



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة وهران 02 محمد بن احمد  
قسم علم النفس و الارطوفونيا

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر  
في علم النفس، تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية  
تحت عنوان:

الاندماج المهني و علاقته بتحقيق الشعور بالانتماء للمؤسسة  
دراسة على عينة من مستخدمي مديرية إصلاح الأنايب - سوناطراك-  
بطيوة - وهران

تحت إشراف الأستاذ :  
بن طاهر بشير

من إعداد الطالبة :  
بورويس شيماء

السنة الجامعية : 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص البحث :

استهدف هذا البحث الكشف عن علاقة الاندماج المهني بالشعور بالانتماء للمؤسسة، و تمت هذه الدراسة على عينة قوامها 50 من مستخدمي ادارة الموارد البشرية بمديرية تصليح الانابيب (DRC) سوناطراك و شملت على مجموعة من الإطارات والمنفذين و المؤهلين. تم إعادة بناء مقياسي الاندماج المهني والشعور بالانتماء للمؤسسة من طرف الطالبة وبمعية المشرف بما يتناسب و طبيعة العينة و المؤسسة التي يعملون بها. وقد تم الكشف عن الخصائص السيكومترية للمقياسين، حيث كشفت الدراسة عن تمتعهما بمستويات مقبولة من الصدق و الثبات.

و بعد اختبار فرضيات البحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS 23، تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين الاندماج المهني و الشعور بالانتماء للمؤسسة لدى كل مستخدمي المؤسسة بغض النظر عن الفروق الفردية، كما كشفت الدراسة على أن عامل الفئة المهنية التي ينتمي اليها المستخدم لم تسهم في التأثير على مستوى اندماجهم المهني و شعورهم بالانتماء للمؤسسة، بينما أظهرت أن الذكور أكثر شعورا بالاندماج من الاناث، و أن الاناث ظاهريا فقط أكثر شعورا بالانتماء للمؤسسة مقارنة بالذكور. كشفت كذلك على أن مدة الأقدمية ليس لها دلالة في تحديد مستوى الشعور بالاندماج المهني و الشعور بالانتماء للمؤسسة على التوالي.

# كلمة شكر و تقدير

الحمد والشكر لله

والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

سيدنا محمد النبي العربي الأمين صلى الله عليه وسلم

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أسرة مديرية تصليح الأنابيب (DRC)

إلى كل من أعطاني يد المساعدة سواء داخل أو خارج المؤسسة.

وإلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل، دون أن نخص بالذكر العائلة الكريمة وجميع الأساتذة، وخاصة الأستاذ

المؤطر " بن طاهر بشير"، الذي لم يبخل علينا بوقته ونصائحه وتوصيته وإلى كل من ساهم بكلمة طيبة في إعداد

هذا العمل المتواضع، سائلين المولى تبارك وتعالى أن يجزيهم الفضل والخير الوفير، إنه ولي حميد

**الطالبة برويس شيما**



# إهداء

الحمد لله على نعمه الكثيرة التي لا تعد ولا تحصى، والذي جعل طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلم. تي أنا ما علي بنعمة العلم التي أرجو أن تنفعني في ديني ودنياي والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم.

أهديت مرة جهدي إلى من تحت، من أجلي

إلى من تسعى لقرحتي وتحزني

إلى منبع الفرح والحنان والهناء أُمي الغالية

إلى من رسم بسمه فوق شفثاي و أودع الفرحه في عيني

إلى من أكن له الاحترام والتقدير

أهده إلى أفراد عائلتي كلهم، وخصوصا أخواتي "رانيا ونورهان".

إلى كافة الأصدقاء والأحباب

وإلى الأستاذ الكريم "بن طاهر بشير"

وإلى كل جيراني الأحباء، وإلى كل من نسيهم قلبي، ولم ينساهم قلبي، وإلى دفعتي علم النفس عمل و تنظيم

.2023- 2022

الطالبة برويس شيماء

## محتويات البحث :

- أ..... ملخص البحث:
- ب ..... كلمة شكر و تقدير
- ج ..... إهداء
- ح ..... قائمة الأشكال
- ح ..... قائمة الجداول
- 1 ..... المقدمة

### الفصل الأول : تقديم البحث

- 4 ..... إشكالية البحث :
- 5 ..... فرضيات البحث:
- 6 ..... أهداف البحث :
- 6 ..... أهمية البحث :
- 7 ..... التعريف الإجرائية لمصطلحات البحث:

### الفصل الثاني : تحليل المفاهيم

- 10 ..... الاندماج المهني.
- 10 ..... مفاهيم الاندماج (intégration)
- 11 ..... مفهوم الاندماج في المؤسسة :
- 12 ..... أهداف عملية الاندماج :
- 14 ..... برنامج دمج الموظفين جدد :
- 15 ..... مراحل سير برنامج تكيف الموظفين الجدد في المؤسسة :

19 ..... طرق إدماج الموظفين الجدد :

21 ..... عملية ضغوط الاندماج :

21 ..... دور مصلحة الموارد البشرية في دمج الموظفين الجدد

22 ..... أبعاد اندماج الفرد في عمله :

24 ..... مفهوم الانتماء:

25 ..... مفهوم الانتماء المهني (appartenance):

26 ..... مميزات الانتماء المهني:

26 ..... أبعاد الانتماء المهني :

28 ..... أهمية الانتماء :

28 ..... أهمية دراسة الانتماء التنظيمي :

29 ..... العوامل التي تساعد في تكوين الانتماء الوظيفي والسلوك الناجم عنه :

31 ..... الحاجات التي تعمل على زيادة الانتماء الوظيفي :

### الفصل الثالث : العلاقة بين الاندماج المهني و الشعور بالانتماء بالمؤسسة

35 ..... الاندماج المهني و علاقته بمتغيرات أخرى:

36 ..... الشعور بالانتماء و علاقته بمتغيرات أخرى :

38 ..... العلاقة بين الاندماج المهني و الشعور بالانتماء للمؤسسة :

### الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج البحث

41 ..... الطريقة و الإجراءات المنهجية.

41 ..... مكان و زمان إجراء الدراسة:

42 ..... تنظيم مديرية إصلاح الانابيب :

- 42 .....: مديرية فنية فرعية تتكون من
- 44 .....: ظروف إجراءات الدراسة:
- 45 .....: مواصفات عينة البحث:
- 45 .....: وسائل القياس:
- 50 .....: الصدق و الثبات:
- 50 .....: صدق مقياس الشعور بالانتماء:
- 51 .....: صدق مقياس الاندماج المهني:
- 53 .....: الثبات:
- 54 .....: الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

#### الفصل الخامس : عرض ومناقشة وتحليل النتائج

- 56 .....: عرض ومناقشة وتفسير النتائج
- 56 .....: عرض وتحليل النتائج
- 63 .....: عرض و تفسير نتائج البحث :
- 69 .....: الاقتراحات و التوصيات:
- 70 .....: الخاتمة:
- 71 .....: قائمة المراجع :
- 74 .....: الملاحق



قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	توزيع العينة حسب متغير العمر و الأقدمية	45
02	توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي و الفئة المهنية	47
03	قيم دلالة الارتباطات بين الدرجة الكلية لمقياس الشعور بالانتماء و فقراته	50
04	العلاقة الارتباطية بين قيم معامل الاندماج بالمؤسسة بشكل عام وفقراته	51
05	معامل تباث باستخدام الفا كرونباخ و جوتمان	53
06	مستويات الاندماج المهني و الشعور بالانتماء لدى العينة بشكل عام	56
07	دلالة العلاقة الارتباطية بين الاندماج المهني و الشعور بالانتماء	57
08	دلالة الفروق بين متغير الجنس في مستوى الاندماج المهني	58
09	دلالة الفروق بين متغير الجنس في مستوى الشعور بالانتماء	59
10	دلالة اختلاف الفئة المهنية لمستخدمي المؤسسة في مستوى اندماجهم و شعورهم بالانتماء	60
11	جدول scheffé	61
12	جدول اختلاف الفئة المهنية لمستخدمي المؤسسة و شعورهم بالانتماء بطريقة scheffé	61
13	قيمة معامل بيرسون بين الاقدمية في المنصب و متغيري الاندماج المهني و الشعور بالانتماء	62

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
15	موقع الادماج في اطار عملية التوظيف	01
30	طبيعة نوعية خبرات العمل لدى العاملين بين مدخلات و مخرجات الانتماء الوظيفي عند ستييز	02
42	المنطقة الصناعية -بطيوة.	03
44	تقسيم القوى العاملة بمصلحة الموارد البشرية	04
46	خصائص العينة من حيث الفئة المهنية و الجنس	05

## مقدمة :

يؤدي الموظف دورا مهما في نجاح المنظمة باعتباره مصدر للميزة التنافسية , و المدخل الحديث للتنمية المستدامة , لما يقدمه من حلول مثلى للتحديات التي فرضها نظام العولمة , و ذلك من خلال توجيه إمكانياته , مهاراته و معارفه في تحديث و إبداع الجديد , بما يكسب المنظمة المرونة و القدرة على مواكبة السوق و توفير متطلبات البقاء و التطور .

هذا ما يستدعي ضرورة الاهتمام بالموظف و تشجيعه على العمل , لضمان اندماجه بالوظيفة في سبيل ضمان تحقيق دوره و تفعيل قدرته في تحقيق الأهداف , و ذلك من خلال اختيار الأسلوب الأمثل حتى تجعلهم يشعرون بالانتماء لها , و هذا ما ستحاول الطالبة استكشافه في فصول دراستها .

بالنسبة **للفصل الاول** فهو استهلال للدراسة , و قد تم فيه تقديم البحث , إشكالية و فرضيات البحث , دواعي و أهداف البحث , أهمية البحث , مع تحديد المفاهيم الاجرائية لمصطلحات البحث .

و أما **الفصل الثاني** تم تخصيصه لمتغيري الاندماج المهني و الانتماء المهني , فأما فيما يخص الاندماج المهني فقد تطرقت الى أهم مفاهيم الاندماج المهني , و أهداف هذه العملية , برنامج دمج الموظفين الجدد , أبعاد الاندماج المهني , ثم ذكر مراحل سير برنامج دمج الموظفين .

و أما فيما يخص الانتماء المهني ثم ذكر مفهوم الانتماء , تعريف الانتماء المهني , و مميزات الانتماء المهني , أبعاد الانتماء المهني , أهمية الانتماء المهني , و العوامل التي تساعد في تكوين الانتماء الوظيفي و السلوك الناجم عنه , و أيضا الحاجات التي تعمل على زيادة الانتماء الوظيفي .

و عن الفصل الثالث خصصت هذا الفصل للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الاندماج المهني و أيضا دراسات سابقة متعلقة بموضوع الشعور بالانتماء , و في الأخير وضعت دراسات سابقة حول علاقة الاندماج المهني بالشعور بالانتماء للمؤسسة .

و في الفصل الرابع تم ذكر مكان و زمان إجراء الدراسة , ظروف إجراء الدراسة و خصائص العينة , وسائل القياس و تأكدت من صدق و ثبات الاستبيان من خلال تطبيق أدوات البحث و تفرغ درجاتها و الوسائل الاحصائية.

و أما الفصل الخامس تضمن عرض و تحليل نتائج البحث , كما انتهت بخاتمة , واقتراحات و توصيات.

## الفصل الأول : تقديم البحث

- إشكالية البحث
- فرضيات البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- التعاريف الإجرائية

## 1- إشكالية البحث :

إن أهم عنصر يسير المجتمعات و المنظمات و يطورها هو العنصر البشري, ما فرض على الباحثين و المتخصصين الاهتمام به و دراسته و البحث في أوضاعه داخل مكان العمل الذي يشغله , هذا الإهتمام يظهر جليا من خلال الدراسات و النظريات التي تهتم أساسا بتفعيل دوره في المؤسسة و تبحث عن الكيفية التي تجعله يسير وفقا للسياسة المرسومة لبلوغ الأهداف المسطرة في مجال التنظيم و الانتاج .

مما لا شك فيه أن أهم ما تسعى إليه المنظمة في مجال الاهتمام بمواردها البشرية هو كيفية إثارة اهتمام العمال بعملهم أو بمعنى آخر كيف نجعل العمال مندمجين لأنه من الصعب على أي منظمة أن تحقق أهدافها بعمال متدمرين و غير مستقرين معنويا أو ماديا , فالإنسان بطبعه اجتماعي بمعنى أنه يحمل في أعماقه سمات التجمع سواء في الأسرة أو المدرسة أو الشارع و حتى في المنظمة التي يعمل بها , فالفرد فطر على العيش في جماعة و التفاعل مع الآخرين سواء في مجتمعه العام أو في بيئة عمله ما يجعل إندماجه و إنتمائه إلى الجماعة ضروري .

إن فترة الاندماج جد حساسة ومهمة بالنسبة للعامل والمؤسسة، فهي أسابيع قليلة ستتمكن و التأكد من فعالية الموظف الجديد وقدرته على الالتزام، والتحسين المستمر للممارسة المهنة والمهارات، وكفاءاته المهنية، وهذا يندرج كله في سياسة متابعة تعرف بسياسة الاندماج لدى مديرية إصلاح الأنابيب (DRC) التابع لمؤسسة سوناطراك . لذا التساؤل كباحثة حول عملية إدماج الموظفين الجدد أثرها في تحقيق الشعور بالانتماء بمديرية إصلاح الأنابيب (DRC) التابع لمؤسسة سوناطراك، أي هل هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين طريقة الاندماج والشعور بالانتماء للمؤسسة؟ ولالإلمام بالموضوع ثم طرح التساؤلات التالية :

1- ما هو مستوى الاندماج المهني لمستخدمي مؤسسات سوناتراك بمديرية تسليح الأنايب؟ بشكل عام وعلى مستوى أبعاد الاندماج المهني؟

2- ما هو مستوى الشعور بالانتماء لدى مستخدمي مؤسسات سوناتراك بمديرية تسليح الأنايب بشكل عام؟

3- هل الاختلاف في الجنس يرافقه اختلاف دال في مستوى الاندماج المهني لدى مستخدمي مديرية اصلاح الأنايب التابعة لمؤسسة سوناتراك؟

4- هل اختلاف الجنس يرافقه اختلاف دال احصائيا في مستوى الشعور بالانتماء المهني؟

5- هل اختلاف الفئة المهنية يرافقه اختلاف دال في كل من الاندماج المهني و الشعور بالانتماء على التوالي لدى مستخدمي مديرية اصلاح الأنايب التابعة لمؤسسة سوناتراك؟

6- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين متغيري الاندماج المهني و الشعور بالانتماء على التوالي؟

7- هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين الاندماج المهني و الشعور بالانتماء؟

## 2-فرضيات البحث:

1-الاختلاف في الجنس يرافقه الاختلاف كذلك في مستوى الاندماج المهني لدى مستخدمي مؤسسة سوناتراك بمديرية تسليح الأنايب.

2- اختلاف الجنس يرافقه اختلاف دال إحصائيا في مستوى الشعور بالانتماء.

3- اختلاف الفئة المهنية يرافقه اختلاف دال في كل من الاندماج المهني والشعور بالانتماء على التوالي لدى مستخدمي مؤسسات سوناطراك بمديرية تصليح الأنابيب بشكل عام .

4- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الأقدمية في المنصب و متغيري الاندماج المهني، والشعور بالانتماء على التوالي.

5- توجد علاقة ارتباطية دالة بين الاندماج المهني والشعور بالانتماء

### 3-أهداف البحث :

- محاولة التعرف على مدى فهم الموظفين لأهمية الاندماج المهني و مدى اندماجهم داخل مؤسساتهم , و أهم العوامل التي تساعد في تسريعه من جهة و التي تعيقه داخل المؤسسة من جهة أخرى.
- التعرف على العوامل المؤثرة في إنتماء الموظف داخل المؤسسة و انعكاساته على أدائه وأداء المؤسسة معا , و بذلك محاولة توظيف المكتسبات النظرية خلال سنوات التدرج في دراسة هذا الموضوع .
- المساهمة في فهم واقع اندماج الموظفين داخل المؤسسة من خلال فهم خصائصه و أبعاده و مظاهره و معيقاته .

