



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

واقع الاندماج الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية: دراسة

تطبيقية على شركات النفط بمدينة الرياض

مشروع تخرج

إعداد

Mada Abdulkareem Assalmi	222001881	مدا عبد الكريم السالمي
Fatimah Ahmed muafa	232001100	فاطمة احمد معافا
Maryam Sayed Aboalkheir	232000388	مريم سيد ابو الخير

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م



إِهْدَاء

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير

فلقد كان له الفضل الأول في الوصول لهذه المرحلة

(والدي الحبيب) أطال الله في عمره

إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني رابط الجأش وراعتني

(أمي الغالية) بارك الله لي في عمرها

إلى من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب

(أخوتي) بارك الله فيهم

إلى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي وتقديم أفضل النصائح

(جزاهم الله عنا كل خير الجزاء)

شكر وتقدير

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاندماج الوظيفي بأبعادهما (المشاركة في الوظيفة والرضا الوظيفي والحماس الوظيفي) وأثره على الفعالية التنظيمية من وجهة نظر موظفي شركات النفط بمدينة الرياض، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على 336 موظف تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، فقد تم استرداد 227 استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للحصول على النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير إيجابي للاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض، إضافةً إلى أن جميع متغيرات الاندماج الوظيفي (المشاركة في الوظيفة والرضا الوظيفي والحماس الوظيفي) تؤثر في الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض لكل من المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي).

وأوصت الدراسة إدارة الشركات بضرورة إشراك الموظفين في صناعة القرارات وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات التي تساهم في تطوير العمل من خلال المسابقات المختلفة، كما أوصت إدارة الشركات بالاهتمام أكثر ببيئة عمل الموظفين وتهيئتها جيداً وتقديم الحوافز المادية لهم إضافة للحوافز المعنوية وإتاحة الفرصة لالتحاقهم بالدورات التدريبية لرفع مستوى الرضا الوظيفي، وأوصت أيضاً بالاهتمام بالجانب النفسي للموظفين وتصميم برامج تنشيطية تهدف لرفع مستوى الحماس والتفاني في العمل وتعزيز العمل التعاوني من خلال إقامة الندوات التعريفية والتثقيفية لضمان استمرار تقديم الخدمة للمجتمع،

الكلمات الافتتاحية : الاندماج الوظيفي – الفعالية التنظيمية – شركات النفط- مدينة الرياض .

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	مستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3 أهمية الدراسة:
3.....	الأهمية العلمية
3.....	الأهمية العملية
4.....	4.1 أهداف الدراسة
4.....	5.1 أسئلة الدراسة
5.....	6.1 فرضيات الدراسة
5.....	7.1 نموذج الدراسة
6.....	8.1 أسباب اختيار الموضوع

6.....	الأسباب الذاتية
6.....	الأسباب الموضوعية
7.....	9.1 المنهجية:
7.....	10.1 مصادر البيانات:
7.....	11.1 أدوات الدراسة:
8.....	12.1 حدود الدراسة
8.....	13.1 الدراسات السابقة
19	الفصل الثاني: الاطار النظري
19	المبحث الأول الاندماج الوظيفي
19	1.1.2 المقدمة:
20	2.1.2 نشأة وتطور مفهوم الاندماج الوظيفي
20	3.1.2 مفهوم الاندماج الوظيفي
23	4.1.2 أهمية الاندماج الوظيفي
25	5.1.2 أبعاد الاندماج الوظيفي
26	6.1.2 سمات الاندماج الوظيفي
27	7.1.2 العوامل المؤثرة بالاندماج الوظيفي
29	9.1.2 وصفات العاملين المندمجين وظيفيًا
31	المبحث الثاني: تحقيق الفاعلية التنظيمية
31	1.2.2 تمهيد:
31	2.2.2 مفهوم الفاعلية التنظيمية:

34	3.2.2 الفرق بين الكفاءة والفاعلية:
34	4.2.2 أهمية الفاعلية التنظيمية:
35	5.2.2 عناصر الفاعلية التنظيمية:
36	6.2.2 معوقات الفاعلية التنظيمية:
37	7.2.2 أبعاد الفاعلية التنظيمية:
43	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
43	1.3 مقدمة:
43	2.3 منهج الدراسة:
43	3.3 مصادر البيانات
44	4.3 عينة الدراسة:
45	5.3 أداة الدراسة:
46	6.3 صدق الاستبانة
52	7.3 ثبات الاستبانة:
53	8.3 اختبار التوزيع الطبيعي
54	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
55	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
55	1.4 مقدمة :
58	2.4 تحليل البيانات:
69	3.4 اختبار فرضيات الدراسة
79	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

79	1.5 مقدمة:
79	2.5 مناقشة النتائج:
81	3.5 التوصيات :
81	التوصيات الخاصة بالاندماج الوظيفي
83	التوصيات المتعلقة بالفعالية التنظيمية
84	Abstract
85	المراجع
85	أولاً: المراجع باللغة العربية
89	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية
94	الملاحق
95	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
46	جدول (1) المقياس المستخدم في الاستبانة
47	جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الأول
48	جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الثاني
49	جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الثالث
50	جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الثاني
51	جدول (6) معامل ارتباط بيرسون لكل محور مع الدرجة الكلية
52	جدول (7) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
53	جدول (8) اختبار التوزيع الطبيعي
55	جدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
56	جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
56	جدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
57	جدول رقم (12) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة
58	
59	جدول رقم (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المحور الأول "المشاركة في الوظيفة"

60	جدول رقم (15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "الرضا الوظيفي"
62	جدول رقم (16) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المحور الثالث "الحماس الوظيفي"
64	جدول رقم (17) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة الموافقة لكل محور من محاور الاندماج الوظيفي
66	جدول رقم (18) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المجال الثاني "الفعالية التنظيمية"
69	جدول (19) معامل الارتباط بين الاندماج الوظيفي والفعالية التنظيمية
70	جدول (20) تحليل الانحدار المتعدد
72	جدول رقم (21) معامل Independent sample T Test لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس
73	جدول رقم (22) معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الفئة العمرية
74	جدول رقم (23) معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي
75	جدول رقم (24) معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة
77	جدول رقم (25) معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
6	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة
20	شكل (2) مفهوم الاندماج الوظيفي (الحمود، 2021)
29	شكل (3) فوائد الاندماج الوظيفي

الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

1.1 المقدمة:

يُعتبر المورد البشري العنصر الرئيسي والحاسم في نجاح المنظمات أو فشلها، حيث وجد علماء النفس وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي أن احترام الموظفين وتحفيزهم وتعزيزهم، يعمل على رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج والولاء والرضا، كما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي، وكلما أهملت الإدارة حاجات الموظفين المختلفة ولم تقم على تلبيتها، انعكس ذلك عليهم سلباً وبالتالي على أداء المنظمة ككل

وتختلف المؤسسات من حيث نوع الصناعة التي تقدمها، فمنها ما يقدم خدمات عامة، ومنها ما يقدم خدمات خاصة، كما تختلف من حيث حجمها، فمنها مؤسسات كبيرة ومتوسطة وصغيرة من حيث الإنتاج وعدد الموظفين، وتُعد شركات النفط من المؤسسات المهمة جداً في كل بلدان العالم المنتجة للنفط، لأنها تقدم قيمة اقتصادية عالية في الاقتصاد الوطني، وحتى تقدم خدماتها بشكل ممتاز، ينبغي عليها الاهتمام بالموظفين وتلبية احتياجاتهم، وتطبيق أفضل ممارسات الاندماج الوظيفي لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الفعالية التنظيمية

وتعد مسألة الاندماج الوظيفي من المسائل الرئيسية والمهمة لفهم السلوك التنظيمي في العمل، وذلك بسبب الدور الرئيسي والحيوي الذي يؤديه اندماج العاملين كحلقة وصل بين مستوى الإنتاجية من ناحية، وحاجات العامل ونوعية الحياة الوظيفية من ناحية أخرى (عسلي، 2018، ص 143)، خاصة أن 13% فقط من الموظفين في جميع أنحاء العالم يشاركون بشكل كامل في العمل، إضافةً إلى ذلك، فإن ضعف هذا العدد غير مندمج في العمل، وبالتالي يمارسون سلوكاً سلبياً ينتقل إلى موظفين آخرين (Osborne & Hammoud, 2017, p50). إضافةً إلى ذلك تسعى المنظمات على اختلاف طبيعتها إلى تحقيق الفعالية

التنظيمية، باعتبارها أحد السلوكيات المرغوب فيها، ولما لها من دور في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء، فهي إحدى الصفات المميزة للتنظيم المتجدد، وأساس تطوره ونموه، ومعيار للحكم على نجاحه أو فشله في تحقيق أهدافه (بولوداني وعقون، 2021، ص98)

ومن بين الشركات الهامة في المملكة العربية السعودية عموماً ومنطقة الرياض على وجه الخصوص شركات النفط ، فهي تؤدي دوراً حيوياً في المكون الاقتصادي في المملكة ككل وفي الرياض بشكل خاص، لما تقدمه من خدمات حيوية وأساسية فيما يتعلق بالاقتصاد والعوامل الاجتماعية والبيئة والصحة (النعمي وآخرون، 2014، ص194) وبالتالي فإن دراسة واقع الاندماج الوظيفي للعاملين يضع المسؤولين في شركات النفط في مدينة الرياض أمام ضرورة تلبية احتياجات الموظفين المختلفة، وتهيئة بيئة عمل مشجعة لهم، مما يعزز انخراطهم بشكل كبير في العمل، وبالتالي يرفع من مستوى الفعالية التنظيمية، وتأدية المهام الوظيفي بشكل فعال ومُرضي، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع الاندماج الوظيفي للعاملين في شركات النفط في الرياض وأثره على الفعالية التنظيمية.

2.1 مشكلة الدراسة

يؤدي الموظف دوراً مهماً في نجاح المنظمة باعتباره مصدراً للميزة التنافسية، والمدخل الحديث للتنمية المستدامة، من خلال توجيه إمكانياته ومهاراته ومعارفه في تحديث وإبداع الجديد، بما يكسب المنظمة المرونة والقدرة على توفير متطلبات التطور، وهذا يستدعي ضرورة الاهتمام بالموظف وتشجيعه على العمل، لضمان اندماجه بالوظيفة في سبيل ضمان تحقيق دوره وتفعيل قدرته على تحقيق الأهداف (مرزوق و بوعشة، 2017، ص163). وقد أفادت بعض الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الاندماج الوظيفي، إلى أن حالة الاندماج الوظيفي في المؤسسات التي أُجريت عليها الدراسة جاء بدرجة متوسطة، كدراسة (حميد 2018)، التي تناولت "الدور الوسيط للاندماج الوظيفي على إدارة المواهب وأداء المنظمة ، حيث أشارت إلى أن نسبة الاندماج الوظيفي كان بنسبة (76.48%)، ودراسة (دهليز وحمد، 2016)، التي تناولت "أثر الاندماج الوظيفي Job Engagement والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في

المؤسسات الأكاديمية " فقد أظهرت أن درجة الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية جاء بنسبة (78.8%) .

لذلك يمكن القول أن للاندماج الوظيفي دور كبير على تحقيق الفاعلية التنظيمية ويمكن صياغة المشكلة البحثية من خلال السؤال الرئيسي التالي :

ما هو واقع الاندماج الوظيفي وأثره على الفاعلية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض؟

3 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

تناقش الدراسة مفهوم الاندماج الوظيفي الذي يُعتبر مفهوماً حديثاً في إدارة الموارد البشرية وقياس مدى توفره في شركات النفط بمدينة الرياض، كما تفيد الأكاديميين والباحثين والدارسين لموضوع الاندماج الوظيفي، وتُعتبر قيمة علمية تُضاف للمكتبات الجامعية، ويُستفاد منها في هذا المجال.

الأهمية العملية

- تفيد الدراسة المجتمع المحلي، حيث إن زيادة مستوى الاندماج الوظيفي يؤدي إلى زيادة الانخراط في العمل، مما ينعكس على جودة الخدمات التي تقدمها شركات النفط بمدينة الرياض
- يناقش الباحث موضوع الدراسة الذي يقع بين تخصصي علم النفس وإدارة الأعمال، اللذان درسهما الباحث، مما يساعد على إدراك مفاهيم الدراسة وآثارها النفسية على الموظفين.
- تحاول الدراسة الاستفادة مما تسفر عنه النتائج في توجيه المسؤولين في شركات النفط بمدينة الرياض نحو تطبيق أفضل الممارسات في إدماج الموظفين، من خلال وضع برنامج خاص بذلك، وتقدم مقياساً يساعد على فحص مدى التقدم فيه، وستساعد هذه الدراسة في فهم أفضل لواقع الاندماج الوظيفي في شركات النفط، وستقدم الدراسة توصيات قابلة للتطبيق لتحسين فاعلية الاندماج الوظيفي.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

الهدف الرئيسي الأول: التعرف على واقع الاندماج الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية في شركات

النفط بمدينة الرياض؟

ويمكن من خلال الهدف الرئيسي تقسيمة الي مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

- الكشف عن العلاقة بين الاندماج الوظيفي والفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض.
- وصف الأثر الحقيقي للاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض
- تقييم مستوى تأثير أبعاد الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض
- تقديم توصيات تساعد شركات النفط بمدينة الرياض على زيادة مستوى الاندماج الوظيفي، ورفع مستوى الفعالية التنظيمية فيها.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو واقع الاندماج الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية في شركات

النفط بمدينة الرياض؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما هي العلاقة بين الاندماج الوظيفي والفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض؟
- ما هو الأثر الحقيقي للاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض؟
- ما هو تأثير أبعاد الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض؟
- ما هي توصيات تساعد شركات النفط بمدينة الرياض على زيادة مستوى الاندماج الوظيفي، ورفع مستوى الفعالية التنظيمية فيها؟

6.1 فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

السؤال الرئيسى التالى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الاندماج الوظيفي ومستوى الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض، ويتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية كالآتي:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين المشاركة في الوظيفة ومستوى الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الرضا الوظيفي ومستوى الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض.

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الحماس الوظيفي ومستوى الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض.

2. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض تُعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)..
المتغير التابع: الفعالية التنظيمية

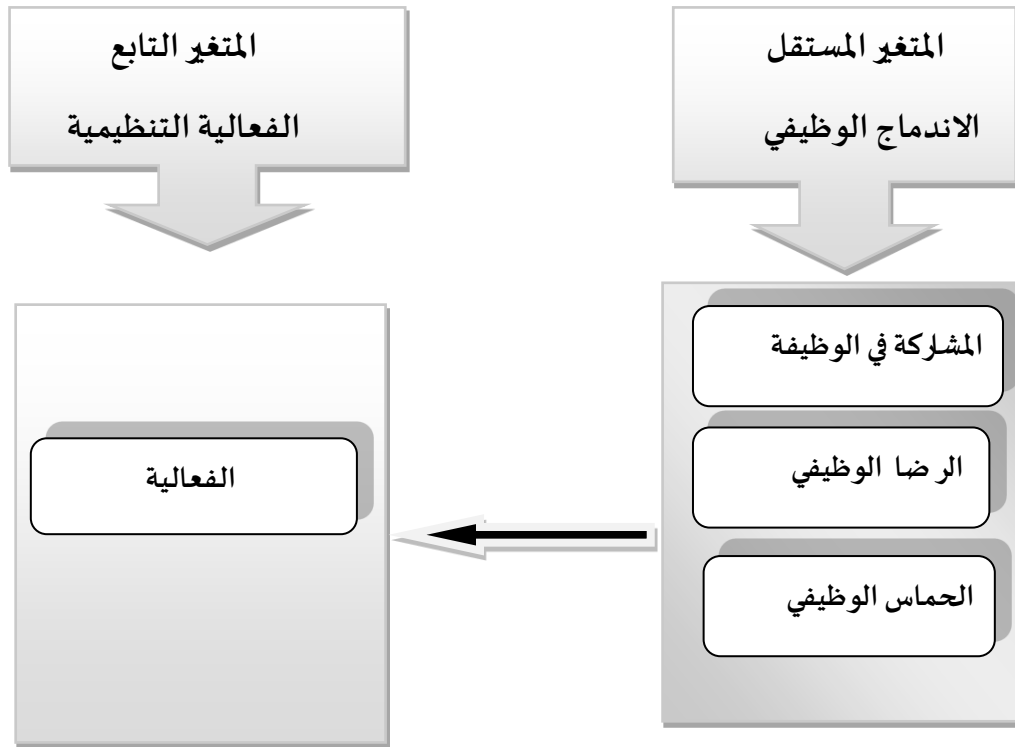
7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر واقع الاندماج الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات النفط بمدينة الرياض ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الاندماج الوظيفي (المشاركة في الوظيفة – الرضا الوظيفي – الحماس الوظيفي)

- المتغير التابع: الفعالية التنظيمية

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



8.1 أسباب اختيار الموضوع

الأسباب الذاتية

- إيمان الباحث بأهمية دمج جميع فئات المجتمع في بيئة العمل، بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة والنساء والأقليات.
- يمان الباحث أن الاندماج يعزز الإنتاجية والإبداع والابتكار داخل المنظمات.
- يرغب الباحث في المساهمة في فهم التحديات التي تواجه عملية الاندماج الوظيفي وتقديم حلول فعالة لتجاوزها.

الأسباب الموضوعية

- يزداد الاهتمام بموضوع الاندماج الوظيفي على المستوى العالمي، خاصة مع ازدياد تنوع القوى العاملة.
- تفتقر المكتبة العربية إلى دراسات علمية حول الاندماج الوظيفي، خاصة في سياق الدول العربية.

- تتمتع شركات النفط بخصائص مميزة تجعلها مجالاً مثيراً للاهتمام لدراسة الاندماج الوظيفي.
- توفر شركات النفط بمدينة الرياض بيانات كافية لإجراء دراسة علمية دقيقة.

9.1 المنهجية:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على واقع الاندماج الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات النفط بمدينة الرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

10.1 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على واقع الاندماج الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات النفط بمدينة الرياض.

