتالي:
- ركزت المجموعة الأولى من الدراسات على إبراز أثر المتغيرات الفردية على الاستغراق الوظيفي كالسن، مدة الخدمة.
  - ركزت مجموعة أخرى على سلوك القائد، المشاركة في إتخاذ القرار، الحوافز، الاستقلال في العمل.
  - بينما ركزت مجموعة ثالثة على توضيح الأثر التفاعلي للمتغيرات الفردية وبيئة العمل على الإستغراق حيث روجت تلك الدراسات لفكرة أن الاستغراق في الوظيفة ليس محصلة للمتغيرات الفردية بمفردها أو لبيئة العمل بمفردها إنما الإحتمال الأقوى أن يكون الاستغراق نتيجة للتفاعل بين المؤشرات الفردية ومتغيرات بيئة العمل.

1 لميس عبد الله الشميري ، مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة ، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21 ، جامعة القصيم، 2118 ، ص 579

بينما أشار Rikch في دراسة له الى مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالفرد انه يتأثر بمجموعة من العوامل, وتلك العوامل تتمثل في:

- عوامل فردية: حيث هناك مجموعة من العوامل مثل: السن، الجنس، التعليم، ومدة الخدمة التي تؤثر على مستوى الاندماج الوظيفي الخاص بالفرد.
- عوامل موقفية: وهي تلك العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي مثل: رضا الموظف عن الوظيفة, ودرجة مشاركة الموظف في الموقف الوظيفي.

وقد أشارت دراسته الى مايلي: 1

وجود علاقات أو معاملات ارتباط قوية بين الإستغراق الوظيفي ومتغيرات بيئة العمل المختلفة وقد تباينت هذه العلاقات في اتجاهاتها، فبينما كانت معاملات الارتباط إيجابية بين الإستغراق وبعض متغيرات بيئة العمل مثل نوعية الإشراف, سمعة الشركة, ظروف العمل المادية, المرتب, الزملاء, المستقبل الوظيفي, وقد تواجدت علاقات أو معاملات ارتباط سلبية بين الاندماج المهني ومتغيرات خصائص بيئة العمل الأخرى مثل: غموض الدور, عبئ الدور, صراع الدور, عدم المشاركة, كانت أكثر المتغيرات تأثيراً على إندماج العاملين هي: نوعية الإشراف - ظروف العمل المادية - غموض الدور - سمعة الشركة - عدم المشاركة في إتخاذ القرارات.

## 8-1: مظاهر الاندماج الوظيفي:

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

---

1 محمد ربيع زناتي، الاستغراق الوظيفي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، العدد الثالث، مجلد 21، ص 275

**1- تماسك جماعة العمل:** تعتبر المجموعات العمالية متطورة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاث جماعات تتمثل في: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، وجماعة الإدارة والتي يمثلها المدبرون، ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاندماج الوظيفي، ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفء فيما بينها والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصراعات<sup>1</sup>، عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للحفاظ على تماسكها واستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة فنجاح الجماعة في الوصول الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة.<sup>2</sup>

**2- الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:** يحقق الاندماج الوظيفي للفرد العامل الراحة النفسية والإحساس بالأمان الذي يعد من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئة عمله والاطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه، وتظهر أهمية حاجة الأمان عند ماسلو بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية في شعور العامل بالاطمئنان على استمراريته في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين العيش الكريم لهم يعتبر هاجساً يلاحقه طول مدة حياته، فالعامل يبقى محاطاً بضرورة مختلفة من التأمينات الاجتماعية مثل: التأمين ضد العجز وحوادث العمل والأمراض المهنية والشيخوخة والبطالة والوفاة، وعند تحقيق هذا المطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه، لأن الإحساس بالأمن شرط من شروط الصحة النفسية وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي.<sup>3</sup> فإن أمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي، ويعد الشعور بالأمان من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واندماجه، وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد، وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية، ولو أخذنا على سبيل المثال العمل في المنظمات اليابانية فهو

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

2 روجي مروح عبيدات: تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة، دار سماء للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، دبي، 2011 - 2012 ص 118

3 روجي مروح عبيدات: تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة، دار سماء للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، دبي، 2011 - 2012 ص 121

يقوم على أساس التوظيف مدى الحياة، حيث نجد أن العامل الياباني يجد أن حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا عند سن التقاعد والبالغ لديهم 55 سنة عادة، هذا ما يجعل العامل الياباني يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها، ويتفانى في بذل أقصى مجهود بكل ثقة ومصداقية لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رغباته واشباع حاجاته. 1

**3- ولاء العامل و شعوره بروح معنوية عالية:** تبرز ظاهرة الاندماج الوظيفي في السلوكيات المعبرة عن حالة الارتياح الوجداني للعامل في عديد من الأوجه، أهمها ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل بها وثقته وتحمسه وتواجهه بها، والسعي إلى تحقيق أهدافها نظراً لما تتيح له من فرص التعبير عن ذاته وقدراته والمشاركة الفعلية، فيما يتعلق بعمله واحساسه بأهميته واثره في المؤسسة، حيث أن تحديد موقع العمل بالمؤسسة وتحديد الأجر المتقاضى من طرف العامل مسبقاً قبل الاتفاق على العمل، وكذلك تحديد محتوى العمل المؤدى وتزويد العامل بالأدوات والآلات والأجهزة اللازمة لأداء العمل على نحو كامل ومقلل للجهد المبذول من طرف العمل كل هذه العوامل تزيد من ولاء العامل وشعوره بأهميته في المؤسسة وأهمية المؤسسة بالنسبة إليه.

**4- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:** إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العمال في وضع أهداف الجماعة وتحديدّها، وفي رسم الخطط وتنفيذها، مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى الصراع، وانخفاض مستوى الإنتاجية، وظهور مشكلات العمل المختلفة مما يشكل حالة من الاندماج في المنظمة. 2

---

1 فرج عبد القادر طه: علم النفس بين خدمة العامل وخدمة الإنتاج، الفكر المعاصر، عدد 71 ، ص 102.

2 روجي مروح عبيدات: تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة، دار سماء للنشر والتوزيع، الامارات العربية المتحدة، دبي، 2011 - 2012 ، ص 123 .

وقد أشار بلاك وكرز أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة على المنافسة العالمية لمدة طويلة، ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل. وحتى تتحقق هذه الأهداف يجب إشراك العمال والإطارات في المنظمة، واعداد الخطط عن طريق إيجاد جو من الحوار المستمر والفعال إذ على المنظمة أن تعتبر العامل كنوع من الشريك والمتعاون، له الحق في إبداء رأيه في سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد آلة تحرك من طرف الإدارة كما شاءت، بل هو العضو الفعال في المنظمة فهذا يزيد من انتماءه وولائه لهذه المنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل. 1

**5- الرضا الوظيفي:** يرى والكر أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليست جزء من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات، ويساهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة. 2

فمن خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، تضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين، لأن بعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فلا يكون هناك حالة من الاستياء والتذمر وغموض لدى العمال، فإذا كان هناك اختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلباً على سير العملية الإنتاجية وعلى اندماج العمالة في المنظمة، فعلى المنظمة تخطيط الموارد البشرية وتهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماماً على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء التنافس وعدم التوازن في الأدوار، خاصة إذا كان هناك اختلافات في المؤهلات والكفاءات بين العمال، فلا بد من تحديد المهام حسب مؤهلاته وكفاءته وخبرته في المجال الذي ينتمي إليه. 3

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

2 روجي مروح عبيدات: تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة، دار سماء للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، دبي، 2011 - 2012، ص 125

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

إن الاندماج الوظيفي داخل جماعات العمل هو مظهر من مظاهر الاندماج الاجتماعي، فهو صورة مصغرة وفرع من فروعها، فالاندماج الموظف مرتبط اندماجه اجتماعياً، فالثقة التي تعتبر مظهر من مظاهر الاندماج اجتماعياً، لا بد أن تكون مرتبط بالاندماج الوظيفي، فالثقة تكون متبادلة سواء في المجتمع في الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، فهي تربط معايير وقيم أو ما يسمى بالاندماج المعياري القيمي، والمقصود به هو تبني الفرد لقيم ومعايير تمكنه من الاندماج والقبول بين أفراد جماعة العمل، فالقيم لها وظيفة التوجيه لسلوك الأفراد في أماكن العمل، إضافة إلى مظهر آخر هو المشاركة التي توصف المشاركة الكاملة المستمرة في الاهتمام بالشأن العام في المنظمة وأفراد جماعة العمل أن يتشاركوا جميعاً في شأن المنظمة والدفاع عنها. <sup>1</sup>

---

1 شويبات كريم، جمال معتوق: العامل بين الاندماج المهني والاعتراب في العمل، الملقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلولوجي والسوسيمولوجي، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2003، ص 3

## المبحث الثاني: أداء العاملين

1-2: مفهوم أداء العاملين

2-2: عناصر أداء العاملين

3-2: أهمية أداء العاملين

4-2: أبعاد أداء العاملين

5-2: مصادر الأداء في المنظمة

6-2: خطوات عملية تحسين أداء العاملين

7-2: معالجة مشاكل تقييم الاداء

8-2: أهداف تقييم الأداء

## 2- أداء العاملين:

### 2-1: مفهوم أداء العاملين:

لقد اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نتيجة ارتباطه بكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف. ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم مخرجاتها سواء كانت انتاجية او خدمية على ترشيد استخدام مواردها المتوافرة وخاصة البشرية منها. وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات هي مدى قدرتها في التحكم والسيطرة على تشخيص واستخدام المحددات التي تؤثر ايجاباً في سلوك مواردها البشرية الذين يمثلون بطبيعة الحال قدرة العمل في المنظمة. 1

مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تتطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل. ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح أداء العاملين ومصطلحات اخرى مرادفة تستخدم في أدبيات نظريات الإدارة، مثل الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية، وذلك الى جانب لفظ الكفاءة الإنتاجية او كفاءة الأداء. ولكون أن أغلب هذه المصطلحات والألفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مستويات أداء المنظمة، فإنه لا بد من التعرف على مفهومه المحدد للترقية بينه وبين تلك المصطلحات.

حيث يعرف أداء العاملين ضمن هذا السياق على أنه يمثل مخرجات او كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أياً كانت طبيعة هذا العمل. ومن خصائص هذا التعريف هي: 2

- هو تعريف لا يقتصر استخدامه على عمل معين دون اخر، حيث بالإمكان تطبيقه على جميع الأعمال أياً كانت طبيعتها، ويعود ذلك إلى أن أي عمل مهما كان محتواه فإن له أهداف محددة وإن اختلفت أبعادها وطبيعتها من عمل لأخر.

1 المطيري، عزيز عبد الله . أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، الكرك، الأردن. 2016

2 Shields, J., Brown. Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies. Cambridge University Press. 2015

- يمكن إخضاعه للقياس ولذلك بمقارنة الأداء الفعلي لكل هدف من الأهداف المتحققة من جراء العمل بالمعيار النمطي والمحدد له.

- يمكن استخدام هذا التعريف في عملية قياس أداء جميع العاملين في المنظمة، وسواء كان الأداء على مستوى الأفراد أو كان ضمن الأداء الكلي لمجموعة من العمل. ويأتي ذلك عن طريق تحديد الأهداف على مستوى الفرد أو الجماعة، ثم قياس مدى قدرة الفرد على تحقيقها ضمن العمل المحدد له على المستوى الشخصي أو الذي يدخل ضمن الهدف النهائي للمجموعة ككل.

وعليه يعتبر الأداء هو الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد والتي تتركز على قدراته وإدراكه للدور والمهام الموكلة له، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات وإدراك المهام.