### 4-أهمية البحث :

تكم أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع الاندماج المهني وعلاقته بتحقيق الشعور بالانتماء للمؤسسة، باعتباره أساس تكيف الموظفين داخل المؤسسة , و هذا ما يسهل قيامهم بأداء مهامهم ما يسهل على المؤسسة تحقيق أهدافها , حيث أن أي معيق لتكيف الموظف داخل المؤسسة يعني إعاقة تحقيق الأداء داخلها .



\_ التعرف على العوامل المتعددة التي تساعد في الاندماج المهني للموظف و أبعاده و علاقته بالشعور بالانتماء للمؤسسة .

\_ معرفة مدى إدراك الموظف لأهمية الاندماج المهني من حيث أنه يجعله مستقر و متكيف في عمله, و كذلك أهميته بالنسبة للمؤسسة باعتباره يحقق الاستقرار لأهم مسير لها وهو الموظف .

#### 5-التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث:

أ-الإندماج المهني :ويقصد به تطابق سلوك العامل مع سلوك المقترح من طرف المنظمة و هو يحتوي على ثلاثة أبعاد وهي كالتالي :

1-بعد الاندماج مع المؤسسة بشكل عام : و يقصد بها الجو العام في المؤسسة كن بداية مزاوله العمل إلى غاية التأقلم مع ثقافة و قيم المؤسسة .

2-بعد الاندماج مع المنصب في حد ذاته : و يقصد بها المهام الموكلة للموظف و مدى إندماجه في منصبه داخل المؤسسة .

3- بعد العمل في سياق الهيكل التنظيمي : تتحدث عن القيام بالعمل في مجموعة و العمل على تطويره .

ب-الشعور بالانتماء:و يقصد به إرتباط العمال داخل المؤسسة و مدى شعورهم بالرضا فيها من خلال اتجاهاتهم الايجابية نحو عملهم و مدى شعورهم بالانتماء للمؤسسة بغض النظر عن ظروفه المهنية العامة داخل المؤسسة .

## الفصل الثاني: تحليل المفاهيم

أ : الاندماج المهني

- مفهوم الاندماج
- مفهوم الاندماج في المؤسسة
- أهداف عملية الاندماج
- برنامج دمج الموظفين الجدد
- مراحل سير برنامج تكيف الموظفين الجدد في المؤسسة.
- أبعاد الاندماج المهني .

ب : الانتماء المهني .

- تعريف الانتماء
- مفهوم الانتماء المهني
- مميزات الانتماء المهني
- أبعاد الانتماء المهني
- أهمية الانتماء المهني
- العوامل التي تساعد في تكوين الانتماء المهني و السلوك الناجم عنه .
- الحاجات التي تعمل على زيادة الانتماء المهني

## 1) الاندماج المهني:

يعتبر مفهوم الاندماج من المفاهيم المتداولة في الدراسات النفسية والاجتماعية بحيث أن نجاح العامل مرهون بمدى اندماجه في المؤسسة و مدى تكيفه في المحيط القيمي والاجتماعي للمؤسسة حيث ستعرض الطالبة في هذا الفصل إلى مفهوم الاندماج من وجهة نظر الباحثين واهم المراحل التي تمر بها سيرورة الاندماج و برنامج دمج الموظفين الجدد.

### 1- مفاهيم الاندماج (intégration)

للاندماج مفاهيم عديدة.

**أولها/** الاندماج من وجهة نظر علم النفس الاجتماعي يعني النظر إلى الإنسان كوحدة نفسية جسمية لا تتجزأ و يعبر عنها لتكامل العضوي وهو تتاسق عده أعضاء لتؤدي عمل معين.

#### ثانيا /الاندماج السيكلوجي

وهذا النوع من الاندماج يعبر عنه في علم النفس الاجتماعي بالتجاذبات والتفاعلات والميول بين مختلف أعضاء مجموعة معينة بحيث تبدو هذه المجموعة في تكاملها او تتاسقها كوحدة نفسية جسمية لا تتجزأ.

#### ثالثا /الاندماج الاجتماعي

وهو الذي يتكامل فيه أعضاء المجموعة الواحدة من حيث الوظائف التي يؤديونها لبعضهم بعض مثلهم في ذلك مثل الجسد السليم في أداء وظائفه وبعبارة أخرى فان الاندماج الاجتماعي يمكن أن نعرفه بأنه الإدغام أو هو تماثل أو اتساق في الفكر والعمل بين الموظفين.

فالاندماج يكون برغبة ذاتية داخلية من المندمج بحيث تجعله الرغبة ينسجم مع المجموعة فيعاضدها بكل جهده فيما تسعى إليه وترغب فيه لان اندماجه إراديا لا يكون إلا برغبة في الانتماء إليها. (دخيل, د.س, ص 06)

كما يعرفه دورون و رونالد وباروت فرانسواز f .Doron r.et Paron أنه:

الإنتماء إلى جماعة معينة بالمستوى الذي يؤدي إلى التكيف و التوافق معهم .وحسب هذا التعريف فان الاندماج يقابله مفهوم العزلة و يعرف أيضا على انه العملية التي يتم من خلالها استجابة الفرد للقسم و القوانين التي تحكم جماعة ما .وفقا لمجموعة من المعايير التي تحكمها .

## 2- مفهوم الاندماج في المؤسسة :

الاندماج هو عبارة عن سيرورة تهدف إلى استقرار الموظفين في المنظمة , بحيث تعتمد بدرجة أساسية على وجود منصب معين لفرد أو عامل معين في منظمة معينة لمدة زمنية , ويعرف "باركر" الاندماج على حسب قوله :أنه يجب على العمال من جميع المستويات الاندماج للوصول إلى أهداف المنظمة و العمل معا كفريق واحد و من مظاهره :

1- المعني الذي يرتبط ب العمل .

2- الشعور بالتواحد مع العمل .

3- الاغتراب عن العمل ومتظمناته .

يضيف "باركر" المقصود بالاندماج هو التفاعل مع التنظيم أي مع مفاهيمه وقيمه في مختلف نشاطاته و يظهر هذا في حالة إذا كان هذا التنظيم صغيرا فيسهل على الموظف القيام بمهامه . (بال, 2008, ص 78)

ومن خلال التعاريف السابقة لمفهوم الاندماج بشكل عام نجد أن هذا المفهوم يركز على مبدأ التفاعل مع التنظيم من خلال المشاركة و الرضا عن العمل و الالتزام بالمعايير و القيم التي تحكم المؤسسة وكذلك نجد أن الاندماج يعرف عن طريق المصادر أو

المرجعيات التي تنطلق إلى عملية الاندماج من الناحية النفسية التي تنظر إلى عملية الاندماج على انه التكيف النفسي والتطور الشخصي للعامل أما من الناحية الاقتصادية إلى تنظر إلى عملية الاندماج على انه التكيف النفسي و التطور الشخصي للعلم أما من الناحية الاقتصادية التي تنظر إلى عملية الاندماج على أنها التحاق الموظف الجديد بمنصب العمل من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية للعامل و المؤسسة .  
والذي يعود بالربح عليهما معا أما من الناحية الاجتماعية فإن عملية الاندماج تعني تكيف الموظف مع المحيط الاجتماعي من خلال العلاقات التي يقيمها ضمن محيط العمل واكتساب السلوك الذي يقوم على احترام المعايير و النظم بالمؤسسات و ضبط سلوك الموظفين مع سلوك المتعارف عليه داخلها واكتساب بصور عام عن المؤسسة .(بن خالد ,2009,ص33)

### 3- أهداف عملية الاندماج :

إن الهدف الأساسي لهذه العملية هي عملية التعريف بالعمل بحيث أن الهدف من هذه العملية

المحافظة على الموظفين الجدد لضمان عدم ضياع الاستثمار في هذا المجال, و إن الموظف الجديد إذا لم يأخذ انطباعات أولية عن المؤسسة أو الشركة فإنه سيبقى بعيدا عن بيئة العمل

إن الموظف الجديد لابد أن يحمل على بعض المعلومات الأساسية (مكانته ضمن الشركة ككل ,العلاقة فيما بين عمله و أعمال الأفراد و الأقسام الأخرى , التعرف على بيئة العمل والزملاء و المدراء ).

عملية التعريف بالعمل هي عبارة عن وسيلة لدمج الموظفين الجدد في الشركة لضمان الوصول بهم إلى أقصى حدود الإنتاجية في أقرب وقت ممكن .(دهمان ,2010,ص204)

كما تظهر أهداف هذه العملية حسب "سهيلة محمد عباس" و "علي حسن علي" في الجوانب التالية:

### 3-1/ التقليل من حالة التردد :

إن أول دور لعملية الاندماج هو التقليل من التردد الذي يصيب الموظفين خاصة قبل التوقيع على اتفاقية العمل و هو الشيء الذي يؤدي إلى الرضا عن العمل و المؤسسة من خلال شعورهم بأن الإدارة تولي لهم الاهتمام و ذلك بالسعي إلى تكيفهم ضمن محيط عملهم .

### 3 - 2 / التقليل من حالة الضغط :

يقلل برنامج الإدماج من حالة الضغط و إزالة القلق لدى الموظفين الجدد . بحيث إن الضغط ينتج عن طريق التحول من البيئة الخارجية إلى المحيط بكافة أبعاده لذا يجب على الإدارة إن تراعي وصفهم الخاص ووضعهم في المكان المناسب لتوفير الاستقرار النفسي و العاطفي لديهم .

### 3-3/ سرعة التعلم :

إن عملية التكيف لا تأتي من فراغ و هي مرتبطة بالتعلم من خلال وصف العمل بشكل مفصل وواضح و معرفة توقعات الموظفين حول أدائهم بحيث فترة الإدماج يجب أن تخطط أو تعد بشكل مسبق قبل دخول الموظفين إلى المؤسسة من أجل الإسراع في عملية التعلم و الاكتساب و أن سوء المتابعة الجيدة للموظفين وعدم السير الحسن للمعلومات يؤدي في غالب الأحيان إلى تضييع الوقت و المال و عدم التوافق و التكيف و نقص الإنتاجية و التأثير على الروح المعنوية للموظفين الجدد.

### 3-4/ تطوير قدرات الموظف الجديد :

إن برنامج الإدماج يؤدي إلى تطور قدرات الأفراد الجدد من خلال المشاركة في عملية الإنتاج مما يكسب الموظفين خبرة في العمل و التعامل و تحقيق الاستقرار و التكيف في المؤسسة . و يرى كل من "سهيلة محمد عباس" و "علي حسين علي" أن أداء الأفراد يعتمد بدرجة كبيرة على درجة معرفتهم بالعمل و قواعده و الضوابط التنظيمية أي معرفتهم ماذا

يجب أن يفعلوا وماذا يجب أن يتجنبوا, أي أن مساهم الصحيح ضمن عملهم يؤدي إلى التكيف الأفضل, ولهذا ترى بعض المنظمات إن المنافسات و إبداء الآراء حول العمل مسألة ضرورية للأداء العالي للفرد .(محمد عباس و علي حسن , 2000,ص ص59-60)

#### 4- برنامج دمج الموظفين جدد :

#### 4-1/ تعريف برنامج دمج الموظفين جدد

هناك مجموعة من التعاريف التي تتطرق إلى برنامج الإدماج في المؤسسة حيث إن كل تعريف على جانب أواخر,ومن خلال دراساتنا لهذا المفهوم ارتأينا التطرق والإشارة إلى أهم الجوانب التي يركز عليها هذا البرنامج .

نرى أن برنامج الإدماج هي العملية التي تساعد على التكيف داخل المؤسسة من حيث التعريف بالمؤسسة و القيم السائدة فيها و الثقافة التي تنتجها و المهن و المناصب التي تحتويها وكذلك التعريف بالمحيط الخارجي للمؤسسة ومكانة المؤسسة ضمن المحيط الاقتصادي و الاجتماعي ونستنتج كذلك أن برنامج الإدماج يدخل ضمن سياسة التوظيف وتنمية الموارد البشرية. ويعرفه "ستيفن روبن stephen PET ROBBEN" على أن برنامج الاندماج هو و التكيف للأفراد الموظفين الجدد والذين لم يألفوا العمل و المنظمة و قواعدها و ضوابطها ونشاطاتها و العاملين فيها . والذين سبقوهم في العمل بها ,وقد سماها الكاتب بعملية التكيف داخل المؤسسة .

#### 4-2/ موقع برنامج إدماج الموظفين في إطار عملية التوظيف :

إن عملية الإدماج داخل المؤسسة تتدخل ضمن تطوير سياسة التوظيف .وتأتي في المرحلة الأخيرة من عملية التوظيف ,وعلى المؤسسة أن تراعي و تعطي أهمية بالغة للمعلومات المستلمة من الأفراد للموظفين أثناء عملية الاختيار و التعيين و التي من شأنها أن تساعد القائمين على برنامج الإدماج على كشف صفات و حاجات و طموحات الأفراد الملتحقين

بالمؤسسة ,وتوضيح النقاط التي يجب التركيز عليها أثناء توجيه الموظفين الجدد والشكل رقم 01 يوضح موقع برنامج الإدماج ضمن إطار عملية التوظيف .  
(بن خالد,2009,ص ص 57-58).

تحديد المنصب
وضع أو تهيئة وسائل التوظيف
اختبار المترشحين
قرار التعيين
برنامج الإدماج

الشكل رقم و(01): موقع الإدماج في إطار عملية التوظيف . (بن خالد ,2009,ص 59)

#### 5- مراحل سير برنامج تكيف الموظفين الجدد في المؤسسة :

إن التحاق الموظفين الجدد ببيئة العمل تتطلب تحضيراً جيداً ومجهوداً معتبراً لتسهيل تكيفهم داخل هذه البيئة من خلال الإجراءات التي تنتهجها المؤسسات لتطوير مواردها ذلك بوضع خطة من أجل تسهيل عملية الإدماج و التي تتماشى مع الخطوات و فيما يلي ماحل سير برنامج تكيف الموظفين الجدد في المؤسسة:

#### 5-1/ مرحلة التحضير :

تأتي هذه المرحلة قبل عملية الالتحاق الرسمي للموظفين الجدد و الغرض منها تهيئة محيط جديد للموظفين و التخطيط لعملية الإدماج حيث أن برنامج الإدماج يتم إعداده من قبل المسؤولين على الموارد البشرية ,وهذا التأهيل قد يكون أيضاً تحت إدارة المسؤول الأعلى للمؤسسة أو من ينوب عنه وقد يستعمل وسائل التقديم السمعية البصرية لتسهيل هذه العملية ,و تبدأ مرحلة الإدماج من أول يوم أو بعد كل 15 يوم من التوظيف .



وتعتبر هذه المرحلة بداية للمصادقة على تعيين الموظفين الجدد و تتميز بمجموعة من الخصائص منها:

- ❖ استدعاء الموظف الجديد من أجل التوقيع على تاريخ الالتحاق بالمؤسسة .
- ❖ تعيين المسؤول على توجيه الموظفين الجدد و التحضير لاستقبالهم .
- ❖ تهيئة محيط العمل و تعيين المنصب الذي يشغله الموظف أو المصلحة التي يلتحق بها .
- ❖ إعلام فريق العمل عن قدوم الموظف الجديد للعمل ضمنه .
- ❖ وضع مخطط لعملية التكوين إن استدعى الأمر ذلك .
- ❖ تحضير الوسائل الضرورية لعملية التوجيه و التعريف بالمؤسسة المستقبلية .(بن خالد 2009, صص 65-66)

## 5-2/ مرحلة الالتحاق بالمؤسسة :

-إن الالتحاق الموظفين لأول مرة يتطلب حضورا مهما من طرف الإدارة و المسؤول على المؤسسة وذلك لتوجيه الموظفين الجدد حسب الخطوات التالية : (المغربي ,2007,ص17 أ-التعريف بالمنظمة :

- ❖ تاريخ إنشاء المنظمة وتطورها .
- ❖ التقسيم الداخلي للمؤسسة .
- ❖ أسماء و مراكز أهم المسؤولين بالمنظمة .
- ❖ تصميم التسهيلات المادية .
- ❖ مزيج المنتجات الذي تقدمه المنظمة .
- ❖ العملية الإنتاجية التي تتبعها المنظمة .
- ❖ سياسات و قواعد المنظمة .
- ❖ فلسفة الإدارة التي تنتجها المنظمة .
- ❖ إجراء الأمن و السلامة .

ب- القوى و المزايا التي تعود على العاملين :

- ❖ الأجور و الرواتب .
- ❖ الإجازات اليومية أوقات الراحة اليومية .
- ❖ مزايا التعليم و التدريب .
- ❖ النضج و المشورة .
- ❖ المزايا التأمينية .
- ❖ برامج التقاعد و المعاش المبكر
- ❖ الخدمات التي تقدمها المنظمة للعمالين بها
- ❖ برامج الإصلاح و التطوير .

