

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الإنغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي

دراسة حالة: مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- موسي سهام

من إعداد الطلبة (ة):

- صقعة دنيا

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- مهني أشواق
بسكرة	مشرفا	- أستاذ	- موسي سهام
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر ب	- جودي أمينة

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الإنغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي

دراسة حالة: مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- موسي سهام

من إعداد الطلبة (ة):

- صقعة دنيا

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- مهني أشواق
بسكرة	مشرفا	- أستاذ	- موسي سهام
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر ب	- جودي أمينة

الموسم الجامعي: 2023-2024

الشكر والتقدير

ليس لي إلا أن أحمد الله سبحانه وتعالى على نعمته الكبرى التي أنعم بها عليّ والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن إتبعه بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله فله الحمد أولاً وآخراً، وأن أشكر والدي الغاليين على كل ما بذلاه من تضحية وجهد لرفعتي وسعادتي منذ طفولتي حتى هذا الوقت المبارك.

أنتم يا أبي وأمي دعامة نجاحي ومصدر فرحتي وكل ما في حياتي من خير، وأود أن أقدم شكراً عظيماً لكل من كان له دور في إرشادي أو توجيهي أو مساعدتي بأية طريقة في إنجاز هذا البحث والوصول إلى المراجع والمصادر الضرورية في كل مرحلة من المراحل التي اجتريتها.

أود أن أعبر عن امتناني وتقديري للأستاذة الفاضلة: موسي سهام، على توجيهها ودعمها وإشرافها المتميز على هذا البحث وعلى كافة التسهيلات والإرشادات التي قدمتها لي، فجزاها الله خيراً وبارك في جهودها.

كما أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من إدارة وأساتذة وزملاء في جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، خصوصاً قسم التسيير..

داعياً المولى عز وجل أن يجعل هذا البحث شاهداً لهم لا عليهم، وأن يرفع به درجاتهم في الدارين، والحمد لله رب العالمين.

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة.. وها أنا ذا أختتم بحث تخرّجي بكل همّة ونشاط.
إلى من أفضلها عن نفسي، ولم لا: ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيلي إسعاد على الدوام أمي الحبيبة نورة عولامي.
نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب القلب الطيب والأفعال الحسنة، فلم
يبخل علي طيلة حياته والذي العزيز الجمعي صقعة.
أخوتي أصدقائي وجميع من وقفوا وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة أقدم لكم هذا البحث، وأتمنى أن يجوز على
رضاكم.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الإنغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- .تكونت عينة الدراسة من (50) عامل بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-، قمنا بتوزيع الاستبيانات عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية واسترد منها(31) استبانة، (1) منها صالح للتحليل الإحصائي، واعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث والوصول إلى نتائج الدراسة، ولتحليل البيانات تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار الخطي، اختبار التوزيع الطبيعي...

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- توصلنا من خلال البحث أن مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- جاء عالي وفقا لمقياس البحث.

- توصلنا من خلال البحث أن مستوى الإنغماس الوظيفي في مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- جاء عالي جدا وفقا لمقياس البحث.

- لا يوجد تأثير الإنغماس العاطفي على الولاء التنظيمي في مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة 0.05.

- يوجد تأثير الإنغماس المعرفي على الولاء التنظيمي في مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة 0.05.

- لا يوجد تأثير الإنغماس السلوكي على الولاء التنظيمي في مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة 0.05.

- يوجد تأثير للإنغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي في مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة 0.05.

- بلغ معامل الارتباط R (0.405) وهو ما يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقل (الإنغماس الوظيفي) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي).

الكلمات المفتاحية: الإنغماس الوظيفي، الإنغماس المعرفي، الإنغماس العاطفي، الإنغماس السلوكي، الولاء التنظيمي، الولاء العاطفي.

Abstract:

This visa is used to identify the effectiveness of the application of the profession at the fiduciary organization at the Silas Cement Corporation in Biskra. The Chantillon of the project consists of (50) contractors from the Silas Cement Corporation in Biskra. We also distribute questionnaires to more travelers visiting the terrain. Part of (31) on the extras of the questionnaire, don't (1) comply with the analysis statistics, and we also apply to the descriptive approche for this trait to search and arrive with the results of the study. To analyze the data, more statistical methods are used. Uses, notes: descriptive statistic measurements, linear regression analysis, normal distribution test...

Learn about more results that don't include more important things:

Thank you for the recherche, we have found that the local organization at the site of the Silas Cement Corporation - Biskra - has reached the recherche level.

Thank you for the search, we all have the status of the professional application in the Silas Cement Society - Biskra - it has the highest level of search.

- There is no way to activate the movement on the local organization at the Silas Cement Society - Biskra - with a registration value of 0.05.

The effectiveness of the cognitive immersion in the organization's fidget at the Silas Cement Society - Biskra - will be at a sign value of 0.05.

- There is no cost of implementation of the application at the local organization at Silas Cement Corporation - Biskra - with a registration price of 0.05.

- There is an impact of the application of the profession on the local organization in the Silas Cement Society - Biskra - with a registration number of 0.05.

The correlation coefficient R is (0.405), which indicates the existence of a relationship between a variable dependency (implication in the employer) and a variable dependency (fidélité organization).

Mots-clés : Immersion fonctionnelle, immersion cognitive, immersion émotionnelle, immersion comportementale, fidélité organisationnelle et fidélité émotionnelle.

رقم الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	الشكر والعرفان
III	ملخص باللغة العربية
IV	ملخص باللغة الفرنسية
V-VII	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
أ-ز	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي
02	تمهيد:
03	المبحث الأول: نشأة ومفهوم وخصائص الولاء التنظيمي وأهميته
03	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الولاء التنظيمي
06	المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي
06	المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي
09	المبحث الثاني: أنواع ومراحل الولاء التنظيمي وأبعاده
09	المطلب الأول: أنواع الولاء التنظيمي
09	المطلب الثاني: مراحل تكون الولاء التنظيمي
10	المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي
11	المبحث الثالث: النماذج المفسرة والعوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي ومعوقاته
11	المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
12	المطلب الثاني: العوامل التي تؤثر على ولاء الموظفين
13	المطلب الثالث: معوقات الولاء التنظيمي
15	خلاصة الفصل الأول
17	الفصل الثاني: الإطار النظري للإنغماس الوظيفي
17	تمهيد:

فهرس المحتويات

18	المبحث الأول: نشأة ومفهوم وخصائص الإنغماس الوظيفي وأهميته
18	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإنغماس الوظيفي
18	المطلب الثاني: خصائص الإنغماس الوظيفي
19	المطلب الثالث: أهمية الإنغماس الوظيفي
20	المبحث الثاني: مستويات وأنواع الإنغماس الوظيفي وأبعاده
20	المطلب الأول: مستويات الإنغماس الوظيفي
20	المطلب الثاني: أنواع الإنغماس الوظيفي
21	المطلب الثالث: أبعاد الإنغماس الوظيفي
23	المبحث الثالث: نظريات والعوامل المؤثرة على الإنغماس الوظيفي وإستراتيجيات تعزيزه وعلاقته بالولاء التنظيمي
23	المطلب الأول: نظريات الإنغماس الوظيفي
26	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الإنغماس الوظيفي
27	المطلب الثالث: إستراتيجيات تعزيز الإنغماس الوظيفي
28	المطلب الرابع: العلاقة بين الإنغماس الوظيفي والولاء التنظيمي
29	خلاصة الفصل الثاني
31	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة سيلاس للإسمنت-بسكرة-
31	تمهيد
32	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سيلاس للإسمنت-بسكرة-
32	المطلب الأول: لمحة عامة للمؤسسة محل الدراسة
33	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
34	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت-بسكرة-
35	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
35	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث وطرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لعينة الدراسة
36	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة
38	المطلب الثالث: نتائج اختبار الصدق و " الثبات ألفا كرونباخ " وإختبار التوزيع الطبيعي " كولموجروف - سميرونوف "
40	المطلب الرابع: تحليل محاور الاستبانة
45	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

فهرس المحتويات

45	المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية
46	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية
49	خلاصة الفصل
50	الخاتمة
53	قائمة المراجع
/	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
36	خاصية الجنس لعينة الدراسة	01
37	خاصية العمر لعينة الدراسة	02
37	خاصية مجال الوظيفة لعينة الدراسة	03
38	خاصية الخبرة لعينة الدراسة	04
39	اختبار معامل الثبات والصدق للاستبيان	05
40	اختبار التوزيع الطبيعي	06
40	فئات اتجاهات الآراء	07
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الولاء التنظيمي	08
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الانغماس الوظيفي	09
45	نتائج التأكد من صلاحية نموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	10
46	اختبار تأثير الانغماس العاطفي على الولاء التنظيمي من خلال الإنحدار الخطي البسيط	11
47	اختبار تأثير الانغماس المعرفي على الولاء التنظيمي من خلال الإنحدار الخطي البسيط	12
47	إختبار تأثير الإنغماس السلوكي على الولاء التنظيمي من خلال الإنحدار الخطي البسيط	13

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
٥	النموذج الفرضي للدراسة	01
8	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي	02
10	مراحل تطور الولاء التنظيمي عند بوشنان 1974	03
21	أنواع الإنغماس الوظيفي	04
34	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس -بسكرة-	05

المقدمة

تمهيد:

لقد اهتم الباحثين في مجال علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بدراسة سلوك الموظفين وعوامل التأثير عليه لأن المورد البشري يمثل القوة العاملة في المؤسسة بحيث يحقق الميزة التنافسية ويعتبر احد العناصر الأساسية لنجاحها، هناك العديد من الدراسات والابحاث التي سلطت الضوء على العديد من المواضيع في هذا المجال يمكن ان تساعد المؤسسات على تحسين ادائها وتعزيز رضا الموظفين عن طريق فهم احتياجات الموظفين وكيفية تحفيزهم وتعزيز مشاركتهم وتحقيق فرق عمل قوي ونجاح مستدام ، وتحديد افضل الاستراتيجيات لاختيار وتدريب وتطوير الموظفين ، ويساعد على النمو والتطور والابتكار وزيادة الإنتاجية وتحقيق اهدافها . إن توفير جو عمل مناسب وذو جودة سيؤدي إلى الولاء التنظيمي وذلك بتعزيز شعور الانتماء مع المنظمة والاستعداد الجاد لتحقيق الأهداف المشتركة، وقد يؤثر الإنغماس الوظيفي كأحد المتغيرات السلوكية على مستوى الولاء التنظيمي . الانغماس الوظيفي من المفاهيم المهمة في هذا المجال حيث يشر إلى درجة تفاعل الفرد في بيئة عمله والاندماج العميق بين الفرد والعمل، الذي يؤدي الى زيادة رضى الموظفين وتحفيزهم مما يؤثر بشكل ايجابي على أدائهم ونتاجيتهم، كما يساهم في تقليل معدلات الاستقالة والتحول الوظيفي ويوفر استقرار للمنظمة وتكاليف اقل لإستبدال الموظفين، مما يعزز من سمعة المنظمة وقدرتها على جذب والاحتفاظ بالمواهب والإستدامة الناجحة للمنظمة. ووفقا لذلك قمنا بهذه الدراسة.

أولاً/ إشكالية الدراسة:

ان الموارد البشرية هي الشغل الشاغل لأي منظمة في الوقت الحالي وتعتبر القوة التنافسية لها اي انما المحدد الرئيسي لنجاح او فشل اي منظمة والاهتمام به أصبح أمر حتمي لهذه الأخيرة. وعليك فإن الإنغماس الوظيفي يعتبر أحد الاستراتيجيات التي تسعى المنظمات لتحقيقها حيث يرتبط الموظف ارتباطا ايجابيا بوظيفته ويبدل أقصى جهد لأداء وظيفته الذي ينعكس على الولاء التنظيمي بحيث يحدث انسجام قوي بين الموظف ومنظمتة ويسعى جاهدا للبقاء فيها وتحقيق اهدافها وعلى ضوء ما سبق تتبلور اشكالية الدراسة في الآتي:

- ما أثر الإنغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي في مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-؟
- ما هو مستوى الانغماس الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-؟
- هل هناك علاقة بين الانغماس الوظيفي والولاء التنظيمي في مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-؟

ثانيا/ الدراسات السابقة:

1. دراسة شلابي وليد (2023) الإسكندرية:

حملت عنوان دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة وقد طرح البحث السؤال التالي:

- هل للولاء التنظيمي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة؟

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الأداة على عينة من المجتمع تتمثل في 249 موظف وموظفة في فئة الاداريين واستخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات العينة المستهدفة اذ تم توزيع استبيان على جميع افراد المجتمع وتوصل الى النتائج التالية:

- مستوى مرتفع من التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية مستوى مرتفع لسلوكيات المواطنة لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.
- علاقة موجبة بين متغيري الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الاقدمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

2. دراسة حنان دريد، المتوسط غريب، فريجة ليندا (2022) تبسة:

حملت عنوان الإنغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، إذ هدفت إلى دراسة الإنغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بتبسة وقد طرح الباحث السؤال التالي:

- إلى أي مدى يساهم الإنغماس الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي؟ وما واقع ذلك في مؤسسة الإسمنت؟

واعتمد الباحثين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الأداة على 35 فرد.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالإنغماس الوظيفي.
- يدرك أفراد عينة الدراسة أهمية تطوير مهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من استغلالها بشكل جيد.
- يسعى أفراد العينة إلى ممارسة وظائفهم بدرجة عالية من الدقة، إلا أنهم يتجنبون البقاء في العمل وقتاً إضافية إن لم يتم تعويضها مادياً.
- تؤكد نتائج الدراسة أن مؤسسة الإسمنت تبسة قد حققت تميز تنظيمي بجميع أبعاده.
- أثبتت نتائج الدراسة أن لدى العاملين في مؤسسة الإسمنت تبسة مستوى عالي من الإنغماس العاطفي والسلوكي لوظائف التي يشغلونها.