11.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة على عدد من الموظفين العاملين في شركات النفط العاملة في الرياض، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

12.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : قامت الدراسة بقياس أثر واقع الاندماج الوظيفي بأبعاده (المشاركة في الوظيفة – الرضا الوظيفي – الحماس الوظيفي) وأثره على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على شركات النفط بمدينة الرياض
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على شركات النفط في مدينة الرياض
- حدود زمنية: اقتصرت الدراسة على عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في شركات النفط في الرياض

13.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(الجاف، وآخرون، 2019)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد العلاقة بين الاندماج الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانية/ إقليم كوردستان – العراق. التعرف على أثر أبعاد الاندماج الوظيفي (الحيوية/ الحماس، الإخلاص/ التفاني، الانغماس/ الاستغراق) في أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة، الأداء السياقي، السلوك المخالف للعمل)

الاندماج الوظيفي (الحيوية/ الحماس، الإخلاص/ التفاني، الانغماس/ الاستغراق)	المتغير المستقل
الأداء الوظيفي (أداء المهمة، الأداء السياقي، السلوك المخالف للعمل)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الاندماج الوظيفي والأداء الوظيفي. وجود أثر إيجابي لأبعاد الاندماج الوظيفي (الحيوية/ الحماس، الإخلاص/ التفاني، الانغماس/ الاستغراق) في أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة، الأداء السياقي، السلوك المخالف للعمل). أهم التوصيات: ضرورة زيادة الاهتمام بمفهوم الاندماج الوظيفي في فنادق الأربع والخمس نجوم. العمل على تعزيز أبعاد الاندماج الوظيفي (الحيوية/ الحماس، الإخلاص/ التفاني، الانغماس/ الاستغراق) لدى موظفي الفنادق. تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين الاندماج الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي الفنادق.	أهم النتائج والتوصيات
(بدران، 2017)	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: فهم العلاقة بين العمل والهوية المهنية في ظل ظروف العمل غير المستقرة. وتحديد تأثير ديناميكية الافاق والتطلعات المهنية على الاندماج المهني والاجتماعي وتحقيق الذات. وتقييم ملاءمة الهياكل والنظم في سوق العمل لتطلعات العاملين الجدد. وتحليل السعي إلى إعادة الإنتاج للوضعية القائمة في ظل ضعف الدور والتشتت الوظيفي.	أهداف الدراسة
العمل (ظروف العمل غير المستقرة)	المتغير المستقل
الهوية المهنية (الاندماج المهني والاجتماعي، تحقيق الذات)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: وتوجد علاقة معقدة بين العمل والهوية المهنية في ظل ظروف العمل غير المستقرة. وتلعب ديناميكية الافاق والتطلعات المهنية دورًا هامًا في	أهم النتائج والتوصيات

	الاندماج المهني والاجتماعي وتحقيق الذات. ولا تتوافق الهياكل والنظم في سوق العمل بشكل كامل مع تطلعات العاملين الجدد. ويسعى بعض العاملين إلى إعادة الإنتاج للوضعية القائمة في ظل ضعف الدور والتشتت الوظيفي. وأهم التوصيات: ضرورة إعادة النظر في الهياكل والنظم في سوق العمل لجعلها أكثر ملاءمة لتطلعات العاملين الجدد. وتطوير برامج تدريبية لمساعدة العاملين على التكيف مع ظروف العمل غير المستقرة. وتشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحسين فرصهم في الاندماج المهني والاجتماعي وتحقيق الذات.
الدراسة	(بلخيري، 2023)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد مدى تأثير التمكين النفسي على الاندماج الوظيفي في مديرية أملاك الدولة بالجلفة. ومعرفة أبعاد التمكين النفسي التي تؤثر على الاندماج الوظيفي. وقياس أثر التمكين النفسي على أبعاد الاندماج الوظيفي.
المتغير المستقل	التمكين النفسي (الشعور بالكفاءة، الشعور بالاستقلالية، الشعور بالتأثير، الشعور بالانتماء)
المتغير التابع	الاندماج الوظيفي (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء للمنظمة)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي في مديرية أملاك الدولة بالجلفة. وتلعب أبعاد التمكين النفسي (الشعور بالكفاءة، الشعور بالاستقلالية، الشعور بالتأثير، الشعور بالانتماء) دورًا هامًا في الاندماج الوظيفي. ويؤثر التمكين النفسي على أبعاد الاندماج الوظيفي (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء للمنظمة) بشكل إيجابي. وأهم التوصيات: ضرورة العمل على تعزيز التمكين النفسي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بالجلفة. وتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تنمية أبعاد

التمكين النفسي لدى موظفي المديرية. وخلق بيئة عمل إيجابية تدعم شعور الموظفين بالكفاءة والاستقلالية والتأثير والانتماء.	
(جوال، 2020)	الدراسة
أهداف الدراسة: وتهدف هذه الدراسة إلى: قياس مستوى العدالة التنظيمية المدركة في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. وتحديد أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاندماج الوظيفي في المديرية. وتقديم توصيات لتحسين مستويات العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة	أهداف الدراسة
العدالة التنظيمية المدركة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)	المتغير المستقل
الاندماج الوظيفي (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء للمنظمة)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: يتحقق كل من العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي بمستويات متوسطة في المديرية. ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى العدالة التنظيمية المدركة على الاندماج الوظيفي وإن بشكل ضعيف نسبيا. وأهم التوصيات: ضرورة تعزيز مستويات العدالة التنظيمية السائدة في المديرية بمختلف مداخلها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية). وخلق بيئة عمل عادلة وشفافة تدعم شعور الموظفين بالعدالة والمساواة. وتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تنمية مهارات الموظفين في التعامل مع المواقف غير العادلة.	أهم النتائج والتوصيات
(بن سعدة، 2020)	الدراسة
أهداف الدراسة: وتهدف هذه الدراسة إلى: تحديد مدى تأثير تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط-. وتحليل ممارسات حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة. وقياس مدى تأثير هذه الممارسات على مستويات اندماج الموظفين.	أهداف الدراسة

الخاص. وأهم التوصيات: وتطوير مقاييس أكثر دقة لتقييم الفعالية التنظيمية. ومراعاة خصوصية كل مؤسسة عند تقييم الفعالية التنظيمية	
(حي، وآخرون، 2020)	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: فهم مفهوم الفعالية التنظيمية بشكل أفضل. وتحديد العوامل التي تؤثر على الفعالية التنظيمية. ومراجعة مختلف المداخل المستخدمة لدراسة الفعالية التنظيمية. وتقييم مساهمات الباحثين في مجال الفعالية التنظيمية. وتقديم توصيات لتحسين الفعالية التنظيمية في مختلف المنظمات	أهداف الدراسة
الفعالية التنظيمية	المتغير المستقل
النجاح التنظيمي	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: الفعالية التنظيمية مفهوم غامض وله تفسيرات مختلفة. ولا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف واحد للفعالية التنظيمية. وتتأثر الفعالية التنظيمية بالعديد من العوامل. وهناك العديد من المداخل لدراسة الفعالية التنظيمية. وقدم الباحثون العديد من المساهمات في مجال الفعالية التنظيمية. وأهم التوصيات: وتطوير تعريف موحد للفعالية التنظيمية. وتحديد العوامل التي تؤثر على الفعالية التنظيمية. وتطوير نماذج جديدة لدراسة الفعالية التنظيمية. وإجراء المزيد من البحوث حول الفعالية التنظيمية. ونشر ثقافة الفعالية التنظيمية في مختلف المنظمات.	أهم النتائج والتوصيات
(الملحم، 2017)	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: وفهم مفهوم فعالية المنظمة بشكل أفضل. وتحديد معايير مناسبة لتقييم فعالية المنظمة. ومقارنة مختلف المداخل لتقييم فعالية المنظمة. وتقديم توصيات لتحسين فعالية المنظمة.	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	الأداء التنظيمي
المتغير التابع	فعالية المنظمة (الأداء، النتائج، الإنجازات)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: فعالية المنظمة مفهوم غامض وله تفسيرات مختلفة. ولا يوجد اتفاق بين الباحثين والمديرين والممارسين حول معايير محددة لتقييم فعالية المنظمة. وتختلف معايير فعالية المنظمة حسب نوعها ووظائفها وأهدافها. وهناك العديد من المداخل لتقييم فعالية المنظمة، ولكل مدخل مزايا وعيوب. وأهم التوصيات: تطوير معايير موحدة لتقييم فعالية المنظمة. واختيار المدخل المناسب لتقييم فعالية المنظمة حسب نوعها ووظائفها وأهدافها. ونشر ثقافة الفعالية التنظيمية في مختلف المنظمات. وإجراء المزيد من البحوث حول فعالية المنظمة.
الدراسة	(اليحيى، 2015)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: وتعريف مفهوم الاستجابة التنظيمية. والتحقق من مدى تأثير الاستجابة التنظيمية على الفعالية التنظيمية. وتحديد العوامل التي تؤثر على الاستجابة التنظيمية. وتقديم توصيات لتحسين الاستجابة التنظيمية وتعزيز الفعالية التنظيمية
المتغير المستقل	الاستجابة التنظيمية (تحليل البيئة الخارجية، التخطيط الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية)
المتغير التابع	الفعالية التنظيمية (الأداء، النتائج، الإنجازات)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: هناك علاقة إيجابية بين الاستجابة التنظيمية والفعالية التنظيمية. وتحليل البيئة الخارجية، التخطيط الاستراتيجية، والمرونة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية. وأهم التوصيات:

وزيادة الاهتمام بأساليب تحليل البيئة المختلفة. والتأكيد على الاستجابة للحاجات المتجددة للعملاء. وزيادة التنسيق والتفاعل بين مختلف الأقسام داخل المنظمة. وإجراء المزيد من البحوث حول الاستجابة التنظيمية	
الدراسة	(بلقرع، 2018)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: وتحديد العلاقة بين إدارة المواهب والفعالية التنظيمية. وتحديد العوامل التي تؤثر على فعالية إدارة المواهب. وتقديم توصيات لتحسين إدارة المواهب وتعزيز الفعالية التنظيمية.
المتغير المستقل	إدارة المواهب (الاستقطاب، إدارة الأداء، التنمية، الاحتفاظ بالمواهب)
المتغير التابع	الفعالية التنظيمية (الأداء، النتائج، الإنجازات)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: هناك علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والفعالية التنظيمية. والاستقطاب، إدارة الأداء، التنمية، الاحتفاظ بالمواهب تؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية. وأهم التوصيات: والاستثمار في تنمية الموارد البشرية. وتطوير أنظمة فعالة لإدارة المواهب. وخلق بيئة عمل إيجابية تجذب وتحتفظ بالمواهب. وإجراء المزيد من البحوث حول إدارة المواهب
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	(Glade, 2022).
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة لمعرفة دور الاتصال الفعال في خلق شعور بالانتماء لدى الموظفين، والاتصال الفعال في تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين، والاتصال الفعال في تحسين التعاون بين مختلف أفراد المنظمة.
المتغير المستقل	الاتصال التنظيمي (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، الاتصال الداخلي، الاتصال الخارجي)
المتغير التابع	الفعالية التنظيمية (الأداء الوظيفي، الإنتاجية، تحقيق الأهداف)

المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: يوجد تأثير إيجابي بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية. ويلعب الاتصال التنظيمي دورًا هامًا في تحسين الحالة المعنوية والعلاقات الإنسانية بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية. ويساعد الاتصال التنظيمي على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف. وأهم التوصيات: ضرورة الاهتمام بتحسين عملية الاتصال داخل المنظمة. وتطوير قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي. وخلق بيئة عمل إيجابية تدعم التواصل الفعال بين جميع أطراف المنظمة	أهم النتائج والتوصيات
(Al-Ayeb, 2018).	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الفعالية التنظيمية. ودراسة أثر تفعيل عمليات إدارة المعرفة على الأبعاد المحورية للفعالية التنظيمية. وتقييم تأثير استثمار المورد المعرفي والفكري بالمنظمة على كفاءة إنجاز العمليات الداخلية. وقياس تأثير إدارة المعرفة على مستوى الرضا الوظيفي والتعلم التنظيمي بالمنظمة. وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المعرفة وتعزيز الفعالية التنظيمية	أهداف الدراسة
إدارة المعرفة (خلق المعرفة، تجميع المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)	المتغير المستقل
الفعالية التنظيمية (كفاءة إنجاز العمليات الداخلية، الرضا الوظيفي، التعلم التنظيمي)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: إدارة المعرفة لها دور محوري في تحقيق الفعالية التنظيمية. وتفعيل عمليات إدارة المعرفة له تأثير إيجابي على كفاءة إنجاز العمليات الداخلية. وإدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي والتعلم	أهم النتائج والتوصيات

التنظيمي. وأهم التوصيات: وتبني منهج إدارة المعرفة وإدماجه ضمن العمليات التنظيمية والاستراتيجية. والاستثمار في المورد المعرفي والفكري بالمنظمة. وتطوير أنظمة وعمليات فعالة لإدارة المعرفة. وخلق بيئة عمل إيجابية تدعم مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي.	
(Sultan, et al., 2020)	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد مدى تأثير جودة حياة العمل على الاندماج الوظيفي للعاملين في كلية الحداثة الجامعة. وقياس أبعاد جودة حياة العمل في الكلية. وتحديد مستوى اندماج العاملين في أعمالهم. وتقديم توصيات لتحسين جودة حياة العمل وتعزيز الاندماج الوظيفي.	أهداف الدراسة
جودة حياة العمل (الأمان الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، فرص التطور والتقدم، بيئة العمل)	المتغير المستقل
الاندماج الوظيفي (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء للمنظمة)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والاندماج الوظيفي للعاملين في الكلية المبحوثة. وأبعاد جودة حياة العمل متوفرة في الكلية المبحوثة بدرجة متوسطة ومقبولة. ودرجة اندماج العاملين في أعمالهم كانت جيدة. وأهم التوصيات: ضرورة الاهتمام ورفع مستوى جودة حياة العمل في الكلية المبحوثة. وتعزيز الأمان الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة الشخصية وفرص التطور والتقدم وبيئة العمل. وخلق بيئة عمل إيجابية تدعم شعور الموظفين بالرضا والانتماء	أهم النتائج والتوصيات
(Mohamed, et al., 2022).	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد دور التعلم التنظيمي في تحقيق الانغماس الوظيفي. وقياس أبعاد التعلم التنظيمي في قطاع الحويجة الأول. وتحديد	أهداف الدراسة

مستوى انغماس العاملين في أعمالهم. وتقديم توصيات لتحسين التعلم التنظيمي وتعزيز الانغماس الوظيفي.	
التعلم التنظيمي (مشاركة المعرفة، التجارب، الخبرات، التعلم المستمر)	المتغير المستقل
الانغماس الوظيفي (الرضا الوظيفي، الولاء للمنظمة، الشعور بالانتماء)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: يوجد تأثير معنوي بين متغير التعلم التنظيمي والانغماس الوظيفي. وأبعاد التعلم التنظيمي متوفرة في قطاع الحويجة الأول بدرجة متوسطة ومقبولة. ودرجة انغماس العاملين في أعمالهم كانت جيدة. وأهم التوصيات: زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي والآليات التي تسهم في تعزيزه بغرض تحسين مستوى الانغماس الوظيفي للأفراد العاملين. وتشجيع مشاركة المعرفة والتجارب والخبرات بين العاملين. وخلق بيئة عمل إيجابية تدعم التعلم المستمر.	أهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول الاندماج الوظيفي

1.1.2 المقدمة:

ظهر مفهوم الاندماج الوظيفي في العقود الثلاثة الماضية، حيث يرتبط هذا المصطلح بمشاعر العاملين النابعة من داخلهم، وقناعاتهم تجاه وظائفهم، علمًا بأن هذه المشاعر تتكون نتيجة سياسات المنظمة وممارساتها ومدراءها وطبيعة العلاقات القائمة مع زملائهم في العمل (الجعيدان، 2019).

كما أن بيئة الأعمال تشهد تطورات وتغيرات سريعة ومنافسة وظواهر سلبية متزايدة بين منظمات الأعمال، فلم يعد كافيًا الاهتمام فقط بمعرفة كيفية القيام بأعمال معينة، حيث أن العاملين قد يتطلعون إلى تلبية متطلبات العمل فقط، وبالتالي فإن هذا لن يؤدي إلى الوصول إلى الأداء العالي الذي يضاهي التقدم والتطور الحاصل، فوجود أفراد بنماذج وأفكار وأعمال جديدة يمكن أن يساعد على مواجهة التحديات في بيئات العمل (الهيبي، ومحمود، 2021).

وهذا ما يتجسد في مصطلح الاندماج الوظيفي علمًا بأنه قد اثار جدلًا كبيرًا من بداية طرحه على يد (Khan, 1990).

وقد حاز هذا المفهوم على اهتمام الأكاديميين والباحثين في السنوات العشرة الأخيرة، كما أن ذلك المفهوم يعكس مستوى التفاني والحماس والإخلاص الذي يكنه العامل لعمله والمنظمتة التي يعمل بها، وبذله للمزيد من الجهود الإضافية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتقدمها ونجاحها واستمرارها، وبالتالي فإن هذا المفهوم يزيد من فرصة نجاح منظمات الأعمال ويساهم في نمو المنظمة وتقدمها، ومن أجل الحفاظ على الزيادة بالنمو في أعمالها لابد من الاهتمام بمصطلح الاندماج الوظيفي، حيث أن هذا المفهوم يعكس قدرة العاملين على الإيفاء بمتطلبات العمل المرتبط المتمثل بتفانيهم ونشاطهم وأداء أدوارهم وهذا مهم من أجل الحصول على أداء إبداعي وتحقيق التميز والتفوق في العمل (الهيبي ومحمود، 2021).

2.1.2 نشأة وتطور مفهوم الاندماج الوظيفي

ظهر مفهوم الاندماج الوظيفي لأول مرة على يد الباحث Khan عام 1990، حيث قدمه على أنه الاندماج الشخصي (Personal Engagement)، تمثل هذا المفهوم في تسخير أفراد المنظمة أنفسهم لأجل عملهم، من خلال التعايش الذهني والعاطفي والجسدي أثناء أداءه لدوره في العمل، وعلى الصعيد الآخر عُرف Khan عدم الاندماج الشخصي (Personal Disengagement) والتي تتمثل بأن يجرد الفرد العامل نفسه ذهنيًا وعاطفيًا وجسديًا أثناء أداءه لمهامه الوظيفية المناطة إليه في مجال العمل (Rani, 2012)، كما أن الدراسات والأدبيات أثبتت أن أغلب الباحثين توصلوا إلى أن عملية الاندماج الوظيفي حالة إيجابية نحو العمل يشعر الفرد العامل من خلالها أن العمل يتخلله مستويات عالية من المرونة والطاقة الذهنية أثناء العمل والرغبة في مواجهة أية تحديات، بالإضافة إلى بذل الجهد المضاعف لإنجاز المهام الوظيفية، وكذلك الشعور بالانغماس والتفاني في العمل، حيث أن التفاني يشير إلى شعور الفرد بقيمته العملية وأهميته والشعور بالفخر والتحدي والالهام عند ممارسته لعمله، كما أن الانغماس يشير إلى شعور الفرد العامل بمضي الوقت بسرعة أثناء قيامه بعمله وصعوبة فصل نفسه عنه (خليل، 2018).

3.1.2 مفهوم الاندماج الوظيفي



شكل (2) مفهوم الاندماج الوظيفي (الحمود، 2021)

تحتاج منظمات الأعمال اليوم إلى إطلاق مواهب وتحرير أفكار وطاقت الأفراد العاملين بشكل ينمي اندماجهم الوظيفي، إذا سعت إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، لذا فإن البحوث الخاصة بالاندماج الوظيفي (Jop Engagement) لقيت الاهتمام المتزايد على مدار السنوات العشر الماضية وذلك كونها من أبرز المفاهيم الإيجابية المتعلقة بمنظمات الأعمال، حيث أن هذا المفهوم يعكس اندماج العاملين بعملهم Engaged، وتميزهم بالنشاط والتفاني والحيوية والشعور بالإيجابية نحو منظماتهم وأعمالهم الموكلة إليهم، وكذلك تحقيق الفاعلية في أدائهم لأنشطتهم.