ج- برامج الإصلاح و التطوير :

- ❖ التقديم و التعريف للمشرفين .
- ❖ التقديم للزملاء القدامى .
- ❖ التقديم للمدربين .
- ❖ التقديم لمستشاري و خبراء المنظمة .
- ❖ التقديم و التعريف بالمراكز العامة كالخزينة و الوحدة الطبية .... الخ .(زاهر

2011, ص ص 108-109)



د-التعريف والتقديم للآخرين:

- ❖ التعرف على المؤطرين و المسؤولين على التوجيه .
- ❖ التقديم للزملاء القدامى .
- ❖ التقديم و التعريف بالمراكز الخدماتية للمؤسسة .(بن خالد ,2009,ص 67)

5-3/ مرحلة المتابعة :

إن عملية متابعة الإدماج يتم التكفل بها من طرف مسؤول مهمته التكفل بالموظفين الجدد و متابعتهم في مناصب عملهم من أجل تحقيق الأهداف و توجيه السلوكات بما يتوافق مع تحقيق هذه الأهداف أو من يتكفل بها عنه داخل مصالح العمل, ويعمل كمرشد للموظفين الجدد ويعطيهم المعلومات من أجل ترشيد و تعديل السلوك و إعطاء الحلول من أجل الإدماج الحسن في المؤسسة و تسمح هذه التدابير بتوفير الشروط اللازمة لنجاح هذه العملية, و ترك المجال لمخطط العمل واضحاً و معداً بطريقة جيدة ولم يظهر هناك اختلال في سير العملية أو مشاكل تعيق إدماج الموظفين الجدد و التي قد تستدعي خاصة تدخلات أثناء الوضعيات الصعبة التي يتعرض لها الموظفون وقد تستدعي مرحلة المتابعة مدة تتراوح ما بين ثلاثة أشهر وثمانية عشر شهراً يتخللها تنظيم اجتماعات مع الموظفين و مقابلات من أجل مناقشة برنامج العمل خاصة إذا كان مخطط عمل هذا البرنامج لا يسير بطريقة جيدة. (dimitri.2005.p74)

#### 5-4/ مرحلة تقييم عملية الإدماج :

يتم في هذه المرحلة معرفة مدى سير عملية اندماج الموظفين الجدد من خلال آرائهم المختلفة حول مدى رضاهم عن إجراءات الإدماج و حول مدى اندماجهم في وظائفهم الجديدة. (بن خالد, 2009, ص69)

فيما يلي مراحل عملية إدماج الأفراد الذين تم اختيارهم لشغل المناصب الشاغرة عموماً من ثلاثة مراحل و هي :

**مرحلة الإعلام :** و فيما يخص الموظف الجديد وقتاً طويلاً لجمع المعلومات حول العمل و رفقائه .

**مرحلة تعلم المهنة :** تبدأ بالممارسة و العمل الذي وظيف لأجله لتنتهي حين انتهاء الأخطاء .

**مرحلة العطاء الشخصي :** و التي أسسها المرحلة السابقة, أين يتمكن الفرد من إثراء معارفه حول العمل ,المؤسسة ,المحيط وبالتالي يكون على استعداد بعد ذلك لإضافة أفكار جديدة . كما أن أهمية مرحلة عملية الإدماج دفعت ببعض التنظيمات إلى سن قواعد التعامل مع الموظفين الجدد كالتأكيد على عدم طرح بعض الأسئلة مثل تلك المتعلقة بالانتماء الديني أو الحياة الخاصة بالأفراد.

#### **6- طرق إدماج الموظفين الجدد :**

بالإضافة إلى إيجاد طرق تمكن من الإسراع بإدماج الموظفين الجدد و المتمثلة في :

**6-1/ يوم الاستقبال :** و الغرض منه شرح للموظف الجديد الأشكال الممكنة لحياته داخل المؤسسة بالإضافة تقديمه إلى الشخصيات البارزة... الخ

**6-2/ كتاب الاستقبال :** يحتوي على كل المعلومات الضرورية للموظف الجديد ساعات العمل مخطط المؤسسة, قواعد العيش .. الخ .

**6-3/ المرافقة:** وهي الكيفية التي تسهل على الموظف الجديد الاندماج داخل المؤسسة, و ذلك بالإجابة على أسئلته و انشغالاته .(حجازي و معالم ,2013,ص ص 38-39) و حسب "عبد المنعم دهميان " إن خطة التعريف بالعمل تغطي على مجالات رئيسية و هي :

#### **1/- المعلومات التي يجب إيصالها إلى الموظف الجديد :**

##### **النوع الأول :**

معلومات تنظيمية : يجب أن تتضمن معلومات عن الشركة بما في ذلك حجم الشركة و تاريخها و عدد الأقسام و أهداف الشركة .

##### **النوع الثاني :**

معلومات إجرائية : تتضمن معلومات عن إجراءات العمل و الشركة فيما يتصل بأفراد الموارد البشرية كافة في المؤسسة .

ولابد إن تتضمن المعلومات المقدمة للموظف الجديد التالية :

- شروط التوظيف و أحكامه .
- التوجيهات السلوكية و الإجرائية اللازمة إتباعها بشأن الشكاوي و التنظيمات .
- عملية تقويم الموظفين .
- الأصول الضابطة لقواعد اللباس و أساسها .
- الإجراءات الواجب التقيد بها للدخول أو الخروج من البناء .
- و بناء على هذا فإن الموظف الجديد يجب أن يحصل على المعلومات أو الاستثمارات الخاصة و فيها المعلومات الكافية .

#### النوع الثالث :

معلومات عن الوظيفة : تتعلق بما يجب على الموظف الجديد أن يعرفه لضمان تنفيذ العمل بفعالية و تتضمن المعلومات التالية:

- توظيف وظيفي يبين المهام الرئيسية و التبعات الوظيفية بالتفصيل .
- تفاصيل عن أي تدريب ذي صلة بعمله .
- إجراءات الحصول على المستلزمات (الأجهزة أو الأدوات )

#### النوع الرابع :

المعلومات الشخصية : هذا هو المجال الذي يؤثر خصوصيا الموظف الجديد أو احتياجاته الشخصية مثل : إجراءات دفع الرواتب و مكان دفع الطعام و أماكن المغاسل ...فقد يشعر الموظف بالرهبة في العمل الجديد .

#### النوع الخامس :

معلومات عن فريق العمل : يفترض به أن نعزز مدارك الموظف في كل ما بتعين لإدخاله إلى جو العمل فمثلا معرفته في أننا نرتاح جميعا لتناول القهوة في فترة الغداء يوم الخميس .

## 2/- الجهة التي يجب أن يقوم بتعريف الموظف :

القاعدة الذهبية لتعريف الموظف الجديد هو المدير المباشر للموظف أو المشرف عليه و لكن من الممكن أن يتدخل أشخاص آخرون أيضا.(دهمان ,2010,صص 205-206)

## 7- عملية ضغوط الاندماج :

عندما تقوم بعض الشركات باندماج فإن الأفراد في المنظمة الجديدة سوف يتأثرون بعدد من الحقائق والوقائع التي تحتاج تفسير, ومن أولى هذه الحقائق هي أن الاندماج كأحدث رئيسي قد وقع دون أن يكون لهم أي سيطرة على وقوعه .

ثانيا. عدم التأكد فيما يتعلق بمستقبلهم .

ثالثا .تعرضهم لتغيرات في كل من الوظائف وعلاقات العمل وعلاقات الأسرية فليس كل

الأفراد يتعرضون لنفس مستوى الضغوط المصاحبة لعملية الاندماج ,لذا تعتبر ضغوط

الاندماج عملية معقدة يرجع تعقدها إلى عاملين أساسيين.

1. طبيعة أحداث الاندماج المتحققة .

2. خصائص الأفراد بعملية الاندماج.(راوية حسن ,2005,ص416)

## 8. دور مصلحة الموارد البشرية في دمج الموظفين الجدد

لا تتوقف مصلحة الموارد البشرية على عملية التوظيف فحسب بل يجب عليها التأكد والتحقق من مدى الاكتساب الموظفين للمهارات وكفاءات الجديدة التي تؤهلها للتحكم في مناصب عملهم حيث أن مرحلة الاندماج تدخل ضمن التفسير الحسن للموارد البشرية الجديدة من خلال.

-تحديد شروط ومواصفات المترشح الجديد.

-التأكد من أن الشخص المناسب في المنصب المناسب تحت إشراف الرئيس المناسب .

-المتابعة الجيدة لعملية الاندماج والتوظيف.

و بلعب مسئولو المؤسسة دورا بارزا في تسهيل عملية الاندماج الموظفين الجدد في المحيط المؤسسة حيث لا يقتصر دورهم استقبالهم عند التحاقهم لأول مرة بالمؤسسة , ولكن زيادة على ذلك يجب الإشراف على عملية الاندماج منذ قدوم الملتحقين لأول مرة حتى لا يصابوا بالإحباط نتيجة عدم الاهتمام بهم ,وعلى سبيل المثال يجب الأخذ بعين الاعتبار في المقابلة التوظيف و المتابعة لعملية الاندماج المؤسسة مصلحة الموظفين الجدد والعلاقة المشتركة بين البيئة داخل العمل البيئة خارج العمل والعلاقة بين المشروع المهني و الشخصي للموظفين الجدد وبين الالتزام بالجانب التنظيمي في مكان العمل و الالتزامات الأسرية مع صنع حجم ساعي مرن يأخذ بعين الاعتبار منح العطل المهنية حسب الحالة الأسرية للموظفين الجدد.(بن خالد ,2009,ص ص 60-61)

#### 9- أبعاد اندماج الفرد في عمله :

النقاط التالية توضح العناصر الضرورية المساعدة على رفع مستوى اندماج الموظف في عمله :

#### 1- تحقيق المساواة الاجتماعية : وذلك بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار و تشجيعهم

على العمل في فرق و تحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة .بما يقلل الفوارق بينهما ضمت نظام أجور و مكافآت عادل و هذا ما يعزز المساواة الاجتماعية و يعطي دلالة عن قوة العلاقة و الانسجام الداخلي بالمنظمة ,و هذا ما يدعم اندماج الموظف أكثر فأكثر ضمن عمله و منظمته ككل.

#### 2- بث روح المواطنة : دفع الرغبة داخل المنظمة نحو مساعدة زملائه و المشاركة من اجل

تحسين سير العمل من خلال الإيثار و الكياسة و السلوك الحضاري و الروح الرياضية ووعي الضمير بدعم الأنشطة التعاونية و بث روح الفريق في العمل و تشجيع الفرد على المبادرة في خدمة المنظمة ,وهذه كلها مبادئ تسمح بذوبان الموظف و استغراقه ضمن متطلبات و أهداف العمل .

3- **الشعور بالانتماء** : نقصد به شعور الفرد بانتمائه لوظيفته و لفريقه و للمنظمة و يتحقق

ذلك من خلال مرافقة الموظف من اجل تكييفه مع عوامل و متغيرات بيئة عمله ووظيفة و ينتج على ذلك أيضا تحسن في مستويات الإنتاجية و تدني ومعدلات التغيب و دوران العمل و هذه كلها عوامل ضرورية دالة على مستوى اندماج الموظفين في العمل .

4- **المشاركة الفاعلة** : وذلك بفتح مجال لمساهمة الموظف في اتخاذ قرارات متعلقة بعمله و

تشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة , والآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطور المنظمة .

5- **تطوير الأداء** : حيث يمنح للعاملين فرصة تحسين مهاراتهم و اكتساب المعرفة

للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية و ذلك بفضل دورات التدريب و الندوات و ورشات العمل و المؤتمرات التي توفرها إستراتيجية التكوين .

6- **الشعور بأهمية العمل** : فتمكن الموظفين بمنحهم صلاحيات و مسؤوليات أكبر

وتزويدهم بالمعرفة لأداء الوظيفة وفهم الموظف لأهمية الوظيفة و وموقعها و ارتباطها مع الوظائف و دورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة مما يساهم في تحقيق الذات و التميز .

7- **تحقيق الرضا الوظيفي** : من خلال منح الموظفين استقلالية و تنويع المهام وتحديد

بدقة و توفير التغذية العكسية و التركيز على علاقات العمل و على الربط بين هذه العناصر الخمس التي تعتبر الأساس لتحقيق الرضا الوظيفي كما يساعد التمكين على منح الأفراد القدرة على السيطرة على مجريات العمل و التقليل من ضغوطات العمل و زيادة شعورهم بالرضا ( مرزوق سارة .2017.ص 174-175).

نستخلص من خلال دراستنا لموضوع الاندماج في المؤسسة أن برنامج الإدماج هو أداة مهمة من أجل تكييف الموظفين الجدد ضمن محيط المؤسسة ,ومن خلال مختلف الإجراءات التي تنتجها مديرية الموارد البشرية في تطوير مواردها البشرية الجديدة من خلال عمليات التحضير و الاستقبال و المتابعة و التقييم لغرض تحقيق أهداف المؤسسة , و الموظفين



الجدد وتكيفهم مع مناصب بما يتوافق مع متطلبات المهام الموكلة إليه في المؤسسة فيما يكسب الموظف الجديد القيم، و المعايير السائدة في المؤسسة عن طريق هذا البرنامج المنظم و المعد لغرض ذلك.

## ب -الشعور بالانتماء للمؤسسة .

يعتبر الانتماء إلى المؤسسة من المفاهيم التي تعبر عن تلك العلاقات تبادلية بين الفرد والمؤسسة، وتستمر هذه العلاقة باستمرار العلاقة التعاقدية التي تربط بينهما، والتي تقيد العامل على القيام بأعمال من أجل تحقيق أهداف مؤسسة

### (1 مفهوم الانتماء:

ويقصد به شعور الفرد بتوحده بالجماعة التي تمنحه مكانة داخلها وتشعره بالأمان (English and English,1986,42

كما يعرفه gravirtz1983 بأنه الحالة التي يشكل فيها الفرد جزء من بنية إجتماعية معينة أو جماعة معينة، ويشير للانتماء إلى الشعور بالفخر والانتساب للوطن وتفضيل العيش في أي مكان آخر، والزواج من أبنائه، وتمسك في طبائعه وعاداته، والحفاظ على توراته ومقدراته ( بيسوني سالم. ،2002، 61-38).

ويعرفه موسى (الشرقاوي 2006)، بأنه إحساس الفرد أنه جزء من بنية هذا المجتمع يعيش فيه ويتعايش معه، ويتفاعل مع تفاعلاته و يعتنق إيديولوجية ويمثل ثقافة ويتمسك بها ويكون ولاءه أولا وأخيرا، لهذا المجتمع.

أما الشعور بلأينتماء هو عبارة عن اتجاه إيجابي سيتشعره الفرد منتسبا من خلاله لجماعة ما، قد تكون هذه الجماعة جماعة أو طبقة أو مذهب فكري أو عقائدي أو طائفي بمدينة أو منطقة أو وطن، بحيث يشعر الفرد فيها بالتوحد معه والأمان والاندماج باعتباره عضوا مقبولا وفعالا فيه وله شرف الانتساب إليه ،ويعتز بهويته وتوحده فيه ويشعر بالفخر والولاء نحوه ويكون منشغل بمشكلاته وقضاياها، ومحافظا على مصالحه في شكل أداء جماعي وتفاعلي

مع الجميع، مع لتمسك به وقت الأزمات قبل وقت الرخاء، (عيساوي سياسي، 2017، ص30).