3. دراسة ياسر عبد الرحمن، رضا بوعزز يوسف حديد (2021) الجزائر:

حملت عنوان أثر الرضا الوظيفي في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية هدفت الدراسة الى تقديم إطار نظري لكل من الرضا الوظيفي والانغماس الوظيفي واختيار إثر ابعاد الرضا الوظيفي في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية وقد طرح الباحثين السؤال التالي:

- هل يؤثر الرضا الوظيفي في تعزيز الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية؟
- واعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الأداة على عينة من المجتمع تتمثل في 420 استاذ دائم في مختلف الجامعات الوطنية واستخدم في اسلوب المعالجة الإحصائية برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث تم التوصل الى نتائج التالية:

- وجود مستوى متوسط لأبعاد الرضا الوظيفي والانغماس الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- وجود أثر الرضا الوظيفي في تعزيز الإنغماس الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس بالجميع الجزائرية من وجهة نظر افراد الدراسة.

4. دراسة سالم حميد عبيد (2019):

حملت عنوان الإنغماس الوظيفي وعلاقته بالإزعاجات اليومية لدى المرشدين التربويين إذ هدفت الدراسة إلى التعرف على الإنغماس الوظيفي وعلاقته بالإزعاجات اليومية لدى المرشدين التربويين.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي وطبقت الأداة على 200 مرشد ومرشدة.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- لدى المرشدين التربويين مستوى من الإنغماس الوظيفي ولديهم مستوى عالي من الإزعاجات اليومية.
- عدم وجود أثر لمتغير الجنس في الإنغماس الوظيفي لدى المرشيدات التربويات مقارنة بالمرشدين التربويين/ذكور ولكن يوجد أثر في مستوى الإزعاج اليومية لدى المرشدين التربويين يعزي لمتغير الجنس وعلى نحو خاص لدى المرشيدات التربويات.

توجد علاقة إرتباطية دالة بين الإنغماس الوظيفي والإزعاجات اليومية لدى المرشدين.

5. دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا (2009) غزة:

حملت عنوان ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي إذ هدفت الدراسة التعرف على مستويات ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي والعلاقة بينهم وفروق المتوسطات للعاملين في الوزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية وقد طرح الباحث سؤال رئيس يتمثل في:

- ما أثر مستوى ضغوط العمل في درجة الولاء التنظيمي للعاملين في الوزارة الداخلية في قطاع غزة؟

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الأداة على 200 من المدراء بالوزارة الداخلية وتوصلت الى النتائج التالية:

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين مستوى صراع الدور وغموض الدور وعبئ الدور وبيئة العمل المادية والولاء التنظيمي عند افراد مجتمع الدراسة
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي
- عدم وجود فروق بين اجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وإثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في الوزارة الداخلية في قطاع غزة تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

6. دراسة شريط الشريف محمد (2008) قسنطينة:

حملت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي إذ هدفت الى دراسة الكشف عن الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة وقد طرح الباحث السؤال التالي:

- هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى؟

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الاداة على 83 إطار اطارا وتوصلت الى النتائج التالية:

- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين ابعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الاتصال شفوي والولاء التنظيمي.
- وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي.
- وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد مرونة الاتصال والولاء التنظيمي

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي، وكذلك الدراسة الحالية تتفق معها في استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان.

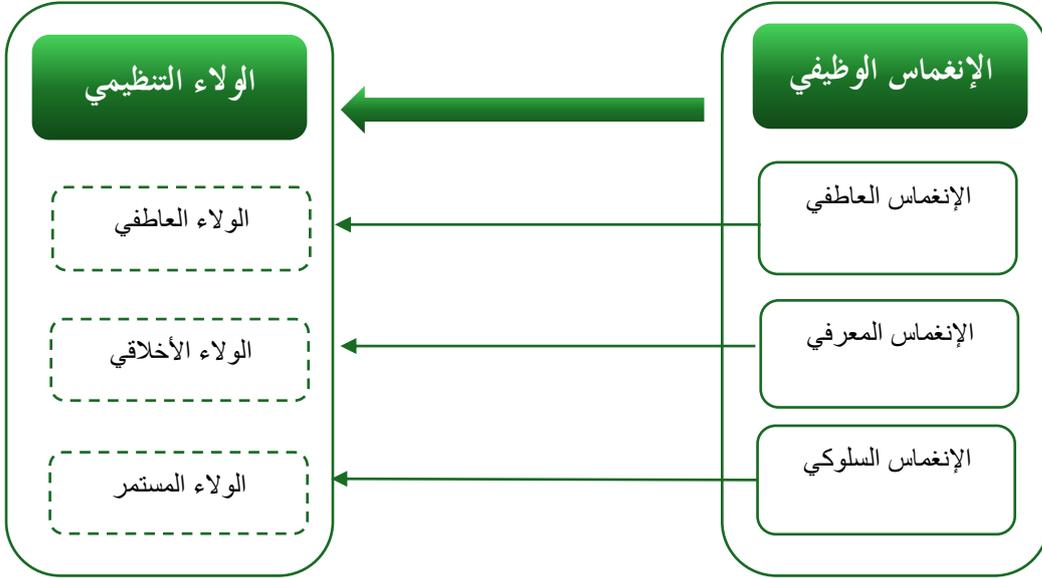
- اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في اختبار ووضع أبعاد المتغير المستقل وفي وضع المتغير التابع.
- اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث ميدان اجراء الدراسة والزمان.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة.

ثالثا/ نموذج وفرضيات الدراسة:

1- نموذج الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها تم بناء النموذج التوضيحي المقترح للدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

صمم النموذج الموضح اعلاه ليوضح ابعاد الدراسة وتوجهاتها الاساسية، فهو يوضح علاقات الاثر، لإثبات او نفي فرضيات الدراسة بغرض الاجابة على المشكلة المطروحة.

حيث يتكون هذا النموذج من متغيرين رئيسين: المتغير المستقل والذي يتمثل في الإلتزام الوظيفي، ويشمل على ثلاثة ابعاد هي (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعرفي، الإلتزام السلوكي).

اما المتغير التابع هو الولاء التنظيمي ويشمل على ثلاث ابعاد هي: (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر).

2- فرضيات الدراسة:

لمعالجة اشكالية الدراسة سيتم الاعتماد على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإلتزام الوظيفي على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوي 0.05.

وينبثق منها فرضيات الفرعية تتمثل في:

- هناك مستوى ولاء تنظيمي منخفض في المؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- حسب وجهة نظر المستجوبين.
- هناك مستوى إلتزام وظيفي منخفض في المؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- حسب وجهة نظر المستجوبين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الإلتزام العاطفي والولاء التنظيمي في المؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- حسب وجهة نظر المستجوبين عند مستوى معنوي 0.05.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الإنغماس المعرفي والولاء التنظيمي في المؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- حسب وجهة نظر المستجوبين عند مستوى معنوي 0.05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الإنغماس السلوكي والولاء التنظيمي في المؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- حسب وجهة نظر المستجوبين عند مستوى معنوي 0.05.