وأهم العوامل المؤثرة في مستويات أداء الفرد وبالوجه المطلوب بالآتي : 1

- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، و الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- نوعية العمل المكلف به ومدى توافق مع قدراته وامكانياته.
- ادراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه، ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.

فمن أجل تحقيق مستوى جيد من الأداء ليكون مقبولاً من الإدارة لابد من وجود حد أدنى في كل مكون من مكونات الأداء المنوه عنها. بمعنى آخر فإن العاملين عندما يبذلون جهوداً كبيرة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم فإن ادائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الإدارة أو رؤسائهم على الرغم من الجهد المبذول في العمل باعتبار ان الجهد والقدرة قد تم توظيفها بغير محلها.

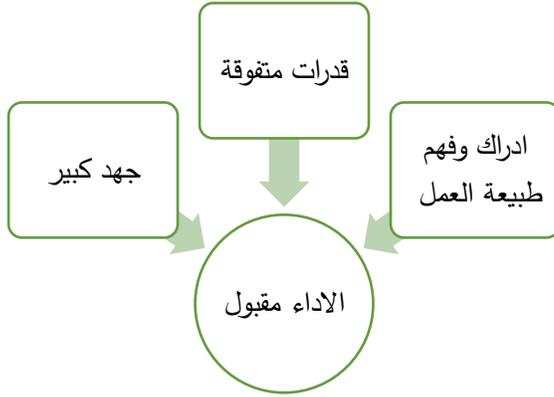
---

1 ابراهيم، عبدالحق علي ، دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال، اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015

وبالتالي هذا ينعكس على موقف الإدارة من الفرد ولكن بدرجة أقل في حالتي عدم بذل الجهد بالدرجة المطلوبة من قبله اثناء تأدية العمل، او عدم امتلاكه للمستويات المطلوبة من القدرات اللازمة للعمل وبالتالي سيعتبر أدائه منخفضاً ايضاً.

وعليه فإن الوصول الى الأداء الجيد والمقبول إدارياً يمثل المحصلة النهائية لتوافر وتفاعل ثلاثة عناصر رئيسية لدى الفرد وهي كالتالي:

الشكل (1)



## 2-2: عناصر أداء العاملين:

تهتم الإدارة في المؤسسات بمجموعة من عناصر المتعلق بأداء العاملين وذلك من أجل تحسين مستوى الأداء ومن بين هذه العناصر نذكر منها: 2

1- المقدار على العمل: تعد من العنصر الأساسي من عناصر الأداء وتكتسب المقدار على العمل والخبرة كما أن الاستفادة من مؤهلات ومهارات العاملين تمكن من الوصول لتحقيق أهداف المؤسسات بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة.

2- حسن اختيار العاملين: تتضمن هذه العملية اختيار العاملين ذوي المهارات العالية لشغل وظيفية معينة لذلك الإدارة تحدد جملة من الشروط الواجب توافرها في الأشخاص الذين يشغلوا هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

3- التدريب والتكوين: تعتبر إحدى الوسائل الرئيسية، كما أنها مكملة لوظيفية الاختبار والتعيين، وتساعد أيضاً في تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال.

4- الرغبة في العمل: بمعنى أن توفير الرغبة في العمل لدى الفرد يدفع العامل بزيادة الكفاءة لديه ويرفع مستوى الإنتاجية للمؤسسة .

### 2-3: أهمية أداء العاملين:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه اصبح معياراً ومؤشراً أساسياً لتقدم لتلك المجتمعات, لما له من أثر إيجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وما ينتج عنها من إسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد.

وعليه يحتل موضوع أداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى إدارات المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الأداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية او إنتاجية. بعبارة اوضح, فأن أداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة ( القدرة - الرغبة) في أداء المهام الموكلة لهم.

لذا يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً و هاماً للمنظمات كافة ( الخدمة - الإنتاجية) فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات او الأفراد التي تعمل فيها, بمعنى أدق هو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل. 1

وهذا ما يفسر اهتمام جميع مسؤولي إدارات المنظمات وبمختلف مستوياتهم التنظيمية اهتماماً كبيراً بأداء عاملهم, باعتبار ان الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات الفرد ودفاعيته فحسب, وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها في تحقيق أهدافها.

---

1 Jery, H., & Souai, S., (2014), The Contingency Approach Case of Tunisia. International Journal of Humanities and Social Science, 4(6): 282-291.

ويتسع هذا التأثير ليصل الى مستوى الدولة, وذلك لأن الأداء على مستوى الدولة ماهو الا تعبير عن أداء المنظمات فيها. فضلاً عن ان اهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به وتتمثل في الأهداف الاقتصادية (حوافز، ترقية، زيادة أجور ...) وكذلك اهدافه النفسية والاجتماعية (الحاجة الى الاستقرار الوظيفي, الشعور بالرضا عن العمل, إثبات الذات).  
إن أحد المداخل الرئيسية للاهتمام بأداء العاملين وتحسين مستوياته من حيث كميته وجودته هو وجود استراتيجية واضحة المعالم وممكنة التطبيق للموارد البشرية في تلك المنظمات, بهدف الارتقاء بأدائهم وتعظيم مخرجات عملهم. 1

## 2-4: أبعاد أداء العاملين:

إن المعيار الأساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق مستويات أفضل من فاعليه الأداء التنظيمي للمنظمة. نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومستوى أداء العاملين من جهة, وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى. فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة. 2  
ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الأفضل لأداء العاملين تمثلت:

### 1- جودة العمل المنجز:

تعني مستوى الدقة والانتان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الاطار مطابقة مخرجات الأداء "خدمة وسلعة" للمواصفات المحددة من قبل الإدارة او ضمن المواصفات العالمية "معايير الجودة المعتمدة". وكذلك تقيس خلو الأداء من الأخطاء او الثغرات أثناء التنفيذ, فضلاً عن قياسها لدرجة الإبداع والابتكار اللذان أبداهما الفرد اثناء الأداء المقدم.

---

1 الحربي, عمر بن راضي صالح دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها. رسالة ماجستير جامعة نايف- العربية للعلوم الأمنية 2017  
2 Naz, F., Aftab, J. & Awais, M., International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11., 2016

وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم او مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم في تقديم خدمة او سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة او المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية او الصريحة. 1

قد تكون الجودة ذات معنى حسي يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة او المستفيد منها، خاصة بالمنظمات ذات العلاقة بالجمهور، فهي تقيس درجة الرضاء عن تقديم هذه الخدمات ومدى مطابقتها لمستوى الجودة التي تتاسب توقعاتهم وتلبي احتياجاتهم ومدى النجاح الذي حققه العاملون بذلك. 2

ووفقاً لـ Gittow فإن جودة العمل هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة التي تتولى بناء تلك الجودة، وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن معه تقديم السلعة او الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.

وهذا يتفق مع مفهوم "الفاعلية" في اطارها العام سواء على مستوى الفرد فاعلية الأداء او على مستوى المنظمة الفاعلية التنظيمية والتي تقوم على ركنين أساسيين يشكلان حقيقتها وأساس تكوينها، حيث لا تتوافر الفاعلية إلا بتحققهما مجتمعين، وهذا الركنان هما: تحقيق الأهداف المنشودة على مستوى الخدمة او السلعة، واحداث الأثر الإيجابي لدى المستفيد. 3

## 2- الالتزام:

لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الإنسانية بمجال الإدارة التي ظهرت في نهاية النصف الأول في القرن العشرين. من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها أحد المحددات الرئيسية لعمل المنظمات، وان للأفراد مشاعر اتجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتسب إليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها.

---

1 Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). *Time, work and organization* (Vol. 7). Taylor & Francis.

2 بونس، مجدي محمد، أحمد، اميرة محمد علي ، بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الاول، في الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017

3 ابراهيم ، عبدالحق علي، دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال، اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. 2015

ومنذ ذلك الحين اعتبر مفهوم الالتزام الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وتطور بتطور نظريات الإدارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الفرد العامل والمنظمة. فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (الغياب, والتأخر عن العمل, والتهرب عن أدائه).

حيث ان التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الإدارة يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة. وبالتالي تلافى أوجه السلوك السلبي المشار إليها أنفاً. <sup>1</sup> فقد ظهرت العديد من التعاريف التي تحدد أبعاد وطبيعة ذلك الالتزام. فيعرفه عبد الوهاب خطاب بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما, مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد اتجاه المنظمة.

بينما يرى القصراوي ان الالتزام الوظيفي يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ككل, كما أن الالتزام الوظيفي للأفراد يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية.

ومن أوجه الالتزام القوي للعاملين اتجاه المنظمة هي : <sup>2</sup>

- القيام بأنشطة أكثر مما هو مطلوب ومحدد رغبة من الفرد في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة نتيجة انسجامه مع أهدافها ورغبة في المشاركة بتحقيق أهدافها.
- احترام قواعد عمل المنظمة ولوائحها وإجراءاتها.
- استعداد الفرد للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوى أو تذمر.
- الإسهام والمشاركة لبعض الفعاليات التنظيمية مثل حضور الاجتماعات والندوات, واداء عمل غير مطلوب, تقديم بعض النصائح والاستشارات في مجالات تحسين وتطوير العمل والإسهام في تنفيذها, المشاركة باتخاذ القرارات المؤثرة في مجالات عمله.

وعليه من المفيد النظر إلى الالتزام على أنها تستطيع الإدارة التأثير عليه باستخدام العديد من الاستراتيجيات والبرامج الخاصة بالأفراد العاملين والوسائل الإجرائية الأخرى التي تسهم في تحسينه وتطويره ومن ثم استثمار نتائجه لصالح المنظمة.

---

I Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainissyifa, H. 2017, *International Business Management*, 11(3), 826-830.

2 يونس, مجدي محمد, أحمد, اميرة محمد علي , بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الاول, في الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, 2017

### 3- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية أثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الأداء أو البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز.

ويتضمن هذا الأسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، والطريقة التي تؤدي بها أنشطته، فعلى أساس نمط الأداء الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته وأنشطته المعينة أو مزيج من هذه وتلك ستحدد كمية مخرجات الأداء والجهد ومستواه المقدم من الفرد.

ومن الأمور المهمة في هذا المجال على ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الإدارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات أثناء العمل. بحيث لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم لان ذلك يعني البطء في الأداء ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل. 1

ويتضح هذا الارتباط بين كمية العمل المنجز ومصطلح الكفاءة من خلال التعريف الذي أورده الشماخ للكفاءة والمتضمن بأنها استعمال الموارد المادية والبشرية بالحد الأدنى وبأحسن النوعيات لإنتاج أكبر كمية من السلع والخدمات، إذ أن الكفاءة هي عمل الشيء الصحيح بالشكل الصحيح. 2

---

1 Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). *Time, work and organization* (Vol. 7). Taylor & Francis.

2 الشماخ، خليل محمد محسن 2016 مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال. دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة السابعة.

## 2-5: مصادر الأداء في المنظمة:

تتكون المنظمة من عدة مكونات: (بشرية، مالية، مادية، تنظيمية) وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدراً للأداء وفق التقسيم التالي: 1

1. الأداء الظاهري: يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المنظمة أداء، من هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمنظمات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساساً لأداء المنظمة "أداء داخلي" لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المنظمة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)، أما قدرة المنظمة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المنظمة لمواجهتها.