## 2- مفهوم الانتماء المهني (appartenance):

الانتماء مفهوم نفسي اجتماعي، باعتباره عملية تبادلية بين الفرد والجماعة، كما يعد الانتماء من الحاجات الأساسية التي بدونها لا يمكن أن تكون هنا كجماعة أو مجتمع فالرغبة في الانتماء هي التي تجعل المجتمع ممكنا إن الإنتماء يشير إلى نوع من التوحد بين الشخص والجماعة مع توفر الشعور بالأمان والرضا والفخر والاعتزاز بها، كما يقصد بالانتماء أيضا اتجاه يستشعره الشخص عن طريق اندماجه في جماعة وتوحده بها، أي أنه صار جزء مقبولا منها، وله مكانته الفريدة، و وضعه الآمن بها. والملاحظ أن كل الأفراد تؤكد على الاستحالة حياة الشخص بدون إنتساب هذا الانتماء الذي يبدأ تغيير من أجل إشباع عوز الإنسان اللازمة منذ ميلاده وينمو هذا الانتماء، ينمو الشخص ونضجه إلى أن يصبح انتساب للمجتمع، الذي عليه أن يشبع حاجة أفراد، ولا يمكن أن يتحقق للإنسان إحساس بالأمن والحب والصدقة سوى عن طريق الجماعة يمكن فهم الانتماء التنظيمي على أنه إدراك الموظف العامل على أنه عضو في جماعة العمل مدرك لقيم ومعايير تلك الجماعة التي يتبع إليها ، وتفاعل مع أعضائها، ليكون هذا الوعي إحساس الشخص أنه جزء من كل يتقصد تلك الجماعة، ويفتخريها، الأمر الذي يدفعه إلى الالتزام واكتساب هوية مهنية ومكانة داخل محيطه المهني، وإشباع حاجته العينية والمعنوية. (مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، صفحة 159. 2018).

## الانتماء عند لو نري سيولدي (LORENZI-CIOLDI) :

هو ما يسمح لكل فرد بالتعريف الذاتي لنفسه، والظهور كشخص متوحد مع الكل فالانتماء هو اكتساب سلوك الجماعة والتوحد معها، واكتساب هوية يعرف الفرد بها نفسها. (مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية 2018، ص 159)

### الانتماء عند هريت سايمون (H. SIMON) وجيمس ما رش (j. March) :

إن الانتماء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه الآخر لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية، وهو يمثل في تلك العلاقة الرسمية التي تربط الفرد بالمؤسسة، تحكمها مجموعة من القوانين التي توجب على العامل القيام بالمهام المطلوبة منه، بالإضافة إلى علاقة وجدانية تتمثل في تقديم العامل لعمل ذو نوعية، وتوظيف كل طاقته للعمل، ومساعدة الزملاء، وبذل أكبر جهد ممكن أثناء العمل، والحفاظ على استمرارية تلك العلاقة الرسمية لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل إثبات ولاءها، وفي المقابل يحصل العامل على امتيازات مادية ومعنوية، بمعنى دور المؤسسة اتجاه العامل كتقديم أجر مناسب ومعاملته بالتساوي مع باقي العمال وتوفير ظروف العمل مناسبة بصفة أخرى، قدرة المؤسسة على تلبية حاجات الفرد الأساسية وتوفير فرص له للتقدم في مجال العمل.

### 3- مميزات الانتماء المهني:

يعتبر مادوي و ستيرز (Mowday et steers 1979) الانتماء التنظيمي اتجاه يتعلق بحاجة يعبر من خلالها الإنسان عن نفسه لأنه جزء من منظمة معينة ملتزم بعضويتها وأهدافها وقيمها، وقد بين أن الانتماء يتميز بوجود ثلاثة عوامل هي:

- إيمان وقبول، أهداف وقيم المؤسسة.
- رغبة بذل جهد كبير لمصلحة المؤسسة.
- رغبة قوية للاحتفاظ في المؤسسة (غسان 2003 صفحة 40-46).

### 4- أبعاد الانتماء المهني :

البعد الأول : التوحد / المغايرة مع الجماعة:

يقصد بالتوحد مع الجماعة ميل الفرد إلى بذل جهد بهدف إعلاء مكانتها، مدافعا عن أهدافها وأعضائها، مع الإحساس بالمسؤولية تجاه المصلحة العامة للجماعة، من خلال الحفاظ على تماسكها ووحدتها، والشعور بآلامها ، فيتوحد الفرد مع الهدف العام للمنظمة التي ينتمي إليها، حيث يتمسك بالنظم والمعايير الاجتماعية للجماعة، الأمر الذي يؤكد حدوث الإنسجام والإجماع، وهو ما تعكسه الدرجة المرتفعة على هذا البعد.

#### البعد الثاني: المشاركة / العزوف مع الجماعة :

المشاركة هي تفاعل إيجابي للفرد مع جامعته، والتعاون، والالتزام، التضامن والاحترام، والحب والديمقراطية في المعاملة بالحرص على أداء الأعمال التي تساعد على تحقيق أهدافها، مع الانشغال بمشكلاتها وقضاياها، والمحافظة على مصالحها. وتدل على الدرجة المرتفعة على هذا البعد.

في حين يقصد بالعزوف والانقطاع للتفاعل والمشاركة مع الجماعة، والابتعاد عن القيام بأية أعمال تكون مع جماعة بهذا الأداء، والابتعاد عنهم ، والانغماس في شؤون الجماعة، وعدم الاهتمام بمعرفة أخبارها، أو تعرف على أية أشياء تخصها وتدل عليه الدرجة المنخفضة على هذا البعد.

#### البعد الثالث : الإيثار / الأثرة للجماعة:

ويقصد بالإيثار من يحب الخير للمنظمة وتفضيل مصلحتها على الفرد، مع التضحية في سبيل تحقيق أهدافها، وذلك بالوقت الأثر الذي من شأنه أن يعزز التماسك والرغبة الوجدانية في إظهار المشاعر نحو المنظمة، وتدل عليه الدرجة المرتفعة على هذا البعد. أما الأثرة ، فهي تستمد من الأنانية، والتي تعني تفضيل المصلحة الفردية على مصلحة المنظمة، وعدم الاهتمام بالأفراد أو الجماعة، والاكتفاء بالتظاهر أو الادعاء بالقيام بأعمال المنظمة، وهو ما تعكسه الدرجة المنخفضة على هذا البعد.

(عيساوي سياسي, 2017 ص27).

## 5- أهمية الانتماء :

الانتماء مثله مثل كل الحاجات سعى العلماء لقياسها، ومحاولة التنبؤ بها من أجل التحكم في سلوك الأفراد أو على الأقل توقعه، وهذا لما لها من أثر على الروح المعنوية للعاملين وعلى الجماعة ككل.

### أهمية الانتماء بالنسبة للفرد:

تظهر أهمية الانتماء من خلال الأهداف التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها من خلال الانتماء إلى جماعة ما، ومن أبرز تلك الأهداف :

- تحقيق مركز اجتماعي مرموق.
- تأكيد الفرد لذاته.
- كسب الثقة بالنفس.
- الحصول على القبول من جماعة الانتماء.
- الحصول على تقدير.

### أهمية الانتماء بالنسبة للجماعة :

- يحقق الانتماء لأفراد والجماعة كثيرا من المكاسب، من أبرزها :
- التضامن والتماسك الاجتماعي.
- المشاركة الفاعلة من قبل الأفراد في بناء الجماعة وتطورها.
- الحفاظ على أمن المجتمع واستقراره.
- الحفاظ على قيم و معايير الجماعة ( سعيد السيد، 1996، ص22).

## 6- أهمية دراسة الانتماء التنظيمي :

يعد الانتماء التنظيمي أحد مظاهر الترابط بين الفرد والمنظمة والذي حضي باهتمام كبير بين كل من المديرين و العلماء السلوكيين وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأسباب التي أعطت الانتماء التنظيم هذه الأهمية :

**الأول :** إن النظرية التي يقوم على أساسها الانتماء التنظيمي تقترح أن انتماء الفرد لأي منظمة يجب أن يكون عاملاً موثوقاً يتحلى بسلوكيات معينة خصوصاً، ذلك أن الأفراد المنتمين هم أكثر احتمالاً بأن يبقوا في المنظمة، ويعملون على تحقيق أهداف تنظيمية.

**الثاني:** إن مفهوم الانتماء التنظيمي استقطب اهتمامات كل من المديرين والعلماء السلوكيين، كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها.

**الثالث :** هو أن التوسع في فهم الانتماء التنظيمي ربما سيساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد، كي يتكيف مع بيئتهم الداخلية والخارجية.(حسن عبد الله الفراج،2008،، ص21).

#### **7-العوامل التي تساعد في تكوين الانتماء الوظيفي والسلوك الناجم عنه :**

إن عمليات تكوين الانتماء الوظيفي عند الأفراد عملية معقدة ذات تأثير و أبعاد مختلفة ومتداخلة، وقد تعددت الآراء بشأن العوامل التي تتسبب في تكوين الانتماء الوظيفي تبعاً لتعدد الدراسات والمجتمعات التي يتم إجراء الدراسات فيها حيث قام كثير من المفكرين بوضع نماذج تبحث في العوامل المسببة للانتماء. وتوضيح السلوك الصادر من الأفراد نتيجة لذلك، ومن هذه النماذج نموذج ستيرز الذي وضعه عام 1977، والذي أظهر فيه العوامل التي تؤثر في تكوين الانتماء الوظيفي عند الأفراد، وما ينتج عنه من سلوك مصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات، وذلك ببنية النموذج التالي:

### الخصائص الشخصية :

- الحاجة إلى الانجاز
- العمر
- التعليم
- تحديد الدور

### 2- خصائص العمل :

- الرضا عن العمل
- الفرصة للتفاعلات
- التحدي في العمل
- التغذية الراجعة
- 1- خبرات العمل
- أهمية الشخص بالنسبة لتنظيم

الانتماء المهني

### الرغبة في الميل للبقاء بالتنظيم

- ميل الأفراد للتبرع طواعية بالعمل لتحقيق أهداف التنظيم
- الميل لبذل جهد لانجاز أكبر
- انخفاض نسبة دوران العمل

الشكل رقم (02) : طبيعة نوعية خبرات العمل لدى العاملين بين مدخلات و

مخرجات الانتماء الوظيفي عند ستييرز ( 1977 steers).

ويرى ستييرز أن الانتماء الوظيفي يتجسد من خلال انتماء الفرد لوظيفته من خلال إقامة العلاقات مع رفاق العمل والاعتزاز بالانتماء بالعمل في المؤسسة التي يعمل بها، فهو تمثل بالانتماء المكان والارتباط بين رفاق العمل و المؤسسة التي يعمل بها. وهناك إمكانية للاستفادة من النموذج السابق في تحديد العوامل والظروف التي تقف وراء الانتماء الوظيفي، وذلك بهدف الإسهام في حل تدني دافعية العاملين. وتبين لستييرز أن الشخص الذي يتصف بخصائص شخصية ولديه رضا عن عمله، وخبرات في مجال عمله، سيؤدي ذلك إلى زيادة في دافعيته نحو العمل والإنجاز، وكلما زيادة انتماء الفرد إلى عمله كلما زادت دافعيته لإنجاز ذلك.

كما يعتبر مادويوس تريز (1979:157 Mowday and steers)

الانتماء الوظيفي اتجاه يتعلق بحاجة يعبر من خلالها الإنسان عن نفسه، لأنه جزء من مهنته ومؤسسته التي يعمل بها، فهو ملتزم بعضويتها وأهدافها وقيمها، ويتميز الانتماء بوجود ثلاثة عوامل، وهي:

1- إيمان قوي، وقبول أهداف وقيم المؤسسة.

2- الرغبة في بذل جهد كبير لمصلحة المؤسسة.

3- رغبة قوية للاحتفاظ بعضوية مؤسسة. (خليل علي خليل أبو جراد، 2015 ص

(21-20)

#### 8- الحاجات التي تعمل على زيادة الانتماء الوظيفي :

تشير بعض الدراسات التي تناولت موضوع الانتماء الوظيفي، مثل دراسة :

(سلامة، 2003)، (وعوتاني، 2003)، و (المعاني، 1999) و دراسة روزنهولتز

(Rozenhots 1990) و دراسة ديفيز وينستوم (Neurstom and Davis 1985) و

دراسة ( Buchanan 1974 ) إلى عدد من الحاجات التي تساعد على زيادة الانتماء

الوظيفي لدى العاملين من أهمها :

#### 1- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز :

يسير روزنهولتز إلى أن معظم المعلمين يحصلون على أقوى المكافآت من العلاقات

الأكاديمية الناجحة والإيجابية من التلاميذ، ومن المديح الخارجي الذي يتلقونه من

زملائهم ومن المديرين، لذلك فإن غياب مكافأة المعنوية سيكون له تأثير على عدم اقتناع

المعلم بالعمل. وتغيبه عن مكان العمل، والرغبة في ترك المهنة. وينقسم نظام الحوافز إلى

قسمين :

الشق الأول : وهو أن يشتمل هذا النظام على الحوافز المادية والمعنوية.

الشق الثاني : فيجب أن يكون النظام موجها للأفراد والجماعات.

#### 2- زيادة إشراك العاملين في المؤسسة:

تعرف والمشاركة على أنها اشتراك عقلي وانفعالي للفرد داخل الجماعة من خلال موقف

جماعي من يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية، وأن يشترك في في

المسؤولية عنها ولقد تبين أن اشتراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الانتماء الوظيفي

لديهم، فيتحدث الفرد عن المنظمة بقوله "نحن " وفي حال مواجهتهم مشكلة في العمل،



يشيرون لها على أنها مشكلتهم، وبذلك يكون أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي، مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجديد.

### 3- المساعدة وإشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المؤسسة:

إن الفرد ومنذ التحاقه بعمله يرتبط بالتزام نفسي وآخر اقتصادي مع المنظمة التي يعمل فيها، فالفرد لا يطلب العائد المادي فقط، وإنما يريد أيضا الأمر والمكانة والتقدير والاحترام من منظمة حتى يتحقق لها ما تريده من انتماء وإخلاص من قبل الأفراد دون النظر إلى تحقيق الالتزام النفسي وإهمال ضعف الانتماء الوظيفي للعاملين أخذوا يبحثون عن الفرص لتركي أعمالهم إلى منظمة أخرى، تعملوا على توازن في الشقين المادي والنفسي.

### 4- العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

وتعني هذه العبارة أن هو يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين، وتحقيق احتياجاتهم، والعمل على إشباعهم، ثم النظر إليهم، وتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي المؤسسة، والتي يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة في الأداء عن أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب. توفير القدر اللازم من الاحترام بين الأفراد والأسرة الواحدة.

### 5- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

فكلما كانت الأهداف واضحة داخل المؤسسة، زادت درجة الانتماء الوظيفة عند العاملين، ف وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار.

بالنسبة لتحديد الأدوار في عملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الانتماء عند العاملين، نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في مجال تحديد الأدوار، كما أنه على العكس تماما من ذلك، يمكن أن يجلب الغموض في الأدوار إلى الصراع في

المنظمة وداخلها دوامة الخلاف وعدم الاستقرار.(خليل علي خليل أبو جراد 2015، ص 21-22) .

ويرى الباحث أن على المؤسسة والمنظمة مراعاة حاجات العاملين المادية والنفسية وإشباعها بقدر الإمكان، وبالطرق المطلقة من حيث الأجور والرواتب والمكافآت، وتوفير بيئة نفسية مرضية من حيث المعاملة الحسنة، والاحترام المتبادل، والإنصاف، وتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي، حتى تساعد العاملين على زيادة وتعزيز شعورهم بالانتماء الوظيفي، والانتماء إلى جماعة العمل والمؤسسة التي لا تولي اهتماما بهذه الحاجات، هي مؤسسة تعمل باتجاه إحباط العاملين وفشل العمل، لأن النتيجة الحتمية هو إهمال العمل والتسرب، وقد تصل إلى ترك العمل والبحث عن عمل في مجال آخر.

إن الإنسان بحاجة إلى الانتماء إلى المجموعة والتشارك معها والشعور بأنه مرتبط بشبكة علائقية.

إن الشعور بالانتماء يؤدي إلى تقدير الذات الاجتماعية من خلال القيمة التي نعطيها لأنفسنا داخل المجموعة، ومن مؤشرات الشعور بالانتماء تبني قيم ومعايير المجموعة، والامتثال إلى قوانين وقواعد هذه المجموعة والمشاركة فيها، والمساهمة في تحقيق أهدافها.