كما أن منظمات الأعمال اليوم تدرك أن الذي تسعى له ليس فقط موظف لديه القدرة على الإنتاجية وأن يكون لديه ولاء للمنظمة، ولكن يجب أن يكون الموظف مرتبطاً فكرياً وجسدياً وعاطفياً بوظيفته في المنظمة، وذلك لشعوره بالالتزام بقيمها والحماس نحو العمل على تحقيق أهدافها، والعمل على تحقيق المزيد من الأعمال المثيرة للإعجاب، وأن يكون لديه نية منخفضة لترك العمل، بل أنه يسعى للبقاء في منظمته ويشكل خط الدفاع الأول عن خدماتها ومنتجاتها والسعي لنجاح أعمالها (عسلى، 2018).

1. وقد ذكر الباحث (Hammadi et al., 2021) (Ampofo, 2020) الاندماج النفسي بين الفرد العامل ووظيفته حيث يشعر الفرد بالتفاني والحيوية والحماس والاستغراق في العمل.
2. وقد عرف (Tensay & Singh, 2020) الحالة الإيجابية التي تعكس مدى حب الفرد واندماجه الشديد مع عمله، حيث تعد ذات بعد محوري في تقديره لذاته وفي حياته أيضاً.
3. وقد ذكر الباحث (Tisu et al., 2020) الحالة الذهنية الإيجابية والمرضية ذات الصلة بالعمل والتي تتميز بالتفاني (الحماس)، والحيوية (الشعور بالطاقة والاستعداد لبذل المزيد من الجهد) والاستغراق في الاعمال الموكلة للأفراد (كونها تركز على عمل واحد فقط).
4. وقد ذكر (السليطي وأبو زيد، 2020) يتمثل في الشعور الداخلي والحالة النفسية لدى الفرد العامل والتي تدفعه إلى الانغماس في وظيفته، وتولد لديه الرغبة بأداء المهام الوظيفية على أكمل وجه، حيث يقوم بتوحيد أهدافه مع الأهداف التنظيمية ويشعر أن هدف المنظمة يمثل هدفه الشخصي مع وجود الرغبة في الاستمرار بالعمل وكذلك تبنيه لقيم المنظمة والافتخار بها.

5. وقد عرف (ابن عون وعمام، 2019) الاندماج في سوق العمل من خلال تكيف مدخلات التعلم مع الاحتياجات لسوق العمل، ويتوسع ذلك المفهوم ليصل إلى التراكم العملي والمعرفي عن طريق تعزيز التدريب والعمل على تطوير مؤهلات المورد البشري لكي يتأقلم بسرعة مع منصبه في العمل والمهام الوظيفية المناطة له.
6. وقد ذكر (الجعيدان، 2019) المصطلح المرتبط بمشاعر العاملين من الداخل وقناعتهم تجاه وظائفهم حيث تتكون هذه المشاعر نتيجة سياسات المنظمة وممارساتها ومدراءها ووظيفة العلاقات القائمة مع زملائهم بالعمل.
7. وقد عرف (عسلي، 2018) التجاوب النفسي والتطابق بين الفرد وعمله بشكل ينعكس على تحقيقه لذاته والتزامه بعمله، فالاندماج يعني حب الفرد لعمله والاهتمام بالعمل المرتبط به كفرد.
8. وقد عرف (الفارسي، 2018) يشكل مفهوم الاندماج الوظيفي أحد المجالات التي اكتسبت أهمية كبيرة لدى علماء الإدارة، وذلك من أجل تحقيق الرؤى الاستراتيجية والأهداف التنظيمية وكذلك زيادة الانتماء والولاء من قبل العاملين لمنظمتهم، ومن أجل تنميته وتطوره وانفتاحه على مجال العمل بشكل مكلل بالنجاح والتميز والابداع والتجديد والابتكار والممارسة العلمية الهادفة والمثمرة لخلق الاندماج الوظيفي الذي يسعى لتحقيق التكامل الإداري.
9. وقد عرف (المنسي، 2018) تلك الحالة الإيجابية المرتبطة بالعمل، حيث يشعر الفرد من خلالها أن العمل يملكه، ويتضمن ذلك المفهوم ثلاث أبعاد تتمثل في التفاني، الحيوية، والانغماس.
10. وقد ذكر (Wahyuningsih et al., 2018) الارتباط بالعمل الذي يشكل حالة إيجابية عند القيام بالمهام الوظيفية، حيث يتسم العمل الموجه من العاملين بالتفاني، النشاط، والانغماس.
11. وقد ذكر (Mcshane & Von 2018) تلك العملية التي يتعلم من خلالها الأفراد السلوكيات المتوقعة والقيم والمعرفة اللازمة للقيام بأدوارهم في المنظمة على أفضل وجه
12. وقد ذكر (Abdulrab et al., 2017) المحاولة الموجهة من أعضاء المنظمة لتسخير أنفسهم للقيام بأدوارهم الوظيفية على أكمل وجه، كما أن هذا المفهوم يتعلق بما يبذله الفرد العامل من جهود للتعبير عن أنفسهم معرفيًا وعاطفيًا وجسديًا أثناء أداء الأعمال الموكلة إليهم.

13. وقد عرف (Gota, 2017) الحالة العقلية الإيجابية المرتبطة بالإنجاز وتوصف بالتفاني والحيوية والاهتمام أو الاستئثار.

14. وقد ذكر (دهليز وحمد، 2016) من أبرز المفاهيم التنظيمية والإدارية الإيجابية، بالإضافة إلى أن هذا المفهوم يعكس الاندماج الإيجابي للموظفين وما يميزهم بعملهم من نشاط وحيوية وكذلك شعورهم بالفاعلية بتأدية عملهم.

15. وقد ذكر (Yalabik et al., 2016) حالة نفسية عاطفية ومعرفية وتحفيزية مستقلة ومستمرة ومنتشرة، وهي تصور ضيق يركز على العلاقة بين الموظف ووظيفته.

16. وقد عرف (سكران، 2009) مدى الشعور لدى العامل بارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها، الموازي لشعوره بالقلق على مصيرها.

17. وقد عرف (شعبان، 2006) الدرجة التي يرتبط بها العاملين نفسيًا مع وظائفهم، حيث يعبرون عن معتقداتهم الفكرية تجاه وظائفهم.

ويعرف الباحث مفهوم الاندماج الوظيفي على أنه الجهود التي يبذلها الفرد العامل من جميع الجوانب العاطفية والمعرفية والتي لها التأثير الإيجابي على الأداء الفعلي للعاملين فيما يتعلق بأدائهم للمهام المتعلقة بعملهم، حيث يتسم أداءهم بالفاعلية بحيث يحققون مخرجات ذات جودة عالية نتيجة لما يمتلكون من حب وتفاني وشغف لعملهم وبما يمتلكونه من نشاط وحيوية وانغماس أثناء قيامهم بذلك العمل ومواءمة أداءهم مع أهداف المنظمة.

4.1.2 أهمية الاندماج الوظيفي

لاقى مصطلح الاندماج الوظيفي الاهتمام الواسع من قبل المختصين والباحثين في مجال السلوك التنظيمي باعتباره أمرًا سلوكيًا مطلوبًا ومحبيبًا من قبل جميع العاملين في المنظمة (عبد الباقي، 2004).

حيث يرى (Al-dalahmeh et al., 2018) أن أهمية الاندماج الوظيفي تبدو باندماج العاملين مع أدوارهم المناطة لهم لأداء أعمالهم بشكل يتلاءم مع تحقيق أهداف المنظمة والسعي للوصول إلى النتائج المتوقعة الوصول إليها، إضافةً إلى أن هذا المصطلح يتعلق بالرضا الوظيفي، حيث أن العاملين الذين لا

يتمتعون بالرضا الوظيفي سوف يبدو انحرافاً في السلوك المقدم منهم تجاه المنظمة في مكان عملهم وكذلك وجود نية للتخطيط من قبلهم للخروج من العمل مما ينعكس على الانخفاض في مستوى الأداء المقدم منهم بما يتعلق بالمهام الوظيفية المناطة لهم، وعلى العكس فإن الاندماج الوظيفي يزيد مشاركة وثقة الموظف وبالتالي يرفع من أدائه الوظيفي.

إضافة إلى ذلك فإن أهمية الاندماج الوظيفي تظهر في العلاقات الخارجية للعاملين خارج نطاق أوقات الدوام الرسمي، وذلك بسبب شعورهم بالرضا الوظيفي والتمتع بالروح المعنوية العالية وكذلك شوقهم وحجمهم للذهاب للعمل، مما ينعكس بشكل إيجابي على العلاقات العائلية وكذلك الاجتماعية الخاصة بهم، علمًا بأنه عنصر مهم لتحديد مدى الانسجام بين المرؤوسين والرؤساء في المنظمة، وهذا بدوره يعود بالنفع على نشاط العاملين وأدائهم ودافعيتهم لإنجاز أهداف المنظمة وابتكار كل ما يمكنه تحقيق مصلحة العمل، وبالتالي إعطاء المبرر لترقيتهم وتحفيزهم وتحسين مستواهم الوظيفي (Arvind et al., 2019).

كما وأوصت دراسة (الشوبكي وبحر، 2019) بالقيام ببعض الإجراءات من أجل زيادة اندماج العاملين في عملهم على النحو التالي:

1. يجب على المنظمات أن تتفهم الحاجات الأساسية للعاملين من أجل الإبقاء عليهم ومساعدتهم على التفكير الخلاق والنمو الإبداع والتطوير والدعم الاجتماعي والاستقلالية.
2. تحقيق الانسجام والملائمة بين الاحتياجات التنظيمية والفردية من أجل رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين.
3. مراجعة الأوصاف الوظيفية مع مراعاة استخدام التكنولوجيا وإدخالها حيز التنفيذ ضمن الأنشطة والمهام الحديثة بالإضافة إلى القيام بتصميم الوظائف بشكل يقلل الصراعات والإجهاد في العمل.
4. الاهتمام بتطوير برامج التدريب التي تركز على التحسين المستمر ورفاهية الفرد وتركز على الصحة التنظيمية النفسية.

5. توفير الدعم المعنوي والمادي لمساعدة الافراد العاملين على إشباع الاحتياجات المعنوية والمادية المختلفة.

6. زيادة فرص التواصل مع المدراء والزملاء والمنظمة عن طريق توسيع الوظيفة والعمل الجماعي وكذلك تمكين العاملين وإثراء الوظيفة وتحديد أدوار الأفراد بدقة.

7. التركيز على النواحي الاجتماعية والإنسانية معًا والعمل على الحفاظ على بيئة مستقرة داخل العمل تساعد على ارتباط العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة.

5.1.2 أبعاد الاندماج الوظيفي

وبمراجعة العديد من الأدبيات والأبحاث السابقة للوقوف على أبعاد الاندماج الوظيفي، فقد أكدت الدراسة السابقة (عرفان، 2021)، (العتيبي، 2021)، (Midje, Overgrad & Trop., 2021)، وكما أشار (عشري، 2020) إلى أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية وهي: النشاط، التفاني، الانغماس والتي سيتم تفصيلها على النحو الآتي:

أولاً: النشاط (Vigor):

تشير إلى النشاط والمقدرة بشكل فاعل على تحمل ضغوط العمل، وكذلك المثابرة والإصرار على مواجهة الضغوط، واستعداد العاملين لبذل الجهود اللازمة لإنجاز أعمالهم.

ثانيًا: التفاني (Dedication):

يشير إلى الجدية التي يتمتع بها الافراد في إنجاز مهامهم الوظيفية، وإحساسهم بأهمية وقيمة العمل الذي يقومون به، وكذلك إحساسهم بالتحديد والفخر عند ممارستهم أعمالهم.

ثالثًا: الانغماس (Absorption):

تشير إلى الاستغراق والشغف الشديد في العمل، حيث أن الفرد لا يشعر بمرور الوقت أثناء تواجده في العمل، كما أن العمل يحتل الجزء الأكبر من اهتمامه.

وكما أشارت دراسة (Chen, 2019) فمن خلال التمعن بمفهوم النشاط أو الحيوية المتعلقة بالوظيفة من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للمنظمات والافراد، حيث يمكننا ومن خلال التعرف على اتجاهات ومشاعر الأفراد العاملين تجاه عملهم وذلك من خلال محاولة التعرف على مشاكلهم وإيجاد أفضل الحلول لها بالإضافة إلى أن انخفاض في النشاط والحياة فيما يتعلق بالوظيفة ينتج عنها ارتفاع في مستويات عدم الرضا الوظيفي، وظهور العلاقات الغير مرغوب فيها في منظمات الأعمال والتي تسعى بالسلوك المنحرف بالإضافة إلى الضعف الملاحظ فيما يتعلق بالأداء التنظيمي.

6.1.2 سمات الاندماج الوظيفي

يتميز الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الاندماج الوظيفي بالقبول والاعتراف العالي بالأهداف التنظيمية، والعمل على بذل جميع الطاقات والقدرات والإمكانات لإنجاز مهامهم وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية ككل.

وكذلك السعي لحماية المنظمة والرغبة والميل العارم للاستمرار في العمل داخل المنظمة، وضمن هذا السياق يرى (دهليز وحمد، 2016)، أن من لديه اندماج وظيفي يمتلك اندماج عالي داخل المنظمة ولديه اهتمام فعلي بالأداء الجيد داخل المنظمة.

وكما أشار (Garber, 2008) في دراسته يوجد هناك العديد من الفوائد المدركة للاندماج الوظيفي وهي على النحو الآتي:

1. يؤدي الاندماج الوظيفي إلى زيادة الرضا الوظيفي حيث يشعر العاملون بأنهم مسؤولين عن أعمالهم ووظائفهم وأنه يتوجب عليهم بذل أقصى الجهود من أجل تحقيق نجاح المنظمة وشعور العاملين بإنجازهم، وبالتالي شعورهم بالقيمة التي يحققونها ضمن إطار المنظمة الداخلي.
2. يخلق الاندماج الوظيفي بيئة عمل إيجابية.
3. يساعد بعملية تنسيق الأهداف بشكل أفضل، ورسم مسارات سليمة لتحقيق تلك الأهداف.
4. يساعد على التطور والنمو للعاملين من الناحية المهنية والشخصية.

5. وجود الروابط التي تتسم بالقوة والمتانة بين العاملين في المنظمة.
 6. يزيد الثقة داخل بيئة العمل مما يزيد الاتصالات الواضحة والصادقة بين جميع أطراف التنظيم.
 7. الحرص على تلبية احتياجات العملاء، فالعاملين المندمجين وظيفيًا هم الأكثر حرصًا على تلبية احتياجات عملائهم والحفاظ على استمرارهم وبقائهم في المنظمة.
- وضمن هذا السياق فقد حدد الباحث (Welch, 2011) عدد من الميزات والسمات لمفهوم الاندماج الوظيفي تتمثل بالنقاط التالية:

1. يتمثل الاندماج الوظيفي بالحالة التي يتم التوصل إليها والتعرف عليها عن طريق مجموعة من الموافق والسلوكيات والممارسات المتعلقة بالمرؤوسين والرؤساء داخل المنظمة.
 2. يستند الاندماج الوظيفي إلى التوجهات الإيجابية نحو العمل، وكذلك الإيمان بمنظمات الاعمال والعمل النشط.
 3. يظهر الاندماج الوظيفي نتيجة عدد من المتغيرات والظروف التنظيمية والبشرية المتعددة.
 4. يتمثل الاندماج الوظيفي بالسعي نحو انجاز المتطلبات الوظيفية والبحث عن الفرص والوسائل المتاحة لتحسين أداء المنظمة.
- مما سبق يرى الباحث أن مميزات وسمات الاندماج الوظيفي تتمثل في التطابق والانسجام بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين وأهدافهم حيث تتفوق العلاقات الجيدة وحب العمل والإخلاص على المنافسة والصراعات داخل بيئة العمل، علمًا بأنه بارتفاع نسبة الاندماج الوظيفي سوف يقل مستوى الدوران الوظيفي وبالتالي يزداد الاندماج والارتياح لدى العاملين ويقل معدل الغياب والتأخير عن العمل، مما يؤثر على مستوى الإنجاز والتطور والأداء الوظيفي المميز.

7.1.2 العوامل المؤثرة بالاندماج الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية الاندماج الوظيفي، حيث أشارت بعض الدراسات منها (Ahmed et al., 2017)، (Benn et al., 2015)، (Moura et al., 2015)، (Osborne & Hammoud, 2017) إلى عدد من هذه العوامل نذكر منها ما يلي:

1. العلاقة مع الرؤساء: تعتبر عملية الانسجام والتوافق بين المرؤوسين والرؤساء والاندماج مع المنظمات التي يعملون بها من أبرز المؤشرات لوجود اندماج وظيفي، فعملية التواصل بين المرؤوسين والرؤساء في العمل تعزز معرفة الرؤساء لمتطلبات واحتياجات المرؤوسين، وكذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين لعرض الصعوبات والمشاكل التي تواجههم داخل المنظمة بالإضافة إلى التحفيز على العمل بشكل جماعي للتجديد والابتكار للعمل باتجاه يحقق مصلحة المنظمة (Ahmed et al., 2017).

2. المشاركة: تتمثل عملية المشاركة بإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة، بوضع أهداف المنظمة الاستراتيجية كذلك اقتراح الحلول للمشكلات والعقبات التي من شأنها عرقلة سير العمل، وكذلك تقليل المسافات والحواجز بين المرؤوسين والرؤساء، وضمن هذا السياق أشار (Benn et al., 2015)، إلى أن مشاركة العاملين مرتبطة بشكل مباشر بتحقيق أعلى مستويات من الاندماج الوظيفي.

3. التعليم التنظيمي: يعد هذا العامل مؤشراً على اهتمام الإدارة العليا وحرصها على اكتساب العاملين داخل المنظمة المهارات اللازمة عن طريق البرامج التدريبية المتخصصة اللازمة في مجال العمل، وبالتالي يشعر الفرد بأهمية العمل وكذلك يخرج من بوتقة الروتين وعدم التجديد والملل ليصبح أكثر ارتباطاً بالعمل الذي يقوم به كما يزداد انتمائه وولائه للمنظمة (Osborne & Hammoud, 2017).

4. الرضا الوظيفي: أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وارتباط وثيق بين الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي، فقد أكد (Moura et al., 2015) على أن الرضا الوظيفي وبيئة العمل تولد السعادة والحماس لدى العاملين وأنها تتجلى فيما يقوموا بتأديته من مهام العمل، وبالتالي تزيد من تعلقهم وارتباطهم بوظائفهم.

وترى الباحثة أن منح العاملين حرية القيام بمهامهم الوظيفية دون وجود أي تدخل إداري من المنظمة سوف يتيح للعاملين الفرصة الكافية لتنمية مهاراتهم وتطوير أنفسهم وبالتالي يزيد من إحساسهم بالمسؤولية وكذلك التزامهم بعملهم بشكل ذاتي دون وجود رقابة خارجية عليهم مما يؤدي إلى زيادة في اندماجهم الوظيفي.

8.1.2 فوائد الاندماج الوظيفي

وكما ذكر (الحمود، 2021) فإن الاندماج الوظيفي يحقق عدد من الفوائد في الشكل (3) على

النحو التالي:

- يحقق الاندماج الوظيفي أداء مؤسسي أفضل.
- كما أنه يؤدي إلى تقليل نسبة الخطر المتعلقة بالمحافظة على الموظفين.
- يولد قوة عالية في الثقافة الداخلية لدى العاملين.