2. الأداء الذاتي: يتمثل في أداء المنظمة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:

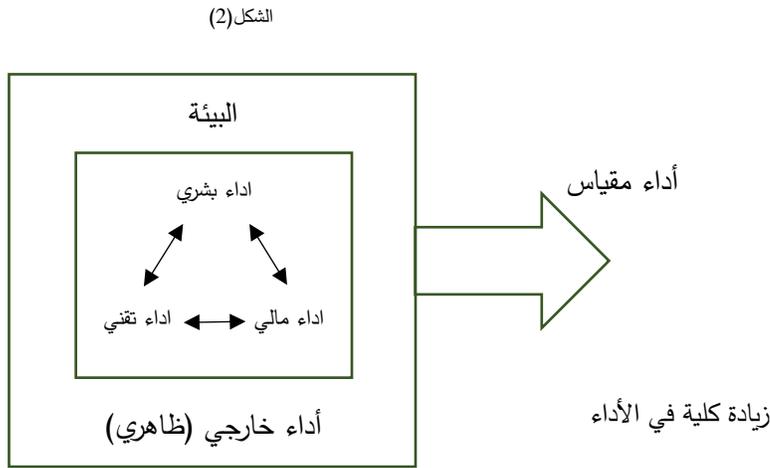
- الأداء المالي: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.
- الأداء التجاري: يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن، وتعتبر: رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.

---

1 Hassene OUACHRINE, OP-CIT, P : 33.

- الأداء التقني: يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.
- الأداء التموييني: يتمثل الأداء التموييني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب.
- الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي ( قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفيين) وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الاداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد ولذلك نخصص المبحث التالي لأداء الأفراد.

الشكل التالي يوضح بعض مصادر الأداء المختلفة: 1



نلاحظ من الشكل أن التفاعل بين موارد المنظمة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص و تهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخلياً أو خارجياً، وإن كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلاً وبدرجة أساسية عن أداء المنظمة.

## 2-6: خطوات عملية تحسين أداء العاملين:

تمر عملية تحسين أداء العاملين وتطويرها بخمس خطوات:

**الخطوة الاولى:** تحسين الأداء: يتم تحليل الأداء باختيار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها, وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة, أي إدراك الفجوة في الأداء ومن خلالها يمكن معرفة المشاكل المتعلقة بأداء العمل على إيجاد الحلول ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.

**الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات: يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها, وهنا نبدأ بسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء, ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختبار وسيلة المعالجة.

**الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: لا بد من اختيار وتصميم الطريقة المناسبة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء, ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت. <sup>1</sup>

**الخطوة الرابعة:** تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ, وتصميم نظام للمتابعة مع محاولة تحليل مفاهيم التغيير التي تريدها في الاعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة , وغير المباشر لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة فعالية . <sup>2</sup>

**الخطوة الخامسة:** مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء, ولا يتم هذا إلا من خلال توفير وسائل مراقبة ومتابعة تركيز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة نتيجة هذه الوسائل.

ولهذا فإن عملية التحسين تستلزم وجود أمور أساسية, قبل البدء بتحسين الأداء يجب التأكد من جدوى هذه العملية وهل هي لازمة وعلى أي مستوى, على سبيل المثال بالنسبة للتدريب لا يمكننا إن نقوم بتطوير أداء العامل ونترك الأمور الأخرى في بيئة العمل أن تعيق من تطبيق ما تم تعلمه من مهارات وبالتالي ظهور عوائق

1 وليد حميد رشيد الأميري, تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين, دار اليازوري, ص 29

2 فؤاد يوسف عبد الرحمان, سمية عباس مجيد, 2012 بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في شركة العامة للصناعات الكهربائية, مجلة الإدارة والاقتصاد, السنة الخامس والثلاثون, العدد واحد وتسعون , بغداد, العراق , ص 192,

أخرى تزيد من العبء على مستوى المؤسسة، وعلى الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء أنه يبقى من المطلوب لأن الصور تتكامل عندما تركز على كل المورد الممكنة لتحسين الأداء. لذا فإن عملية تحسين الأداء تعتبر نوعاً ما من أنواع التعلم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة.

## 2-7: معالجة مشاكل تقييم الاداء:

لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول الى نظام سليم للتقييم وهي:

- تصميم نظام تقييم الأداء: يجب تصميم نظام تقييم الأداء بحيث يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل او المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى. كما يجب أن تأخذ أوزاناً تتفق مع هذه الأهمية، وبشكل عام فإن تصميم النظام يجب أن يتضمن كافة بيانات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل بحيث يكون واضحاً للجميع. 1
- التدريب للمقيمين: يعد تدريب المقيمين او المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسهم أمر مهم، حيث أن عملية تقييم الأداء عملية حساسة بالنسبة للعاملين، حيث ترتبط هذه العملية بمواضيع لها علاقة بالعاملين مثل الترقيات والمكافآت والعلاوات، كما أن تدريب المقيمين يضمن وجود اشخاص قادرين على اداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيداً عن الاخطاء الدارجة. 2
- استخدام أكثر من طريقة: يفضل استخدام عدة طرق لعملية تقييم الاداء وذلك باختلاف الوظائف، والمستويات التنظيمية وينبغي أن تكون هذه الطرق واضحة ودقيقة بحيث أن تتضمن إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم. 3

1 المرسي، جمال الدين محمد، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة، 2006م، ص456

2 عبد الباقي، صلاح الدين محمد، ادارة موارد بشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2005م، ص407

3 ماهر، أحمد، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006م ص 310

- اختيار معايير صحيحة: يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء , وهي التي تمس نواتج الاداء , ثم سلوك الاداء , واقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية, كما يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها, كما يفضل ان يكون العاملين على علم بهذه المعايير واهميتها واوزانها النسبية, تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم. 1
- اللجوء للتغذية الراجعة: من اجل ان يكون هناك نظام تقييم فعال يجب أن يكون هناك تغذية راجعة تعمل على اخبار العاملين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن. 2
- إجراء التظلم: يجب ضرورة منح العاملين حق التظلم, يعني التظلم إعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم, يتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة. حيث من الضروري عند وضع نظام لتقييم الاداء والقيام بتنفيذه على أساس سليم أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين, الذين ظلموا من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج, وحق التظلم يفيد في أنه يجعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس الاداء باعتبارهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم. 3

## 2-8: أهداف تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي الى تحقيق أهداف يمكن تلخيصها بما يلي:

1. تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام: فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والاشراف, إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال ووظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة. 4
2. دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحين يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه, فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل المزيد من الجهد. 5

1,2,3, ماهر , أحمد, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية للطباعة والنشر, الاسكندرية, 2006م ص 310-309

4,5 المسكيني, علي, إدارة موارد بشرية, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, الطبعة الثانية, الاسكندرية, 1997, ص 87

3. تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد: فنظم الخدمة المدنية تقضي في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله, وإلا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها. <sup>1</sup>
4. النهوض بمستوى الخدمة المدنية: تعتبر تقديرات الكفاية وسيلة للارتفاع بمستوى الخدمة المدنية عن طريق إظهار جوانب الضعف وجوانب القوة في الأداء. <sup>2</sup>
5. تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى: إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين. <sup>3</sup>
6. كشف بعض المشكلات الادارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية الكشف عن بعض العيوب التنظيمية او الإدارية, وعلى سبيل المثال فإن كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط, فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل وليس في الموظف نفسه. <sup>4</sup>

---

1 المسكيني, علي, إدارة موارد بشرية, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, الطبعة الثانية, الاسكندرية, 1997, ص 87

2, 3, 4 عبدالله, عبد الخالق, تنمية الموارد البشرية وكيفية التعامل معها. عالم الفكر. الكويت, 2000, ص 76

المبحث الثالث: تأثير الاندماج على أداء العاملين.

3-1: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي على العاملين.

### 3- تأثير الاندماج على أداء العاملين:

#### 3-1: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي على العاملين:

أولاً: العوامل الفيزيائية:

يقصد بالظروف الفيزيائية تلك الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أداءه لعمله وأي تغيير في الآلات والمعدات و وسائل الإنتاج وظروف العمل, يؤدي إما لتحسين الظروف الفيزيائية واما إلى اختفاء تلك الظروف نهائياً, وظهور ظروف جديدة بدلاً منها. 1

إن معظم البحوث المتعلقة بدراسة التنظيمات تؤكد على ضرورة توفر الظروف الفيزيائية الجيدة داخل المنظمة, نظراً لما توفره هذه الظروف من الأجواء المناسبة التي تساعد العامل في تحسين ورفع الكفاية الإنتاجية ومن ثمة تحقيق الرضا والاندماج في العمل 2, حيث تؤكد نظرية الإدارة العلمية على تأثير العوامل الفيزيائية في اندماج العمال وظيفياً, حيث أنه إذا أُتيح للعمال جو فيزيقي ملائم فإن العامل يجد نفسه يعمل بأريحية واستقرار ما يجعله متكيفاً وبالتالي يندمج وظيفياً, حيث دعت إلى توفير جو ملائم للعمال لتأدية مهامهم على أكمل وجه, مؤكدة على اختيار العاملين وفق الأسس المحددة لضمان أداء أفضل وتدريبهم بأفضل الطرق وتحديد معايير مناسبة ومضمونة لضمان استقرار الموظف واندماجه وظيفياً في بيئة عمله. وتدخل ضمن الظروف الفيزيائية للعمل مايلي:

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

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

2 محمود السيد أبو النيل: التحليل العملي لكفاء وقدرات الإنسان، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1969، ص 72.

الكفاء مع البيئة الخارجية. 1 وطالما أننا نشترط للعمل درجة معينة من الإبصار حتى يعين الفرد فيه، فلا بد من تحقيق قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل لجعل الإنتاج يتم ببسر وكفاية أعلى، هذا بفضل العامل الذي وجد إضاءة جيدة تجعله ينتج وبالتالي يكون مستقر ومتكيف ومندمجاً وظيفياً.

لقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع ازدياد شدة الإضاءة، فعلى سبيل المثال يوضح لوكيشوموس Mousse de lokicho أن زيادة شدة الإضاءة كما كانت عليه ترفع الإنتاجية في بعض الأعمال إلى 45%، ولنا أن نتوقع أن شدة الإضاءة لو زادت على حد معين فإن الإنتاج لا يرتفع لأن العامل غير مستقر في بيئة عمله، فمعنويات العامل مدى توفر الإضاءة الملائمة للعامل مما تجعله يتحكم في الإنتاج. 2 إن الإضاءة المناسبة لبيئة العمل تقتضي أن تصل في شدتها إلى درجة معينة، وأن تتوزع توزيعاً متجانساً على جميع أجزاء بيئة العمل، وأن يقترب لونها قدر الإمكان من لون الضوء الطبيعي للنهار، ليجد العامل نفسه في وضعية ملائمة للعمل، لأن الإضاءة المناسبة تساعد على سهولة الرؤية ودقتها وتقلل إجهاد العينين في نفس الوقت، فعلى سبيل المثال تبذل العين جهداً أكبر للرؤية إذا كانت الإضاءة ضعيفة، كما أنها تضطر إلى كثرة التغيير والتعديل في توسيع حدقة العين وتضييعها تبعاً لعدم تجانس الضوء في أجزاء بيئة العمل، حيث تضعف في حالة تركيز الرؤية إلى الجزء الأقل إضاءة. 3

**2. عامل الرطوبة:** يقوم العامل بأداء عمله في بعض الأحيان في أماكن يرتفع فيها مستوى الرطوبة، ما يؤثر على انتباه العامل ويشعره بالملل ويؤثر سلباً في سوء الاندماج، مما يؤثر على أداء العامل ويؤدي في بعض الأحيان إلى المرض، فهناك بعض المناطق تعرف بارتفاع نسبة الرطوبة أو انخفاضها، ويزيد تأثير الحرارة والرطوبة على أداء العامل واندماجه الوظيفي أكثر عند الانتقال للعمل في بيئة تختلف على البيئة التي ترعرع فيها. 4