## الفصل الثالث : العلاقة بين الاندماج المهني و الشعور بالانتماء للمؤسسة

- الاندماج المهني و علاقته بمتغيرات أخرى
- الشعور بالانتماء و علاقته بمتغيرات أخرى
- العلاقة بين الاندماج المهني و الشعور بالانتماء للمؤسسة

## 1- الاندماج المهني و علاقته بمتغيرات أخرى:

تشير العديد من الدراسات لوجود أهمية كبيرة لفهم علاقة الفرد بعمله حيث يمكن للمؤسسة من خلاله تحقيق اهدافها و من جملة هذه الدراسات نذكر مايلي:

دراسة ( سارة مرزوق و بوعشة سارة, 2017, ) هدفت هذه الدراسة لتوضيح مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة . و ركزت على متغيرين أساسيين هما: تمكين الموظفين و الاندماج المهني طبقت على عينة قوامها 37 شخص و توصلت الى النتائج التالية و هي وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتمكين الموظفين على مستوى اندماجهم بوظائفهم على مستوى المجمع المبحوث ,أي يسمح بتوفير المجمع للموظفين أساليب و أدوات التمكين برفع مستوى شعورهم بالاندماج في وظائفهم . و أ مادراسة إيكارت، هنري(Eckert henri) تطرق في دراسته للاندماج بدراسته صعوبة وظروف العمل لدى الموظفين الجدد والصراعات ما بين الأشخاص بين الموظفين الجدد والمشرفين المباشرين، وكذلك الموظفين الجدد، زملائهم في العمل خلال عملية التفاعل التي تحدث ضمن محيط العمل أثناء عملية تنظيم العمل والتنسيق بين مختلف مهام الموظفين الجدد أثناء مرحلة الإندماج وتوجيه سلوك الموظفين، حيث يرى أن دوره في العمل والصراعات في المؤسسة تؤدي إلى عدم التأقلم السريع ضمن المحيط العام في المؤسسة، فقد استعمل أسلوب الاستقصاء،والذي شمل (100) موظف جديد ( الإطارات والموظفين المنفذين ) حول ظرف العمل و مختلف المشاكل التي ينجر عنها ( القلق، التعب، الأمراض المهنية) ، ودراسة الصراعات في المحيط المهني بين الرؤساء وزملاء العمل، وتأثيره على عملية الاندماج (بن خالد 2009، الصفحة 36-37).

و فيما يخص دراسة جانون سيلفي ولافوا مريا (Gagnon Sylvie et Lavoie Maria) والذين يرون أن الاستقبال والتعريف بمؤسسة لديه دور إيجابي على المؤسسة والفرد، وذلك هو الشيء الذي ولد شعور بالانتماء لدى الموظفين الجدد وتسهيل اندماجهم واكتساب

المعايير، وثقافة وصورة عن المؤسسة، واكتساب الاستقلالية، وعدم الاعتماد على الآخرين.  
( بن خالد 2009 صفحة 124، 125 )

دراسة (بن خالد عبد الكريم 2009) فيما يخص علاقة اتصال بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، بحيث درس العلاقة بين متغيرات اتصال موظفين جدد مع مختلف الفاعلين في المؤسسة، وما متغيرات اندماج الموظفين الجدد في من محيط المؤسسة ( الانتماء إلى المؤسسة الالتزام بثقافة المؤسسة ،الارتياح النفسي للموظفين الجدد )، يستخدم الباحث الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات من أفراد العينة بحيث قسم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين القسم الأول يخص عملية الاتصال التي تربط بين الموظفين داخل المركب ويحتوي على (38 سؤال ، والقسم الثاني يتعلق بمتغيرات كان في مجموعة فين الجدد ضمن محيط المؤسسة بحيث قسم كل ذلك إلى أربع محاور ، شملت الدراسة ( 86 ) فردا، حيث كان اختيار العينة مقصودا توصل الباحث بأن هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين متغيرات اتصال موظفين الجدد ضمن محيط المؤسسة، ومتغيرات اندماجهم في المؤسسة، ذلك من خلال تحقيق الفرضية الجزئية التابعة لها.

## 2-الشعور بالانتماء و علاقته بمتغيرات أخرى :

تشير دراسة ( بلال ريم، 2008 )فيما يخص تصور العمل وعلاقته بالشعور بالانتماء للمؤسسة، قامت بدراسة ميدانية حيث أخذت عينة في الدراسة (100) عامل من عمال مؤسسة نפטال (GPL) لولاية معسكر والإجابة على الافتراض المطروح، قامت بالمقابلات مع بعض العمال حيث تمكنت من انتقاء مجموعة من الأسئلة المتعلقة بتصور العامل والشعور بالانتماء للمؤسسة، بالإضافة إلى ملاحظات البعض اتجاه مؤسستهم وآخر الاستبيان، حيث استخدمت فيه المقاييس التالية : مقياس تصور العمل ومقياس الشعور بالانتماء للمؤسسة.، وبعد التحليل، توصلت إلى وجود علاقة بين تصور العمل كوسيلة لتحقيق الذات والالتزام في العمل. ننتقل إلى (دراسات الباحثان روبرت مارش، ومناري،

1995) التي كانت بعنوان " الانتماء المهني والدوران العمل " ، ولقد أجريت على عينة سمات الفار و مئتي شخص من العاملين في التنظيمات اليابانية أقل في نسب دوران العمل من العاملين في تنظيمات الأمريكية، ويعود ذلك لإزدياد الانتماء المهني للعاملين اليابانيين، وأن أسباب هذا الانتماء بالدرجة الأساسية يعود للمكان العالية التي يحصل عليها الموظف الياباني نتيجة بقاءه في تنظيم توفر فرص التربية أفضل مما هو موجود في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت أيضا أن هناك علاقة إيجابية بين كل من العمل والأقدمية والمهارة في العمل دراسة موريس و شرمان ( Moris and Sherman,1981)

والتي كانت بعنوان "طبيعة العلاقة بين الانتماء التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية " وقد أجراها على عينة مكونة من ( 566 ) فرد، وقد أثبتت هذه الدراسة أن هناك علاقة معنوية قوية وإيجابية بين العمل والانتماء التنظيمي، بحيث أن كلما ازداد عمر الفرد كان أكثر انتماء أو ولاء لتنظيم ،اما بالنسبة لدراسة (علاونة ربيعة، 2017) ، تبحث هذه الدراسة في محاولة كشف علاقة الانتماء بتحقيق الذات لدى الطلبة الجامعيين. و لقد تناولت عينة تضم 100 طالب تم اختيارهم بطريقة قصدية من جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2 - بسطيف يتراوح سنهم ما بين 20-27 سنة، ويمثلون 42 من الذكور و 58 من الإناث و بينت النتائج الاحصائية للدراسة عدم تحقق الفرضية الرئيسية والتي تشير إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين الانتماء وتحقيق الذات .كما بينت المستويات المرتفعة لتحقيق الذات، والمستويات المتوسطة للانتماء و أبعاده خاصة التوحد والإيثار بينما مستوى المشاركة كان مرتفعا .وكشفت أيضا أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالانتماء وتحقيق الذات.

### 3-العلاقة بين الاندماج المهني و الشعور بالانتماء للمؤسسة :

يشير دراسة (عيساوي الساسي,2018)في دراسة بعنوان مقاربات الانتماء للتنظيمي في المؤسسة ,على عينة من 300 عامل حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المقاربات السوسيو-سيكولوجية التي اهتمت بموضوع دراسته وكيف قدمت تفسيرات مختلفة للانتماء التنظيمي انطلاقا من تعريفه بأنه الشعور بالانتماء إلى المؤسسة في ظاهره وسلوك ممارس داخل المؤسسة يمكن قياسه والتنبؤ به انطلاقا من مؤشرات مختلفة، وذكر أهم مظاهره هي تلك السلوكات التي تترجم الشعور بالانتماء كما تناولته مختلف البحوث والدراسات الاجتماعية والنفسية، باعتبار مفهوم الشعور بالانتماء حقيقة ممارسة داخل المؤسسة له مؤشرات وأهم هذه المؤشرات السلوكية الدالة على الشعور بالانتماء، التنشئة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، المساهمة التنظيمية، الاندماج التنظيمي والامتثال وهي أكثر المؤشرات أهمية داخل المؤسسة والتي تربط العامل بمؤسسته وبعمله، ونذكر ايضا (سبتي ذهبية،2015) والتي كانت بعنوان مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين " وكان الهدف منها إبراز أهداف الاتصال الداخلي وأهمية التحفيز ودوره في تحقيق أهداف المنظمة والتعرف على قدرة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين بما يحقق أهداف المنظمة . وهي دراسة وصفية توصلت إلى ضرورة الاتصال الداخلي والمنظمة لتحقيق أهدافها وقدرتها على وضع نظام فعال للحواجز التي بدورها تدفع العاملين للأداء الجيد . تتوافق هذه الدراسة مع دراستي كونها تناولت متغير تحفيز العاملين والتي تحقق كمية من الانتماء في المؤسسة وهي متغير ثاني في دراستي.

و نذكر أيضا دراسة (ناهد اسماعيل الحمداني,2011) التي هدفت الى بيان طبيعة العلاقة و تاثير و تاثير الاندماج الوظيفي في تعزيز الرضا الوظيفي معتمدا في ذلك على فرضيتين اساسيتين اخبرتا في مستشفى ابن الاثير و الخنساء , فقد اعتمد الباحثان الاستبانة بوصفها اداة رئيسية لجمع البيانات قد تم استقصاء اراء (56) عاملا الممثل في

الاطارات الطبية و الفنية و قد تم استرجاع (50) استمارة و من ابرز نتائجها انه تأثر  
متغيرات الاندماج المهني معنويا في تحقيق الرضا الوظيفي على المستوى الكلي .



## الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية

- الطريقة للإجراءات المنهجية
- مكان و زمان إجراء الطريقة
- ظروف إجراء الدراسة
- مواصفات عينة البحث
- وسائل القياس
- الصدق و الثبات
- الأساليب الإحصائية

## 1- الطريقة و الإجراءات المنهجية.

سوف نتناول في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية ابتداءً بإجراءات الدراسة الأساسية موضحة المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وخصائص العينة المستقاة منه، وتبيان أدوات الدراسة التي تكشف عن أهداف الدراسة، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة، والتي تبرهن عن النتائج المتوصل إليها.

### 1-1- مكان إجراء الدراسة:

تمت إجراء الدراسة الميدانية في شركة سوناطراك الوطنية لنقل وتسويق المحروقات ، تأسست في 31 ديسمبر 1963. إنها العامل الرئيسي في خدمة تلبية الطلب المحلي على الطاقة و هي أول شركة هيدروكربونية في إفريقيا وهي أيضاً مورد رئيسي للطاقة في العالم.

تعمل سوناطراك في الجزائر وفي عدة مناطق من العالم: إفريقيا (مالي ، النيجر ، ليبيا ، مصر) ، أوروبا (إسبانيا ، إيطاليا ، البرتغال ، بريطانيا العظمى) ، أمريكا اللاتينية (بيرو) والولايات المتحدة الأمريكية، في قسم إصلاح الأنابيب : (DRC) و هو قسم من أقسام الصيانة لنشاط TRC الذي تم إنشاؤه في مايو 1990 ويقع في المنطقة الصناعية في بطيوة كما هو في الشكل التالي:



الشكل رقم(03) : المنطقة الصناعية في بطيوة

### تنظيم مديرية إصلاح الأنايب :

يتم تنظيم قسم إصلاح خطوط الأنايب من خلال مخطط تنظيمي جديد موقع من قبل الإدارة العليا بتاريخ 2016/12/06 وهو على النحو التالي:

• مديرية فنية فرعية تتكون من:

• قسم الأساليب والجدولة.

• إدارة التفتيش والرقابة.

• دائرة التموين.

• خدمة المشتريات

مديرية فرعية للأعمال تتكون من:

• إدارة المتابعة والتنفيذ.

• إدارة لوجستية.

• قاعدة تدخل اقليمي SP6 / El Faidja / Tiaret.

• قاعدة تدخل إقليمي في البريقة / باتنة.

• قاعدة إقليمية للتعليم العالي / ورقلة.

• قاعدة تدخل Ohanet / In Amenas الإقليمية

• دائرة الشؤون الإدارية والموارد.

• دائرة مالية.

• مركز الكومبيوتر.

• إدارة الشؤون القانونية والتأمين.

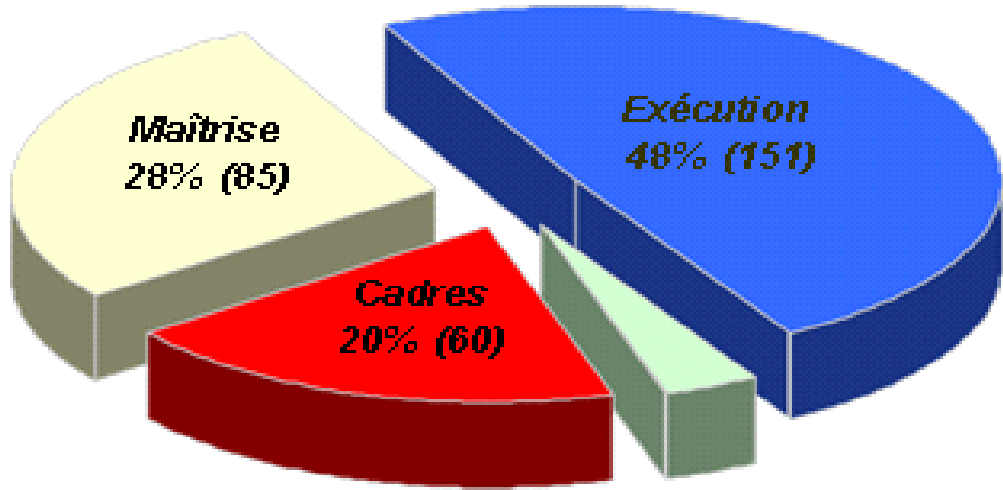
• إدارة خدمة متكاملة.

• أمن المنشأة الداخلية

## ▪ 1-2-المجال البشري:

تمّت الدراسة على عينة من المستخدمين بمصلحة الموارد البشرية قوامها 50 من

أصل 395 دائم و 59 مؤقت، و تقسم القوى العاملة بمصلحة الموارد البشرية:



الشكل رقم: (04): تقسيم القوى العاملة بمصلحة الموارد البشرية

### 1-3- المجال الزمني:

تمت الدراسة من الفترة الممتدة من 2023-02-14 إلى غاية 03-13 - 2023 .

### 1-4- ظروف إجراء الدراسة:

تم إجراء الدراسة بمصلحة الموارد البشرية و هي المصلحة التي قمت فيها بتريصي بالتحديد، حيث تمت مساعدتي و إعطائي معلومات خاصة بالمؤسسة من حيث تعريفها و نشاطها و كذلك معلومات خاصة بنشاط مصلحة إدارة الموارد البشرية من يقوم بعملية التوظيف و التكوين و تطوير الموارد البشرية و إعطائي ملاحق تتمثل في الهيكل التنظيمي و وثائق أخرى خاصة بالمصلحة و لم يبخلوا بأي معلومة، و قبل القيام بالإجراءات الميدانية تم الاتفاق مع رئيس مصلحة الموارد البشرية على المدة التي يلزمني لتطبيق المقياسين ( الإندماج المهني و الشعور بالإنتماء)، وكيفية توزيعهما على العمال بالمصلحة و طريقة التنقل في مختلف مصالح المؤسسة التي يتعذر على عمالها ملء الإستمارتين

للحصول على أكبر كم من الإستمارات ، بحيث تم توزيع 50 نسخة و تم جمع كل النسخ مباشرة بعد ملاحها من طرف العمال.