شكل (3) فوائد الاندماج الوظيفي

9.1.2 صفات العاملين المندمجين وظيفياً

أثبتت دراسة (Iqbal, 2013) ودراسة (Garber, 2008) أن هناك عدد من عوامل رئيسية يتم

وصف العاملين بناء عليها بالعاملين المندمجين وظيفياً وهي على النحو التالي:

1. الالتزام: يصف الاندماج الوظيفي مستوى التزام العاملين الذي يمتلكون تجاه منظماتهم.
2. السلوك: وهي السلوكيات الإيجابية التي يمتلكها العاملون تجاه أهداف وقيم المنظمة، حيث يوجد هناك احترام بين المنظمة والموظف كما يوجد تبادل للمنافع واهتمام بتطوير العاملين ذاتياً.
3. الانحياز: يتمتع العاملون الذين لديهم اندماج وظيفي بالقدرة على العمل بشكل دائم من أجل الحفاظ على استمرار وبقاء منظماتهم والحفاظ على نجاح استراتيجيتها.
4. الاتصالات: ينعكس الاندماج الوظيفي على فعالية الاتصالات بين مختلف الأطراف داخل المنظمة.

5. الأهداف: يتفهم العاملون الذين لديهم اندماج وظيفي أهداف المنظمة بشكل جيد حيث أنه يحرص على تنمية روح العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة بالشكل الصحيح والمناسب للمحافظة على استمرارها وبقائها وازدهارها.
6. التركيز على العملاء: تتميز المنظمات التي تحافظ على مفهوم ومنهج الاندماج الوظيفي بالتركيز على مقابلة توقعات واحتياجات العملاء بأفضل وأحسن الطرق الممكنة.
7. تكامل الأهداف: يركز العاملون الذين لديهم اندماج وظيفي على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأجل في المنظمة.
8. الولاء: يتعدى الأداء المقدم من العاملون الذين لديهم اندماج وظيفي مستوى الأداء المطلوب، وذلك نظرًا لزيادة حبهم وارتباطهم بمنظمتهم.
9. الانغماس: يؤدي العامل الذي يتسم بأنه مندمج وظيفيًا مجهودًا مضاعفًا نتيجة لانهماكه في العمل والاندماج الزائد عن الحد الطبيعي.
10. الشراكة: يتصرف العامل المندمج وظيفيًا وكأنه مالك أو شريك لهذه المنظمة أو كأنه مالك حقيقي لها.

2- 1- 1 نتائج تحقيق الاندماج الوظيفي

يحقق الاندماج الوظيفي العديد من النتائج التي لها الأثر الإيجابي على منظمات الأعمال (الشوبكي وبحر، 2019) نذكر منها:

1. التفاؤل في مكان العمل (Work place optimism) ويعني رغبة الفرد العامل في الوصول إلى أفضل النتائج المحتملة تحقيقها في المستقبل.
2. السلوك الابتكاري (Innovation behavior) يعتبر هذا السلوك نتيجة لعملية الاندماج الوظيفي، كما أن هذا السلوك يركز ويشير إلى إيجاد حلول للأفراد والعملاء تستند إلى الخبرة وتستمد منها.
3. الاحتفاظ بالموظف (Employee retention)، أشارت دراسة Kaliprasad على الصعيد العالمي أن هناك نقص في الأيدي العاملة صاحبة القدرات في سوق العمل العالمي، كما أنه يوجد منافسة كبيرة وشرسة بين المنظمات على عملية جذب هذه العمالة، كما توصلت الدراسة إلى أن عملية الاتصال بين الموظف والمدير تؤدي إلى الاندماج الوظيفي بين العاملين في المنظمة.

المبحث الثاني: تحقيق الفاعلية التنظيمية

1.2.2 تمهيد:

تتميز الفترة الحالية بتغير سريع وعميق في شتى الجوانب العلمية والإدارية والتكنولوجية والاقتصادية التي تنعكس بالمجمل على طبيعة العمل الإداري في المنظمات، والتي أصبح من أهم مهامها هو كيفية تحقيق التكيف مع هذه المتغيرات المتجددة السريعة. إلى جانب ذلك، فإن الضغوط الخارجية والداخلية التي تواجهها المنظمات تجعل من الضروري مراجعة العديد من الجوانب واتخاذ أساليب تخطيط التغيير التنظيمي لتكون قادرة على القيام بواجباتها بكفاءة وفعالية.

أصبحت الفاعلية التنظيمية من أهم متطلبات التقدم والتطوير لمنظمات اليوم، ويُنظر إليها على أنها ضرورة للمنظمات لتكون قادرة على التعامل مع التغيير البيئي جنبًا إلى جنب مع زيادة اليقين بشأن المتطلبات التي تحتاجها وبالتالي تحقيق النمو والنجاح. لذلك، هناك حاجة ماسة للعمل بشكل فعال بالاعتماد على أساليب العمل، حتى يتمكنوا من مواكبة التطور السريع. ليس هناك شك في أنه بغض النظر عن مدى اهتمام سلوك الفرد في المنظمات، فإن أنظمة الحوافز والتوجيه والعناية بالمشاركة ستعزز الفاعلية التنظيمية وستستمر في تحسين الإدارة (Profile, 2019).

2.2.2 مفهوم الفاعلية التنظيمية:

شاع استخدام مصطلح (الفاعلية) عند العرب والغرب، لذا كان لابد لنا من الإشارة إلى مختلف دلالاتها اللغوية قبل الخوض بدء الخوض في اصطلاحات الباحثين ووجهات نظرهم نحو هذا المفهوم، الأصل اللغوي للفاعلية: هو الفعل "فعل" الذي مشتقاته "فاعل" و"فعال"، والفاعلية مصدر صناعي تم اختياره من قبل مجمع اللغة العربية بالقاهرة، للدلالة على وصف الفعل بالنشاط والإنقان.

ويقابل "الفاعلية" بالعربية كلمة "Effectiveness" في المعاجم الأجنبية وهي تتحدد عندهم بكونها وصفًا لكل شيء فعال، وجاء في كتاب البحث التحليلي لأوروبا أن الروح – ويقصد بها الفاعلية – هي "ذلك

الشعور القوي في الإنسان الذي تصدر عنه مخترعاته وتصورات، وتبليغه لرسالته، وقدرته الخفية على إدراك الأشياء" (بوشالغ، 2016)، أما اصطلاحاً فقد شد انتباه الباحث كثرة الاختلافات واتساع الرؤى وبالرغم من وجود نقاط التقاء وتقاطع ضمنيًا وظاهريًا. ويعود كل هذا التردد والتأخر في معالجة الموضوع في أغلب الأحوال كما يرى بن علي (2015) إلى سببين أساسيين:

أولاً: هو عدم تحديد مفهوم شامل ودقيق للفعالية التنظيمية، فكان كل باحث ينظر إليها من وجهة نظر الخاصة على حسب الدراسة التي اضطلع عليها، فممن من يراها بأنها القدرة على تحقيق الأهداف ومنهم من يراها القدرة على استقطاب الموارد، وآخرون يرون أنها في القدرة على الإنتاج وبكميات كبيرة. ثانياً: هو عدم الإجماع أو الاتفاق على وضع مقياس حقيقي فعال لقياس الفعالية التنظيمية، فلغاية الآن يوجد إشكال كبير على مستوى قدرة المقاييس الموضوعة على قياس الفعالية التنظيمية.

(بن علي، 2015، ص68).

حيث تعرف الفعالية التنظيمية بأنها: إصدار أحكام على مدى قدرة المنظمات على تحقيق الأهداف المرجوة أو النتائج المرغوبة التي نشأت من أجلها ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات بأداء العمل المطلوب ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام المثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات العاملين، بغرض اتخاذ قرارات تهدف إلى إحداث التغيير والتطوير (بلقرع، 2018).

بينما يعرفها صادق وآخرون (2019) على أنها قدرة المنظمة على إدارة عملياتها الداخلية جنباً إلى جنب مع الاستفادة من أعمالها الداخلية والخارجية الحصول على الموارد الشحيحة واستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة.

وكما تُعرف الفاعلية التنظيمية على أنها عملية قياس ما تم إنجازه من الأهداف مع مقارنتها بالأهداف التي تم وضعها، أي أن الفاعلية التنظيمية تكون أكثر مساهمة كلما تم تحقيق الأهداف وإنجازها

وبالتالي تصبح عملية وفعالة، كما أنها مرتبطة بالمرجات وهذا يشير إلى أن المنظمة ترى أن انجاز الأهداف بالدقة العالية واسهامها في المخرجات هي الفاعلية التنظيمية. (العجيلي وأحمد، 2019).

ويشير Babalola (2020) إلى أن الفاعلية التنظيمية هي الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها المعلنة، وتكتسب الموارد المطلوبة، والوظائف مع الحد الأدنى من الضغوط الداخلية، وتفي باحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة. هذا هو نهج مختلط لتحديد الفاعلية التنظيمية لأنه يشمل بشكل علني أو خفي جميع النماذج الموجودة التي تشمل تحقيق الأهداف وموارد النظام والعمليات الداخلية وأصحاب المصلحة.

إن الفاعلية التنظيمية هي القدرة على تحقيق الأهداف، والبقاء في البيئة، والتكيف باستمرار مع البيئة المتغيرة، والتي تتطلب في حد ذاتها سلسلة من الأحداث، تمر المنظمات بمراحل مختلفة؛ فهي تنمو وتتطور وتندهور بما يتماشى مع الحقائق البيئية (Julius, Harcourt, State, & Gloria, 2020).

وكما وصف Chuks (2019) الفاعلية التنظيمية على أنها الكفاءة التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها. هذا يعني منظمة تنتج التأثير المطلوب أو منظمة منتجة بدون هدر. الفاعلية التنظيمية تدور حول قيام كل فرد بكل ما يعرف كيفية القيام به والقيام به بشكل جيد (Chuks, 2019).

وعلى الرغم من اختلاف التعاريف السابقة حول مفهوم الفاعلية التنظيمية إلا أن جميعها تُقر وتُجمع على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمات والتكيف مع البيئة واستغلال الموارد المتاحة بالشكل الأنسب وأداء الأعمال بالطريقة الصحيحة وتحقيق النمو.

وتحقيقًا لذلك فقد عرف الباحث عملية الفاعلية التنظيمية بأنها: قدرة الشركات على قياس مدى نجاح (أو عدم نجاح) الشركات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات السعودي في تحقيق أهدافها وتطوير قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة وتحقيق رضا العاملين من خلال استراتيجيتها الأساسية التي تتطلب أن ترتبط جهود الموارد البشرية والتطوير التنظيمي مباشرة بنتائج الأعمال المرجوة لتحقيق النمو.

3.2.2 الفرق بين الكفاءة والفاعلية:

تطرق خطاب (2017) في بحثه الفرق بين الكفاءة والفاعلية، محاولاً بذلك إزالة الشروع عند الغالبية بأن المصطلحان يحملان نفس المعنى، وحقيقة الأمر بأن ذلك ليس بالأمر الصحيح.

إذ عرف الكفاءة (Efficiency) علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، أي أنها نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة، بمعنى أن الكفاءة تزيد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل

$$\text{أي الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \times 100\%$$

وكما أشار إلى أن الفاعلية (Effectiveness): القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطي العلاقة كالتالي:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}} \times 100\%$$

فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بتكلفة عالية هذه التكلفة العالية تعني خسارة في الموارد، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها.

عندما يكون هناك فاعلية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف.

4.2.2 أهمية الفاعلية التنظيمية:

تحتاج المجتمعات الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المنظمات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المنظمات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد، فالمنظمات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو والتطور،

ومن البديهي أن مجتمع أي مؤسسة – أو جمهورها – عندما يعترف بوجودها ويمنحها الدعم الذي تحتاجه فإنه يتوقع منها أن تكون على مستوى عال من الفعالية فتقوم بكل ما عهد به إليها على أكمل وجه، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت تأدية رسالتها تكون فاعليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل إذ أن فاعلية المجتمع رهن فاعلية المؤسسات العاملة فيه (سعال ، 2018).

تعد الفاعلية التنظيمية بمثابة المحرك الأساسي للمنظمة حيث أنها تعطي المؤشرات حول اداءها وأداء الأفراد العاملين فيها حيث تعد الصفة الأساسية والسبب الرئيس لوجود المنظمة، فالفاعلية التنظيمية هي أحد أهم المبررات لوجود المنظمات واستمرارها وتطورها وهي من أهم المعايير للحكم على نجاح المنظمات.

يعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة، حيث إن أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفاعلية التنظيمية في مجال الإدارة عمومًا كان برنارد، أما في المجال الإدارة التربوية فكان كامبيرون أول من استخدم هذا المفهوم حيث أجرى دراسته بعنوان "تقييم الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي (بادي، 2015).

5.2.2 عناصر الفاعلية التنظيمية:

تتعدد عناصر الفاعلية التنظيمية وفقًا لتحديد طبيعة المفهوم، غير أنه يمكن حصر تلك العناصر فيما يلي (أحمد وطالب، 2018):

1. الاستراتيجية: تشير إلى الدور والغرض والتوجه الاستراتيجي الذي يلخص عمل المنظمة والوحدة التنظيمية والذي يجب أن يكون واضحًا وملائمًا.
2. الهيكل والأدوار والقدرة: يقصد بذلك الأفراد القادرين على إنجاز الأعمال الصحيحة من خلال هيكل ملائم للغرض ويصف العلاقات والمسؤوليات داخل المنظمة على نحو واضح.
3. القيادة: أي أن القادة يمتلكون القدرة والطاقة المناسبة لقيادة المنظمة نحو بلوغ نجاح مستدام.

4. عمليات وأنظمة إدارة الأفراد: يحتاج القادة إلى الدعم من خلال العمليات وأنظمة الأفراد التي تسهم في إرسال رسائل، وتقاسم معلومات، وصنع قرارات تعتمد على معلومات دقيقة موجودة داخل المنظمة. وفي الوقت ذاته، فإن الأنظمة والعمليات التنظيمية تمثل امتدادًا للقيادة وخلق التجانس والثقة بين العاملين بالمنظمة.

5. القيم والثقافة: هي مجموعة من الافتراضات الأساسية تبين كيفية التصرف وإنجاز العمل داخل المنظمة، حيث تعمل جنبًا إلى جنب مع استراتيجية المنظمة. كما تمثل القيم والثقافة مجموعة من الأنظمة والرموز والسلوكيات يفصح عنها القادة والمستخدمون داخل المنظمة على أن تكون متوازنة مع الثقافة المرغوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة.

إن دمج العناصر الخمسة الأولى مع بعضها البعض سوف يحدث تأثيرات قوية، وينجم عنها قوى عمل ملتزمة وثقافة أداء حقيقية، حيث لا توجد مبادرة فردية يمكن أن تحقق الفاعلية التنظيمية، بل التميز مطلوب وذلك من خلال مجموعة كاملة من العناصر التنظيمية إذا ما تم بناء القوة التنافسية للمنظمة، وإن هذه العناصر تقود مستوى التزام المستخدمين داخل المنظمة، الذي يؤثر بدوره على خبرة الزبائن والأداء الكلي للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار كلاً من الإنتاجية والربحية.

6.2.2 معوقات الفعالية التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي تحول بين المنظمات وبين تحقيق الفاعلية التنظيمية، وكما أشار بن سلهوب والدراجي (2018) إلى عدة عوامل كالاتي:

1. العوامل الفنية والتكنولوجية: وهي تتمثل بجميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والمكائن والأدوات وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين والهيكل التنظيمي، وترتبط هذه العوامل باستراتيجية الإدارة والسلوك وهي ذات طبيعة عامة بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها القيمي بوجه عام.
2. العوامل المرتبطة بالموارد البشري: وهي تشمل الروح المعنوية للأفراد في اتجاهاتهم ودوافعهم، ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم "العلاقات"، والصراع وبيئة العمل وسبل معالجة

المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل، إضافة إلى العلاقات الغير الرسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار التنظيمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة.

3. العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة: وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية، أو قدرتها على توفير سبل الإشباع، في الوقت والمكان المناسبين، وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموازنة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير المستلزمات وتحقيق الأهداف فيها.

7.2.2 أبعاد الفاعلية التنظيمية:

ومما سبق يرى الباحث بأن هنالك عدة أبعاد للفاعلية التنظيمية، ومن الأبعاد التي تبناها الباحث في دراسته الحالية وركز عليها، والتي تتمثل فيما يلي:

تحقيق الأهداف:

تعرف الأهداف التنظيمية بأنها ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه من نتائج ضمن فترة زمنية محددة، فالأهداف التي تحدد الطرق التي يتم بموجبها التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك فلا يكفي تحديد الأهداف للوصول إليه، بل يجب وضع خطة لتحديد الوسائل والاستراتيجيات التي توصل إليه (Jason, 2016). ويتميز بتحديد الأهداف لقياس الأداء، ويعرف نموذج الأهداف الفاعلية بأنها الدرجة التي حققت بها المنظمة أهدافها، نهج الهدف هو الأكثر استخدامًا، وهو مدخل منطقي لأن المنظمة تعمل من أجل تحقيق المستويات المؤكدة من المخرجات، الأرباح رضا الزبون (السعيدة، 2014).

إن الفاعلية الحقيقية في نظرية المنظمة هي الناتج من تحقيق مجموعة الأهداف التي تتطلع المنظمة لتحقيقها، سواء أكانت هذه تمثل غاية وجودها في البيئة، كما تبين ذلك إجازة تأسيسها ونظامها الداخلي، أو تعكس واقعية الأهداف العملية ذات الطابع الفعلي لمحاولات المنظمة في استثمار الطاقات وبقائها وتكيفها ونموها في المجتمع، وتعكس مؤشرات الأهداف العملية عادة حجم الإنتاج، ومعدلاته،

ومقدار ونوعية حجم المخرجات السلعية أو الخدمة المقدمة خلال مدة زمنية معينة، وهي غالبًا ما تقع ضمن مدة الموازنة التشغيلية السنوية (العنزي، 2016).

وأن أهداف المنظمة هي سبب وجودها إذ لا وجود للمنظمة إن لم يكن هنالك أهداف تعبر عن شخصيتها ورؤيتها المستقبلية، وهنا لابد من الإشارة إلى عدد من خصائص ومعايير الأهداف الجيدة والمتمثلة بالآتي (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2016):

أ محددة: أي أن الأهداف تعكس معطيات محددة ومرغوبة، كما يجدر بها أن تولد استراتيجيات أو إجراءات محددة، بالإضافة إلى كونها مفصلة إلى الحد الذي يجعل منها سهلة الفهم وتبرز اتجاهها واضحًا للآخرين.

ب قابلة للقياس: لابد أن تكون الأهداف قابلة للقياس لتحديد متى يتم تحقيقها، كما لابد من تحديد طرق معينة لقياس الهدف قبل المباشرة الفعلية والشروع في العمل.

ج محددة بنتيجة: يجب أن يكون كل هدف من الأهداف الموضوعة محددًا بنتيجة نهائية ترغب المنظمة في الوصول إليها وذكر وسائل تحقيق هذه النتيجة.