---

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

2 أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، الدار القومية للنشر، القاهرة، مصر، 1986، ص 141

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

4 فرج عبد القادر طه: علم النفس بين خدمة العامل وخدمة الإنتاج، الفكر المعاصر، عدد 71، ص 146

**3. عامل الحرارة:** ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة، سواء كان العمل عضلياً أو ذهنياً فإن كفاءة الفرد تقل فيه كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل سواء ارتفعت أو انخفضت تسبب ضيقاً لدى العامل، كما تؤثر تأثيراً سيئاً على النواحي الفسيولوجية للعامل مما يزيد إحساس العامل بالضيق ويقلل كفاءته في العمل. 1

في دراسة لماكويرن Le makurn (1950) تبين منها أن معدل الأخطاء في العمل كان يتزايد بزيادة درجات الحرارة المؤثرة، وهي درجات الحرارة التي تأخذ في اعتبارها كلا من الحرارة والرطوبة. كما وجد ببلر (1953) Pepler في بحثه تأييداً لذلك في الوجبات الذهنية، حيث كانت الكفاءة تتدهور من درجة الحرارة المؤثرة من 82° إلى 91°، وفيما يتعلق بالبرودة فقد تبين لكلارك Clark (1961) انخفاض الإنتاج بانخفاض درجات حرارة الجلد عن 55°. فدرجات الحرارة الأنسب للعمل لا تختلف فقط باختلاف فصول السنة، بل أيضاً باختلاف نوعية الأعمال التي تمارس، حيث تنخفض حسب حاجة العمل إلى النشاط الحركي الشاق. 2 ذلك أن هذا النشاط يؤدي إلى رفع درجة حرارة الجسم نتيجة عمليات الاحتراق اللازمة لهذا النشاط، فيحتاج الجسم إلى التخلص من حرارته العالية، فلا يتم ذلك بشكل أفضل إلا لو كانت درجة الحرارة المحيطة بالجسم منخفضة. 3

**4. عامل التهوية:** تعد التهوية من العوامل الفيزيولوجية التي تؤثر تأثيراً مباشراً في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات فبدون تهوية يتوقف كل شيء. حيث أكد (جيزلي وبراون) أن هناك من الدراسات ما يشير إلى أن الإنتاج مؤشر للجودة، ولقد بينت "بحوث لجنة التهوية التابعة لولاية نيويورك" أن الحرارة المرتفعة والهواء الراكد يخلان بالعمل البدني، وطلب من الرجال في إحدى التجارب أن يرفعوا أثقالاً حديدية وزنها خمسة أربطال عبر مسافة تبلغ قدمين ونصف، وكانت تحفزهم مكافأة تشجيعية، فتبين أن تأثير سوء التهوية على الإنتاج انخفض بنسبة 9%. 4

---

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

2 Tiffin G And E.McCromick:Industrial Psychology , London,George– Ahlem And Uniwini Td.1968 ,P162

3 Ghiselli . E. And C.Brown : Personnel And Industrial Psychology, McGraw–Hill– ,Tokyo ,1955,P285.

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

إن الأضرار التي تنتج عن سوء التهوية تتمثل في الضيق والإحساس بالإرهاق والخمول وفقدان الحياة إن وصل سوء التهوية إلى الحد الذي لا يستطيع الإنسان احتماله، وهذا يرجع إلى نقص الأكسجين الذي يخرج الزفير في الهواء المحيط بالفرد الذي يستهلك في التنفس وزيادة ثاني أكسيد الكربون والذي يستنشقه العامل<sup>1</sup>.

**5. عامل الضوضاء:** الضوضاء عامل ذو تأثير سلبي على العامل ونتاجه، ويرجع ذلك إلى أن الضوضاء عامل مزعج فتسبب بذلك ضيقاً، وأشياء من جانب العامل وكونه عاملاً مشتتاً للانتباه والتركيز فتصرف بذلك انتباه العامل عن عمله وتقلل تركيزه عليه فتقل تبعاً لذلك كفاءته فيه.<sup>2</sup>

لاشك أن الأفراد يتفاوتون في مدى تأثرهم بالضوضاء، فهناك من يحب العمل وسط جو مشوش والبعض الآخر لا يفضل وينزعج، وبالتالي كره العمل وعدم الاستقرار والتكيف والاندماج داخله. لهذا أجريت بعض التجارب للبحث عن أثر تقليل الضوضاء على إنتاجية عاملات النسيج باستعمال واقيات للأذن تخفض شدة ضوضاء الآلات بحوالي 10 %، اتضح أن الزيادة في الإنتاج كانت أكبر بكثير حيث أقررن أنهن ينزعجن من الضوضاء عن اللاتي أقررن عدم اكترائهن بالضوضاء، إلا أن كل واحدة منهن أظهرت بعض التحسن في الإنتاج نتيجة لاستعمالها واقيات الأذن.<sup>3</sup>

**6. عامل الأمن الصناعي:** يعرف الأمن الصناعي على أنه كل اجراء يتخذ لمنع والتقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية، وتقديم وسائل الوقاية والإسعاف والعلاج مع توفير الظروف المناسبة للعمل، والأمن الصناعي كما يطلق عليه البعض بالإجراءات الوقائية والتنظيمية الخاصة ببيئة العمل<sup>4</sup>، يستهدف وفقاً للتعريف السابق منع أو تقليل إصابات العمل المختلفة سواء المادية الاجتماعية النفسية...

---

1,3 فرج عبد القادر طه: علم النفس بين خدمة العامل وخدمة الإنتاج، الفكر المعاصر، عدد 71، ص 183 - 213

2 Anastasi, A : Psychological Testing , Macmillan , 1969 , P212

4 محمد خيرى: علم النفس الصناعي، النهضة العربية، القاهرة، مصر، ص 103.

## ثانياً: العوامل التنظيمية:

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

**1. كفاية الأجر:** إن الأجر المتقاضي وقضية كفايته في تحقيق إشباع الحاجات الأساسية للعامل وأسرته، إضافة إلى إثبات الأجر اللاقابلة للتقيص منه أو توقيفه في أي ظرف كان، من الميزات التي تجعل العامل يطمئن على ذاته، مما يدفعه إلى الشعور بالأمن والحماية من الظلم والتعسف، ما يسهل عليه الاندماج السريع في وظيفته. <sup>1</sup>

**2. الحوافز:** ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز من اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال بكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز. <sup>2</sup> وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن فيما يلي: <sup>3</sup>

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولويتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

1 مليكة عرعور: سوسولوجية علاقات العمل، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 55

2 أحمد زكريا بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985 ص 192

3 هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 242

- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الإدارة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى الإدارة لإنجازها.

**3. الترقية:** تعتبر الترقية الوظيفية من أهم الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعداداً لتحمل عبء ومسؤولية العمل والمنصب المرفق إليه، وبالتالي فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي، وتجعل الموظف مندمجاً ومتكيفاً مع بيئة عمله والجماعة التي ينتمي إليها، وتعني الترقية "عملية نقل العامل أو الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أو رتبها أعلى منها إضافة إلى ما يصاحبها من زيادة المرتب، وتحسين مركز العامل ورفع شبكة عمله وذلك لزيادة اختصاص الوظيفة.<sup>1</sup>

**4. أسلوب معاملة العامل بالمؤسسة:** خاصة بالنسبة للقطاع العام التابع للدولة، المنتمي إليها وظيفياً في المواقف المهنية، فالمعاملة الإنسانية يوجهها القانون ويحدد طرائق التعامل وينتهج السلوك التنظيمي. مما يؤدي بالعامل إلى استشعار السيادة الشخصية الذاتية التي تمكنه من امتلاك مصيره ويقرر حقوقه، لأن علاقات العمل هو الحكم الفاصل الذي يوازن بين مصالح العامل ورب العمل.<sup>2</sup>

1 أحمد زكريا بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985، ص 196.

2 مليكة عرعور: سوسولوجية علاقات العمل، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 56.

## ثالثاً: العوامل النفسية:

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

### 1. المناخ التنظيمي الوظيفي: أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن

الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، ويعرف الزهراني المناخ التنظيمي بأنه: الإطار النفسي والاجتماعي الذي يسود داخل المنظمة، بحيث يساعد على بذل جهود كبيرة وهو محصلة العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر عليه سلباً أو إيجابياً والتي تتعلق بالعمال ومدى اندماجهم، ويتعلق البعض الآخر بالمنظمة ومدى إتقانها لعمليات التنظيم وفلسفة الإدارة وعلاقتها بالعمال. 1

حيث يساعد التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمات على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية، فحاجات المنظمة وحاجات العاملين هي حاجات مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض، وينظر إلى العاملين على أنهم بشر لهم حاجات ومشاعر وقيم يمكن من خلال إشباعها تحقيق فوائد لكل من المنظمة وأفراد القوى العاملة. 2

### 2. شعور العامل بالرضا عن العمل: الذي يعتبر مقياس أساسي للاندماج الوظيفي، فإذا كان العامل راضٍ

فإن تمسكه بالعمل يزداد أكثر والعكس صحيح، ويتحقق الاندماج في العمل من خلال شعوره بالانتماء للمؤسسة. 3

1 محمود السيد أبو النيل: التحليل العملي لذكاء وقدرات الإنسان، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1969، ص 72

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

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

إن شعور العامل بالرضا عن العمل يصف الاندماج الوظيفي مستوى الحماس والتفاني و الإخلاص, الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته والمؤسسة التي يعمل بها, وببذل جهود متميزة لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها وتقدمها واستمرارها. 1

**3. أهمية العمل:** تكمن أهمية العمل في ضرورة النظر للاندماج النفسي عند العامل من خلال علاقات العمل وما تحمله من مضامين ومكاسب معنوية, يعني البحث عن كيفية احلاله عند الفرد بما تتضمنه تلك العلاقات من محاور تتعلق بحقوق الإنسان وبالتحديد العامل والتزاماته بالخصوص. 2 حيث تتبلور تلك المكنونات النفسية في شكل سلوكيات وممارسات ظاهرة للعيان, ليعرف الآخر ماذا عليه فعله وهو في علاقة تفاعلية تبادلية معه من خلالها تتبادل الاشباعات وتحقق الرغبات, وبالتالي تتكامل الصحة الجسدية مع الصحة النفسية المؤديان بالضرورة إلى بناء نسق علائقي سليم يضمن إلى حد ما الصحة الاجتماعية داخل المنظمات, فإذا تحققت هذه الأخيرة يظهر ما يعرف بالاندماج الوظيفي داخلها.