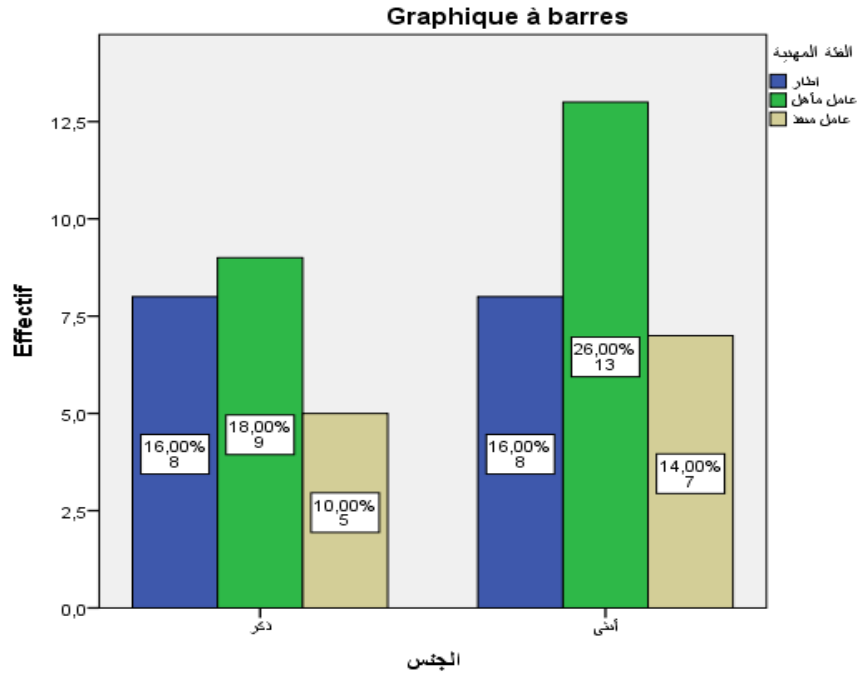
### 1-5- مواصفات عينة البحث:

طبقت الدراسة على عينة من الموظفين بمديرية إصلاح الأنابيب في شركة سوناطراك و التي تكونت من 50 فردا ، أما عن مواصفات العينة فكانت كالتالي:

جدول رقم ( 01 ) : يبين توزيع العينة حسب متغير العمر و الأقدمية

العمر	الأقدمية في المنصب	الأقدمية في المؤسسة	
35,5600	6,1800	7,3400	المتوسط الحسابي
8,61456	4,70211	4,70610	الإنحراف المعياري

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن عمر أفراد العينة يمتد من 26 سنة إلى 57 سنة بمتوسط حسابي قيمته 35 سنة و نصف تقريبا و بإنحراف معياري قيمته 8.61، أما فيما يخص الأقدمية في المنصب فقد بلغ متوسطها 06 سنوات مقابل 07 سنوات بالتقريب فيما يخص الأقدمية في المؤسسة بشكل عام ، كما أن سنوات الأقدمية في المنصب أو في المؤسسة فإنها تمتد من سنتين إلى 20 سنة.



### رسم بياني رقم (01) حول خصائص العينة من حيث الفئة المهنية و الجنس

من خلال الرسم البياني رقم (01) نلاحظ أن فئة العمال المؤهلين قدرت نسبتها بـ 26% عند الإناث و هي نسبة مرتفعة مقارنة مع نسبة الذكور التي قدرت بـ 18% أما فئة إطار قدرت بـ 16% حيث نلاحظ أنها متساوية بالنسبة لكلا الجنسين ، و فئة العمال المنفذين التي قدرت نسبتها بـ 14% عند الإناث أكبر من نسبة الذكور التي قدرت بـ 10%.

جدول رقم (02) : توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي و الفئة المهنية

المجموع	الفئة المهنية			التكرار	المستوى الدراسي
	إطار	عامل مؤهل	عامل منفذ		
13	0	6	7	%	ثانوي
26,0%	0,0%	12,0%	14,0%	%	
23	7	11	5	%	ليسانس
46,0%	14,0%	22,0%	10,0%	%	
14	9	5	0	%	ماستر
28,0%	18,0%	10,0%	0,0%	%	
50	16	22	12	%	المجموع
100,0%	32,0%	44,0%	24,0%	%	

يتبين من خلال الجدول رقم (02) أن المستوى الدراسي يساهم بدرجات متفاوتة في الفئة المهنية ، حيث نلاحظ أن مستوى ثانوي في الفئة المهنية عمال منفذين بنسبة مرتفعة مقدرة بـ (14%) مقارنة بالفئات الأخرى من مجموع 13 مستخدم، و أما فيما يخص مستوى ليسانس في الفئة المهنية عامل مؤهل بنسبة مقدرة بـ 22% ويليه إطار بنسبة مقدرة بـ 14% و بنسبة مقدرة بـ 10% في الفئة المهنية عمال منفذين من مجموع 23 مستخدم، و نلاحظ أن مستوى ماستر في المرتبة الأولى في الفئة المهنية ' إطار ' بنسبة مئوية قيمتها 18% و يليه عامل مؤهل بنسبة 10% ومعدومة في الفئة المهنية عمال منفذين من مجموع 14 مستخدم.



## 2- وسائل القياس:

كثيرة هي الأدوات التي تستخدم في البحث العلمي، ولكن من أكثرها شيوعاً، هي: الإستمارة، والمقابلة، والملاحظة. ويتم إختيار هذه الأدوات وبنائها على ضوء أسس علمية؛ للوصول إلى البيانات المطلوبة، وبالتالي تحقيق أهداف البحث العلمي. ويجوز للباحث أن يستخدم هذه الأدوات منفردة أو مجتمعة، وذلك تبعاً لطبيعة البحث، وأهدافه، وتوجهات الباحث، والإمكانات المتاحة. وفيما يلي عرض مفصل لما إستخدمناه في دراستنا من أدوات:

تعرف الإستمارة بمجموعة الأسئلة التي يصممها الباحث على ضوء الكتابات ذات الصلة بالمشكلة التي يراد بحثها، أو يحصل عليها جاهزة، ويعدلها على ضوء أسس علمية، تتضمن بيانات أولية عن المبحوثين، وفقرات عن أهداف البحث، تم إعدادها بصيغة مغلقة أو مفتوحة أو الإثنين معا بحيث تصل إليهم بواسطة وسيلة معينة، مثل البريد، أو المناولة، أو نحوها، وتعود للباحث بالوسيلة ذاتها بعد الفراغ من الإجابة عنها، ولهذا قمنا بإعداد مقياسين:

### 2-1- مقياس الشعور بالإنتماء:

و هو مقياس يقيس مستوى إرتباط العمال داخل المؤسسة و مدى شعورهم بالرضى فيها من خلال إتجاهاتهم الإيجابية نحو عملهم و مدى شعورهم بالإنتماء للمؤسسة بغض النظر عن ظروفهم المهنية العامة داخل المؤسسة، و لقياسه قمنا بإعداد إستبيان يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المستوى الدراسي ) و ستة أسئلة مرقمة من 1 إلى 6 ، لكل منها إجابات تحتوي على إختيارات و من إجابة إلى خمس أجوبة . الهدف من دراسته الكشف عن مستوى شعور المستخدم بالإنتماء لوظيفته ولفرقة وللمؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال مراقبة المستخدم، من أجل تكييفه مع عوامل ومتغيرات

بيئة عمله ووظيفته، وينتج على ذلك أيضا تحسن في مستويات الإنتاجية وتدني معدلات التغيب ودوران العمل وكلها عوامل ضرورية دالة.

## 2.2- مقياس الإندماج المهني:

لقياس الإندماج المهني، قمنا بإعداد إستبيان يحتوي على 22 فقرة موزعة بشكل غير متساو على ثلاثة أبعاد هي :

1. بعد الإندماج مع المؤسسة بشكل عام و يتضمن سبعة (7) فقرات و هي (1-4-7-10-13-16-19) و يقصد بها الجو العام في المؤسسة من بداية مزاوله العمل إلى غاية التأقلم مع ثقافة و قيم المؤسسة.

2. بعد الإندماج مع المنصب في حد ذاته و يتضمن سبعة (7) فقرات و هي (5-8-11-14-17-20-22) و يقصد بها المهام الموكلة للموظف و مدى إندماجه في منصبه داخل المؤسسة.

3. بعد العمل في سياق الهيكل التنظيمي و يتضمن ثمان (8) فقرات و هي (2-3-6-9-12-15-18-21) تتحدث عن القيام بالعمل في مجموعة و العمل على تطويره .  
أعد مقياس الإندماج المهني من طرف الطالبة الباحثة بمساعدة الأستاذ المشرف و هو يشمل على 22 فقرة، تتوزع وفقا لنوعين من البنود: بنود موجبة و بنود سلبية.

1. البنود الموجبة: تتضمن عبارة، ويستدل بها على وجود مؤشر الإندماج المهني المرتفع عندما يجيب المستخدم بالقبول و تتمثل هذه الفقرات في العبارات التالية :

(2-3-7-9-11-12-16-17-18-19-20-21-22)

و تتقط هذه العبارات من [ 5 إلى 1 ]

الفقرات التي في إتجاه قياس الإندماج المهني هي الفقرات موجبة التي تتسم فيها الإجابة من خلال خمسة بدائل هي: موافق تماما، موافق، متردد، غير موافق، غير موافق تماما مثال: مثال: توفر المؤسسة قنوات الإتصال المناسبة للحصول على معلومات التي أحتاجها للقيام بمهامي.

موافق تماما	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

فإذا وضع إشارة (X) في خانة موافق يعطى له الدرجة 4. وإذا وضع إشارة (X) في خانة موافق تماما تعطى له الدرجة 5 وهكذا .

1. البنود السالبة: يتم إعطائها أوزان بشكل معاكس. حيث تعطى للفرد الذي يضع (X) في خانة موافق بشدة القيمة 1 وفي خانة موافق 2 وهكذا، و تتمثل هذه الفقرات في العبارات التالية : (1-4-5-6-8-10-11-14-15) على سبيل المثال: لازلت أواجه صعوبات في أداء بعض المهام المرتبطة بمنصب عملي.

موافق تماما	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق تماما
1	2	3	4	5

فإذا وضع إشارة (X) في خانة موافق يعطى له الدرجة 2. وإذا وضع إشارة (X) في خانة موافق تماما تعطى له الدرجة 1 وهكذا .

### 3-الصدق و الثبات:

(أ) الصدق :

\* صدق مقياس الشعور بالانتماء:

جدول رقم (03) : قيم و دلالة الارتباطات بين الدرجة الكلية لمقياس الشعور بالانتماء و فقراته.

فقرات المقياس	الدرجة الكلية للشعور بالانتماء	معامل ارتباط بيرسون
الفقرة 1	**594,	معامل ارتباط بيرسون
الفقرة 2	**409,	معامل ارتباط بيرسون
الفقرة 3	**568,	معامل ارتباط بيرسون
الفقرة 4	**442,	معامل ارتباط بيرسون
الفقرة 5	**378,	معامل ارتباط بيرسون

معامل ارتباط بيرسون	,508**	الفقرة 7
---------------------	--------	----------

مستوى الدلالة \*\* 0.001

لقياس مستوى صدق مقياس الشعور بالإنتماء تم اعتماد معامل ارتباط بيرسون للكشف عن دلالة الارتباطات بين الدرجة الكلية للمقياس والفقرات التي تنطوي تحته وقد جاءت كل الارتباطات دالة عند مستوى الدلالة 0.001، حيث إمتدت قيم الارتباطات من 0.37 إلى 0.59 . و تعني هذه النتائج أن المقياس يمتاز بمستوى عال من الإتساق الداخلي ، بما يؤكد تصنيفه إلى مستوى مقبول من الصدق.

\* صدق مقياس الإندماج المهني:

جدول رقم ( 04 ) : العلاقة الارتباطية بين قيم معامل الإندماج بالمؤسسة بشكل عام و فقراته.

المقياس فقرات	بعد الإندماج بالمؤسسة بشكل عام	بعد العمل في سياق الهيكل التنظيمي	بعد المنصب في حد ذاته
1	,375**		
4			-,380**
7	,521**		
10	,006*		
13	,363**		
16	,530**		
19	,385**		
2		,663**	
6		,501**	

	,182		9
	,316**		12
	,457**		15
	,326**		18
	,559**		21
	,364**		3
,365**			5
,454**			8
,418**			11
,557**			14
,436**			17
,330**			20
,506**			22
,773***	,853***	,726***	الدرجة الكلية للاندماج المهني

\* غير دالة    \*\* دالة عند مستوى دلالة 0,01    \*\*\* دالة عند مستوى 0,001

لحساب صدق مقياس الاندماج المهني تم اعتماد طريقة الإتساق الداخلي بين كل بعد والفقرات التي تنطوي تحته وبين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس.

و كما يظهر في الجدول رقم (04) فإن إرتباطات فقرات كل بعد ببعدها و درجات الإرتباطات بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس جاءت دالة عند مستوى دلالة 0,01 و 0,001. بينما جاءت الفقرة رقم 9 و رقم 10 غير دالتين في إرتباطهما مع بعديهما و عليه تم إستبعادهما من الصيغة النهائية للمقياس كما تم إستبعاد الفقرة رقم 4 بالرغم من أن درجه

إرتباطها مع بعد المنصب في حد ذاته جاءت دالة عند قيمة إرتباط 0.038 - حيث أنها ترتبط إرتباط عكسي مع البعد، و بهذا المعنى نكون قد إستبعدنا 3 فقرات من أصل 22 فقرة للمقياس بصيغته الأولية ، وبناء على ما سبق فإن المقياس في صيغة النهائية يتضمن 19 فقرة ، و بعد إحتساب الإتساق الداخلي بنفس الطريقة تم الكشف عن وجود إرتباطات دالة عند مستوى 0,01 و 0.001 على التوالي.

(ب)-الثبات:

جدول رقم (05): يمثل معامل الثبات بإستخدام إرتباط ألفا كرونباخ و جوتمان

المقياس	الفا كرونباخ	جوتمان
الشعور بالإنتماء	,332	,358
الإندماج المهني	.739	,867

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن مقياس الشعور بالإنتماء يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات و ذلك بقيمة 0.332 عند حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ أما معامل الثبات جوتمان فيقدر بـ 0.358 ، كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن مقياس الإندماج المهني يتمتع بدرجة جيدة من الثبات و ذلك بقيمة 0.739 عند حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الثبات جوتمان فيقدر بـ 0.867 .

#### 4- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع، وخصائص العينة وطبيعة الفرضيات والتصوير العام للموضوع، قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) التالية :

- النسبة المئوية.
- التكرارات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- إختبار "ت" T-test .
- تحليل التباين Anova .
- معادلة شيفيه Scheffée .
- معامل إرتباط بيرسون Pearson .
- معامل ألفا كرونباخ Crobach .
- معامل جوتمان Guttman .

## الفصل الخامس : عرض ومناقشة وتحليل النتائج

عرض النتائج المتعلقة بالفرضيات

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

اقتراحات و توصيات

خاتمة عامة

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق



يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة التي تسعى لدراسة الإندماج المهني و الشعور بالانتماء و تفسير هذه النتائج كما هي في خاتمة الدراسة مع مجموعة نت الاقتراحات في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج .

## 1- عرض وتحليل النتائج

### \*الإجابة على التساؤلين الأول و الثاني:

يطرح السؤال الأول الإشكال التالي "ما هو مستوى الإندماج المهني لمستخدمي مؤسسة سوناطراك بديرية تصليح الأنابيب (DRC) بشكل عام و على مستوى أبعاد الإندماج المهني؟"، أما السؤال الثاني " فما هو مستوى الشعور بالانتماء لدى مستخدمي مؤسسة سوناطراك بديرية تصليح الأنابيب (DRC) بشكل عام؟"، و هما سؤالان إستكشافيان و للإجابة عليهما وجب الكشف عن مستويات الإندماج المهني و الشعور بالانتماء لدى العينة بشكل عام و الجدول الآتي يوضح ذلك:

**جدول رقم (06) : مستويات الإندماج المهني والشعور بالانتماء لدى العينة بشكل عام**

الدرجة الكلية للإندماج المهني	المنصب في حد ذاته	العمل في سياق الهيكل التنظيمي	الإندماج بالمؤسسة بشكل عام	الشعور بالانتماء	
57	24	18	15	18	المتوسط النظري
72,0000	25,0600	23,8000	23,1400	16,3400	المتوسط الحسابي
7,62113	3,59938	3,30121	2,78487	4,00821	الانحراف المعياري

من خلال نتائج الجدول رقم (6) نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 16 و الإنحراف المعياري 4 ويظهر من خلال هذه النتائج بأن مستوى الشعور بالإنتماء ضعيف مقارنة مع المتوسط النظري، وفيما يخص بالإندماج بالمؤسسة بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 23 و الإنحراف المعياري 2.7 و مقارنة مع المتوسط النظري الذي بلغ 15 لأن المستخدمين غالباً ما يشعرون بأنهم مندمجون بشكل عالي في المؤسسة بشكل عام بمعنى لديهم مستوى عالي من الإندماج ، أما العمل في سياق الهيكل التنظيمي المتوسط الحسابي بلغ 23 و الإنحراف المعياري إلى 3 و هي أكبر من المتوسط النظري الذي بلغ 18 و هذا يعني أن المستخدمين مندمجون في العمل في سياق الهيكل التنظيمي ، أيضاً نلاحظ بالنسبة للمنصب في حد ذاته نجد المتوسط الحسابي 25 أكبر من المتوسط النظري 24 و إنحراف معياري قيمة 3 و هما بالتقريب متساويان، وفيما يخص الدرجة الكلية للإندماج المهني فنلاحظ أن المتوسط الحسابي 72 أكبر من المتوسط النظري 57 و الإنحراف المعياري 7 و هو ما يوضح أن الدرجة الكلية للإندماج المهني عالية جداً بمعنى أنهم يشعرون أنهم مندمجون بشكل جيد مع المؤسسة.