د محدد بوقت: لابد للأهداف أن تكون محددة بوقت محددة للإنجاز والتحقيق.

هـ الشمول والارتباط: كل هدف من الأهداف الموضوعة يفترض أن يكون شاملاً لنشاط معين ومرتبطة بالهدف الكلي على مستوى المنظمة.

و إمكانية مراجعتها: يجب أن يتم تقييم ومراجعة الأهداف الموضوعة لتفحص مدى ملائمتها.

مما سبق تظهر أهمية خصائص الهدف في تعزيز الفاعلية التنظيمية حيث أن تحديد الأهداف يعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب ويتم عمل ذلك بمشاركة المشرفين والعاملين في آن واحد، وعادة ما يقود تصميم الأهداف إلى الفهم المتبادل والناضج بين المديرين والعاملين متى ما تم إنجازها بشكل دقيق وصحيح.

وبناء على ما سبق يرى الباحث بأن تحقيق الأهداف هو قدرة الشركات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات السعودي على إنجاز الأهداف المخطط لها مع وجود مؤشرات الأداء للحكم على تحقيقها، سواء كان على المدى القريب أم البعيد.

النمو:

تعد مرحلة النمو هي النقطة المفصلية التي تبدأ فيها المنظمة بتحقيق الانتشار والاستحواذ على حصة سوقية أكبر وقدرة أكبر على مجابهة المنافسين، وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بتحقيق ربح وفير طالما أن هناك نمو في السوق وكونها تعمل على توفير متطلبات السوق المتزايدة، وتعتبر مرحلة النمو أحد المراحل التي تمر بها دورة حياة المنظمة إذ أن المنظمة عليها أن تسعى إلى استثمار هذه المرحلة والعمل اطالتها من خلال تعميق عمليات البحث والتطوير واستقطاب عاملين على درجة عالية من الكفاءة وبالتالي التوسع في خدماتها النوعية والكمية وزيادة الحصة السوقية (Kolter, 2012).

وقد عرف صالح (2016) النمو على أنه مقدار توسع الشركات في عملياتها الحالية أما في الصناعة نفسها التي تمارسها حالياً، أو الاستثمار في صناعات جديدة، وافتتاح أسواق جديدة.

وبين العواودة (2016) إن النمو هو امتلاك المنظمة القدرة على طرح منتجات منافسة (سلع / خدمات) وافتتاح أسواق جديدة من خلال الاستمرار في تقديم طرق وأساليب جديدة في العمل والمحافظة على العاملين.

كما يقصد به الزيادة في المؤشرات الأساسية كالزيادة في حجم الإنتاج والمبيعات وعدد المنتجات أو الزيادة في عدد العملاء (حيرش، 2012).

وبناءً على ما سبق يرى الباحث بأن النمو هو قدرة الشركات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات السعودي على التوسع في الأسواق وزيادة الحصة التسويقية وزيادة النشاط، وتوسيع نطاق وحجم الأعمال (الخدمات، المنتجات).

التكيف:

التكيف يعني القدرة على مدى الاستجابة وسرعة قيام المنظمات بتعديل عملياتها التجارية وتحسين نفسها لتحقيق أهدافها. باختصار، القدرة على التكيف تعد ضرورة لتحقيق ميزة تنافسية. أعرب Zamuto (2014) عن أن الأنظمة التكيفية هي المدى الذي تعمل به الأنظمة ذاتية التنظيم والأنظمة شديدة الترابط، والتعلم منها والطرق الملموسة التي يمكن من خلالها تشغيلها لجعل المنظمات أكثر فعالية.

كما عرف الغالبي وإدريس (2015) التكيف بأنه عملية استجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال الخارجية ووضعها الداخلي وضرورة تكيف نشاطاتها وحالتها وتصوراتها لهذا التغير.

وتم تعريف تكيف المنظمة بأنه قدرة المنظمة على تبني تغيير، أو قدرتها على التغير لتناسب البيئة المتغيرة، ولا ينظر إلى التكيف على أنه عملية واحدة تتوقف، لكنها عملية مستمرة خلال دورة حياة المنظمة (Nurdin, Rosemary, Helana, 2012).

ويقصد بالتكيف درجة استجابة المنظمة للتغيير مع بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق الحصول على معلومات عن التغيرات والمتطلبات الطارئة في البيئة، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة "عضوية" أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها، وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون المنظمة أكثر قدرة على التكيف، كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات، ذلك أن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد على تحقيق هذا الهدف (كمال وحمصي، 2018).

وأن التحدي والأهم الذي يواجه أي منظمة من المنظمات في إجراء أي تحول نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة، فالمهرة من قادة الأعمال يتمتعون بالقدرة على تحقيق التكيف التنظيمي، وحساب الفوائد بعيدة المدى لتلك التغيرات، من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة، وبناء قدرات إضافية، وبالقيام بذلك يستمر قادة الأعمال في بناء وتقوية القدرة

التنافسية للمنظمة، الأمر الذي من شأنه وضع المنظمة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة للاقتصاد العالمي مستقبلاً (قذيفة، 2017).

وكما أوضح أبو عابد (2020) في كتابه أنه لابد للمنظمات من استخدام البيئة المضطربة والمتغيرة كفرصة لا كتهديد، وتحقيق ذلك من خلال التأقلم بسرعة مع الظروف المحيطة الجديدة واستخدامها كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية في خضم الوتيرة المتسارعة من التنافس على المصادر النادرة.

وبناء على ما سبق يرى الباحث بأن التكيف هو قدرة الشركات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات السعودي على التأقلم والتجاوب والتفاعل مع المتغيرات في بيئة أعمالها الداخلية أو التغير في البيئة الخارجية المؤثرة في عملها بالسرعة الممكنة للتعامل معها، واستثمارها وإدارتها بما يخدم مصالح الشركة.

رضا العاملين:

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس الإداري غموضاً وتعقيداً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بموضوعية إذ هو عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضا إلا على مجموعة من المشاعر الإيجابية التي تكون لدى الفرد أثناء إشباع الحاجات المادية والمعنوية. باعتباره العملية النفسية التي تنطوي على المعتقدات والمشاعر والمواقف لدى الموظفين (Alhendawi & Baharudin, 2013).

وكما أشارت سعال (2018) إلى أن رضا العاملين عبارة عن مستوى قناعة العاملين بجهة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة وهو تعبير عن الاتجاه المادي والمعنوي.

وكما تطرق Al-Refaie (2015) إلى أن رضا الموظف هو الحالة العاطفية للوفاء أو المرضية التي تنتج عن التقييم الإيجابي للخبرات الوظيفية من جانب الموظف.

بينما عرف Jung and Yoon (2015) رضا الموظف بأنه تقييم الشخص للجودة العامة للحياة

العامة في المنظمة ووظيفته الحالية.

لقد حظى موضوع رضا العاملين باهتمام عدد كبير من علماء النفس لأن غالبية الافراد يقضون الجزء الأكبر من حياتهم في العمل، ولذلك فإن هذا يدفع الأفراد إلى البحث عن تحقيق الرضا الوظيفي لما له من أهمية بالغة في حياتهم المهنية والشخصية، سيما وأن هناك وجهة نظر مفادها أن رضا العاملين يزيد من إنتاجية المنظمة، وهذا سيرتب فائدة عالية بالنسبة للمنظمة والعاملين فيها، وهذا زاد من أهمية رضا العاملين. وانطلاقاً من ذلك، فقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث رضا العاملين، حيث أشارت بعض نتائجها إلى أن الأفراد الذين يتمتعون برضا وظيفي يعيشون حياة أطول من أولئك غير الراضين، كما أشارت النتائج إلى أنهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرًا للذات، وأنهم أكبر قدرة على التأقلم الاجتماعي. كما أن عدم الرضا سوف يعمل على زيادة معدلات التغيب عن العمل والتأخر عنه، ومن ثم مغادرة المنظمة إلى منظمة أخرى، وهذا سيعمل على زيادة مشكلات العاملين وشكواهم من الأوضاع السائدة، مما يخلق بيئة تنظيمية غير صحية (بوقرة وكرالفة، 2017). وعليه فإنه يمكن توضيح أهمية رضا العاملين لكل من الموظف، المنظمة والمجتمع كما يلي (بشير، 2015)

- الموظف: أن شعور الموظف بالرضا سيزيد من قدرته على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل التي يعمل بها، وسيزيد من رغبته في الإبداع والابتكار، وخاصة إذا شعر بأن جميع حاجاته المادية وغير المادية قد أشبعت بشكل كافٍ فإن هذا يزيد لديه الرغبة في أداء عمله بطريقة احترافية ومتميزة.
- المنظمة: أن الشعور الإيجابي لرضى الموظفين عن المنظمة سيعمل على رفع الفاعلية وارتفاع الإنتاجية، إذ أن ارتفاع الرضا لدى العاملين يزيد من رغبتهم في إنجاز أعمالهم وتحسين أدائهم وهذا ينعكس على تخفيض التكاليف وارتفاع مستوى ولائهم للمنظمة.
- المجتمع: أن ارتفاع الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين سينعكس بشكل إيجابي على المجتمع، وذلك من خلال ارتفاع معدلات الإنتاج، والتي ستعمل على ارتفاع معدلات النمو والتطور في المجتمع.

وبناء على ما سبق يرى الباحث بأنه لابد للمنظمات من الاهتمام بالرضا للعاملين باعتباره أحد أهم الركائز التي تركز عليها المنظمات في تحقيقها للفاعلية التنظيمية ورفع سوية الولاء للأفراد باتجاه المنظمة التي يعملون بها، وعليه فإن الباحث قد عرف رضا العاملين على أنه قدرة الشركات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات السعودي على تنمية الأحاسيس والمشاعر الإيجابية لدى الموظفين تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والقدرة على تلبية التوقعات والرغبات والاحتياجات للعاملين وأخذ التغذية الراجعة.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

1.3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها الآثار التي تحدثها.

حيث يُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها ووضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها (المحمودي 2019 ، ص 46).

3.3 مصادر البيانات

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للبيانات:

المصادر الثانوية حيث تم الاتجاه في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير ، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المصادر الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

4.3 عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة البحث من خلال استخدام العينة العشوائية الطبقية من إجمالي عدد مجتمع الدراسة حيث كان مجتمع الدراسة (2714) من العاملين في شركات النفط في مدينة الرياض والتي تم تحديدها بناء على معادلة (Moor، 2003) حيث تم احتساب حجم العينة من المعادلة الآتية:

$$n = \left(\frac{Z}{2m}\right)^2$$

حيث إن :

Z : تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: عند فترة ثقة 95% Z = 1.96)

M : تمثل نسبة الخطأ الهامشي : ويُعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: m=0.05)

N : تمثل حجم العينة.

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05}\right)^2 \cong 384$$

ويتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المعدل}} = \frac{nN}{N + n - 1}$$

حيث N تمثل حجم المجتمع، حيث إن مجتمع الدراسة N = 2714 ، فإن حجم العينة المعدل

باستخدام المعادلة يساوي:

$$n_{\text{المعدل}} = \frac{384 \times 2714}{2714 + 384 - 1} \cong 336$$

بذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة $n = 336$ على الأقل، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية ، حيث تم توزيع 365 استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 277 استبانة، أي بنسبة 75.89% وهي ضمن النسبة المقبولة للدراسة، كما تم التوزيع على عينة استطلاعية من 33 موظف بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، وقد تم إدخالها في التحليل النهائي للدراسة حيث لم يطرأ أي تعديل على الاستبانة.

5.3 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة للتعرف على " واقع الاندماج الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية - دراسة تطبيقية على شركات النفط في مدينة الرياض " اعتماداً على الأدبيات المتوفرة والدراسات السابقة وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الشركة ، الجنس، الفئة العمرية المؤهل العلمي، سنوات الخدمة الدرجة الوظيفية).

القسم الثاني : ويتكون من مجالين كالآتي:

1) مجال الاندماج الوظيفي ويتكون من (٢٤) فقرة، موزعة على 3 محاور رئيسية وهي:

أ- المحور الأول: المشاركة في الوظيفة، ويتكون من (٨) فقرات.

ب- المحور الثاني: الرضا الوظيفي، ويتكون من (٨) فقرات.

ج- المحور الثالث: الحماس الوظيفي، ويتكون من (٨) فقرات.

2) مجال الفعالية التنظيمية" ويتكون من (١٧) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على

الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول (1) يوضح ذلك:

جدول (1) المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة موافق بدرجة ←										الاستجابة
كبيرة جداً قليلة جداً										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على واقع الاندماج الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة الرياض حيث اتبع الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب المتعلق بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء وتصميم الدراسة.
- 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع في كل مجال.
- 4- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 5- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من التخصص في الجامعات التالية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى، فلسطين، غزة، القدس المفتوحة)، وأحد المتخصصين العاملين في شركات النفط، وأحد المتخصصين في الإحصاء.
- 6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في ملحق رقم (4).

6.3 صدق الاستبانة

تم قياس صدق الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية والتي عندها (33) موظف، حيث يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه،

صدق الاتساق الداخلي

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

أ- الاتساق الداخلي لمجال الاندماج الوظيفي

• نتائج الاتساق الداخلي - محور "المشاركة في الوظيفة"

جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الأول

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يعرف الموظفون تماما المهام المطلوبة منهم في العمل	0.763	0.000
2.	يشارك الموظفون في تحديد الأهداف المتعلقة بأعمالهم	0.841	0.000
3.	يتوافر لدى الموظفين فهم واضح الرؤية ورسالة وأهداف الشركة	0.812	0.000
4.	يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض في العمل	0.847	0.000
5.	يشارك الموظفون في صناعة القرار عندما تتاح لهم الفرصة بذلك	0.599	0.000
6.	يغتني الموظفون الفرصة التي تساعدهم على النمو والتطوير في أعمالهم	0.633	0.000
7.	يقدم الموظفون المشورة لبعضهم في العمل	0.822	0.000
8.	يقدم الموظفون أفكارا جديدة تساهم في تطوير العمل	0.695	0.000

يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المشاركة في الوظيفة والدرجة الكلية للمجال الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

نتائج الاتساق الداخلي - محور "الرضا الوظيفي":

جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الثاني

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يحب الموظفون أعمالهم التي يقومون بها	0.356	0.039
2.	يتوفر لدى الموظفين الأدوات التي تساعدكم للقيام بأعمالهم مكاتب تهوية، إضاءة، طابعات قرطاسية أثاث، مرافق صحية ... (إلخ)	0.844	0.000
3.	يقوم المدراء والمشرفون المباشرون بدعم الموظفين والوقوف بجانبهم	0.577	0.000
4.	يستمتع المدراء لأفكار الموظفين ومقترحاتهم	0.360	0.037
5.	يتقاضى الموظفون رواتب مناسبة ومرضية	0.542	0.000
6.	تمنح إدارة الشركة مكافآت وحوافز مرضية للموظفين	0.405	0.017
7.	هناك رضا من الموظفين عن فرصهم في الترقية	0.582	0.000
8.	يتوفر لدى الموظفين فرصة للتطور والنمو الوظيفي والمهني	0.665	0.000

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الرضا الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

نتائج الاتساق الداخلي - محور "الحماس الوظيفي":

جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الثالث

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يغلب على الموظفين روح الحماسة أثناء العمل	0.708	0.000
2.	يظهر الموظفون النشاط والحيوية خلال قيامهم بوظائفهم	0.799	0.000
3.	يرغب الموظفون بالذهاب لأعمالهم باكراً	0.863	0.000
4.	يستمر الموظفون بأعمالهم لو طلب منهم العمل الساعات إضافية	0.889	0.000
5.	يبقى الموظفون في حالة من المثابرة والإصرار لإتمام أعمالهم	0.853	0.000
6.	يتحلى الموظفون بروح التحدي للصعوبات التي تواجههم	0.865	0.000
7.	لدى الموظفين استعداد للقيام بمهام أخرى غير مهامهم	0.817	0.000
8.	يعمل الموظفون بإخلاص وتفاني	0.801	0.000

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الحماس الوظيفي" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ب - الاتساق الداخلي لمجال "الفعالية التنظيمية".

جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الثاني

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تضع إدارة الشركة أهدافاً واقعية يمكن تطبيقها	0.802	0.000
2.	يقوم العاملون في الشركة بتحقيق أهدافها بكفاءة	0.782	0.000
3.	تقوم إدارة الشركة بمتابعة مدى تحقيق الأهداف التي وضعتها	0.845	0.000
4.	توفر إدارة الشركة مستلزمات تحقيق الأهداف	0.809	0.000
5.	تحرص إدارة الشركة على تأمين وامتلاك مواردها اللازمة لتحقيق أهدافها	0.781	0.000
6.	يستطيع موظفو الشركة التكيف مع السياسات والقرارات الصادرة عن الإدارة العليا	0.760	0.000
7.	تحدد إدارة الشركة نطاق عمل كل وظيفة بوضوح	0.823	0.000
8.	توظف إدارة الشركة طاقة الموظفين وجهودهم بأفضل صورة ممكنة	0.778	0.000
9.	تسهل إدارة الشركة تدفق المعلومات ووصولها للموظفين لإنجاز العمل	0.811	0.000
10.	تعمل إدارة الشركة على إدخال البرامج المحوسبة لتسهيل العمل وتحقيق السرعة في الإنجاز	0.632	0.000
11.	تتبنى إدارة الشركة برامج تدريبية لتطوير وتنمية مهارات الموظفين باستمرار	0.669	0.000

0.000	0.715	تقدم إدارة الشركة خدماتها للمجتمع المحلي في الوقت المناسب	.12
0.000	0.756	تعمل إدارة الشركة على تحسين خدماتها بشكل دائم	.13
0.000	0.776	تسعى إدارة الشركة لتطوير العمل بشكل مستمر	.14
0.000	0.826	تتبنى إدارة الشركة مبادرات الموظفين للارتقاء بالخدمات المقدمة	.15
0.000	0.895	تعمل إدارة الشركة على تقييم أداء الشركة باستمرار	.16
0.000	0.858	تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء موظفيها باستمرار	.17

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الفعالية التنظيمية والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية الفقرات الاستبانة.

جدول (6) معامل ارتباط بيرسون لكل محور مع الدرجة الكلية

المجال	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المشاركة في الوظيفة	0.802	0.000
الرضا الوظيفي	0.880	0.000
الحماس الوظيفي	0.718	0.000
مجال الاندماج الوظيفي	0.990	0.000

0.000	0.909	مجال الفعالية التنظيمية
-------	-------	-------------------------

يبين جدول (6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع محاور الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

7.3 ثبات الاستبانة:

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، والثبات يعني استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha Coefficient وكانت النتائج كما في الجدول (7)

جدول (7) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
المشاركة في الوظيفة	8	0.890
الرضا الوظيفي	8	0.880
الحماس الوظيفي	8	0.930
مجال الاندماج الوظيفي	24	0.751
مجال الفعالية التنظيمية	17	0.960
جميع فقرات الاستبانة معاً	41	0.899

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل مجال من مجالات الاستبانة وهي أكبر من (0.70) ، كذلك بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.899) ، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (٤) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

8.3 اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولموجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-5) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (8) الآتي.