---

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

2 شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009-2010 ، ص 192

## رابعاً: العوامل الاجتماعية:

عملية الاندماج لم تعد من الأسباب التي تحقق الأهداف المالية والإستراتيجية التي تسعى كل الدول إلى الوصول إليها, بل إن هناك دراسات حديثة بينت أن الاندماج الوظيفي لا يحقق المكانة والربح "الفائدة", بل أصبح موضوع ومساءلة من مسائل الموارد البشرية التي تلعب دوراً محورياً في نجاح أو فشل عمليات الاندماج الوظيفي لأنها تسعى إلى تحقيق الانسجام والاستقرار داخل المنظمة. حيث تلعب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الأفراد والتداخل الذي يتم بين الجماعات المختلفة في العمل دوراً أساسياً في تحقيق الاندماج الوظيفي, وعليه فقد اهتم المختصون بهذا الموضوع منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وأفكارها على يد إلتون مايو, حيث أكد هؤلاء أنه يجب اعتبار العامل كائن حي له حاجاته الاجتماعية والشخصية من الضروري إشباعها إذا ما أردنا تحقيق الفعالية المطلوبة في الإنجاز. إن الفرد بطبيعته يحاول دائماً إيجاد علاقات طيبة مع زملاء العمل والشعور بالأهمية من قبل الإدارة من جهة ومن جهة أخرى من قبل زملاء العمل, لكن عندما تقوم المؤسسة بإحداث تغيير على مستوى أحد أنساقها فإن ذلك سيؤثر دون شك بطريقة سلبية على الجماعات والأفراد على حد سواء, وكذلك على العلاقات والروابط الاجتماعية فيما بينهم.<sup>1</sup> وهنا يمكن القول أن المؤسسة يمكنها توفير بيئة اجتماعية تتلاءم مع العمال من أجل الوصول إلى مستوى من الاستقرار وبالتالي يكونون مندمجين وظيفياً, وذلك من خلال توفر أمرين أساسيين :

**1. تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل:** تعمل المؤسسات بمختلف نشاطاتها جاهدة من أجل خلق جو اجتماعي ملائم لعمل الأفراد, حيث يتضح لنا تجمع الأفراد في شكل جماعات يخلق نوعاً من الولاء للجماعة وهذه الأخيرة تفرض على عناصرها مجموعة من القيود يتحد من خلالها سلوكهم وتصرفاتهم داخل العمل.<sup>2</sup> فعلى المؤسسة أن تشجع هذه الجماعات وتراقبها باستمرار, محاولة في نفس الوقت كسب ولاء هذه الجماعة غير الرسمية من خلال كسب ولاء قائدها الذي يعتبر بمثابة القدوة بالنسبة لباقي أعضاء الجماعة.<sup>3</sup> لأن الجماعة داخل العمل تلعب دوراً مهماً بالتحالف والتضامن بين العمال فيما بينهم من أجل

1 أحمد زكريا بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985 ص 122

2 عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإنتاجية، دار الراقدين، ط 2، بيروت، لبنان، 1990 ، ص 105

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

قضية يصلون إليها لأن الجماعة هي مركز ضغط، فكلما كان هناك انضمام وولاء بين العمال تحقق التكيف والاستقرار والاندماج الوظيفي داخل المنظمات.

**2. توفير السلوك الاشرافي:** يعتبر من العوامل التي تجعل الموظف مندمجاً وظيفياً، لأنه يساعد في إثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له أو أفضل مما يجيده، من خلال الامتداح أو المدح والإثابة لكل من يستحق ذلك لكفايته<sup>1</sup>، وأخيراً إشاعة الوثام والتكيف والاستقرار بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وحماس وشمول.<sup>2</sup>

حيث يلعب الإشراف دوراً أساسياً في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسات وزيادة التحكم والضبط للأعمال التي يقوم بها أفراد معينين في شكل جماعات برعاية فرد واحد هو من نطلق عليه باللغة التنظيمية اسم المشرف، والمشرف هو الممثل الشرعي للعمال في الإدارة.<sup>3</sup> حيث يعمل على نقل رغبات واتجاهات الإدارة للعمال بأمانة تامة وشرحها لهم، كما أنه يمثل هؤلاء العمال لدى الإدارة عند عقد الاجتماعات. فعملية المشرف تعتبر مسؤولية كبيرة من أجل إنجاح عملية اندماج العمال فيما بينهم اجتماعياً ووظيفياً، وضمان تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>4</sup> لأنه بمثابة القائد الذي يحتك مباشرة بالعمال طوال فترة قيامهم بعملهم اليومي، وهو الوسيط بينهم وبين الإدارة.

---

1 أحمد زكريا بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985، ص 200

2 حسن عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، دار شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2012، ص 211

3 حسن عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، دار شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2012، ص 249

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

## الفصل الثالث: القسم العملي للدراسة:

3-1 أسلوب البحث وإجراءاته

3-1-1 منهج البحث

3-1-2 مجتمع البحث وعينته

3-1-3 مصادر جمع المعلومات

3-1-4 أداة البحث

3-1-5 صدق أداة البحث

3-1-6 ثبات أداة البحث

3-1-7 المعالجة الإحصائية

3-2 وصف متغيرات البحث إحصائياً والإجابة على التساؤلات

3-3 اختبار الفرضيات

3-4 النتائج

3-5 التوصيات

### 1-3 أسلوب البحث وإجراءاته:

#### 1-1-3 منهج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف إلى تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين، حيث تستخدم الباحثة أداة الدراسة والتي هي استبانة توزع على عينة الدراسة ومن ثم جمعها وإدخالها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تحليلها واستخلاص النتائج منها.

#### 2-1-3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في القطاع المصرفي الخاص في مدينة دمشق لعام 2022. يبلغ عدد المصارف الخاصة العاملة في سورية 11 مصرفاً، مقرها الرئيس مدينة دمشق. قام الباحثة بتوزيع 130 استبيان على 5 مصارف استعاد منها 105 أي تقريباً بنسبة 80.7% من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها، كما تم استبعاد 4 استبيانات نظراً لعدم اكتمال معلوماتها وتناقض الإجابات، وبذلك يكون مجموع الاستبيانات التي تم اعتمادها 101 استبيان أي بنسبة 77.6% من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها.

#### 3-1-3 مصادر جمع المعلومات

##### المصادر الأولية:

تم جمع البيانات الأولية من مفردات العينة باختبار فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على نموذج استبيان تم تطويره لهذا الغرض، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في نموذج الاستبيان.

##### المصادر الثانوية:

تم الرجوع للدراسات والكتب والمراجع المختصة بهذا الموضوع التي تناولت إطار الدراسة ومتغيراتها.

### 3-1-4 أداة البحث

تم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية بما يتوافق مع أهداف الدراسة يتكون من ثلاث أجزاء: الجزء الأول: هو عنوان الاستبيان وإسم كل من الباحثة والجهة التي تنتمي إليها الباحثة, والهدف من هذا الاستبيان.

الجزء الثاني: تشمل البيانات الشخصية والوظيفية: الجنس،الفئة العمرية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل.

الجزء الثالث: ويشمل بعدين وهي الأبعاد الرئيسية للبحث:

البعد الأول: الاندماج الوظيفي : وهو المتغير المستقل في هذا البحث، وقد استخدمت الباحثة المقياس

المستخدم في دراسة (Rich et al., 2010) الذي يتكون من العبارة 1 للعبارة 17

البعد الثاني: أداء العاملين: وهو المتغير التابع في هذا البحث، يشمل أداء المهام, أداء السياق, الأداء التكيفي, سلوكيات العمل الغير منتجة.

وقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من 5 إجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (1)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

### 3-1-5 صدق وثبات الاستبانة

تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة من خلال:  
الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض المقياس (الاستبانة) على عدد من المحكمين وتم تجربته على عينة من العاملين في المصارف الخاصة وتم إجراء ما يلزم من تعديل.

### 3-1-6 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) كما يلي:

الجدول (2) - ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	تسلسل الأبعاد	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الاندماج الوظيفي	الاندماج الجسدي	0.983
	الاندماج العاطفي	0.986
	الاندماج المعرفي	0.929
الاندماج الوظيفي ككل		0.990
أداء العاملين ككل		0.741

المصدر: إعداد الباحثة

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة الأبعاد أكبر من 0.6 وهو الحد الأدنى المقبول لثبات أداة الدراسة، مما يدل على جودة بنود المقياس وصلاحيته لقياس كل من أبعاد الاندماج الوظيفي وأداء العاملين.

### 3-1-7 المعالجة الإحصائية

استخدم الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة وفرضيات البحث وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- معامل الانحدار الخطي (Linear Regression) لاختبار فرضيات الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

3- تحليل التباين لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test) لاختبار مدى وجود فروق تعزى للجنس، فيما يتعلق بمتغيرات البحث.

4- اختبار التباين الأحادي (One-way Anova) لاختبار مدى وجود فروق تعزى للعمر والتحصيل العلمي، فيما يتعلق بمتغيرات البحث.

### 3-1-7-1 تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمجتمع وعينة الدراسة: (وصف

#### العينة)

تقوم الباحثة في هذا الجزء بتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الديموغرافية لعينة البحث وهي كالاتي:

الجدول (3) - التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية

التسلسل	المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
1	الجنس	نكر	41	40.6%
		أنثى	60	59.4%
2	الفئة العمرية	20 - 29	60	59.4%
		30 - 39	17	16.8%
		40 - 49	22	21.8%
		أو أكثر 50	2	2.0%

3	المؤهل العلمي	ثانوية/معهد متوسط	24	23.8%
		إجازة جامعية	67	66.3%
		دراسات عليا	9	8.9%
		دكتوراة	1	1.0%

المصدر : إعداد الباحثة

تشير البيانات في الجدول (3) إلى:

- نلاحظ أن تم الحصول على 101 إجابة للاستبيان حيث كانت نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور حيث بلغ عدد أفراد العينة الذكور نسبة وقدرها (40.6%) من العينة الكلية بينما بلغت نسبة الإناث (59.4%)، مما يدل على أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الإناث.
- من حيث العمر فإن أكبر فئة عمرية للعاملين تتراوح بين 20 - 29 وتشكل نسبتهم (59.4%) والعمر بين 40 - 49 بنسبة (21.8%) بسبب تبني البنوك الخاصة سياسة استقطاب الفئات اليافعة والخريجين الجدد.
- من حيث المؤهل العلمي نجد أن غالبية الأفراد من حملة الإجازة الجامعية وبلغت نسبتهم (66.3%) ويعود ذلك إلى طبيعة العمل في البنوك التي تتطلب أن يكون العاملين من حملة الإجازة الجامعية فما فوق.

### 3-1-7-2 الإجابة على تساؤلات البحث:

تم إجراء التحليل الإحصائي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة. لحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-1) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (0.8=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه

القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى 1.79 يعبر عن العبارة غير موافق بشدة بالنسبة لجميع أبعاد البحث.
- من 1.80 إلى 2.59 يعبر عن العبارة غير موافق بالنسبة لجميع ابعاد البحث.
- من 2.60 إلى 3.39 يعبر عن عبارة الحيادي بالنسبة لجميع أبعاد البحث.
- من 3.40 على 4.19 يعبر عن عبارة موافق بالنسبة لجميع أبعاد البحث.
- من 4.20 إلى 5.00 يعبر عن عبارة موافق بشدة بالنسبة لجميع أبعاد البحث.