رابعاً/ التموضع الايستيمولوجي ومنهجية الدراسة:

1- التموضع الايستيمولوجي:

تم في هذه الدراسة الاعتماد على المقاربة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Pradigme positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية. فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم عن باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

واعتمدنا أيضاً في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية أو الاستنباطية، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقاً من هذه المقاربة وجدت المقاربة الافتراضية _ الاستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مرهين.

إن الهدف من هذه الدراسة هو الاعتماد على النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة الارتباط وعلاقة التأثير) التي تربط بين الأبعاد المفسرة للمتغير المستقل (الإنغماس الوظيفي) ومجالات الظاهرة المدروسة بأبعادها المختلفة، هذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام للمتغير التابع (الولاء التنظيمي) في طابعه التركيبي الكلي المتكامل. اعتقاداً أن انعدام الإنغماس الوظيفي بمختلف أبعادها سواء كانت هذه الأبعاد مجتمعة أو منفردة سيؤدي إلى انعدام العلاقة بالولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، مما يعني أن تأكيد أو نفي هذا الأمر سيكون من خلال الاستنتاج والتحليل الكمي والتقصي الميداني الذي سنحاول تفسيره من منطلق تصور فكري ومعرفي يمثل تموضع الدراسة ضمن المقاربة الوضعية.

2- منهج الدراسة:

ستعتمد الدراسة على النموذج الوصفي في جمع البيانات الأولية المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة وهذا من خلال الاعتماد على المقاربة الاستنتاجية في استنتاج وبناء المعرفة اللازمة حول الظاهرة، وبهذا تكون المنهجية المتبعة هي منهجية كمية تعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المؤسسة.

اما في جمع البيانات الثانوية ستعتمد على ما توفره الكتب والرسائل الجامعية، والمقالات العلمية الالكترونية المنشورة في مختلف المواقع العلمية الاكاديمية، لتغطية الجانب النظري من الدراسة وتوضيح أثر الإنغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي.

خامسا/ تصميم البحث:

تم تصميم البحث لمعرفة مختلف الأبعاد والعناصر المتعلقة بالدراسة، بحيث هدفت الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات من خلال تحليل المعلومات الأولية إحصائيا، ومعرفة مدى ارتباط المتغيرين وكذلك التعرف على كل من واقع الإنغماس الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى مؤسسة سيلاس -بسكرة-، وتحديد أثر الإنغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي وهذا خلال الدراسة الميدانية التي تمت في شهر أفريل من سنة 2024، وأجاب 31 منهم على استبيان الدراسة.

سادسا/ أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها من خلال تركيزها على الجانب الحيوي وهو الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشري حيث يعتبر الإنغماس الوظيفي موضوعا مهما خاصتا في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات وحقلا واعداد يحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية الهائلة التي يشهدها العالم. رغم أهمية الموضوع إلا أن الدراسات التي أجريت محدودة جدا لذلك فهو يحتاج إلى المزيد من التوسع والبحث وذلك لرفع من الإنغماس الوظيفي والولاء التنظيمي في المؤسسات.

سابعا/ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى عرض المفاهيم المتعلقة بالانغماس الوظيفي والولاء التنظيمي بالتركيز على اهم ابعاد الانغماس الوظيفي. بالإضافة الى التعرف على أثر الانغماس الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- من خلال تحليل العلاقة بين وجود انغماس عاطفي، معرفي، وسلوكي للعاملين وبين دورها في تحقيق الولاء التنظيمي.

ثامنا/ خطة مختصرة للدراسة:

من اجل استعراض اكبر قدر ممكن من جوانب الموضوع اعتمدنا لتقسيمه الى ثلاثة فصول، فصلين نظريين والآخر تطبيقي، غرض الفصل الاول الادبيات النظرية المتعلقة بالمتغير التابع للولاء التنظيمي، حيث قسم إلى مبحثين، تعلق المبحث الاول المفهوم وأنواع وخصائص واهمية تكون الولاء التنظيمي ومراحلها، اما المبحث الثاني فتعلق بالأبعاد والنماذج المفسرة للولاء التنظيمي والعوامل التي تؤثر عليه والمعوقات، اما الفصل الثاني فتعلق بالمتغير المستقل، حيث تناولنا فيه من خلال المبحث الاول نشأة ومفهوم وخصائص الانغماس الوظيفي ومستوياته، اما المبحث الثاني فتعلق بأبعاد ونظريات الانغماس الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه وإستراتيجية تعزيزه كما تعرفنا من خلاله على العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة، اما الفصل الثالث خصص للدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-، اين قمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث خصص المبحث الاول لتعريف المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتعلق بمنهجية الدراسة، والمبحث الثالث خصص لمناقشة نتائج الدراسة واختيار فرضيات البحث وتحليلها وتفسيرها، لنصل في النهاية الى مجموعة من النتائج والتوصيات.

الفصل الأول: الولاء التنظيمي

تمهيد:

في ظل المنافسة الشرسة تسعى المؤسسات الحديثة في الوقت الراهن الى استغلال الموارد البشرية استغلال أمثل، ولاهتمام به وفهم سلوكياته و من بين السلوكيات التي لقيت اهتماما كبيرا لدى الباحثين هو الولاء التنظيمي لما له دور كبير في تنمية ورفع مستوى اداء الافراد من جهة والمؤسسة من جهة اخرى، وباعتبار الولاء سلوكا فرديا واجتماعيا في حياة المؤسسات، اتجه العديد من الباحثين بدراسته من زوايا عديدة، بحيث سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على هذا السلوك لتحديد مفهومه والتعرف على أبعاد والعوامل التي تنمي ولاء العاملين إتجاه مؤسستهم.

المبحث الأول: نشأة ومفهوم وخصائص الولاء التنظيمي وأهميته

المبحث الثاني: أنواع ومراحل الولاء التنظيمي وأبعاده

المبحث الثالث: النماذج المفسرة والعوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي ومعوقاته

المبحث الأول: نشأة ومفهوم وخصائص الولاء التنظيمي وأهميته

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الولاء التنظيمي

الفرع الأول: نشأة وتطور الولاء التنظيمي:

نتيجة لتطور الفكر الإداري ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني فاهتمت أساساً بما وصفته بـ (الطريقة العلمية الدراسة السلوك الإنساني) واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد وقد كان تركيز هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط، وأيضاً كان تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة إذا ترى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً، لأن توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

وفي أواسط هذه المدرسة تبلور مفهوم الولاء التنظيمي وغيره من المفاهيم في المجال الإداري. أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهوماً قديماً وأن الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. ولكنهم أيضاً اعتبروا الولاء التنظيمي مدخلاً من المداخل المعاصرة الدراسة المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدراً من ولاء الأفراد لها. (عبد الواحد، 2015، صفحة 11)

وبالرجوع إلى البدايات الفعلية البحث موضوع الولاء التنظيمي نجد ان مدرسة العلاقات الإنسانية تناولت موضوع من زاوية محددة ثم كان لكل من المدرسة السلوكية والثقافة التنظيمية ومدرسة إدارة الجودة الشاملة اسهامات بالغة الأهمية في نشأة وتطور مفهوم الولاء التنظيمي سنتناولها كما يلي:

مدرسة العلاقات الإنسانية:

عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاجية وتحسينه وعدم ضمان العمال وغير ذلك من المشاكل كالأضطراب والغيابات واهتمت رواد تايلورية بالآلات وكيفية تطويرها دون الاهتمام بالعامل فأكد " روبرت اوين" وبعده " اندرو اور" على أهمية عنصر العلاقات الإنسانية للعاملين كتقديم بعض الخدمات: مثل الرعاية الصحية وغيرها وبفضل جهود "التون مايو" وافكاره التي دونها في كتابه المشكلات الإنسانية للحضارة واهم ما جاء فيه من افكار ما يلي:

- العمل الانساني نشاط جمعي في جوهره.
- ان شكاوى العاملين متعلقة اساسا بالظروف الفيزيائية والاجر هي مؤشر عن اضطراب في مكانه الفرد وقصور في اشباع الحاجات الإنسانية لديه
- لابد من وضع خطط وبرامج تحكم تماسك الجماعات داخل المؤسسة.
- تمارس الجماعات غير الرسمية ضبطا اجتماعيا قويا على عادات وتقاليد الفرد فيما يخص انتمائه للمنظمة وفي تحديد معدل الإنتاجية.

- يتوقف تحسن إنتاجية على الاهتمام بالفرد العامل وبمخاطباته النفسية كالرغبة في الشهرة والمكانة وتحقيق الذات والحاجة الى الامن والاحساس بالولاء الى الجانب للظروف الفيزيائية ولعل من افكار من اهم افكار الكتاب "التون مايو" ركز على اهمية ولاء العامل للمنظمة التي يعمل بها لان معدل الانتاج يرتبط ارتباطا وثيقا بدرجة هذا الولاء.

1. المدرسة السلوكية في الإدارة:

ظهرت هذه المدرسة منذ بداية اربعينيات القرن العشرين وقد اولت اهتمامها حول الشخصية الإنسانية ودورها الفاعل في حياة الجماعات والعلاقات التفاعلية بين أفرادها، هذا وقد اهتمت بطرائق بناء الولاء التنظيمي للعاملين ومدى تأثير ذلك على نجاح المؤسسة وقد راحت ان اهم مدافع لتحريك السلوك هو الحاجة الى اشباع الحاجات وان طلب العمل هو أحد هذه السلوكيات الإنسانية بل واهمها، لذلك لا بد من تسليط الضوء على هذا السلوك ودراسته دراسة شاملة.

2. نموذج ثقافة المنظمة:

اثبتت الدراسات انه كما ان للفرد ثقافة وللجماعة والمجتمع ثقافة، فان للمنظمة ثقافة ايضا ويقصد بها نمط التفكير والسلوك والقيام والعادات والتقاليد والمشاعر.

تلعب ثقافة المنظمة دورا مهما في اكتساب المنظمة لهويتها التي تميزها عن باقي منظمات الاخرى من خلال القيم التي تتبناها، والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه موظفيها وعملائها، بحيث تكون الطريقة التي يتم بها انجاز الأعمال، والتي يتم تعميمها للأعضاء الجدد.

ان مفهوم ثقافته المنظمة في نظرية التنظيم والإدارة هو مفهوم مستعار من علم الانسان ولذا فان التعريفات المختلفة التي قدمها الكتاب لا تخرج عن إطار التعريف الثقافية الاجتماعية.

ويعرفها "تشرين" أنها نموذج من الافتراضات الأساسية التي ابتكرت وطورت بواسطة مجموعة معينة للتعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي اثبتت صلاحيتها للعمل، وكذلك تلقينها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يخص تلك المشاكل.

ويعرفها "مكشان" و"فلينيو" بأنها نمط اساسي من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات، التي تعبر عن اتجاه وطريقته تفكير المنظمة حول المشاكل والفرص التي تواجهها

ومنه يقصد بثقافة المنظمة نمط التفكير والسلوك والقيام والمعتقدات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة والتي تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وادائهم للأدوار وهو يضم الجانب المعنوي من تكوين العاملين كالولاء والانتماء والمعتقد والمشاعر.

وتحديد وظائف ثقافة المنظمة حسب "سميرش" فيما يلي:

- منح الاعضاء المشكلين لنسيج المنظمة الهوية التنظيمية.
- تسهيل تكوين اتجاهات الجماعة.
- تحفيز استقرار النظام الاجتماعي.

- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الاعضاء على الاحساس بالبيئة المحيطة بهم.
- الاهتمام بالتنظيم الرسمي للغير الرسمي على حد سواء ومحاول التوفيق بينهم.

3. مدرسة الجودة الشاملة:

ظهرت ادارة الجودة الشاملة كمدخل اداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع افراد المنظمة، لتحقيق النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا العامل او الزبون وتحقيق المنافع لجميع افرادها وللمجتمع. يعرفها: " ويليام ادوارد ديمنج" احصائي ومحاضر امريكي مؤسس ادارة الجودة الشاملة، اذ يعرف الجودة بأنها تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا مستقبلا. ويراهها اخرون انها تطوير مجموعة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم ان الجودة هي الهدف الاساسي للمنظمة.

ومن اهم مرتكزات ادارة الجودة الشاملة هي عنايتها الفائقة بالعاملين، من اجل كسب ودهم وولائهم وقد رسخت مبادئ إدارة الجودة الشاملة قيم لم يألفها العاملون من قبل، مثل كسر الرسمية، والعمل وفق فرق عمل يختاروها العاملون دون تدخل الوصاية، وتجميع وتشجيع الاتصال الصاعد من القاعدة الى القمة بتقديم الاقتراحات والملاحظات (المشاركة في القيادة) وكل ما خلق جو عمل انساني دعم سلوك الولاء التنظيمي وعزازهم. (وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة، 2018، الصفحات 40-43)

الفرع الثاني: مفهوم الولاء التنظيمي

عرفه " شيلدون" على أنه التقويم الإيجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها، في حين يرى التو وهر بينك: أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجر، أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة. ويرى " بوشنان" بأن الولاء التنظيمي هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل. (خديجة، 2015، صفحة 52)

يرى " ستيرز" أن الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها. ويعرف " الن وماير" الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها. أما حريم فيعرف الولاء التنظيمي بأنه اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.

وتعرف العطية بأنه حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها. وعلى الرغم من هذا التعدد الواضح في تعاريف مفهوم الولاء التنظيمي إلا أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلا عن الرغبة في البقاء فيها. (منى و عبد الفتاح، 2009، صفحة 292)

المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي

- الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلى أنهم يختلفون في تحديدها ولكن هذه الأخيرة تؤثر في بعضها البعض.
- الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد.
- الولاء التنظيمي المرتفع يحتمل أن يساهم في قبول وتبني أهداف المنظمة وبذل جهد كبير لتحقيقها. ومحاوله البقاء واستمرار عضوية الموظف بالمنظمة
- الولاء التنظيمي يمثل شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة.
- يؤثر الولاء التنظيمي على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.
- إن مستوى الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثاره الظاهرة على شعور الموظف. (سفيان، صفحة 314)
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية. (خيرة و زهرة ، 2023 ، صفحة 474)
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم. (محمد صلاح الدين، 2009، صفحة 39)
- الولاء التنظيمي تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى. (محمد د.، 2022، صفحة 359)

المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي

لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم. وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقبل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط الآتية

- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويجولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.