جدول (8) اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	المحاور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الاندماج الوظيفي	المشاركة في الوظيفة	0.240	0.654
	الرضا الوظيفي	0.733	0.354
	الحماس الوظيفي	0.300	0.584
	الدرجة الكلية للمجال الأول	0.983	0.224
الفعالية التنظيمية	—————	0.299	0.562
الدرجة الكلية للمحاور		0.983	0.223

واضح من النتائج الموضحة في جدول (8) أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة على برنامج SPSS، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي (Frequencies and Percentages) لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لإيجاد صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي المجالات الدراسة.
4. اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
5. اختبار كولموجروف - سمرنوف (5) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
6. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression - Mode.
7. اختبار T في حالة عينتين Independent Samples T-test لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين مستقلتين من البيانات.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance-ANOVA).
9. لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 مقدمة :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة والتي تهدف إلى دراسة واقع الاندماج الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية - دراسة تطبيقية على شركات النفط بمدينة الرياض، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين وحول الشركات، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	183	66.1
انثى	94	33.9
المجموع	277	100.0

يتضح من الجدول (9) أن (66.1%) من العينة من الذكور، بينما كان (33.9%) من العينة من الإناث. ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة العمل في الشركات تتطلب وجود موظفين يؤديون مهام تتناسب مع طبيعتهم الجسدية والعقلية، وهو ما لا يتناسب مع الإناث في مجتمعنا السعودي، وعلى الرغم من ذلك فإن نسبة الإناث مرضية مما يدل على وعي المجتمع السعودي بضرورة وجود الإناث في المؤسسات وحصولها على حصة في الوظائف الشاغرة المعلنة، وأن المجتمع السعودي يمنح المرأة فرصة كونها عنصر مشارك في بناء المؤسسات.

2- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 عام	65	23.5
من 30 - أقل من 40 عام	122	44.0
من 40 - أقل من 50 عام	55	19.9
50 عام فأكثر	35	12.6
المجموع	277	100.0

يبين الجدول (4.10) أن (67.5%) من العينة أعمارهم أقل من 40 عام، وأن (32.5%) من العينة أعمارهم أكبر من 40 عام فأكثر. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركات تعلن عن وظائف جديدة كل فترة زمنية، حيث تشترط في وظائفها أن يكون عمر المتقدم أقل من 35 عاماً مما يُظهر زيادة في أعداد هذه الفئة العمرية، كما تقل أعداد الفئات فوق 40 عاماً نتيجة الحركة والنمو الطبيعي والإحالة إلى التقاعد، مما يعتبر أمراً طبيعياً في بيئة عمل المؤسسات.

3- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	56	20.2
بكالوريوس	187	67.5
ماجستير	31	11.2
دكتوراه	3	1.1

المجموع	277	100.0
---------	-----	-------

تبين من خلال الجدول (11) أن (67.5%) من العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وكان (20.2%) من العينة مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، وكان (11.2%) من العينة مؤهلهم العلمي ماجستير، وكان (1.1%) من العينة مؤهلهم العلمي دكتوراه. ويعزو الباحث ذلك أن كثرة أعداد خريجي درجة البكالوريوس، وهي الشهادة الجامعية الأولى هي الشهادة التي تمنح المتقدمين فرصة القبول في الوظائف أكثر من غيرها، وأن معظم المؤسسات تشترط الشهادة الجامعية الأولى كمتطلب أساسي للتقدم لأغلب الوظائف.

4- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول رقم (12) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	72	26.0
من 5 - أقل من 10 سنوات	83	30.0
من 10 - أقل من 15 سنوات	52	18.8
15 سنة فأكثر	70	25.2
المجموع	277	100.0

لوحظ من خلال الجدول (12) أن (56) من العينة سنوات الخدمة لديهم أقل من 10 سنوات، وأن (44%) من العينة كانت سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات. ويعزو الباحث ذلك إلى حركة التوظيف الطبيعية في الشركات نظراً لاحتياجات العمل وتطور حجم الخدمات المقدمة، مما يجعل الموظفين الجدد نسبياً أكثر عدداً مقارنة بالموظفين الأكبر عمراً.

5- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

جدول رقم (13) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
4.7	13	مدير
7.6	21	مدير فرع
17.7	49	رئيس قسم
19.9	55	موظف
50.2	139	عامل
100.0	277	المجموع

يبين الجدول (43) أن (50.2%) من العينة مساهم الوظيفي موظف، وكان (19.9%) من العينة مساهم الوظيفي موظف، وكان (17.7%) من العينة مساهم الوظيفي رئيس قسم وكان (7.6%) من العينة مساهم الوظيفي مدير فرع، وكان (4.7%) من العينة مساهم الوظيفي مدير دائرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين في قاعدة الهيكل التنظيمي يمثلون العدد الأكبر، بينما يقل عدد الموظفين في المستويات الوظيفية العليا، وهو السبب في أن يمثل الموظفون العدد الأكبر من العينة.

2.4 تحليل البيانات:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T المعرفة درجة الموافقة النتائج موضحة في جدول (14).

1. تحليل فقرات مجال "الاندماج الوظيفي"

أ - تحليل فقرات محور "المشاركة في الوظيفة"

جدول رقم (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T

ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المحور الأول "المشاركة في الوظيفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يعرف الموظفون تماماً المهام المطلوبة منهم في العمل	8.27	1.47	82.71	36.96	0.000	1
2	يشارك الموظفون في تحديد الأهداف المتعلقة بأعمالهم	7.43	1.87	74.30	21.62	0.000	6
3	يتوافر لدى الموظفين فهم واضح الرؤية ورسالة وأهداف الشركة	7.47	1.86	74.66	22.06	0.000	4
4	يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض في العمل	7.75	1.73	77.55	26.51	0.000	2
5	يشارك الموظفون في صناعة القرار عندما تتاح لهم الفرصة بذلك	7.25	1.81	72.53	20.69	0.000	8
6	يغتني الموظفون الفرصة التي تساعدهم على النمو والتطوير في أعمالهم	7.43	1.66	74.33	24.47	0.000	5

7	يقدم الموظفون المشورة لبعضهم في العمل	7.65	1.59	76.50	27.67	0.000	3
8	يقدم الموظفون أفكاراً جديدة تساهم في تطوير العمل	7.41	1.95	74.12	20.63	0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	7.58	1.33	75.84	32.31	0.000	

يوضح الجدول (14) أن أعلى فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها "يعرف الموظفون تماماً المهام المطلوبة منهم في العمل" بمتوسط حسابي قدره (8.27) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (82.7%)

وتبين أن أقل فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها "يشارك الموظفون في صناعة القرار عندما تتاح لهم الفرصة بذلك" بمتوسط حسابي قدره (7.25) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (72.5%)

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "المشاركة في الوظيفة" يساوي 7.58 (الدرجة الكلية من 10) بوزن نسبي 75.8% ، وهو مؤشر إيجابي ويدل على موافقة جيدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال لكنها ليست مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركات تقوم بتوضيح المهام للموظفين من خلال عقد اللقاءات التعريفية والتدريبية وتوضيح كل ما يتعلق بالوظيفة، كما تقوم بتعزيز التعاون بين الموظفين في العمل الجماعي وتشجيعهم على تقديم المشورة لبعضهم لإنجاز المهام بكفاءة.

وعلى الرغم من الجهد المبذول إلا أنها لم تحقق مستوى عال من المشاركة في الوظيفة من حيث مشاركة الموظفين في صناعة القرارات والمبادرة بتقديم أفكار جديدة ووضع الأهداف، مما أدى إلى تدني نسبة هذا المجال وعدم وصوله للمستوى المأمول.

ب- تحليل فقرات محور "الرضا الوظيفي"

جدول رقم (15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T

ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "الرضا الوظيفي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يحب الموظفون أعمالهم التي يقومون بها	7.49	2.02	74.95	20.56	0.000	2
2	يتوفر لدى الموظفين الأدوات التي تساعدهم للقيام بأعمالهم (مكاتب، تهوية، إضاءة، طابعات، قرطاسية، أثاث مرافق صحية ... إلخ)	7.97	5.78	79.71	8.56	0.000	1
3	يقوم المدراء والمشرفون المباشرين بدعم الموظفين والوقوف بجانبهم	6.90	2.19	69.03	14.47	0.000	4
4	يستمتع المدراء الآراء وأفكار الموظفين ومقترحاتهم	7.15	2.05	71.48	17.46	0.000	3
5	يتقاضى الموظفون رواتب مناسبة ومرضيه	6.17	2.41	61.66	8.04	0.000	6
6	تمنح إدارة الشركة مكافآت وحوافز مرضيه للموظفين	6.04	2.60	60.44	6.66	0.000	7
7	هناك رضا من الموظفين عن فرصهم في الترقية	5.85	2.66	58.48	5.30	0.000	8
8	لدى الموظفين فرصة ور و الموال وظيفي والمهني	6.36	2.36	63.61	9.62	0.000	5

	0.000	14.71	67.42	1.97	6.74	جميع فقرات المجال معاً	
--	-------	-------	-------	------	------	------------------------	--

يوضح الجدول (15) أن أعلى فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها "يتوفر لدى الموظفين الأدوات التي تساعدهم للقيام بأعمالهم (مكاتب، تهوية، إضاءة، طابعات قرطاسية، أثاث، مرافق صحية ... إلخ) (15) بمتوسط حسابي قدره (7.97) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (79.7%).

وتبين أن أقل فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها "هناك رضا من الموظفين عن فرصهم في الترقية" بمتوسط حسابي قدره (5.85) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (58.5%).

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "الرضا الوظيفي" يساوي 6.74 (الدرجة الكلية من 10) بوزن نسبي 67.42% ، وهو مؤشر إيجابي ويدل على موافقة جيدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال لكنها ليست مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى دور المنح التي تقدمها الجهات المانحة المختلفة مثل صندوق تطوير وإقراض الشركات والتي تساهم في تطوير بيئة العمل وتوفير المستلزمات المختلفة التي تسهل إتمام المهام، مع ضرورة استماع المدراء الآراء ومقترحات وأفكار الموظفين لتعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

كما أن الإجراءات التي تقوم بها شركات النفط لم تفلح في الوصول لمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، خاصة في نظام الترقيات وتوفير الحوافز المادية إضافة للرواتب المتجزئة التي تقدمها للموظفين، إلى جانب ضعف فرص تدريب وتطوير جميع الموظفين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية.

ج - تحليل فقرات محور "الحماس الوظيفي"

جدول رقم (16) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T

ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المحور الثالث "الحماس الوظيفي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يغلب على الموظفين روح الحماسة أثناء العمل	6.91	2.08	69.10	15.25	0.000	8
2	يظهر الموظفون النشاط والحيوية خلال قيامهم بوظائفهم	7.03	2.02	70.29	16.72	0.000	7
3	يرغب الموظفون بالذهاب لأعمالهم الموظفون بالذهاب	7.10	2.01	70.9	17.33	0.000	5
4	يستمر الموظفون بأعمالهم لو طلب منهم العمل الساعات إضافية	7.17	2.05	71.6	17.63	0.000	4
5	المثابرة والإصرار الإتمام أعمالهم الموظفون في حالة من	7.24	1.99	72.38	18.73	0.000	3
6	يتحلى الموظفون بروح التحدي للصعوبات التي تواجههم	7.28	1.92	72.82	19.79	0.000	2
7	لدى الموظفين استعداد للقيام بمهام أخرى غير مهامهم	7.08	1.98	70.76	17.47	0.000	6

8	يعمل الموظفون بإخلاص وتفاني	7.65	1.90	76.5	23.20	0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	7.18	1.68	71.21	21.67	0.000	

يوضح الجدول (16) أن أعلى فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها "يعمل الموظفون بإخلاص وتفاني" بمتوسط حسابي قدره (7.65) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (76.5%).

وتبين أن أقل فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها "يغلب على الموظفين روح الحماسة أثناء العمل" بمتوسط حسابي قدره (6.91) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (69.1%).

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "الحماس الوظيفي" يساوي 7.18 الدرجة الكلية من 10) بوزن نسبي 71.81% ، وهو مؤشر إيجابي ويدل على موافقة جيدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال لكنها ليست مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص إدارة الشركات على تشجيع الموظفين لتقديم الخدمة للمواطنين وإظهار روح التفاني والإخلاص في العمل، وأن الموظفين لديهم روح التحدي للصعوبات التي تواجههم في العمل.

وعلى الرغم من أن الشركات تبذل جهداً في رفع مستوى حماسة الموظفين للعمل، إلا أن جهودها تحتاج إلى تعزيز أكبر في جعل الموظفين أكثر حيوية ونشاطاً، وتدريبهم على طرق ووسائل التغلب على التحديات والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل.

د- تحليل جميع محاور "الاندماج الوظيفي"

جدول رقم (17) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T

ودرجة الموافقة لكل محور من محاور الاندماج الوظيفي

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	المشاركة في الوظيفة	7.58	1.33	75.84	32.31	0.000	1
2	الرضا الوظيفي	6.74	1.97	67.42	14.71	0.000	3
3	الحماس الوظيفي	7.18	1.68	71.81	21.67	0.000	2
	جميع فقرات الاندماج الوظيفي	7.17	1.50	71.69	24.05	0.000	

تبين من الجدول (17) أن أعلى محور حسب المتوسط الحسابي المشاركة في الوظيفة بمتوسط حسابي قدره (7.85) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (75.84%)، وأن ثاني محور حسب المتوسط الحسابي "الحماس الوظيفي" بمتوسط حسابي قدره (7.18) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (71.81%)، وتبين أن أقل محور حسب المتوسط الحسابي الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي قدره (6.74) (الدرجة الكلية من 1) ووزن نسبي قدره (67.42%).

وقد جاء المتوسط الحسابي لمحور المشاركة في الوظيفة في المرتبة الأولى، ويرجع ذلك إلى حجم التأثير الإيجابي الذي يقدمه هذا المجال في إدماج الموظفين وإشراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات.

كما أن المتوسط الحسابي لمحور الحماس الوظيفي جاء في المرتبة الثانية، ويرجع ذلك لاهتمام الشركات بتحسين أدائها، واستمرار دعم المانحين للشركات وتطوير هيكليتها وإحداث نوع من الاستقرار المالي، ما يمكنها من القيام بمسؤولياتها وواجباتها تجاه الموظفين والمواطنين على حد سواء.

وقد حصل المتوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي على المرتبة الثالثة، ويرجع ذلك لصعوبة تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي في ظل الظروف المادية الصعبة التي تعاني منها المؤسسات السعودية من خلال تقديم رواتب والحوافز ومكافآت ، وتدريب وترقيات مرضية.

2. تحليل فقرات مجال "الفعالية التنظيمية"

جدول رقم (18) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T

ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المجال الثاني "الفعالية التنظيمية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تضع إدارة الشركة أهدافاً واقعية يمكن تطبيقها	7.46	1.97	74.26	20.73	0.000	2
2	يقوم العاملون في الشركة بتحقيق أهدافها بكفاءة	7.31	1.84	73.17	20.90	0.000	6
3	تقوم إدارة الشركة بمتابعة مدى تحقيق الأهداف التي وضعتها	7.23	1.83	72.31	20.24	0.000	9
4	توفر إدارة الشركة مستلزمات تحقيق الأهداف	7.12	1.88	71.26	18.80	0.000	11
5	تأمين وامتلاك مواردها اللازمة تحرص الشركة لتحقيق أهدافها	7.23	1.87	72.34	19.80	0.000	10
6	يستطيع موظفو الشركة التكيف السياسات والقرارات عن الإدارة العليا	7.08	1.87	70.83	18.50	0.000	13

12	0.000	18.52	71.04	1.89	7.10	تحدد إدارة الشركة نطاق عمل كل وظيفة بوضوح	7
17	0.000	14.54	68.52	2.12	6.85	توظف إدارة الشركة طاقة الموظفين وجهودهم بأفضل صورة ممكنة	8
14	0.000	17.25	70.75	2.00	7.07	تسهل إدارة الشركة تدفق المعلومات ووصولها للموظفين لإنجاز العمل	9
1	0.000	24.51	77.40	1.86	7.74	تعمل إدارة الشركة على إدخال البرامج المحوسية لتسهيل العمل وتحقيق السرعة في الإنجاز	10
15	0.000	15.62	70.25	2.15	7.02	تتبنى إدارة الشركة برامج تدريبية النط الموظفين باستمرار	11
3	0.000	20.19	73.46	1.93	7.34	تقدم إدارة الشركة خدماتها للمجتمع المحلي في الوقت المناسب	12
4	0.000	20.92	73.71	1.88	7.37	تعمل إدارة الشركة على تحسين خدماتها بشكل دائم	13
8	0.000	20.05	72.81	1.89	7.28	تسعى إدارة الشركة لتطوير العمل بشكل مستمر	14
16	0.000	14.95	69.20	2.13	6.92	تتبنى إدارة الشركة مبادرات الموظفين للارتقاء بالخدمات المقدمة	15
5	0.000	18.41	73.32	2.10	7.33	تعمل إدارة الشركة على تقديم أداء الشركة باستمرار	16
7	0.000	18.50	73.14	2.08	7.31	تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء موظفيها باستمرار	17

	0.000	23.94	72.24	1.54	7.22	جميع فقرات المحور معاً	
--	-------	-------	-------	------	------	------------------------	--

يوضح الجدول (18) أن أعلى فقرة في المجال حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها تعمل إدارة الشركة على إدخال البرامج المحوسبة لتسهيل العمل وتحقيق السرعة في الإنجاز " بمتوسط حسابي قدره (7.74) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (77.4%)

وتبين أن أقل فقرة في المجال حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها توظف إدارة الشركة طاقة الموظفين وجهودهم بأفضل صورة ممكنة بمتوسط حسابي قدره (6.85) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (68.5%)

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال الفعالية التنظيمية يساوي 7.22 (الدرجة الكلية من 10) بوزن نسبي 72.2%، وهو مؤشر إيجابي ويدل على موافقة جيدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور لكنها ليست مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى محاولة الشركات دائماً تقديم خدماتها للمجتمع في الوقت المناسب لأن التأخير في تقديمها يسبب مشاكل في النظافة والصحة العامة ، كما تعمل الشركات على تقييم أدائها بشكل مستمر مما يمكنها من تطوير أدائها بعد التعرف على مواطن الخلل، وتقوم أيضاً بتقييم أداء موظفيها سنوياً مع أن نماذج تقييم الأداء بحاجة لتطوير لتواكب التوجهات الحديثة، وتسعى الشركة بصورة مستمرة لامتلاك الموارد التي تساعد في تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات المجتمع عند الضرورة.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الشركات لزيادة فعاليتها التنظيمية إلا أنها بحاجة لتحسين والتطوير، خاصة في استثمار طاقات الموظفين وتوجيهها بالشكل الأمثل لإنجاز المهام بفعالية، وفي حاجتها للبحث عن أفضل السبل لاستثمار مبادرات الموظفين وأفكارهم وتحويلها إلى تطبيقات عملية لتقديم الخدمة للمجتمع المحلي، كما أنها بحاجة أيضاً لتسهيل تدفق المعلومات بين الموظفين وبين الموظفين والمجتمع المحلي لتسهيل تقديم الخدمة للمجتمع.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الاندماج الوظيفي ومستوى الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض، يتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية كالآتي:

- أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المشاركة في الوظيفة ومستوى الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض.
- ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرضا الوظيفي ومستوى الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض.
- ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الحماس الوظيفي ومستوى الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون للارتباط، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (19) معامل الارتباط بين الاندماج الوظيفي والفعالية التنظيمية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.778	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المشاركة في الوظيفة ومستوى الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض.
0.000	*0.759	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرضا الوظيفي ومستوى الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض.