### 3-7-1-3 وصف متغيرات البحث إحصائياً والإجابة على التساؤلات:

الإجابة على التساؤل الأول: ماهي مستويات الاندماج الوظيفي ضمن المنظمات؟ للإجابة عن هذا التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنواع الاندماج الوظيفي وفق الجدول التالي:

الجدول (4)

الرقم	تصنيف العبارات	التسلسل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	عبارات الاندماج الوظيفي	أعمل بكثافة في وظيفتي	2.9901	1.36011	حيادي
2.		أبذل جهدي الكامل لعملي	3.0099	1.37474	حيادي
3.		أكرس الكثير من الطاقة للقيام بعملي	3.0297	1.34503	حيادي
4.		أحاول جاهداً أن أؤدي بشكل جيد في وظيفتي	3.0396	1.35588	حيادي
5.		أبذل قصارى جهدي لإكمال وظيفتي	2.6931	1.18948	حيادي

حيادي	1.34893	3.0198	أبذل الكثير من الطاقة في عملي	.6
حيادي	1.27474	2.9472	متوسط الاندماج الجسدي	.7
حيادي	1.24009	2.7327	أشعر بالشغف فيما يتعلق بعملتي	.8
حيادي	1.34503	3.0297	أشعر بالحيوية في وظيفتي	.9
حيادي	1.37387	3.0495	أنا مهتم بعملتي	.10
حيادي	1.35632	2.9802	أنا فخور بعملتي	.11
حيادي	1.38507	3.0396	أشعر بإيجابية تجاه وظيفتي	.12
حيادي	1.34503	3.0297	أنا متحمس لعملتي	.13
حيادي	1.28982	2.9505	متوسط الاندماج العاطفي	.14
حيادي	1.33402	3.0198	في العمل ، يتركز ذهني على وظيفتي	.15
حيادي	1.31345	3.0693	في العمل ، أهتم بعملتي كثيراً	.16
حيادي	1.34849	3.0396	في العمل ، أركز قدرًا كبيرًا من الاهتمام على وظيفتي	.17
حيادي	1.38199	2.9901	في العمل ، أنا منغمس في عملي	.18
حيادي	1.29592	3.3861	في العمل ، أركز على عملي	.19
حيادي	1.35982	3.0297	في العمل ، أكرس الكثير من الاهتمام لعملتي.	.20
حيادي	1.14682	3.0710	متوسط الاندماج المعرفي	.21
حيادي	.81360	2.6309	متوسط الاندماج الوظيفي	.22

المصدر: إعداد الباحثة

يبين الجدول رقم (4) : المتوسطات الحسابية لأبعاد الاندماج الوظيفي (الاندماج الجسدي - الاندماج العاطفي - الاندماج المعرفي) بالنسبة لبعد (الاندماج الجسدي) يساوي (2.94) أي يقع في الفئة الثالثة ويشير إلى حيادي (الاندماج العاطفي) فكان (2.95) أي أيضاً ضمن الفئة الثالث ويشير إلى الحيادي ، الاندماج المعرفي (3.07) يشير أيضاً إلى الدرجة الثالثة التي تعبر عن الحيادي، متوسط الاندماج الوظيفي فهو (2.63) أي أنه ضمن الفئة الثالثة ويصنف حيادي.

**التساؤل الثاني: ماهي مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين؟**

**الجدول (5)**

الرقم	تصنيف العبارات	التسلسل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
23.	عبارات أداء العاملين	لا أقيم جودة عملي أنها جيدة	2.1188	1.31368	غير موافق
24.		استطعت أن أخطط مهامي لأن تنتهي في وقتها	2.1089	1.29538	غير موافق
25.		كنت واعياً/ة بالنتائج المتوجب عليّ تحقيقها في عملي	2.0990	1.28456	غير موافق
26.		واجهت صعوبات في تحديد الأولويات في عملي	2.1683	1.33469	غير موافق
27.		كنت قادرة/ة على فصل المسائل الأساسية عن الجانبية في عملي	2.1386	1.28864	غير موافق
28.		لم أكن قادرة/ة على تأدية عملي جيداً بحد أدنى من الوقت والجهد	2.1089	1.29538	غير موافق
29.		لم أكن قادرة/ة على الوفاء بمواعيدي	2.0792	1.30907	غير موافق

غير موافق	1.31834	2.1089	لم أكن قادراً/ة على تلبية التزاماتي	.30
غير موافق	1.30687	2.1782	التعاون مع زملائي في العمل لم يكن جيداً	.31
غير موافق	1.33164	2.1287	التواصل مع زملائي في العمل لم يقد إلى النتائج المرجوة	.32
حيادي	1.62985	2.9406	لم أستطع خلق أفكار مبتكرة	.33
غير موافق	1.29836	2.1188	لم أتخذ زمام المبادرة عندما وجدت مشاكل تحتاج لحل	.34
غير موافق	1.25635	2.0396	لم أتخذ زمام المبادرة عندما وجدت أموراً تحتاج للتنظيم	.35
غير موافق	1.05577	1.8416	لم أباشر بمهام جديدة عندما انتهت مهامي السابقة	.36
موافق	1.21329	3.7822	طلبتُ المساعدة عندما احتجتها	.37
غير موافق	1.13032	2.2277	لم أكن منفتحاً/ة لتقبل النقد الخاص بعلمي	.38
غير موافق	1.32463	2.1584	حاولتُ أن أتعلم من التغذية الراجعة التي قدمها لي الآخرون عن عملي	.39
غير موافق	1.31932	2.1386	مارستُ مهاماً تعتبر تحدياً عندما كانت متاحة	.40
غير موافق	1.35449	2.1584	أعتقد أن العملاء كانوا راضين عن عملي	.41
غير موافق	1.29668	2.1683	أخذت بعين الاعتبار رغبات العملاء	.42

غير موافق	1.15330	2.0990	لم أبذل جهداً لأبقي معرفتي الخاصة بالعمل متجددة	.43
غير موافق	1.28595	2.0792	أثبتت أنني أتمتع بالمرونة	.44
غير موافق	1.08555	2.0396	لم أستطع التأقلم مع المواقف الصعبة والعثرات في عملي	.45
غير موافق	1.31368	2.1188	أثيت بحلول مبتكرة لمشاكل جديدة	.46
غير موافق	1.12769	2.3564	لم أستطع التأقلم جيداً مع حالات عدم التأكد والمشاكل غير المتوقعة في العمل	.47
غير موافق	1.32463	2.1584	ضبطت نفسي لأتأقلم مع التغييرات في عملي	.48
غير موافق	1.17186	2.1287	اشتكت على أمور غير مهمة في عملي	.49
غير موافق	1.13067	2.0396	ضخمت بعض المشاكل وجعلتها أكبر من حجمها الحقيقي, أو ركزت على الجوانب السلبية في وضع ما, بدلاً من الجوانب الإيجابية	.50
حيادي	1.35632	3.0198	تحدثت مع زملائي في العمل عن الجوانب السلبية في عملي	.51
غير موافق	1.44147	2.7327	تحدثت مع أفراد خارج مؤسستي عن الجوانب السلبية في عملي	.52
غير موافق	1.06529	1.6931	عملت ببطء عن قصد	.53

غير موافق	1.06241	1.6535	تركت العمل المفترض القيام به لكي يقوم به أحد آخر		.54
غير موافق	1.10821	1.7525	تصرفت بشكل سيء مع أحد في العمل		.55
غير موافق	1.28448	2.0099	تشاجرت مع أحد زملائي/ مدرائي أو عملائي		.56
غير موافق بشدة	.82149	1.3069	ارتكبت أخطاء عن عمد		.57
غير موافق	.75953	1.8581	متوسط أداء العاملين		.58

المصدر: إعداد الباحثة

- عبارات أداء العاملين متوسطها الحسابي (1.85) يقع ضمن درجة غير موافق وبانحراف معياري قدره (0.75953).

### 3-1-7-4 اختبار فرضيات البحث ومناقشة النتائج:

أولاً: تحليل الانحدار: الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression)

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإندماج الوظيفي لبعده (الإندماج الجسدي) على أداء العاملين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط فتم إدخال بعد (الإندماج الجسدي) كمتغير مستقل، وبعد أداء العاملين كمتغير تابع.

### الجدول (6)

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.385 <sup>a</sup>	.148	.140	.70453

a. Predictors: (Constant), متوسط\_الاندماج\_الجسدي

المصدر : إعداد الباحثة

### الجدول (7)

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.549	1	8.549	17.223	.000 <sup>b</sup>
	Residual	49.139	99	.496		
	Total	57.688	100			

a. Dependent Variable: متوسط\_أداء\_العاملين

b. Predictors: (Constant), متوسط\_الاندماج\_الجسدي

المصدر : إعداد الباحثة

الجدول (8)

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.182	.177		6.666	.000
	متوسط الاندماج الجسدي	.229	.055	.385	4.150	.000

a. Dependent Variable: متوسط أداء العاملين

المصدر : إعداد الباحثة

حسب الجدول (6):

- قيمة R تعبر عن شدة العلاقة بين متغير الاندماج الجسدي ومتغير أداء العاملين، حيث تصل شدة العلاقة بينهما إلى (38.5%) أي تعبر عن شدة علاقة ضعيفة أصغر من (60%)، بالنسبة إلى R Square فإن (14.8%) من الاندماج الجسدي يساهم على أداء العاملين، أما Adjusted R Square فيفسر القيمة الحقيقية التنبؤية بقيمة R Square التي تساوي (14.0%) أي أن (14.0%) من الاندماج الجسدي في الحقيقة يساهم في التأثير على أداء العاملين.
- ونجد من الجدول (7) أن درجة المعنوية قد بلغت ( $0.05 > 0.00$ ) وهذا يعني وجود أثر معنوي للاندماج الجسدي على أداء العاملين، حيث أن قيمة معامل فيشر (F) (17.22)
- من الجدول (8) نلاحظ أن قيمة B (0.229) موجبة للاندماج الجسدي أي أن كلما ازداد الاندماج الجسدي بنسبة 1% يزداد الأداء للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بنسبة (0.229%)،

$$Y = 0.229 (\text{الاندماج الجسدي}) + 1.182$$

- حيث أن (Y) تدل على المتغير التابع (أداء العاملين).

- وأن (X<sub>1</sub>) تدل على المتغير المستقل (الإندماج الجسدي).

- وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإندماج الوظيفي لبعده (الإندماج الجسدي) على أداء العاملين
- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإندماج الوظيفي لبعده (الإندماج العاطفي) على أداء العاملين .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط فتم إدخال بعد (الإندماج العاطفي) كمتغير مستقل، وبعده (أداء العاملين) كمتغير تابع.

### الجدول (9)

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.379 <sup>a</sup>	.144	.135	.70633

a. Predictors: (Constant), متوسط\_الاندماج\_العاطفي

### الجدول (10)

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.297	1	8.297	16.629	.000 <sup>b</sup>
	Residual	49.392	99	.499		
	Total	57.688	100			

a. Dependent Variable: متوسط\_أداء\_العاملين

b. Predictors: (Constant), متوسط\_الاندماج\_العاطفي

### الجدول (11)

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	
	B	Std. Error	Coefficients Beta			
1	(Constant)	1.199	.176	6.806	.000	
	متوسط_الاندماج_العاطفي	.223	.055	.379	4.078	.000

a. Dependent Variable: متوسط\_أداء\_العاملين

حسب الجدول (9):

- قيمة R تعبر عن شدة العلاقة بين متغير الاندماج العاطفي ومتغير أداء العاملين، حيث تصل شدة العلاقة بينهما إلى (37.9%) أي تعبر عن شدة علاقة ضعيفة أصغر من (60%)، بالنسبة إلى R Square فإن (14.4%) من الاندماج العاطفي يساهم على أداء العاملين، أما Adjusted R Square يفسر القيمة الحقيقية التنبؤية بقيمة R Square التي تساوي (13.5%) أي أن (13.5%) من الاندماج العاطفي في الحقيقة يساهم في التأثير على أداء العاملين.
- ونجد من الجدول (10) أن درجة المعنوية قد بلغت ( $0.05 > 0.00$ ) وهذا يعني وجود أثر معنوي للاندمج العاطفي على أداء العاملين، حيث أن قيمة معامل فيشر (F) 16.62
- من الجدول (11) نلاحظ أن قيمة B (0.223) موجبة للاندمج العاطفي أي أن كلما ازداد الاندمج العاطفي بنسبة 1% يزداد الأداء للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بنسبة (0.223%)،

$$Y = 0.223 (\text{الاندماج العاطفي}) + 1.199$$

- حيث أن (Y) تدل على المتغير التابع (أداء العاملين)
- وأن (X<sub>1</sub>) تدل على المتغير المستقل (الإندماج العاطفي)

وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإندماج الوظيفي لبعده (الإندماج العاطفي) على أداء العاملين .

**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإندماج الوظيفي لبعده (الإندماج المعرفي) على بعد ( أداء العاملين ) كمتغير تابع.