\*الفرضية الأولى : توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين الإندماج المهني و الشعور

بالإنتماء للمؤسسة ، و النتائج في الجدول التالي توضح ذلك:

**جدول رقم (07) : دلالة العلاقة الإرتباطية بين الإندماج المهني و الشعور بالإنتماء.**

الشعور بالإنتماء		
,012	معامل إرتباط بيرسون	الدرجة الكلية للإندماج المهني
,934	الدلالة	
50	ن	

للتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بطريقة الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية و من خلال نتائج الجدول رقم (6) تبين أن هناك علاقة ضعيفة بين الشعور بالإنتماء و الدرجة الكلية للإندماج المهني حيث قدرت قيمة الارتباط بـ 0.12 عند مستوى الدلالة 0.934 غير دالة، وهذا يعني أن الشعور بالإنتماء لدى المستخدمين لا يتأثر بالإندماج المهني .

\***الفرضية الثانية:** إن الإختلاف في الجنس يرافقه إختلاف دال في مستوى الإندماج المهني لدى مستخدمي مؤسسة سوناطراك بمديرية تصليح الأنابيب (DRC)، و الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

**جدول رقم (08) : دلالة الفروق بين متغير الجنس في مستوى الإندماج المهني .**

الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	22	71.72	6.37	-0.22	0.8
إناث	28	72.21	8.58		

من خلال الجدول رقم (8) تبين أنه توجد فروق غير دالة إحصائياً بين الذكور و الإناث من حيث مستوى الإندماج المهني حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور 71.72 و إنحراف معياري 6.37 و بلغ المتوسط الحسابي للإناث 72.21 و إنحراف معياري 8.58 و قدرت قيمته (ت) بـ -0.22 و هي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.8. أي بمعنى عدم وجود فروق غير دالة إحصائياً في مستوى الإندماج المهني تبعاً لمتغير الجنس.

\***الفرضية الثالثة:** إن إختلاف الجنس يرافقه إختلاف دال إحصائياً في مستوى الشعور بالإنتماء، و الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (09) : دلالة الفروق لمتغير الجنس في مستوى الشعور بالإنتماء.

الجنس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	16.22	4.51	0.17	0.8
إناث	16.42	3.64		

من خلال الجدول رقم (9) ونتائج T-test تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث من حيث مستوى الشعور بالإنتماء حيث بلغت قيمة ت 0.17 عند مستوى الدلالة 0.8 ، و بهذا المعنى و بالنظر للمتوسطات الحسابية لمستوى الشعور بالإنتماء لدى الذكور 16.22 و الإناث 16.42 و هي قيم أقل من المتوسط النظري 18 كما يظهر في الجدول رقم (6) و بالنظر للإنحرافات المعيارية للذكور 4.51 و الإناث بلغ 3.64 يعنى أن كلا الجنسين لهما شعور بالإنتماء بنفس المستوى تقريبا، بالرغم من وجود فرق ظاهري غير معنوي لصالح الإناث .

\*الفرضية الرابعة : يوجد إختلاف في الفئة المهنية يرافقه إختلاف دال في كل من الإندماج المهني والشعور بالإنتماء على التوالي لدى مستخدمى مؤسسة سوناطراك بمديرية تصليح الأنابيب (DRC) بشكل عام ؟

جدول رقم (10) : دلالة إختلاف الفئة المهنية لمستخدمي المؤسسة في مستوى إندماجهم

المهني وشعورهم بالإنتماء .

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,445	,825	48,246	2	96,492	ما بين المجموعات	الدرجة الكلية للإندماج المهني
		58,500	47	2749,508	داخل المجموعات	
			49	2846,000	المجموع	
,450	,811	13,137	2	26,275	ما بين المجموعات	الشعور بالإنتماء
		16,190	47	760,945	داخل المجموعات	
			49	787,220	المجموع	

لإختبار هذه الفرضية التي تستهدف الكشف عن الفروق بين الفئات المهنية الثلاث ( إطار، منفذ أو مؤهل ) في مستوى الإندماج المهني والشعور بالإنتماء للمؤسسة تم إستخدام أسلوب إحصائي يتمثل في معادلة تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) وكما يظهر من الجدول رقم (10) فقد كشفت الدراسة عن وجود فروق غير دالة بين الفئات المهنية الثلاث في مستوى شعورهم ب الإندماج المهني و مستوى والشعور بالإنتماء للمؤسسة حيث جاءت قيمة "ف" على التوالي 0.82 و 0.81 عند مستوى دلالة أكبر من 0.5 و هذا يعني أن الفئات المهنية لثلاث ( إطارات، منفذين، مؤهلين) لهم نفس مستوى الإندماج و الشعور بالإنتماء للمؤسسة بالرغم من وجود فروق ظاهرة كما يظهر في ترتيب سلم الجدولين (10) و (11).

جدول رقم ( 11 ) : جدول scheffé.

الدرجة الكلية للاندماج المهني		
Scheffé <sup>a,b</sup>		
المجموعة الفرعية	ن	الفئة المهنية
ألفا=0.05		
1		
70,0000	16	إطار
72,5833	12	عامل منفذ
73,1364	22	عامل مأهل
,522		دلالة

جدول رقم (12) : جدول إختلاف الفئة المهنية لمستخدمي المؤسسة و شعورهم بالإنتماء

بطريقة scheffé.

الشعور بالانتماء		
Scheffé <sup>a,b</sup>		
المجموعة الفرعية ألفا	ن	الفئة المهنية
0.05=		
1		
15,6875	16	إطار
16,1364	22	عامل مأهل
17,5833	12	عامل منفذ
,425		دلالة

أي أن الإختلاف بين المستخدمين من حيث أنهم ( إطارات، منفذ ين أو مؤهلين ) لم يؤثر على مستوى إندماجهم المهني ، وكذلك نفس الشيء بالنسبة للشعور بالإنتماء حيث ظهرت الفئات كما لو أنها تتمتع بنفس مستوى الشعور بالإنتماء كما يظهر في الجدولين (10) و (11) مما يعني هذا أن الفرضية غير محققة ، يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المهنية الثلاث ( إطار، منفذ أو مؤهل ) في مستوى الإندماج المهني والشعور بالإنتماء للمؤسسة سوناطراك بمديرية تصليح الأنابيب (DRC).

\*الفرضية الخامسة : توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين الأقدمية في المنصب و متغيري الإندماج المهني و الشعور بالإنتماء على التوالي.  
جدول رقم ( 13 ) : قيمة معامل بيرسون بين الأقدمية في المنصب و متغيري الإندماج المهني والشعور بالإنتماء .

الشعور بالانتماء	الدرجة الكلية للاندماج المهني		
,074	-,149	معامل إرتباط بيرسون	الأقدمية في المنصب
,612	,301	الدلالة	
50	50	ن	

للتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الإرتباط" بيرسون "بطريقة الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية و الجدول رقم (13) يبين أن الدرجة الكلية للاندماج المهني سالب و يساوي -0.149 عند مستوى الدلالة 0.301 أما بالنسبة للشعور بالإنتماء فيساوي 0.074 عند مستوى الدلالة 0.612 و هي نتائج تدل على وجود إرتباط غير دال معنويا

بين الأقدمية في المنصب و متغيري الإدماج المهني والشعور بالإنتماء عند مستوى الدلالة  
0.05.

كشفت الدراسة عن وجود ارتباط غير دال بين الأقدمية بالمنصب و متغيري الإدماج المهني  
و الشعور بالإنتماء.

## 2- عرض و تفسير نتائج البحث :

\*تفسير نتائج الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الإدماج المهني  
و الشعور بالإنتماء للمؤسسة.

تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا ضعيفة بين الإدماج و الشعور  
بالإنتماء للمؤسسة ، لأن المستخدم لا يستطيع التفاعل ولا العمل إذا غاب الشعور بالإنتماء  
لديه ليصل بذلك إلى أقصى درجات الإدماج في المؤسسة، وكذا التكيف والإستقرار المهني  
والمشاركة الفعلية والتشجيع المادي والمعنوي والتطبيق العملي للإندماج وهو التمكين الذي  
هو الصورة الحقيقية للمندمج مهنيا.

إنفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة مرزوق سارة وبوعشة مبارك بعنوان "أثر التمكين في  
تحقيق الإدماج الوظيفي للعاملين " ، وهي دراسة ميدانية لمجمع عموري ببسكرة، 2017،  
كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 ، هدفت  
الدراسة لتوضيح مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى إندماجهم في الوظيفة، وذلك من  
خلال تقديم إطار مقترح لتحقيق تمكين الفرد، تم توظيف الأسلوب الإحصائي التحليلي،  
وتوزيع استنبات لدراسة إستجابات الموظفين بمجمع عموري حول مستوى التمكين الذي يوفره  
لهم المجمع، ومدى تأثيره على مستوى اندماجهم لوظيفة، تم تحليل المعطيات إستخدام  
البرمج الإحصائي SPSS.22، حيث خلصت الدراسة إلى أهمية تبني المنظمات  
المعاصرة التمكين كمنهجية لتحقيق كفاءة وفعالية الموظف، بما يضمن تحقيق أهدافه  
وأهداف المنظمة ككل. و من خلال الدراسة نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية معنوية



بين الإدماج الوظيفي والتمكين، حيث أن الإدماج هو الصورة الأولى والمبدئية للموظف المندمج داخل المنظمة والتمكين هو الصورة الكامنة له والنهائية، وبالتالي يصبح الموظف مندما وظيفيا عند الذهاب والتوجه للبحث عن الأسس الكبرى للإدماج الوظيفي وهو التمكين الذي يمنحه الصلاحيات والمسؤوليات ويزوده بالمعرفة وبالتالي تحقيق الذات والتميز. ويمكن تفسير النتيجة حسبما ذهبت إليه نتائجا أن توفر بيئة العمل المناسبة التي تتفق مع طبيعة المستخدمين من حيث السمات الشخصية وطبيعة العمل، تعمل على توافر الراحة النفسية لدى المستخدمين مما تنعكس بدورها على حياتهم الخاصة وإستقرارهم النفسي الذي يعمل على خلق حالة الإدماج المهني لديهم و شعورهم بالإنتماء للمؤسسة الذي ينعكس بالإيجاب على مردوديتها.

**\*تفسير نتائج الفرضية الثانية:** إن الإختلاف في الجنس يرافقه إختلاف دال في مستوى الإدماج المهني لدى مستخدمي مؤسسة سوناتراك بمدينة تصليح الأنابيب (DRC).

كشفت الدراسة على وجود فروق غير دالة إحصائيا لإختلاف الجنس يرافقه إختلاف دال في مستوى الإدماج المهني لدى مستخدمي مؤسسة سوناتراك بمدينة تصليح الأنابيب، وهذا يدل على أن الفرق بين الذكور والإناث على مقياس الإدماج الوظيفي لا يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية المتحصل عليها في نتائجا بمعنى عدم وجود فروق غير دالة إحصائيا في مستوى الإدماج المهني تبعا لمتغير الجنس.

لقد إنتفتت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (الشهري ، 2003) التي أشارت إلى أن الإناث لديهن إنتاجية أكثر من الذكور.

و دراسة علاونة ربيعة بعنوان : "الانتماء وعلاقته بتحقيق الذات لدى الطالب الجامعي" حيث قامت بدراسة ميدانية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف -2 ( الجزائر) سنة 2017 ، تبحث هذه الدراسة في محاولة كشف علاقة الانتماء بتحقيق الذات لدى الطلبة الجامعيين. فقد تناولت عينة تضم 100 طالب تم اختيارهم بطريقة قصدية من جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2 - بسطيف يتراوح سنهم ما بين 20 - 27 سنة، ويمثلون 42 من

الذكور و 58 من الإناث و بينت النتائج الاحصائية للدراسة عدم تحقق الفرضية الرئيسية والتي تشير إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين الانتماء وتحقيق الذات .كما بينت المستويات المرتفعة لتحقيق الذات، والمستويات المتوسطة للانتماء و أبعاده خاصة التوحد والإيثار بينما مستوى المشاركة كان مرتفعا .وكشفت أيضا أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالانتماء وتحقيق الذات.

**\*تفسير نتائج الفرضية الثالثة:** إن إختلاف الجنس يرافقه إختلاف دال إحصائيا في مستوى الشعور بالانتماء.

كشفت الدراسة على أن عامل الجنس لم يتأثر في تحديد مستوى الشعور بالانتماء للمؤسسة، ونجد أن هذه النتيجة منسجمة مع ما هو شائع وهو أن المستخدمين سواء ذكور أو إناث فإن شعورهم بالانتماء للمؤسسة لا دخل له بمتغير جنسهم و هو بالمستوى نفسه حيث يحرصون على عملهم ويجدون المتعة أثناء القيام بذلك، والمثابرة على الإستمرارية في الأداء بروح عالية، وبكل ثقة داخل المؤسسة.

إتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة كل من نصيف فهمي (2012) بعنوان " المداخل و النماذج و النظريات في ممارسة خدمة الجماعة ، جامعة حلوان التي أشارت إلى أن الموظفين من كلا الجنسين يتمتعون بشخصية منتجة.

تتفق كذلك مع نتائج دراسة الخالدي (2013) التي أشارت إلى أن الاساتذة الجامعيين من كلا الجنسين يتمتعون بشخصية منتجة .

و تتفق مع نتائج دراسة لرقط علي 2009/2008 ، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر\_ المبررات و المتطلبات الأساسية هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، و قد تكونت عينة الدراسة من 122عضو هيئة تدريس إداري ( ذكور و إناث ) تم اختيارهم قصديا من مجتمع البحث و البالغ عددهم 181عضوا .استخدم الباحث المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة و أداة الاستبيان و الذي يحتوي على محورين هما : مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيق

إدارة الجودة الشاملة . توصلت الدراسة إلى وجود مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر بباتنة، لا توجد فروق ذات دالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر بباتنة تعزى لمتغيرات ( الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخبرة في التدريس ، الوظيفة الحالية) ، لا توجد فروق ذات دالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر بباتنة تعزى لمتغير التخصص، تتوفر متطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بنسبة اقل من المتوسط المطلوب.

**\*تفسير نتائج الفرضية الرابعة:** إن الإختلاف في الفئة المهنية يرافقه إختلاف دال في كل من الإندماج المهني والشعور بالإنتماء على التوالي لدى مستخدمي مؤسسة سوناطراك بمديرية تصليح الأنابيب (DRC) بشكل عام .

كشفت نتائج الدراسة أن الإختلاف بين المستخدمين من حيث أنهم ( إطارات، منفذ ين أو مؤهلين ) لم يؤثر على مستوى إندماجهم المهني ، وكذلك نفس الشيء بين الشعور بالإنتماء.

إتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل ( دراسة الهاجري، 2003 ) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول سلوك الإندماج الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

و دراسة سعد عبد محمد ، بعنوان " الإندماج الوظيفي و علاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين"، 2020، بجامعة القادسية، يرى الباحث وجود علاقة بين الإندماج الوظيفي و بين الشخصية المنتجة ، ويستهدف البحث التعرف على الإندماج الوظيفي و الشعور بالإنتماء لدى الموظفين ، و لقد خلصت الراسة بعدة نتائج منها ما يتطابق مع فرضيتنا و هي أن الموظفين في بلدية يتمتعون بالإندماج الوظيفي والشعور بالإنتماء.

تتفق كذلك مع نتائج دراسة نميش زوبيدة بعنوان " أبعاد جودة الحياة في العمل لدى السلك الطبي بمصلحة إعادة التأهيل الوظيفي " ، 2020، وهي دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي وهران ، جامعة محمد بن احمد وهران 02 الجزائر ، حيث هدفت هذه الدراسة لقياس مستوى جودة الحياة في العمل لدى السلك الطبي بمصلحة إعادة التأهيل الوظيفي بالمركز الاستشفائي الجامعي وهران، و ترى الباحثة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المؤشر العام لجودة الحياة في العمل يعزى لمتغير الفئة المهنية و لكن توجد فروق في مستوى بعدي الأجور و المكافآت و أسلوب الرئيس في الإشراف تبعا لمتغير الفئة المهنية.