0.000	*0.809	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الحماس الوظيفي ومستوى الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض.
0.000	*0.809	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الاندماج الوظيفي ومستوى الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض.

يبين الجدول (19) أن معامل الارتباط يساوي 0.863 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي ومستوى الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض.

ويعزو الباحث ذلك لاهتمام شركات النفط بزيادة فعاليتها التنظيمية من خلال إدماج الموظفين من خلال تعريفهم بمهامهم المطلوبة منهم في العمل، وبث روح التعاون بين الموظفين وتقديم المشورة لبعضهم البعض، كذلك بمحاولتها رفع مستوى الرضا لديهم من خلال توفير ما يلزمهم التأدية مهامهم وأعمالهم وتنظيم وترتيب بيئة العمل لتكون داعمة لهم، ووقوف المدراء إلى جانب الموظفين ودعمهم ومساندتهم، وإعلاء قيم الإخلاص والتفاني في العمل والتغلب على الصعوبات والتحديات، للوصول لجودة تقديم الخدمات للمجتمع المحلي، وامتلاكها للموارد المادية التي تساعد في إنجاز مهامها في الوقت المناسب، وتوجه الشركات نحو التكنولوجيا في إتمام معاملاتها، ومواكبتها لاحتياجات المجتمع المحلي وتلبيتها بكفاءة وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يعزز من نوعية وعدد المشاريع التي يمكن أن تحصل عليها من المانحين.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض.

الاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (20) تحليل الانحدار المتعدد

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.008	2.676	0.737	المقدار الثابت
0.000	4.757	0.287	المشاركة في الوظيفة
0.000	6.109	0.223	الرضا الوظيفي
0.000	8.638	0.931	الحماس الوظيفي
معامل التحديد المعدل = 0.750		معامل الارتباط = 0.866	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 273.566	

من النتائج الموضحة في الجدول (20) يمكن استنتاج ما يلي:

معامل الارتباط = 0.866، ومعامل التحديد المعدل = 0.750 وهذا يعني أن 75% من التغير في
الفعالية التنظيمية لدى شركات النفط تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية قد ترجع
إلى عوامل أخرى.

قيمة اختبار F المحسوبة بلغت = 273.566 ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي ومستوى الفعالية التنظيمية في شركات النفط
بمدينة الرياض.

معادلة الانحدار:

الفعالية التنظيمية = 0.737 + (0.287 × المشاركة في الوظيفة) + (0.223 × الرضا الوظيفي) +
(0.391 × الحماس الوظيفي).

تبين أن جميع متغيرات الاندماج الوظيفي وهي المشاركة في الوظيفة والرضا الوظيفي والحماس الوظيفي مؤثرة في الفعالية التنظيمية لدى شركات النفط بمدينة الرياض.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن بعد المشاركة في الوظيفة أخذ الاهتمام الأكبر بجانب مجال الحماس الوظيفي يليهما الرضا الوظيفي، كون الشركات تهتم بتقديم الخدمة للمجتمع المحلي، ما يتطلب تحقيق أعلى درجات إدماج العاملين لضمان تقديم الخدمة، كما اعتمدت على دمج الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة، وامتلاك الموارد اللازمة لتقديم الخدمة للمجتمع في الوقت المناسب، وهي تسعى لتطوير إجراءاتها وتنمية مواردها البشرية والمادية بما يساهم في تحقيق أهدافها التنموية والاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة الرياض تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة المستوى الوظيفي)، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

أ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة الرياض تعزى لمتغير (الجنس).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent sample T Test والجدول يوضح ذلك :

جدول رقم (21) معامل Independent sample T Test لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية

تعزى لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.000	7.670	7.98	7.37	المشاركة في الوظيفة

0.000	3.645	7.33	6.43	الرضا الوظيفي
0.000	3.466	7.65	6.93	الحماس الوظيفي
0.000	3.991	7.65	6.91	الاندماج الوظيفي
0.000	3.921	7.72	6.97	الفعالية التنظيمية
0.000	4.107	7.68	6.94	جميع المجالات معاً

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (21) أن القيمة الاحتمالية لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 عند جميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة الرياض تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الإناث. ويعزو الباحث ذلك أن الإناث يقمن بالعمل لتأكيد ذواتهن في ميدان العمل، ورغبتهم في تحسين مستوى المعيشة ومساندة أسرهن في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي يعيشها المجتمع بمدينة الرياض، لذا فإنهن يصبرن على ضغط العمل وتحمل أعباءه.

ب توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة الرياض تعزى لمتغير (الفئة العمرية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova والجدول

يوضح ذلك:

جدول رقم (22) معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير

الفئة العمرية

المتوسطات						المجال
القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	50 عاماً فأكثر	من 40 - أقل من 50 عاماً	من 30 - أقل من 40 عاماً	أقل من 30 عاماً	
0.001	5.740	6.71	7.70	7.70	7.74	المشاركة في الوظيفة
0.034	2.650	5.79	6.74	6.85	7.04	الرضا الوظيفي
0.010	3.360	6.30	7.54	7.27	7.18	الحماس الوظيفي
0.004	3.920	6.27	7.33	7.28	7.32	الاندماج الوظيفي
0.000	5.270	6.15	7.33	7.36	7.46	الفعالية التنظيمية
0.001	4.910	6.21	7.33	7.32	7.39	جميع المجالات معاً

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (22) أن القيمة الاحتمالية لاختبار "تحليل التباين الأحادي F" أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 عند جميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة الرياض تعزى لمتغير الفئة العمرية، وذلك لصالح الفئة العمرية أقل من 30 عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين الجدد بحاجة لبذل جهد أكبر لإثبات ذواتهم، وأن المشاركة والحماسة تكون في أعلى مستوياتها ورغبتهم بالتعرف على تفاصيل العمل وبناء شبكة العلاقات المهنية ورغبتهم بالدخول في تحديات مهنية.

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة

الدراسة حول أثر الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة

الرياض تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل

التباين الأحادي One Way Anova والجدول يوضح ذلك :

جدول رقم (23) معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير

المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.810	0.322	7.38	7.40	7.63	7.54	المشاركة في الوظيفة
0.275	1.299	5.92	6.71	6.88	6.33	الرضا الوظيفي
0.584	0.649	6.88	6.96	7.28	7.00	الحماس الوظيفي
0.488	0.812	6.72	7.02	26.	6.96	الاندماج الوظيفي
0.370	1.053	6.86	6.90	7.34	7.06	الفعالية التنظيمية
0.412	0.961	6.79	6.96	7.30	7.01	جميع المجالات معاً

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (23) أن القيمة الاحتمالية لاختبار "تحليل التباين الأحادي F" أكبر

من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 عند جميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر الاندماج

الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة الرياض تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم الموظفين في الشركات لديهم دافع داخلي للاندماج الوظيفي وتقديم

الخدمة للمجتمع، بغض النظر عن المؤهل العلمي.

د- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة

الدراسة حول أثر الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة الرياض

تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova والجدول

يوضح ذلك :

جدول رقم (24) معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى

لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 10 - اقل من 15	من 5 - أقل من 10	أقل من 5 سنوات	
0.017	3.467	7.20	7.70	7.57	7.89	المشاركة في الوظيفة
0.001	5.829	5.96	6.87	6.87	7.26	الرضا الوظيفي
0.247	1.387	6.98	7.03	7.16	7.51	الحماس الوظيفي
0.010	3.871	6.71	7.20	7.20	7.55	الاندماج الوظيفي
0.005	4.404	6.75	7.39	7.16	7.65	الفعالية التنظيمية
0.005	4.386	6.73	7.29	7.18	7.60	جميع المجالات معاً

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (24) أن القيمة الاحتمالية لاختبار "تحليل التباين الأحادي F" أكبر

من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 عند مجال الحماس الوظيفي، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر الاندماج

الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة الرياض تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مجال

الحماس الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في الشركات يعيشون نفس الظروف الاقتصادية وغلاء الأسعار وارتفاع مستوى المعيشة، وكذلك التعامل مع المراجعين من المجتمع بشكل يومي.

وتبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار "تحليل التباين الأحادي F" أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 عند باقي المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة الرياض تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وذلك لصالح سنوات الخدمة لأقل من 5 سنوات.

ويُعزى ذلك إلى أن العاملين في هذه السنوات يكونوا على عهد جديد بالتوظيف، وتسيطر عليهم الحيوية والنشاط والحماسة والمعنوية العالية، ويكونون أمام تحدي في إقناع الإدارة بقدراتهم، وأنهم جديرون بالثقة في إتمام المهام وإنجاز الأعمال.

هـ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة الرياض تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova والجدول يوضح ذلك:

جدول رقم (25) معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير

المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		عامل	موظف	رئيس قسم	مدير فرع	مدير دائرة	
0.387	1.040	7.54	7.65	7.38	7.85	8.09	المشاركة في الوظيفة

0.240	1.382	6.72	6.60	6.48	7.45	7.44	الرضا الوظيفي
0.389	1.035	7.16	7.15	6.94	7.57	7.83	الحماس الوظيفي
0.247	1.362	7.14	7.13	6.93	7.62	7.79	الاندماج الوظيفي
0.906	0.255	7.31	7.15	7.07	7.26	7.18	الفعالية التنظيمية
0.727	0.512	7.22	7.14	7.00	7.44	7.48	جميع المجالات معاً

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (25) أن القيمة الاحتمالية لاختبار "تحليل التباين الأحادي F" أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 عند جميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة الرياض تُعزى لمتغير المسعى الوظيفي. ويُعزو الباحث ذلك إلى أن الاندماج الوظيفي والفعالية التنظيمية لهما نفس التأثير على عينة الدراسة، لأن جميع الموظفين يخضعون لقانون واحد في الشركات بشكل عام، إضافة إلى إيمانهم بالعمل وتعلقهم به.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج التي توصل لها الباحث بعد إتمام عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات، ومن ثم سيتم تقديم توصيات متعلقة بموضوع الدراسة، والذي يأمل الباحث أن تساهم في تعزيز مفهوم الاندماج الوظيفي في شركات النفط في مدينة الرياض وتؤثر بشكل إيجابي على زيادة الفعالية التنظيمية فيها .

2.5 مناقشة النتائج:

من خلال تحليل البيانات تم التوصل للنتائج الآتية:

1. النتائج الخاصة بمجال الاندماج الوظيفي

أ) النتائج الخاصة بمحور المشاركة في الوظيفة

أظهرت النتائج المتعلقة بمحور المشاركة في الوظيفة أن هناك موافقة جيدة لكنها ليست مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذا المجال، غير أن هناك تفاوتاً في الإجابة على فقراته، فقد أشار أفراد العينة بأنها ليست جميعها بالمستوى نفسه فيما يتعلق بمشاركتهم في صناعة القرارات عندما تتاح لهم الفرصة بذلك، بالإضافة لضعف الموافقة على أن الموظفين يقدمون أفكاراً جديدة تساهم في تطوير العمل، ويرجع ذلك إلى ضعف إدارة الشركات في تشجيع الموظفين وتحفيزهم على المشاركة في صناعة القرارات وتقديم أفكار جديدة تساهم في تطوير العمل بما يساهم في تعزيز المشاركة في الوظيفة والاندماج الوظيفي.

ب) النتائج الخاصة بمحور الرضا الوظيفي

أظهرت النتائج المتعلقة بمحور الرضا الوظيفي أن هناك موافقة جيدة لكنها ليست مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذا المجال، غير أن هناك تفاوتاً في الإجابة على فقراته، فقد أشار أفراد العينة بأنها ليست جميعها بالمستوى نفسه فيما يتعلق برضا أفراد عينة الدراسة عن فرصهم في الترقية، بالإضافة

لضعف الموافقة على أن الشركة تمنح مكافآت وحوافز مرضية للموظفين، ويرجع ذلك إلى قانون الترقيات في الشركات الذي يحدد من خلال إقامة المسابقات للمناصب الإشرافية، وكذلك ضعف تقديم الحوافز المادية وتدني نسبة رواتب الموظفين.

ت) النتائج الخاصة بمحور الحماس الوظيفي:

أظهرت النتائج المتعلقة بمحور الحماس الوظيفي أن هناك موافقة جيدة لكنها ليست مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذا المجال، غير أن هناك تفاوتاً في فقرات المجال، فقد أشار أفراد العينة بأنها ليست جميعها بالمستوى نفسه خصوصاً في تدني وجود روح الحماسة أثناء العمل، بالإضافة لضعف الموافقة على نشاط وحيوية الموظفين خلال قيامهم بوظائفهم، ويرجع ذلك إلى اكتفاء الشركات بنظام العمل التقليدي الذي يحتاج إلى تطوير بما يتناسب مع التوجهات الاستراتيجية الحديثة المقررة في الخطة الاستراتيجية لوزارة الحكم المحلي.

2- النتائج الخاصة بمجال الفعالية التنظيمية:

أظهرت النتائج المتعلقة بمجال الفعالية التنظيمية أن هناك موافقة جيدة لكنها ليست مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذا المحور، غير أن هناك تفاوتاً في فقرات المحور، فقد أشار أفراد العينة بأنها ليست جميعها بالمستوى نفسه لا سيما في توظيف طاقة الموظفين وجهودهم بأفضل صورة ممكنة، بالإضافة لضعف الموافقة على أن الشركات تتبنى مبادرات الموظفين للارتقاء بالخدمات المقدمة، وهو ما يحتم على إدارة الشركات بضرورة استثمار طاقات الموظفين وتوجيهها بالشكل الأمثل، وتبني مبادرات الموظفين القابلة للتطبيق الهادفة لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، وتبني برامج تدريب وتنمية قدرات الموظفين.

3- النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

أ- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي ومستوى الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض، ويرجع ذلك إلى أن الشركات تعمل على زيادة فعاليتها التنظيمية من خلال تحقيق مجالات الاندماج الوظيفي (المشاركة والرضا والحماس الوظيفي).

ب- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي ومستوى الفعالية التنظيمية في شركات النفط بمدينة الرياض.

ج- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة الرياض تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، ويرجع ذلك لرغبة الإناث في إثبات ذواتهن في العمل وقبولهن بظروف العمل لتحسين ظروف المعيشة لأسرهن.

د- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة الرياض تعزى لمتغير الفئة العمرية، وذلك لصالح الفئة العمرية أقل من 30 عام، ويرجع ذلك لروح الحماس والتحمدي التي يُظهرها أصحاب الفئات العمرية القليلة في بداية عملهم ورغبتهم بالتعرف على كافة تفاصيل المهام والمشاركة في تأديتها .

هـ- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر الاندماج الوظيفي على الفعالية التنظيمية في شركات النفط في مدينة الرياض تعزى للمتغيرات الديمغرافية المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

3.5 التوصيات :

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بالآتي:

التوصيات الخاصة بالاندماج الوظيفي

أ - المشاركة في الوظيفة:

1. قيام إدارة الشركات بإشراك الموظفين في صناعة القرارات المتعلقة بوظائفهم وإعطائهم المزيد من الثقة، بهدف تعزيز قدراتهم وقابليتهم لتطبيق القرارات المتخذة.
2. تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات والتي تساهم في تطوير العمل، من خلال إقامة المسابقات لتقديم الأفكار الإبداعية التي تقدم حلول لبعض المشكلات وتساهم في تطوير العمل.

3. يجب اهتمام الإدارة بتدريب الموظفين على التخطيط لأعمالهم والمهام الواجب تنفيذها ضمن الخطة التشغيلية وابتكار آليات جديدة لتنفيذ المهام بكفاءة.

4. حث الموظفين على اغتنام فرصة الالتحاق بالدورات التدريبية بطرق مختلفة، وذلك من أجل تحقيق النمو المؤسسي الشامل.

ب- الرضا الوظيفي

1. اهتمام إدارة الشركة وخاصة إدارة شؤون الموظفين بمبدأ تكافؤ الفرص لترقية الموظفين، بهدف إشاعة جو الراحة والطمأنينة في بيئة العمل والتخلص من الأفكار السلبية التي عقد الموظفين وتفاعلهم مع المؤسسة. استمرار طلب إدارة الشركة بتغطية رواتب الموظفين من الجهات المانحة المحلية قد تسيطر على بعض الموظفين كالمحاباة، والتي تضر بمصلحة العمل.

2. أن تقوم إدارة الشركة بتخصيص جزء من الموازنة العامة كبنء لتقديم المكافآت والحوافز المادية مقابل الأعمال والإنجازات الاستثنائية، بما ينعكس إيجاباً على استمرار حيوية الموظفين وتفاعلهم مع المؤسسة.

3. استمرار طلب إدارة الشركة بتغطية رواتب الموظفين من الجهات المانحة المحلية والدولية للوصول لحالة الاستقرار النفسي للموظفين والرضا الوظيفي لديهم.

4. إتاحة الفرصة لكافة الموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية التي تناسب مواقعهم الوظيفية المختلفة، بهدف زيادة معلوماتهم وتنمية مهاراتهم بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.

ج - الحماس الوظيفي:

1. قيام إدارة الشركة وخاصة إدارة شؤون الموظفين بالإعلان عن المسابقات التحفيزية كمسابقة الموظف المتميز، بهدف إشاعة جو الحماسة والتفاني في العمل، مما ينعكس إيجاباً على تقديم الخدمة للمواطنين.

2. أن تقوم دائرة التدريب وتنمية القدرات بتصميم برنامج تنشيطي للموظفين، يهدف إلى رفع مستوى الحماس والتفاني في العمل.

3. تعزيز روح العمل الجماعي وقبول الموظف للمهام الإضافية، من خلال الندوات واللقاءات التثقيفية، بهدف ضمان استمرار تقديم الخدمة للمجتمع.

4. ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي للموظفين والعمل على تلبية متطلباتهم النفسية مما يزيد من طمأنينتهم وراحتهم في العمل.

التوصيات المتعلقة بالفعالية التنظيمية

أ- أن تقوم إدارة الشركة بالبحث عن أفضل السبل لتوظيف طاقة الموظفين وجهودهم بأفضل صورة ممكنة، من خلال ورش العمل والندوات، بهدف رفع مستوى الفعالية التنظيمية.

ب- أن تهتم إدارة الشركة بمبادرات الموظفين، ومكافأة أصحاب المبادرات المميزة، وأن تعيد صياغة المبادرات الأخرى بحيث تصبح قابلة للتنفيذ، مما يساهم في استمرارية تقديم المبادرات وإيجاد حلول لبعض المشكلات التي تواجه الشركات.