- يساهم الولاء التنظيمي في احترام العمال لأنظمة وقوانين العمل.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة
- إن ولاء الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل. (سفيان، الصفحات 315-316)
- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة طويلة.
- يعتبر الولاء التنظيمي ذو تأثير واضح على سير العمل في المؤسسة وفي تحقيق أهدافها وفي مستوى الأداء والإنتاجية.
- يعمل الولاء التنظيمي على رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يجعلهم يحبون عملهم ومؤسساتهم، مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة. (سهام، 2023، صفحة 388)
- كما نجد أن الولاء التنظيمي يعتبر عاملاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لاسيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات وبالإضافة إلى ما سبق يعتبر الولاء التنظيمي مؤشراً قوياً للتنبؤ بفاعلية المنظمة.
- كما تؤكد الدراسات على أنه كلما ازداد الولاء كلما قل معدل دوران العمل، كما تشير أيضاً بعض الدراسات على أن الولاء التنظيمي عامل مساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة التغيب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وبالمقابل يعزز الأداء الوظيفي. (الشريف محمد، 2009، صفحة 76)



الشكل رقم (2): يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي (الطاهر و محمد الصالح، 2018، صفحة 339)

المبحث الثاني: أنواع ومراحل الولاء التنظيمي وأبعاده

المطلب الأول: أنواع الولاء التنظيمي

- الولاء الشخصي: وهو ولاءك لنفسك ولفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها مثل الولاء الرياضي لأحد الأندية والولاء السياسي لأحد الأحزاب السياسية.
- الولاء الديني: وهو ولاءك للدين الذي تعتنقه وتؤمن به ويزداد هذا الولاء كلما كان الالتزام بتطبيق قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح. (فايزة، 2010، صفحة 103)
- الولاء الوطني: وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه فكل واحد منا مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا صالحا تحدم الوطن وتضحي من أجله.
- الولاء المهني: وهو ولاءك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها ويزداد ولاءك المهني كلما التزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة.
- الولاء للعملاء: وهو ولاءك لجمهور المنظمة التي تعمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات. (الظاهر و محمد الصالح، 2018، صفحة 328)

المطلب الثاني: مراحل تكون الولاء التنظيمي

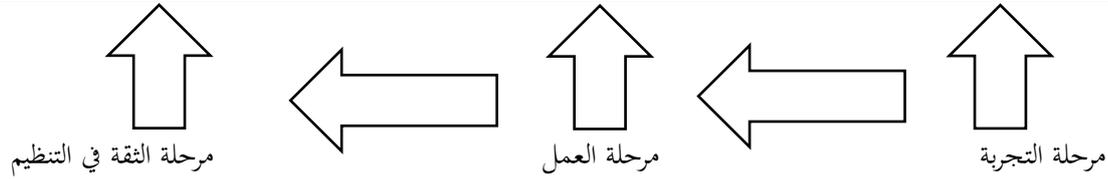
الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي مرحلة التجربة والإعداد مرحلة العمل والإنجاز، ومرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له. ويرى الباحث أنه ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء والباحثين، ولكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء لا بد وأن يمر في مراحل مختلفة. (محمد و عبید، صفحة 29)

1. مرحلة التجربة والإعداد: وهي فترة ما بعد التعيين تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده لبيدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله، ويرى بوشنان أيضا أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها تضارب الولاء، ووضوح الدور وتحددات العمل، وفهم التوقعات. (خديجة، 2015، صفحة 54)

2. مرحلة العمل والانجاز: وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها إلى إثباته ذاته من خلال عمله والتأكيد على الانجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله ويبدأ فيها بتسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتتصهر مصالحه الشخصية من هيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

<ul style="list-style-type: none"> • ترسيخ الإلتزام وتدعيمه 	<ul style="list-style-type: none"> • الخوف من الفشل • ظهور قيم الإلتزام بالعمل والتنظيم • الأهمية الشخصية 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديات العمل • تضارب العمل • وضوح الدور • فهم التوقعات • نمو اتجاهات الجماعة • الشعور بالصدمة
--	--	--



الشكل رقم(3): يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي عند بوشنان 1974. (وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة، الصفحات 46-47)

وقد بين "مودي" و "بورتر" في دراستهما عام 1982 أن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماتهم وتطوره يمر بثلاث مراحل زمنية هي:

- مرحلة ما قبل العمل وتمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم، وهي مؤهلات ناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفة الظروف الأخرى التي تحكم توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل. (ماهر ، 2015، صفحة 68)
- مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد من خلالها خبراته المتعلقة بعمله، وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عملها الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط كعضو في التنظيم.
- مرحلة الترسخ: وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي وتقوى فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة. (الظاهر و محمد الصالح، 2018، صفحة 327)

المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي

- الولاء العاطفي: يشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الانسحاب والاندماج والانتماء لها والتوحد مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليتته وأهمية العمل وهوية العمل وتنوع المهارات، والتغذية الراجعة من الإشراف، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه.

- الولاء الأخلاقي: يقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات وإنجاز العمل بل في المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. (فاطمة الزهراء و عامر، 2022، صفحة 233)
- الولاء المستمر: ويعني أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استثمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرا رئيسين لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله، فاستثمار الفرد جزءاً من حياته في المنظمة، يعني أن أي تفريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له، خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة. كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل وما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة بعد خسارة أيضا لهذا الفرد، وكذلك فإن اختلاف نظام التقاعد من جهة الأخرى قد يعني خسارة للفرد يجب تجنبها. وبعد تقدم السن أو العمر الوظيفي أيضاً عاملاً مشجعاً للارتباط بالمنظمة التضائل فرص العمل في منظمات أو أماكن أخرى، وأخيراً فأن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد يزيد من انتماء الفرد للمنظمة ورغبته بالبقاء فيها. (حسان، 2008، صفحة 30)

المبحث الثالث: النماذج المفسرة والعوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي ومواقفه

المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

1. نموذج ستيرز: يرى " ستيرز " أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون مبل الفرد للاندماج بمنظمتهم ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها. وقد بين ستيرز في نموذجها العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومنصفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات. (عبد الواحد، 2015، صفحة 18)
2. نموذج إيتزويوني: ويعتمد هذا النموذج على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم، ويرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طريقة اندماج الفرد مع المنظمة وهو على ثلاثة أشكال:
 - الولاء الأخلاقي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتهم والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير، ويعود هذا التوجه في أصوله إلى عملية التطبيع الاجتماعي.
 - الولاء الحسبي حيث يتحدد اندماج الفرد مع منظمتهم بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها وتكون العلاقة هنا علاقة تبادلية في المنفعة بين كل من الفرد والمنظمة.

• الولاء الاغترابي: وهو ما يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل مع المنظمة التي يعمل بها حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته وذلك نظراً للطبيعة القيود التي تفرضها عليه.