**\*تفسير نتائج الفرضية الخامسة:** توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين الأقدمية في المنصب و متغيري الإندماج المهني و الشعور بالإنتماء على التوالي.

كشفت نتائج الدراسة أن أن الإندماج المهني والشعور بالإنتماء لا يتأثران بالأقدمية في المنصب و هذا راجع إلى الإندماج المهني و تحمل المستخدمين المسؤولية في العمل وزيادة الطاقة الإنتاجية فيه وتحقيق أهداف المؤسسة لما فيه من شعور المستخدمين بإنتمائهم بالمؤسسة ويصبحون جزء مهمما و فعالا أكثر فأكثر لا يختلف الإندماج المهني و الشعور بالإنتماء كثيرا كلما تقدم المستخدمين في سنوات الخدمة بإعتبار أنها متغيرات مرتبطة بالفرد ذاته و أقدميته في المنصب و مستوى الوعي لديه .

لقد إختلفت نتائج البحث مع دراسة (Min-Huei ، 2006) التي توضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول سلوك الإندماج حيث تعزى الإختلاف إلى المسمى الوظيفي .

و تتفق مع نتائج دراسة نميش زوبيدة بعنوان " أبعاد جودة الحياة في العمل لدى السلك الطبي بمصلحة إعادة التأهيل الوظيفي " ، 2020، وهي دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي وهران ، جامعة محمد بن احمد وهران 02 الجزائر ، حيث هدفت هذه الدراسة لقياس مستوى جودة الحياة في العمل لدى السلك الطبي بمصلحة إعادة التأهيل الوظيفي

بالمركز الاستشفائي الجامعي وهران .من خلال ابعادها ( ظروف العمل المادية ، ظروف العمل المعنوية ، خصائص الوظيفة ، جماعة ، العمل ، الأجور و المكافآت ، أسلوب الرئيس في الإشراف ، المشاركة في اتخاذ القرارات ) . و البحث عن الفروق بين المتغيرات الشخصية و المهنية لديهم، مستوى جودة الحياة في العمل توفر بدرجة متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المؤشر العام و ابعاد جودة الحياة في العمل تبعا لمتغير الجنس ،عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المؤشر العام و ابعاد جودة الحياة في العمل تبعا لمتغير الجنس ، الحالة الاجتماعية و الأقدمية.

## الاقتراحات و التوصيات:

بعد القيام بالدراسة الميدانية لموضوع البحث , و بعد الانتهاء من مناقشة النتائج المتوصل إليها , قمت بصياغة الاقتراحات و التوصيات تخص موضوع إعادة النظر في عملية اندماج العمال في المؤسسات و ذلك من خلال :

- 1- ضرورة وضع مصلحة خاصة في المؤسسة تابعة لمديرية الموارد البشرية , يشرف عليها أخصائيين في تسيير الموارد البشرية مهمتها الإشراف على عملية الاندماج .
- 2- ضرورة اقتراح دورات تكوينية لفائدة الأخصائيين في تسيير الموارد البشرية , الغرض منها التكوين على الاشراف و تأطير الموظفين الجدد.
- 3- المواصلة في هذه العملية لها لها من أهمية و نتائج إيجابية , تعود على المؤسسة و الإطار مع إعادة النظر في سياسيتها ووثيقتها الرسمية و متابعة تطبيقه الفعلي .
- 4- تطوير مراحل عملية ما قبل التوظيف و ذلك بتطبيقها على العمال الجدد , فكل عامل يحتاج إلى إدماج و تكوين و تقويم لتحضير شغل منصب جديد .

## الخاتمة:

يعتبر الإندماج المهني من المفاهيم الأساسية التي تلعب دورا بارزا وأساسيا في ضبط وتعديل سلوكيات الأفراد والسلوك التنظيمي والأداء المهني، حيث أن له دورا فعالا مؤثرا على إنتاجية العمل وتطوره ويسهم في إلزام العاملين بمؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وإرتباطهم بعملهم وإنجازه على أكمل وجه. كما أنه يسهم في تحسين صحة العامل النفسية والجسمية والذهنية ونوعية الحياة داخل وخارج بيئة العمل و كذلك الانتماء يعد واحدا من أهم المفاهيم التي تحدد طبيعة علاقة الفرد بالمجتمع في كل زمان ومكان، ومعنى ذلك أن ينحصر إهتمامه في ذاته أو يصبح في حالة ركود وعدم نشاط لعدم توفر الدافع على أداء فعل معين والشخص غير المنتمي قد ينفصل عن ماضيه و حاضره ولا يهتم بمستقبله.

وعليه طرحنا موضوع دراستنا ألا وهي الإندماج المهني و علاقته بتحقيق الشعور بالانتماء للمؤسسة وقد تمت دراستنا الميدانية على 50 عينة من مستخدمي شركة سوناطراك الوطنية لنقل وتسويق المحروقات، في قسم إصلاح الأنابيب (DRC)، وقد خرجنا بعدة إستنتاجات حوله بحيث وجدنا أنه يوجد توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين الإندماج المهني و الشعور بالانتماء للمؤسسة، توجد فروق غير دالة إحصائيا بين الذكور و الإناث من حيث مستوى الإندماج المهني، أن كلا الجنسين لهما شعور بالانتماء بنفس المستوى تقريبا، بالرغم من وجود فرق ظاهري غير معنوي لصالح الإناث ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث من حيث مستوى الشعور بالانتماء، كلا الجنسين لهما شعور بالانتماء بنفس المستوى تقريبا، بالرغم من وجود فرق ظاهري غير معنوي لصالح الإناث ، وجود فروق غير دالة بين الفئات المهنية الثلاث في مستوى شعورهم بالانتماء المهني و مستوى الشعور بالانتماء للمؤسسة، وجود إرتباط غير دال معنويا بين الأقدمية في المنصب و متغيري الإندماج المهني والشعور بالانتماء، وجود إرتباط غير دال بين الأقدمية بالمنصب و متغيري الإندماج المهني و الشعور بالانتماء.

## قائمة المراجع :

### ❖ المراجع باللغة العربية :

1. حجازي، إسماعيل و معاليم ،سعاد .(2013).تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات (ط1). عمان :دار أسامة للنشر و التوزيع.
2. دهمان، عبد المنهم.(2010).إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي .(ط1).سوريا :شعاع للنشر و التوزيع .
3. راوية حسن .(2005).مدخل استراتيجي لتخطيط و التنمية البشرية.الإسكندرية :الدار الجامعية
4. زاهر، عبد الكريم .(2011).مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية . (ط1) عمان :.الراية للنشر .
5. محمد عباس، سهيلة وعلي، حسن علي (2000)، إدارة الموارد البشرية .الأردن :دار وائل للنشر .
6. المغربي ،عبد الفتاح عبد الحميد .(2007).الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية .مصر. المكتبة العصرية.

### ❖ رسائل الماجستير و دكتوراه:

1. بلال، ريم (2008).تصور العمل و علاقته بالشعور بالانتماء إلى المؤسسة .رسالة ماجستير غير منشورة .السانيا جامعة وهران2
2. بن خالد ،عبد الكريم .(2009).الاتصال و علاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة .رسالة ماجستير غير منشورة .السانيا.جامعة وهران 2.
3. حسن عبد الله فراج 2008 ، دور التعليم العام في تعزيز الانتماء الوطني دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام في مدينة الرياض. جامعات نايت العربية للعلوم الأمنية، أطروحة دكتوراه.



4. خليل عليه خليل أبو جرد 2005 ، الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتهما بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
5. سعد عبد محمد ،2020، الإدماج الوظيفي و علاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة القادسية.
6. سعيد السيد 1990، الانتماء للوطن وعلاقته بالترابط الأسري رسالة ماجستير منشورة جامعة عين شمس،القاهرة.
7. علاونة ربيعة ،2017، الانتماء وعلاقته بتحقيق الذات لدى الطالب الجامعي، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد لمين دباغين سطيف -2 ( الجزائر) .
8. لرقط علي ، 2009/2008، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-المبررات و المتطلبات الأساسية-، كلية الآداب و العلوم الإنسانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الحاج لخضر بياتة.
9. نصيف فهمي ،2012، المداخل و النماذج و النظريات في ممارسة خدمة الجماعة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة حلوان.
10. نيميش زوبيدة ،2020، أبعاد جودة الحياة في العمل لدى السلك الطبي بمصلحة إعادة التأهيل الوظيفي، دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي وهران ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد بن أحمد وهران 02.
11. سبتي ذهبية 2015 مساهمة الاتصال الداخلي لتحفيز العاملين ، رسالة ماجستير منشورة بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.
- ❖ المراجع من مواقع الانترنت:
1. دخيل، عز الدين.(د.س).الاندماج و الاندماج ،الرهانات و الاستراتيجيات و المرجعيات .تم استرجاعها بتاريخ 2023-03-07،على الساعة 12:00من :

2. غسان حسين الحلو 2003، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي بينهما لدى  
الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تم استرجاعها بتاريخ 25-5-2023م على  
الساعة 15:00 pm :

<https://scholar.Nijah.Edu.files.allthesis315pdf>

❖ **المجلات :**

1. شاهد اسماعيل الحمداني ، 2011، ريم السعيد علي الجميل ، الاندماج الوظيفي و دوره  
في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الاثير و  
الخنساء في محافظة نينوي ، مجلة البحوث المستقبلية ، العدد 36، كلية الحداث ، جتمعة  
الموصل
2. عيساوي سياسي 2018، دور منهج التربية البدنية والرياضية لمرحلة التعليم المتوسط في  
تنمية بعض القيم الاجتماعية لدى التلاميذ، مجلات الباحث في العلوم إنسانية  
والاجتماعية مجلد 10(5) 2018 ،الجزائر ،جامعة قاصدي مربوح ورقلة .
3. مرزوق سارة ،بوعشة مبارك ،2017،دراسة التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين  
،دراسة حالة مجمع عموري\_بسكرة ،مجلة دراسات اقتصادية ،المجلد 4 العدد 3 قسنطينة  
،جامعة عبد الحميد مهوي .

❖ **المراجع باللغة الأجنبية :**

1. Dimitri Weiss .(2005). Ressources Humaines .troisième Edition .  
Paris : Edition D 'organisation .
2. Eckert Henri .(2006). Une Approche de l 'intégration des jeunes  
dans l 'entreprse .cerp.france.
3. English and English.A(1983)compréhensive dictionry off  
psychological and psychanalyticalrem,mamlong .

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران -2-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطفونيا

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

- موضوع المذكرة : الاندماج المهني و علاقته بالشعور بالانتماء للمؤسسة.

تحية طيبة :

- في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس تخصص علم النفس عمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية و الموسومة ب : "الاندماج المهني وعلاقته بالشعور بالانتماء للمؤسسة" يسرني أن أتوجه إليكم بمجموعة من الأسئلة يدور موضوعها حول التجربة الشخصية لكل مستخدم (موظف) حول مؤشرات.

و أن الإجابة على هذا الاستبيان يكون مصدرها التجربة الفردية فكل الإجابات تغيير صحيحة وبما أن الهدف الأساسي من وراء هذا الإجراء هو غرض علمي فإنني أتمنى منكم الإجابة بكل صراحة وموضوعية لأن ذلك يتوقف على صدق نتائج البحث وأحبطكم علما بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية ولن يطلع عليها أحد حيث سيتم تحويلها إلى أرقام.

- و شكرا لكم على حسن تجاوبكم ومساعدتكم على إنجاز هذا البحث.

الطالبة : بورويس شيما

البيانات الشخصية :

- الجنس :

ذكر  أنثى

- العمر :

- المستوى الدراسي :  بدون مستوى  ابتدائي  متوسط  ثانوي

جامعي

ليسانس

ماستر

دكتوراه

1. رتب من واحد إلى 6 العوامل التالية من أكثر تحفيزا إلى الأقل تحفيزا :

❖ ثقافة وقيم المؤسسة

❖ الوظائف والمهام التي توكل إليك

❖ حجم المؤسسة

❖ اسم المؤسسة

❖ الأجرة والعلاوات

❖ خدمات إضافية (العمره - العيد - التقاعد)

2. إلى أي حد أنت راض عن عناية برنامج التواصل و التظاهرات الرسمية المسيطرة من طرف المؤسسة

فيما يخص التكوين ، اجتماعات العمال ، ورؤساء المصالح من مسؤولي المؤسسة للتخطيط وتقسيم

احتياجات المؤسسة :

❖ غير راض تماما

❖ راض إلى حد ما

❖ متردد

❖ غير راض

❖ غير راض على الإطلاق

3. هل تشعر بأنك معني بالسير الحسن لمؤسستك :

❖ غير معني على الإطلاق

❖ غير معني إلى حد ما

❖ متردد

❖ معني إلى حد ما

❖ معني تماما

4. هل تعترم البقاء للعمل بهذه المؤسسة حتى التقاعد :

❖ نعم

❖ أذهب للعمل لمؤسسة أخرى إذا كانت فيها فرص أحسن

❖ غير متأكد

❖ سأواصل العمل بهذه المؤسسة مهما توفرت فرص العمل أقرب و في ظروف أحسن

❖ لا أعتزم البقاء حتى سن التقاعد بهذه المؤسسة

5. إلى أي حد أنت راض عن عملية التواصل الداخلي على مستوى مختلف مصالح المؤسسة :

❖ غير راض على الإطلاق

❖ غير راض إلى حد ما

❖ غير متأكد

❖ غير محبوب

❖ غير محبوب تماما

6. أرغب فعلا في مشاركة أفكارى مع المحيطين بي في العمل ولكن لدى انطباع بأنهم سوف لا

يقدرونها :

❖ موافق تماما

❖ موافق إلى حد ما

❖ متردد

❖ غير موافق

❖ غير موافق تماما:

❖ راض تماما

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق تماما
01	لا زلت أواجه صعوبات في أداء بعض المهام المرتبطة بمنصب عملي					
02	توفر المؤسسة قنوات الاتصال المناسبة للحصول على معلومات التي أحتاجها للقيام بمهامي					
03	من أول يوم توظيف لي بالمؤسسة كنت على دراية تامة بكل المهام التي يجب علي القيام بها					
04	تصادرنني في الأسابيع الأولى من توظيف بهذه المؤسسة رغبة للانسحاب من هذه الوظيفة					
05	أجد نفسي مطالب بالقيام بمهام غير واضحة					
06	أجد صعوبة في ترجمة مجهوداتي المهنية للمشرفين في العمل					
07	الانطباع الأول الذي كونته في هذه المؤسسة من أول يوم توظيف أنها مؤسسة متطورة					
08	لا زلت أواجه صعوبات في أداء بعض المهام المرتبطة بمنصب عملي					
09	إن قيامي بعملية يتم وفق برنامج زمني مخطط له من طرف إدارة المؤسسة					
10	إنما بنتي مخاوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل بهدف المؤسسة خلال الأسابيع الأولى من توظيفي					
11	لا زلت نحتاج إلى مساعدة في التحكم في بعض مهام منصبك					
12	علاقات العمل في المؤسسة مبنية سلفا على التعاون والتكاتف					
13	تحصلت على تسهيلات التي تعرفت بالنظام					

					العام للمؤسسة في المرحلة الأولى من التوظيف	
					لازلت أحتاج إلى تكوين من أجل التمكن في أداء عملك كما هو متوقع له	14
					نجد أن هناك أشياء لا بد من تغييرها أو تطويرها من أجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح بهذه المؤسسة	15
					أجد أن المسؤولين ذوو العلاقة مع المنصب في العمل ساعدوني في التعرف على مسار الوظائف التي أقوم بها	16
					تعتقد أن خبرتك السابقة ساعدتك بشكل كبير في التحكم في مهامك في منصب عملك	17
					أنت على علم بأهداف المؤسسة التي يجب إنجازها خلال السنة	18
					أنت راض عن ثقافة وقيم المؤسسة التي تعمل لصالحها	19
					أن فرص التكوين تساعدك على تطوير مهاراتك المهنية	20
					أنت تساعد على إدماج العمال الإداريين الجدد في المؤسسة	21
					أنه لك الفرصة لتقديم اقتراحات حول استراتيجية تطوير المؤسسة	22