ج- اهتمام دائرة التدريب وتنمية القدرات بتصميم برامج تدريبية تحقق الأهداف الاستراتيجية والتنموية للبلدية وترفع من مهارات ومعارف الموظفين، على أن تغطي تلك البرامج جميع الموظفين بلا استثناء.

د- إيجاد الوسائل التقنية التي تسهل تدفق المعلومات بين الموظفين ضمن صلاحيات محددة، بهدف تسهيل تقديم الخدمة للمواطنين.

Abstract

This study aimed to assess the current status of job integration, including its dimensions (job involvement, job satisfaction, and job enthusiasm), and its impact on organizational effectiveness from the perspective of employees in oil companies in Riyadh. The researcher employed a descriptive-analytical method and surveyed 336 employees selected through stratified random sampling. Data was collected using a questionnaire, with 227 valid responses retrieved. The collected data was analyzed using SPSS software to obtain the study's results and test its hypotheses.

The study revealed several key findings, including a positive influence of job integration on organizational effectiveness in oil companies in Riyadh. Additionally, all variables of job integration (job involvement, job satisfaction, and job enthusiasm) were found to affect organizational effectiveness in these companies. Moreover, the results showed no statistically significant differences in the impact of job integration on organizational effectiveness in oil companies in Riyadh concerning educational qualification, years of experience, and job title.

The study recommended that company management involve employees in decision-making processes and encourage them to contribute ideas and suggestions through various competitions. Furthermore, management should focus more on improving the work environment for employees, provide financial incentives along with moral incentives, and offer opportunities for employees to attend training courses to enhance job satisfaction. Additionally, attention should be given to the psychological well-being of employees by designing stimulating programs aimed at boosting enthusiasm and competence in work, as well as promoting cooperative work through organizing informative and educational seminars to ensure the continuous provision of service to the community.

Keywords: Job Integration, Organizational Effectiveness, Oil Companies, Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- ابن عون الطيب، وعمام، ريم (2019). تأثير الدعم التنظيمي الاجتماعي في الاندماج التنظيمي للعاملات في المؤسسات الجزائرية. مجلة التنظيم والعمل، مجلد 8، العدد (2)، ص 7 - 27
- 2- أبو عابد محمد (2020) الرشاقة التنظيمية والتميز الوظيفي الاردن - عمان: دار أمجد للنشر.
- 3- أحمد، بلول و طالب نجيب (2018) قياس الفعالية التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر : جامعة الجلفة.
- 4- بادي مراد (2015) القيادة الادارية وعلاقتها بتنفيذ نظام d.m. الجزائر : دار طليطيلة للنشر والتوزيع
- 5- بدران، دليلة. (2017). الهوية المهنية للعامل بين الاندماج والامن الوظيفي: مقارنة سوسيو ثقافية لكلود دوبار وسان سوليو لمنظور ازمة الهوية.مجلة التراث، ع27، 115. 135 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/938399>
- 6- بشير، يوسف حسن (2015) أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان
- 7- بلخيري، عادل، و بلقرع، فاطنة. (2023). التمكين النفسي وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالجلفة - الجزائر. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج9، ع1، 353. 368 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1392106>
- 8- بلقرع، فاطنة (2018) مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة (17)
- 9- بلقرع، فاطنة. (2018). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ع7، 94. 113. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1085028>

10- بن سلهوب & الدراجي (2018) المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية. (dissertation)

Doctoral، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية).

11- بن علي عبد الوهاب (2015) مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية

بالشركة الجزائرية للزجاج. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران.

12- بوشالغ، حنان (2016). واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات

العولمة، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات 199-212 (1) 5

13- جاف، ولاء علي جودت، و فائق، داليا خالد. (2019). دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء

الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانية

/ إقليم كردستان - العراق. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع39، 206، 223 -

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1004861>

14- الجعيدان، أحمد (2019). الاندماج الوظيفي، مجلة رواد الاعمال

<http://www.rowadalaamal.com>

15- جوال، محمد السعيد، رابحي، مختار، و العقاب، محمد. (2020). مستوى العدالة التنظيمية

المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز

بولاية الجلفة "الجزائر". مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج11، ع2، 73، 90 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1180084>

16- حمى، عبدالستار، و عمروني، حورية تارزولت. (2020). الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية لأهم

مداخلها الأساسية في المنظمات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج12، ع1، 547

562- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1061353>

17- حيزش، عيسى (2012). الادارة الاستراتيجية الحديثة، الجزائر: دار الهدى

18- خطاب محمد (2017) تعريف الكفاءة والفاعلية و الفرق بينهما. (online) ، متاح :

<https://www.business4lions.com/2017/03/efficiency-andeffectiveness.html>

19- خليل، أريج سعيد (2018) تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري: دراسة

تحليلية في معهد الإدارة / الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ص ص 30-54

20- دهليز، خالد وحمد، محمد (2016) أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء

الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية

والإدارية، المجلد 24 العدد (4) ، ص 26 ، 50

21- سعال سومية (2018) الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة. مجلة الباحث في

العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 10(3) 81-90

22- سعايدة، ناصر (2014) . اثر تخطيط الموارد البشرية على فاعلية المنظمات الحكومية الأردنية من

وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء

التطبيقية، عمان، الأردن.

23- سعد علي (2016) نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، بغداد الذاكرة للنشر وإدريس، وائل (2015)

الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي كامل الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

24- سكران، السيد عبد الدايم (2009). محيط العمل والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي كعوامل

في نموذج الدافعية للعمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة اختبار الصديق نموذج اداري في

مجال التربية وعلم النفس المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (19) العدد 123، ص ص 63-

111.

25- السليطي، خالد وأبو زيد أحمد (2020). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تعزيز

الارتباط الوظيفي : دراسة حالة شركة قطر فارما للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير، جامعة

مؤته، عمان، الأردن، ص 1- 83

26- شعبان، سعيد حامد (2006). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم الى اللجنة

العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، مدرسة إدارة الاعمال كلية التجارة، جامعة الأزهر .

27- صالح، نادية محمد جمعة، و حلي، إجلال إسماعيل. (2014). الفعالية التنظيمية. مجلة البحث

العلمي في الآداب، ع15، ج2، 317. 350. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/817139>

28- عسلي، نور الدين (2018). دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات

العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية (11)51، ص ص 142 - 153

29- عواودة، وليد (2016) أثر المسح البيئي الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية الكيماوية الأردنية مجلة المنارة، (23) (1).

30- فارسي، يعقوب (2018) الارتباط الوظيفي. معهد تطوير الكفاءات ديوان البلاط السلطاني <http://icd.gov.am> تاريخ الزيارة 9 شباط / 2022.

31- قذيفة، م. م (2017). القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعامل. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة محمد بوضياف المسيلة.

32- كمال، ب، حمصي س. (2018) التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف لمنظمة مع المحيط. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية 33-44

33- مرزوق، سارة، و بوعشة، مبارك. (2017). دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة. مجلة دراسات اقتصادية، مج4، ع3، 162. 187 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/996162>

34- ملحم، إبراهيم علي محمد. (2017). المداخل المختلفة لتقييم الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية. مجلة النهضة، مج 8، ع 2، 81. 104 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/67908>

35- المنسي، محمود (2018) أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرووسيه على الارتباط الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي (دراسة تطبيقية على هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة). مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 55، عدد (2)، ص ص 119 - 162.

36- الهيتي، صلاح و محمود، درداء (2021). تأثير اندماج العاملين في ريادة الأعمال، دراسة تطبيقية لعينة من الشركات العائلية في بغداد، مجلة دنانير، العدد (21)، ص ص 539 569.

37- يحيي، عمار يوسف أحمد، و الزعبي، زعبي محمد. (2015). الاستجابة التنظيمية وأثرها علي الفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية علي البنوك الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1042898>

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

- 1- Abdulrab, M., & Zumrah, A., & Almaamari, Q., Altahitah, A. (2017). The Role of Psychological Empowerment on Work Engagement. The Development of Conceptual Framework, International Journal of Business Management and Economic Research (JBMER), Vol 8 (6). 2017, P P 1157-1163.
- 2- Ahmed, S., Bin Ahmad, F. and Jaaffar, A. (2017). Employee Engagement on Employee Relations with Supervisor and Employee Performance Relationship in Developing Economy: Critical Analysis With PLSSEM, Saudi Journal Of Business And Management Studies ,2(4A) PP 389-398.
- 3- AL-dalahmeh, M & Masadeh, R & Abu kalaf, R & Obeidat, B. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. Modern Applied Science. Vol. 12, No 6 PP 1 - 27
- 4- Alhendawi, K. M., & Baharudin, A. S. (2013). The mediating role of web user satisfaction on information quality, service quality and the effectiveness of web-based information system. Journal of Convergence Information Technology, 8(12), 29.
- 5- Al-Refaie, A. (2015), "Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling", Computers in Human Behavior, 43(1), 293-303.
- 6- Ampofo, E.T.2020. Mediation Effects of Job Satisfaction and Work Engagement on The Relationship Between Organizational Embeddedness and Affective Commitment Among Frontline .Employees of Star- rated Hotels in Accra. Journal of Hospitality and Tourism Management, 44: 253-262.

- 7- Arvind, M. Lakshmi, M. And Keerthi, DS (2019). Impact of Employee Morale on Organizat Success, International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 8 (4), P P 3289-3293.
- 8- Babalola, S. S. (2020). ROLE OF ORGANIZATIONAL STRATEGY AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ROLE OF ORGANIZATIONAL STRATEGY AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON. International Journal of Entrepreneurship , 24.(1)
- 9- Ben Saada, Abdelkader, and Bakhoush, Madiha Younis. (2020). Human resources governance as an approach to enhancing the elements of job integration: a case study of Algeria Telecom Corporation - Laghouat Province branch. Journal of Economic Issue Studies, Volume 11, Issue 1, 95-119. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1179905>
- 10- Benn, Suzanne; Teo, Stephen T. and Martin, Andrew (2015). Employee Participation and Engagement in Working for The Environment, Personnel Review, 44 (4), PP 492-510.
- 11- Chen, H., Ayoun, B. 2019. Is Negative Workplace Humor Really All That Negative? Workplace Humor and Hospitality Employees Job Embeddedness. International Journal of Hospitality Management .79:41-49.
- 12- Chuks, V. (2019). Total Quality Management And Organizational Effectiveness In Selected Breweries In South East Nigeria .International Journal of Business & Law Research, 7(4), 59-67.
- 13- Garber, P. (2008): 50 Activities for Employee Engagement. Amerherst :HRD Press. PP 3-242

- 14- Gota, G. (2017). The Relationship Between Psychological Capital, Work Engagement and Organizational Commitment Amongst Employee at A selected Food Processing Plant the Western, Mini- Thesis Submitted in Partial Fulfilment of The Requirement for The Degree Master of Commerce In The Department of Economic And Management Science, University of The Western Cap. PP 1-131.
- 15- Iqbal, S. (2013). Talent Management Is Not an Old Wine in A new Bottle .African Journal of Business Management, Vol 7(36) ,
- 16- Jason, Wachob (2016), The 3 Spiritual Steps to Achieving Your Dreams & Goals, India, Atlantic publishers & distributers, 364-365.
- 17- Jung, H.S. and Yoon, H.H. (2015), "The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27, 1135-1156.
- 18- Kotler, Philip, (2012) Marketing Management. 14 edition, 320-321.
- 19- McShane, S. and Von Glinow, M-A-(2018). Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality, 8th end. New York: Mc Graw -Hill
- 20- Midje, H., overgrad, K, I., & Torp, S. (2021). Exploring work engagement in the context of person- centred practices: a qualitative study in municipal long-term care facilities for older people: International practice development journal, Vol (11), P.1-18.
- 21- Moura, D., Ramos, A. And De Jesus, S. (2015). Psychological Empowerment and Work Engagement as Predictores of Work Satisfaction: A sample of Hotel Employees, Journal of Spatial and Organizational Dynamics 3 (2) P P 125-134.
- 22- Muhammad, Daoud Jumaa, and Al-Jarjari, Ahmed Hussein Hassan. (2022). Organizational learning and its role in job immersion: An exploratory study of the opinions of a sample of individuals working in the first Hawija sector. Tikrit Journal of

- Administrative and Economic Sciences, Volume 18, No. 60, 788 - 802. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1347491>
- 23- Nurdin, N., Rosemary, S., Helana, S. (2012). The case of EGovernment in developing countries., *Electronic Journal of e-Government* Volume 10(1).
- 24- Osborne, S. And Hammoud, M. (2017), *Effective Employee Engagement in The Work Place*, *International Journal of Applied Management and Technology*, 16, (1), PP 50-67.
- 25- Shame, winner. (2018). Organizational communication is a tool for achieving organizational effectiveness. *Journal of Human Sciences*, No. 29, 173-189. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/430896>
- 26- Sultan, Muhammad Mishal, and Al-Taie, Adel Muhammad Abdullah. (2020). The effect of quality of work life (QWL) on job integration: a survey study at Al-Hadba University College. *Tanmiyat al-Rafidain*, vol. 39, no. 128, 9-30. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1106278>
- 27- Tensay, A., & Singh, M. 2020. The Nexus Between HRM, Employee Engagement and Organizational Performance of Federal Puplic Service Organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6: 1-15.
- 28- Tisu, L., Lupsa, D., Virga, & rusu, A., *Personality Characteristic, Jop Performance and Mental Health the Mediating Role of Work Engagement, Personality and Individual Differences*, 135, 2020, 109644.
- 29- Wahyuningsih, Sri H., Sudior A., Troena E., Irawanto, & Dodi W ,(2018) „Copeting Through Employee Engagement: Astrategic Perspective of Human Resources Agenda, *Journal of Management Research*, 10 ,(2)PP 112-129[

- 30- Welch, M, (2011), The Evolution of The Employee Engagement Concept :
Communication Implication, Corporate Communication :International Journal, Vol 16,
No: 4.
- 31- Yalabik, Z, Y., & Rayton, B, A. (2016). Facets of job Satisfaction of Management: School
of Management, University of Bath, Bath UK,
- 32- Yassin, Jalid. (2022). Knowledge management and its role in achieving organizational
effectiveness. Al-Rawaq Journal of Social and Human Studies, Volume 8, No. 1, 907 -
926. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1278651>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول واقع الاندماج الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية: دراسة

تطبيقية على شركات النفط بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنوات ☐ 15 سنة فما فوق
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير دائرة ☐ مساعد وحدة ☐ رئيس شعبة ☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانياً محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: الاندماج الوظيفي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المشاركة في الوظيفة						
1	يعرف الموظفون تماماً المهام المطلوبة منهم في العمل					
2	يشارك الموظفون في تحديد الأهداف المتعلقة بأعمالهم					
3	يتوافر لدى الموظفين فهم واضح الرؤية ورسالة وأهداف البلدية					
4	يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض في العمل					
5	يشارك الموظفون في صناعة القرار عندما تتاح لهم الفرصة بذلك					
6	يغتني الموظفون الفرصة التي تساعدهم على النمو والتطوير في أعمالهم					
7	يقدم الموظفون المشورة لبعضهم في العمل					

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
8	يقدم الموظفون أفكاراً جديدة تساهم في تطوير العمل					
الرضا الوظيفي						
1	يحب الموظفون أعمالهم التي يقومون بها					
2	يتوفر لدى الموظفين الأدوات التي تساعدكم للقيام بأعمالهم (مكاتب، تهوية، إضاءة، طابعات، قرطاسية، أثاث مرافق صحية ... إلخ)					
3	يقوم المدراء والمشرفون المباشرون بدعم الموظفين والوقوف بجانبهم					
4	يستمتع المدراء الآراء وأفكار الموظفين ومقترحاتهم					
5	يتقاضى الموظفون رواتب مناسبة ومرضية					
6	تمنح إدارة البلدية مكافآت وحوافز مرضية للموظفين					
7	هناك رضا من الموظفين عن فرصهم في الترقية					

الرقم	البعد	أو افاق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة
8	لدى الموظفين فرصة ور و الموالم وظيفي والمهني				
الحماس الوظيفي					
1	يغلب على الموظفين روح الحماسة أثناء العمل				
2	يظهر الموظفون النشاط والحيوية خلال قيامهم بوظائفهم				
3	يرغب الموظفون بالذهاب لأعمالهم الموظفون بالذهاب				
4	يستمر الموظفون بأعمالهم لو طلب منهم العمل الساعات إضافية				
5	المثابرة والإصرار الإلتزام أعمالهم الموظفون في حالة من				
6	يتحلى الموظفون بروح التحدي للمصعوبات التي تواجههم				
7	لدى الموظفين استعداد للقيام بمهام أخرى غير مهامهم				
8	يعمل الموظفون بإخلاص وتفاني				

👉 المحور الثاني: الفعالية التنظيمية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تضع إدارة البلدية أهدافاً واقعية يمكن تطبيقها					
2	يقوم العاملون في البلدية بتحقيق أهدافها بكفاءة					
3	تقوم إدارة البلدية بمتابعة مدى تحقيق الأهداف التي وضعتها					
4	توفر إدارة البلدية مستلزمات تحقيق الأهداف					
5	تأمين وامتلاك مواردها اللازمة تحرص البلدية لتحقيق أهدافها					
6	تضع إدارة البلدية أهدافاً واقعية يمكن تطبيقها					
7	يقوم العاملون في البلدية بتحقيق أهدافها بكفاءة					
8	تقوم إدارة البلدية بمتابعة مدى تحقيق الأهداف التي وضعتها					
9	توفر إدارة البلدية مستلزمات تحقيق الأهداف					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
10	تأمين وامتلاك مواردها اللازمة تحرص البلدية لتحقيق أهدافها					
11	يستطيع موظفو البلدية التكيف السياسات والقرارات عن الإدارة العليا					
12	تحدد إدارة البلدية نطاق عمل كل وظيفة بوضوح					
13	توظف إدارة البلدية طاقة الموظفين وجهودهم بأفضل صورة ممكنة					
14	تسهل إدارة البلدية تدفق المعلومات ووصولها للموظفين لإنجاز العمل					
15	تعمل إدارة البلدية على إدخال البرامج المحوسبة لتسهيل العمل وتحقيق السرعة في الإنجاز					
16	تتبنى إدارة البلدية برامج تدريبية النط الموظفين باستمرار					
17	تقدم إدارة البلدية خدماتها للمجتمع المحلي في الوقت المناسب					
18	تعمل إدارة البلدية على تحسين خدماتها بشكل دائم					
19	تسعى إدارة البلدية لتطوير العمل بشكل مستمر					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة
20	تتبنى إدارة البلدية مبادرات الموظفين للازتقاء بالخدمات المقدمة				
21	تعمل إدارة البلدية على تقديم أداء البلدية باستمرار				
22	تقوم إدارة البلدية بتقييم أداء موظفيها باستمرار				

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Business



**The Impact of Strategic Intelligence on Risk
Management: An Empirical Study on Commercial Banks in
Riyadh City.**

Preparation:

Mada Abdulkareem Assalmi	222001881	مدا عبد الكريم السالمي
Fatimah Ahmed muafa	232001100	فاطمة احمد معافا
Maryam Sayed Aboalkheir	232000388	مريم سيد ابو الخير

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024