3. نموذج ستيفنز وزملائه: وقد قاموا بتقسيم الولاء إلى قسمين:

الاتجاه النفسي: حيث يعتبر الولاء هنا نشاطاً زائداً وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد المساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، إضافة إلى قوة رغبة الفرد للبقاء كعضو فيها، وبهذا فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء لها.

الاتجاه التبادلي: والذي يعتبر أن مخرجات الولاء التنظيمي هي عمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مع تركيزها على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه العامل من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة. (الطاهر و محمد الصالح، 2018، صفحة 334)

المطلب الثاني: العوامل التي تؤثر على نمو ولاء الموظفين

- التعويضات والمكافآت: هذا هو الجانب الأساسي الذي يحفز الموظفين على العمل الجاد والبقاء في المنظمة لفترة طويلة من الزمن عندما يجذب الموظفون ويحفزهم فإن ذلك يجعلهم يبقوا في الشركة بولاء فائق.
- القيادة: هي واحدة من أصعب التحديات التي يجب على إدارة الشركة التركيز عليها. يجب على الإدارة التواصل بشكل فعال على جميع المستويات كما يجب عليها الاستماع إلى موظفيها عندما يكون ذلك مطلوباً يمكن أن يؤثر أسلوب القيادة الذي تتبعه الشركة بشكل كبير على أدائها وموظفيها.
- بيئة العمل: يجب أن تحاول الإدارة أن تكون صادقة مع موظفيها وأن تهدف إلى خلق بيئة عمل صحية ومتفائلة. بعد الاعتراف بجهود الموظفين أيضاً عاملاً مميزاً يمكن أن يزيد من عدد الموظفين المخلصين تؤثر بيئة العمل الصحية على مواقف الموظفين وعواطفهم بشكل إيجابي مما يمكن أن يعزز إنتاجيتهم.
- التطوير الوظيفي: يعد التطوير الوظيفي جانا مهماً يجب على المنظمة مراعاته يمكن للعنصر الأساسي أن يخلق رغبة الموظفين في الانضمام إلى المنظمة والبقاء فيها. عندما لا يتم التعرف على الاحتياجات العربية المتعلقة بتطوير المهنة والمهارات، فإن ذلك يعهد الطريق للموظفين للارتقاء بالمنظمة.
- الأمان الوظيفي: عندما يشعر الموظفون بالأمان في الوظيفة فإنهم يؤدون عملهم سيكونون أكثر ثقة وسيطلون مخلصين المنظمة.
- القيم: الولاء في حد ذاته قيمة أخلاقية، وبالتالي عندما تريد الإدارة أن يكون موظفوها مخلصين يجب أن يكون لديها مجموعة من القيم الأخلاقية والأخلاقية، التي تميزها عن المنظمات الأخرى عندما تتمتع المنظمة بقيمتها الأخلاقية الخاصة، فإنها تخلق موقفاً إيجابياً لدى الموظفين البقاء مخلصين تجاه المنظمة التي يعملون بها.
- الرضا الوظيفي: عندما يكون الموظفون راضين عن الأدوار التي يلعبونها في المنظمة، يمكنهم إنتاج عملاء راضين للغاية عن منتجات أو خدمات الشركة بحلول الموظفون الراعون أن يكونوا منتجين في كل مهمة يقومون بها. (R & K, 2020, pp. 5916-5917) رضا العمال له تأثير رائع على الولاء التنظيمي (Sri, et al., 2023, p. 1349).

- مستوى التمكين: في كثير من الأحيان يتعين على المديرين تحمل العديد من المسؤوليات في عمليات الشركة، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى إرهاق عملهم في هذا الوقت يتطلعون إلى الموظفين الأساسيين لتمكينهم. هذه فرصة للمديرين التقليل عيب العمل وزيادة الثقة في الموظفين عند منحهم مسؤوليات جديدة هذه هي الطريقة التي يحصل بها الرؤساء التنفيذيون على الوقت الكافي للتركيز على التخطيط والاستراتيجية طويلة المدى للأعمال. وفي الوقت نفسه، يساعد أيضا الموظفين على اكتساب المزيد من الخبرة وتجميع مهارات جديدة. (Nguyen , Ngan , & Ha Le , 2024, p. 5)

المطلب الثالث: معوقات الولاء التنظيمي

- بقدر للولاء من أهمية بقدر ما تعترضه مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تعمل على إطفائه وإزالته، وحتى تستطيع الوقوف ضد هذه العوائق لا بد من معرفتها ودراسة مختلف جوانبها للحفاظ على السير الحسن لعملية التنظيم والإنتاج في المنظمة وتحقيق الرفاهية والتقدم للعامل وتوجد عدة عوامل تعيق التزام الفرد وولائه لمنظمتة ومن جملة هذه العوائق تذكر ما يلي:
- تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض، وذلك لاختلاف القيم العادات والتقاليد المستوى التعليمي، طريقة التفكير، نمط الشخصية، السن.... .
- غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا يخلق في نفسية العامل نوع من التخوف والتهرب ونقص في الرضا الوظيفي.
- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة حاجات الفردية الشخصية والاجتماعية.
- التذمر من طرف العامل وعدم رضاه عن عمله خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع.
- الافتقار إلى القدوة الصالحة التي تحيط بكافة المهام.
- ضياع واضمحلال وظيفة الأحلام، وتبدد شعار المؤسسة الواحدة - مهنة واحدة مدى الحياة " وذلك راجع لعدم الاستقرار الوظيفي وعدم الأمان، والموظف مهدد في أي لحظة من لحظات عمله بالعزل والتوقيف دون أدنى تعويض.
- تجاهل ظروف العامل وعدم الإكتراث بمشاكله وظروفه.
- نقص أو قلة المتابعة الصحية والنفسية للعامل. (الشريف محمد، 2009، الصفحات 74-75)
- وكما وجدنا مدحت أبو النصر في مرجع سابق تحدث عن العوامل التي تعيق تشكل الولاء التنظيمي والتي هي على النحو التالي:
- الأجر الغير المناسب والغير عادل، فهذا الحافز المادي الفردي يؤثر كثيرا على تجسيد أو يؤدي إلى غياب الولاء التنظيمي، فكلما كان الأجر يلبي الحاجيات كلما سعى ذلك إلى تجسيد وتكريس الولاء التنظيمي، وكلما كان العكس كلما انعكس ذلك بالسلب على الولاء التنظيمي
- القيادة الديكتاتورية والفوضوية، فهذه القيادة تؤدي إلى عدم وجود تسيير فعال وعدم وجود إستراتيجية في التسيير.
- عدم وجود الأمان الوظيفي.
- كبر حجم المنظمة، فهذه النقطة حساسة أيضا فكلما كانت المنظمة كبيرة قد يصعب الإهتمام بجميع الموارد البشرية الموجودة بها وهذا يجب على النقابات العمل بجدية لتوصيل كلمة العامل وانشغالاته.