### الجدول (12)

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.376 <sup>a</sup>	.141	.133	.70738

a. Predictors: (Constant), متوسط\_الاندماج\_المعرفي

### الجدول (13)

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.150	1	8.150	16.287	.000 <sup>b</sup>
	Residual	49.538	99	.500		
	Total	57.688	100			

a. Dependent Variable: متوسط\_أداء\_العاملين

b. Predictors: (Constant), متوسط\_الاندماج\_المعرفي

الجدول (14)

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.094	.202	5.412	.000	
	متوسط الاندماج المعرفي	.249	.062	.376	4.036	.000

a. Dependent Variable: متوسط أداء العاملين

حسب الجدول (12):

- قيمة R تعبر عن شدة العلاقة بين متغير الاندماج المعرفي ومتغير أداء العاملين، حيث تصل شدة العلاقة بينهما إلى (37.6%) أي تعبر عن شدة علاقة ضعيفة أصغر من (60%)، بالنسبة إلى R Square فإن (14.1%) من الاندماج المعرفي يساهم على أداء العاملين، أما Adjusted R Square يفسر القيمة الحقيقية التنبؤية بقيمة R Square التي تساوي (13.3%) أي أن (13.3%) من الاندماج المعرفي في الحقيقة يساهم في التأثير على أداء العاملين.
- ونجد من الجدول (13) أن درجة المعنوية قد بلغت ( $0.05 > 0.00$ ) وهذا يعني وجود أثر معنوي للاندماج المعرفي على أداء العاملين، حيث أن قيمة معامل فيشر (F) 16.28
- من الجدول (14) نلاحظ أن قيمة B (0.249) موجبة للاندماج المعرفي أي أن كلما ازداد الاندماج العاطفي بنسبة 1% بزداد الأداء للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بنسبة (0.249%)،

$$Y = 0.249 (\text{الاندماج المعرفي}) + 1.094$$

- حيث أن (Y) تدل على المتغير التابع (أداء العاملين).
- وأن (X<sub>1</sub>) تدل على المتغير المستقل (الإندماج المعرفي).

وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإندماج الوظيفي لبعده (الإندماج المعرفي) على أداء العاملين .

- **الفرضية الرابعة:** يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول الإندماج الوظيفي بأبعاده (الاندماج الجسدي-الاندماج العاطفي – الاندماج المعرفي) وأداء العاملين تبعاً للجنس.
- لإختبار هذه الفرضية ، تم استخدام إختبار ( Independent Samples T test ) ، يظهر لنا الجدول رقم (16) نتائج هذا الإختبار.

الجدول (15)

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط_الاندماج_الجسدي	ذكر	41	3.0203	1.11380	.17395
	أنثى	60	2.8972	1.38089	.17827
متوسط_الاندماج_العاطفي	ذكر	41	3.0366	1.12269	.17533
	أنثى	60	2.8917	1.39876	.18058
متوسط_الاندماج_المعرفي	ذكر	41	3.1098	1.05515	.16479
	أنثى	60	3.0444	1.21349	.15666
متوسط_أداء_العاملين	ذكر	41	2.0691	.81477	.12725
	أنثى	60	1.7139	.68964	.08903

- يشير الجدول (15) إلى عدد الذكور والإناث للعينة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعينة

(16) الجدول

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
متوسط الاندماج_الجمدي	Equal variances assumed	3.067	.083	.475	99	.636	.12310	.25930	-.39141	.63761
	Equal variances not assumed			.494	96.202	.622	.12310	.24908	-.37129	.61750
متوسط الاندماج_العاطفي	Equal variances assumed	3.189	.077	.553	99	.582	.14492	.26226	-.37547	.66530
	Equal variances not assumed			.576	96.360	.566	.14492	.25170	-.35467	.64451
متوسط الاندماج_يلي: المعرفي	Equal variances assumed	1.472	.228	.280	99	.780	.06531	.23345	-.39791	.52853
	Equal variances not assumed			.287	93.306	.775	.06531	.22737	-.38618	.51681
متوسط أداء العا ملين	Equal variances assumed	2.917	.091	2.360	99	.020	.35522	.15050	.05660	.65384
	Equal variances not assumed			2.287	76.346	.025	.35522	.15530	.04593	.66450

بالنظر إلى الجدول (16) نستنتج ما يلي:

- لا يوجد فارق جوهري في استجابات العاملين حول متغير الاندماج الجسدي تبعاً لمتغير الجنس حيث أن قيمة  $Sig > 0.05$  هي أكبر من 0.05 إذاً هي غير معنوية بالنسبة لمتغير الاندماج الجسدي.
- لا يوجد فارق جوهري في استجابات العاملين حول متغير الاندماج العاطفي تبعاً لمتغير الجنس حيث أن قيمة  $Sig > 0.05$  هي أكبر من 0.05 إذاً هي غير معنوية بالنسبة لمتغير الاندماج العاطفي.
- لا يوجد فارق جوهري في استجابات العاملين حول متغير الاندماج المعرفي تبعاً لمتغير الجنس حيث أن قيمة  $Sig > 0.05$  هي أكبر من 0.05 إذاً هي غير معنوية بالنسبة لمتغير الاندماج المعرفي.
- يوجد فارق جوهري في استجابات العاملين حول متغير أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس حيث أن قيمة  $Sig < 0.05$  هي أصغر من 0.05 إذاً هي معنوية بالنسبة لمتغير أداء العاملين.

- **الفرضية الخامسة:** يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول الإندماج الوظيفي بأبعاده (الاندماج الجسدي-الاندماج العاطفي - الاندماج المعرفي) وأداء العاملين تبعاً للعمر.

الجدول (17)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
متوسط الاندماج الجسدي	Between Groups	1.779	3	.593	.358	.784
	Within Groups	160.718	97	1.657		
	Total	162.496	100			
متوسط الاندماج العاطفي	Between Groups	1.658	3	.553	.326	.807
	Within Groups	164.705	97	1.698		
	Total	166.364	100			
متوسط الاندماج المعرفي	Between Groups	1.563	3	.521	.389	.761
	Within Groups	129.956	97	1.340		
	Total	131.519	100			

متوسط أداء العاملين	Between Groups	3.964	3	1.321	2.385	.074
	Within Groups	53.724	97	.554		
	Total	57.688	100			

بالنظر إلى الجدول (17) نستنتج ما يلي:

- لا يوجد فرق جوهري في استجابات العاملين حول متغير الاندماج الجسدي تبعاً لمتغير العمر حيث أن قيمة  $Sig > 0.05$  هي أكبر من 0.05 إذاً هي غير معنوية بالنسبة لمتغير الاندماج الجسدي.
- لا يوجد فرق جوهري في استجابات العاملين حول متغير الاندماج العاطفي تبعاً لمتغير العمر حيث أن قيمة  $Sig > 0.05$  هي أكبر من 0.05 إذاً هي غير معنوية بالنسبة لمتغير الاندماج العاطفي.
- لا يوجد فرق جوهري في استجابات العاملين حول متغير الاندماج المعرفي تبعاً لمتغير العمر حيث أن قيمة  $Sig > 0.05$  هي أكبر من 0.05 إذاً هي غير معنوية بالنسبة لمتغير الاندماج المعرفي.
- لا يوجد فرق جوهري في استجابات العاملين حول متغير أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر حيث أن قيمة  $Sig > 0.05$  هي أكبر من 0.05 إذاً هي غير معنوية بالنسبة لمتغير أداء العاملين.

- **الفرضية السادسة:** يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول الإندماج الوظيفي بأبعاده (الاندماج الجسدي-الاندماج العاطفي - الاندماج المعرفي) وأداء العاملين تبعاً للمؤهل العلمي.

الجدول (18)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجسدي_الاندماج_متوسط	Between Groups	1.684	3	.561	.339	.797
	Within Groups	160.812	97	1.658		
	Total	162.496	100			

العاطفي_الاندماج_متوسط	Between Groups	1.806	3	.602	.355	.786
	Within Groups	164.558	97	1.696		
	Total	166.364	100			
المعرفي_الاندماج_متوسط	Between Groups	2.071	3	.690	.517	.671
	Within Groups	129.448	97	1.335		
	Total	131.519	100			
العاملين_أداء_متوسط	Between Groups	4.768	3	1.589	2.913	.038
	Within Groups	52.920	97	.546		
	Total	57.688	100			

بالنظر إلى الجدول (18) نستنتج ما يلي:

- لا يوجد فرق جوهري في استجابات العاملين حول متغير الاندماج الجسدي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث أن قيمة  $Sig > 0.05$  هي أكبر من 0.05 إذاً هي غير معنوية بالنسبة لمتغير الاندماج الجسدي.
- لا يوجد فرق جوهري في استجابات العاملين حول متغير الاندماج العاطفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث أن قيمة  $Sig > 0.05$  هي أكبر من 0.05 إذاً هي غير معنوية بالنسبة لمتغير الاندماج العاطفي.
- لا يوجد فرق جوهري في استجابات العاملين حول متغير الاندماج المعرفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث أن قيمة  $Sig > 0.05$  هي أكبر من 0.05 إذاً هي غير معنوية بالنسبة لمتغير الاندماج المعرفي.
- يوجد فرق جوهري في استجابات العاملين حول متغير أداء العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث أن قيمة  $Sig < 0.05$  هي أصغر من 0.05 إذاً هي معنوية بالنسبة لمتغير أداء العاملين.

## النتائج:

- إن غالبية العاملين في البنوك الخاصة في دمشق هم من الإناث وفي الفئة العمرية 20 - 29 وتحصيلهم العلمي هو الإجازة الجامعية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإندماج الوظيفي لبعده (الإندماج الجسدي) على أداء العاملين .
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإندماج الوظيفي لبعده (الإندماج العاطفي) على أداء العاملين .
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإندماج الوظيفي لبعده (الإندماج المعرفي) على أداء العاملين .
- يوجد فارق جوهري في استجابات العاملين حول متغير أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس.
- يوجد فارق جوهري في استجابات العاملين حول متغير أداء العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروقات جوهرية في استجابات العاملين حول متغير الإندماج الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإندماج الجسدي - الإندماج العاطفي - الإندماج المعرفي) تبعاً لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروقات جوهرية في استجابات العاملين حول متغير الإندماج الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإندماج الجسدي - الإندماج العاطفي - الإندماج المعرفي) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروقات جوهرية في استجابات العاملين حول متغير الإندماج الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإندماج الجسدي - الإندماج العاطفي - الإندماج المعرفي) و متغير أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر.

## التوصيات:

- الاستمرار في الاندماج الوظيفي لتنفيذ سياسات الموارد البشرية واستكمال جوانبها المتعددة, التي تقود الى التنافس بين العاملين
- ضرورة الاهتمام بتصميم العمل ومتطلباته لكي ينسجم مع مؤشرات الحاجة الفعلية ويلبي متطلبات المنافسة العالمية بهذا المجال.
- مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخداماتها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية وتوظيفها لتطوير العاملين لانجاز اعمالهم بشكل افضل
- ضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة تدعم برامج التدريب والتطوير وتستند على اساسيات التعلم المستمر وتهيئة البيئة الداخلية الداعمة لاستمراريته.
- ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية، مع استمرارية العمل به ضمن مواعيد محددة ومقاربة تتناسب مع الاداء المطلوب من العاملين.
- العمل على توفير بيئة عمل تضمن على درجات اعلى من الرضا العاملين والتي بدورها ستؤدي الى زيادة ولائهم الوظيفي تجاهها.

## المراجع العربية:

- ابراهيم ، عبدالحق علي, دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية كتغير معدل دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم. اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. 2015
- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي عصر التغيير ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011 ص 49 - 52
- أحمد زكريا بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985 ص 81 - 89 - 192 - 122 - 200
- أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، الدار القومية للنشر، القاهرة، مصر، 1986 ، ص 239 - 141
- باسل البستاني: ديناميكية التفاعل الاقتصادي والثقافي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011 ، ص 73
- جابر عبد الحميد جابر، يوسف محمود الشيخ: علم النفس الصناعي، دار النهضة، ط 1، القاهرة، مصر، 1976 ، ص 103.
- جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات: دار الدعوة، الإسكندرية، مصر، 2002 ، ص 16 - 135
- جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات، دون دار نشر، الإسكندرية، مصر، 2002 ، ص 215
- الحربي، عمر بن راضي صالح , فاعلية برامج التدريب على راس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل : دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها. رسالة ماجستير جامعة نايف- العربية للعلوم الأمنية 2017.
- حسن عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، دار شباب الجامعة ، الاسكندرية، مصر، 2012 ص 211 - 249
- حسين عبد الحميد أحمد: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 2004

- دادي عدوان ناصر: اقتصاد المؤسسة: دار المحمدية، ط 2، الجزائر، دون سنة نشر، ص 127 - 134
- رمزي صبحي مصطفى الجرم: اندماج البنوك: دار السلام، ط 2، الإسكندرية، 2013، ص 321
- روجي مروح عبيدات: تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة، دار سماء للنشر والتوزيع، الامارات العربية المتحدة، دبي، 2011 - 2012 ص 118 - 121 - 123 - 125
- الشماع، خليل محمد محسن 2016 مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال. دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة السابعة.
- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009-2010 ص 116 - 192
- شويمات كريم، جمال معتوق: العامل بين الاندماج المهني والاعتراب في العمل، الملقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2003، ص 3
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، ادارة موارد بشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2005م
- عبد الحميد مرسي : سيكولوجية المهن، دون دار نشر، القاهرة، مصر، 1975، ص 255
- عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإنتاجية، دار الرافدين، ط 2، بيروت، لبنان، 1990، ص 105
- عبد الرحمان عيسوي: الكفاءة الإنتاجية، دار الرافدين، ط 2، بيروت، لبنان، 1990، ص 101 - 105 - 181
- عبد الهادي الجوهري، حسين رشوان: العلاقات الإنسانية في المنشآت، دون دار نشر، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص 101
- عبدالله، عبد الخالق، تنمية الموارد البشرية وكيفية التعامل معها. عالم الفكر، الكويت، 2000، ص 76
- عبدالله، عبد الخالق، تنمية الموارد البشرية وكيفية التعامل معها. عالم الفكر، الكويت، 2000، ص 76
- فتحي محمد عيسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية: دار الزهراء، الأردن، 2010، ص 113 - 119

- فرج عبد القادر طه: علم النفس الاجتماعي والتنظيمي، دار الرافدين، بيروت، لبنان، 1987 ، ص 113
- فرج عبد القادر طه: علم النفس بين خدمة العامل وخدمة الإنتاج، الفكر المعاصر، عدد 71 ، ص 102 - 146 - 183 - 213
- فؤاد يوسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد، 2012 بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامس والثلاثون، العدد واحد وتسعون ، بغداد ،العراق ، ص 192،
- لميس عبد الله الشمبري ، مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة ، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21 ، جامعة القصيم، 2118 ، ص 572 579
- ماضي خليل إسماعيل: اخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي ، الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد الثالث، فلسطين 2115 ، ص 52
- ماهر ، أحمد، ادارة الموارد البشريةالدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006م ص 309 - 310
- مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق: دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 146 - 152
- محمد بالرابح : التكيف المهني: مخبر التطبيقات، جامعة وهران ، الجزائر، 2010 ، ص 71
- محمد خيرى: علم النفس الصناعي، النهضة العربية، القاهرة ، مصر، ص 103.
- محمد ربيع زناتي: الاستغراق الوظيفي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، العدد الثالث، مجلد 21 ، ص 275
- محمد شحاتة: علم النفس الصناعي والمدني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة نشر، ص 116 - 211
- محمود السيد أبو النيل: التحليل العملي لذكاء وقدرات الإنسان، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1969 ، ص 72 - 195

- محمود عماد الدين إسماعيل: الشخصية والعلاج النفسي، دون دار نشر، القاهرة، مصر، 1959 ، ص 77
- محمود فتوح: إدارة الموارد البشرية، دار الرباط، سوريا، 2009 ، ص 10 - 192
- المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة، 2006م
- مرزوق سارة ، بوعشة مبارك: دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين: دكتوراه علوم اقتصادية، تخصص تجارة وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة ، الجزائر، 2017
- المسكينى، علي، إدارة موارد بشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاسكندرية، 1997، ص 87
- مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 126 - 127
- المطيري، عزيز عبد الله . أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن. 2016
- معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري: دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 123
- مليكة عرعور: سوسيولوجية علاقات العمل، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 ، ص 102 - 60 - 55
- هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 220 - 242
- وليد حميد رشيد الأميري: تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، ط 1 ، دار اليازوري
- يونس، مجدي محمد، أحمد، اميرة محمد علي . الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الاداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الاول، في الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017

## المراجع الأجنبية:

- A. J., & de Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. doi:10.1108/17410401311285273
- Anastasi ,A : PsychologicalTesting , Macmillan , 1969 , P212
- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). *Time, work and organization* (Vol. 7). Taylor & Francis.
- Drever.J.A,Dictionary Of Psychology ,Pengwin Boock,1974,P208
- Ghiselli . E. And C.Brown : Personnel And Industrial Psychology, McGraw–Hill– ,Tokyo ,1955,P285.
- Jery, H., & Souai, S., (2014). Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6): 282–291.
- Knight, R :Work And Rest In Industrial Psychology, Edited By C Myers Unversity Press,1950, p 160.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek,
- McInyre, 2005: “Psychological Wellbeing as a Consequence of Situational Elements in the New Labor Market” .Thesis for Doctor of Psychology in the School of Psychology, James Cook University.
- Moynihan & Pandey, 2004: “Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment”, La Follette School of Public Affairs, University of WisconsinMadison, Department of Public Administration, University of Kansas, Working Paper Series La Follette School Working Paper No. 2007–003, <http://www.lafollette.wisc.edu/publications/workingpapers>

- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainissyifa, H. (2017). Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. *International Business Management*, 11(3), 826–830.
- Rich, B.L., LePine, J.A., & Crawford, E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal*, 53, p.634.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle–Samuel, C., North–Samardzic, A., McLean, P., ... & Plimmer, G. (2015). *Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.
- Tiffin G And E.McCromick:Industrial Psychology , London,George– Ahlem And Uniwinl Td.1968 ,P162

### الأشكال:

- B. MARTORY, D.CROZET, Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances, 5ème édition, Dunod, Paris, 2002, P : 165.
- Naz, F. ,Aftab, J. & Awais,M., International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11. 2016

## الاستبيان:

1. الجنس:

ذكر  انثى

2. الفئة العمرية:

من 20 إلى 29 سنة  30-39  
 40-49  50 أو أكثر

3. المؤهل العلمي:

ثانوية/معهد متوسط  إجازة جامعية  
 دراسات عليا  دكتوراة

عبارات الاندماج الوظيفي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	<b>الاندماج الجسدي</b>					
1.	أعمل بكثافة في وظيفتي.					
2.	أبذل جهدي الكامل لعملي.					
3.	أكرس الكثير من الطاقة للقيام بعملتي.					
4.	أحاول جاهداً أن أؤدي بشكل جيد في وظيفتي.					
5.	أبذل قصارى جهدي لإكمال وظيفتي.					
6.	أبذل الكثير من الطاقة في عملي.					

					الاندماج العاطفي	
					7.	أشعر بالشفغف ففما ففءلق بعءلف.
					8.	أشعر بالءفوفة فف وءففءف.
					9.	أنا مءءم بعءلف.
					10.	أنا فءور بعءلف.
					11.	أشعر بأفءابفة ءءاه وءففءف.
					12.	أنا مءءمس لعءلف.
					الاندماج المعرفف	
					12.	فف العءل ، ففءرء ذءفف على وءففءف.
					13.	فف العءل ، أهءم بعءلف ءءفراً.
					14.	فف العءل ، أركء قءراً ءبفراً من الاءءمام على وءففءف.
					15.	فف العءل ، أنا منعمس فف عءلف.
					16.	فف العءل ، أركء على عءلف.
					17.	فف العءل ، أكرس الءءفر من الاءءمام لعءلف.

عبارات أداء العاملين:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أداء المهام					
.18	لا أقيم جودة عملي أنها جيدة					
.19	استطعت أن أخطط مهامي لأن تنتهي في وقتها					
.20	كنت واعياً/ة بالنتائج المتوجب عليّ تحقيقها في عملي					
.21	واجهت صعوبات في تحديد الأولويات في عملي					
.22	كنت قادراً/ة على فصل المسائل الأساسية عن الجانبية في عملي					
.23	لم أكن قادراً/ة على تأدية عملي جيداً بحد أدنى من الوقت والجهد					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أداء السياق					
.24	لم أكن قادراً/ة على الوفاء بمواعيدي					
.25	لم أكن قادراً/ة على تلبية التزاماتي					
.26	التعاون مع زملائي في العمل لم يكن جيداً					
.27	التواصل مع زملائي في العمل لم يقود إلى النتائج المرجوة					
.28	لم أستطع خلق أفكار مبتكرة					
.29	لم أتخذ زمام المبادرة عندما وجدت مشاكل تحتاج لحلّ					
.30	لم أتخذ زمام المبادرة عندما وجدت أموراً تحتاج للتنظيم					
.31	لم أباشر بمهام جديدة عندما انتهت مهامي السابقة					
.32	طلبتُ المساعدة عندما احتجتها					
.33	لم أكن منفتحاً/ة لتقبل النقد الخاص بعلمي					

					حاولتُ أن أتعلّم من التغذية الراجعة التي قدمها لي الآخرون عن عملي	.34
					مارستُ مهاماً تعتبر تحدياً عندما كانت متاحة	.35
					أعتقد أن العملاء كانوا راضين عن عملي	.36
					أخذت بعين الاعتبار رغبات العملاء	.37

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الأداء التكيفي					
.38	لم أبذل جهداً لأبقي مهارات العمل لديّ متجددة					
.39	لم أبذل جهداً لأبقي معرفتي الخاصة بالعمل متجددة					
.40	أثبتتُ أنني أتمتع بالمرونة					
.41	لم أستطع التأقلم مع المواقف الصعبة والعثرات في عملي					

					أتييت بحلول مبتكرة لمشاكل جديدة	.42
					لم أستطع التأقلم جيداً مع حالات عدم التأكد والمشاكل غير المتوقعة في العمل	.43
					ضبطت نفسي لأتأقلم مع التغيرات في عملي	.44
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	الرقم
					سلوكيات العمل الغير منتجة	
					اشتكيت على أمور غير مهمة في عملي	.45
					ضخمت بعض المشاكل وجعلتها أكبر من حجمها الحقيقي, أو ركزت على الجوانب السلبية في وضع ما, بدلاً من الجوانب الإيجابية	.46
					تحدثت مع زملائي في العمل عن الجوانب السلبية في عملي	.47
					تحدثت مع أفراد خارج مؤسستي عن الجوانب السلبية في عملي	.48
					عملت ببطء عن قصد	.49

					50. تركت العمل المفترض القيام به لكي يقوم به أحد آخر
					51. تصرفت بشكل سيء مع أحد في العمل
					52. تشاجرت مع أحد زملائي/ مدرائي أو عملائي
					53. ارتكبت أخطاء عن عمد