- عدم تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا مشكل كبير إذا تحدثنا عنه في التنظيم الجزائري خاصة الذي يطغى عليه العصبية الخلدونية التي تشكلت منذ زمن طويل في المنظمات الجزائرية، وهنا وإن أردنا تحقيق الفعالية التنظيمية والوصول إلى التطور والازدهار لا بد من الإبتعاد عن هذه العصبية وتعويضها بالخبرة الكفاءة، أي عندما تتوفر في مورد بشري الكفاءة والنزاهة لشغل منصب حساس تقدم له ذلك المنصب ولا تجرمه منه بإعطائه لأحد أقارب المدير أو حاشيته مثلاً. (محمد لطفي، 2020، الصفحات 230-231)

خلاصة الفصل الأول:

يعد الولاء التنظيمي من المفاهيم الأساسية في عالم الأعمال، حيث ان جل المؤسسات تسعى الى تحقيقه لما ينتج عنه من مشاكل اذا لم تتمكن المؤسسة من تعزيزه وتطويره في ظل المنافسة الشرسة، ومن خلال هذا الفصل حاولنا التطرق للولاء التنظيمي من خلال التعرف على نشأته ومفهومه وخصائصه واهميته ومراحل تكوينه، بالإضافة الى الابعاد والنماذج المفسرة له والعوامل التي تؤثر على نموه ومعوقاته، ونحاول من خلال الفصل الموالي التطرق للانغماس الوظيفي ومعرفة تأثير الانغماس الوظيفي عنصر مستقل على الولاء التنظيمي وإبراز العلاقة بينهما.

الفصل الثاني: الإنغماس الوظيفي

تمهيد:

يعد الإنغماس الوظيفي من المواضيع المهمة التي يسعى لها الباحثين في مجال العمل والموارد البشرية. يهتم الباحثون بفهم كيفية تعزيز الإنغماس الوظيفي للموظفين وتحقيق رضاهم وارتباطهم العاطفي بعملهم. يعتبر الإنغماس الوظيفي مؤشرًا قويًا على الأداء الممتاز والتحصيل المهني والرضا العام في بيئة العمل. لذا، يهتم الباحثون بدراسة العوامل التي تؤثر على الإنغماس الوظيفي وتطوير استراتيجيات لتعزيزه في سياقات العمل المختلفة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: نشأة ومفهوم وخصائص الإنغماس الوظيفي وأهميته

المبحث الثاني: مستويات وأنواع الإنغماس الوظيفي وأبعاده

المبحث الثالث: نظريات والعوامل التي تؤثر على الإنغماس الوظيفي وإستراتيجيات تعزيزه وعلاقته بالولاء التنظيمي

المبحث الأول: نشأة ومفهوم وخصائص الإنغماس الوظيفي وأهميته

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإنغماس الوظيفي

يعود أصل مصطلح انغماس الموظف إلى سنة 1920 وذلك في دراسة قامت بها جهة استشارية بإجراء مسح حول الانغماس في العمل في مؤسسة (Goltup)، وتوصلت الدراسة إلى أن المدير هو المفتاح لقوة العمل والسبب المباشر لتعزيز انغماس الموظف، كما أكد (James Cliffor) وهو المدير التنفيذي للمؤسسة بأن الموظفين الذين لديهم علاقات وثيقة مع عاملين آخرين هم الأكثر انغماساً لعملهم. وفي الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، كانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح الوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، حيث يكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل المنظمة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالحها. ولكن صياغة المصطلح وتصوره قد تمت من قبل (William A. Kahn) عام 1991، بأنه تسخير الفرد لكامل طاقته الجسدية والمعرفية والعاطفية من أجل تنفيذ المهام الوظيفية. (حنان، الطاوس ، و فريحة ، 2022، الصفحات 925-926)

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الانغماس الوظيفي فقد عرفه (Brown, S., 1996) بأنه المشاركة التنظيمية الإيجابية، الدرجة التي يدعم بها العامل الأهداف التنظيمية الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والكفاءة. كما يرى (Schaufeli.WB, 2002) بأنه حالة من الوفاء والارتباط الإيجابي بالعمل تتميز بالحيوية والتقاني في العمل كما عرفه (2004 Mudrack P.)، بأنه الحالة التي تكون فيها هوية العامل واهتمامه ومصالحه وأهدافه مرتبطة بالعمل ويعرف الانغماس الوظيفي إجرائياً بأنه درجة الارتباط والمشاركة الفعالة في العمل. وكذلك درجة الاندماج والاستغراق في العمل. (أمينة، 2021، صفحة 555)

أما الإنغماس في العمل بشكل عام هو أن يكون العمل شيئاً مركزياً في حياة الإنسان فهو إحساس داخلي عن جوهر العمل في حياة العامل الأمر الذي يجعل الانغماس الوظيفي صفة للعامل يحملها معه في كل الظروف فالفرد المنغمس في وظيفته يحصل على قدر معقول من التغذية الراجعة عن أدائه لعمله. ومن الآثار الإيجابية التي يتركها الانغماس الوظيفي هي التمتع بقدر معقول في الخبرة الوظيفية وكثرة الاحتكاك والتواصل مع الزملاء العمل وكثرة الدراية والنباهة عن مضامين العمل الأخرى. (عامر و زينه، 2019، صفحة 117)

المطلب الثاني: خصائص الانغماس الوظيفي

ذكر قاسم (2012) أن للانغماس الوظيفي ثلاثة خصائص رئيسية هي:

- الخصائص الشخصية: وتتضمن الدوافع والقيم والاتجاهات والنوع.
- الخصائص الوظيفية: وتتضمن الحافز واستقلالية الوظيفة والتنوع وتوصيف المهام والمشاركة والتغذية العكسية.
- الخصائص الاجتماعية: وتتضمن العمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات ومشاعر النجاح.

كما أورد رشيد (1992) في نتائج دراسته تحديداً لصفات الموظف المنغمس ذاتياً في أنه:

- يحصل على تغذية راجعة معقولة عن العمل الذي يقوم بأدائه.

- يحظى بقدر من الاستقلالية تمكنه من أداء عمله بالطريقة التي تناسبه.
- يجعله عمله قادراً على تكوين صداقات جديدة.
- يقتضي عمله ضرورة الاحتكاك بالآخرين سواء الجماهير أو الموظفين.
- عادة ما يكون الموظف المنغمس كبير السن الى حد ما ولديه خبرة وظيفية كبيرة. (زند، 2019، صفحة 73)
- واكد بني خالد على شروط الانغماس الوظيفي التي يجب ان يتمت بها الفرد في اداء عمله وهي كالتالي:
 - ان يحصل على قدر معقول من التغذية الراجعة من ادائه لعمله.
 - ان يتمتع بنوع من الاستقلالية الوظيفية في اداء المهام المطلوبة منهم.
 - ان يتيح له عمله فرصة تكوين صداقات وعلاقات طيبة وإيجابية مع الآخرين.
 - ان يتطلب عمله احتكاكاً بالآخرين (جمهور، زملاء العمل، والعمل مع الفرق والجماعات).
 - ان يتوفر لديه قدرة كبيرة من الخبرة الوظيفية التي تنمي مهاراته وقدرته وابداعاته المهنية.
 - ان يكون محفزاً تحفيزاً قوياً ويشعر بالفخر والاعتزاز بأداء عامله بكل قوه ونشاط.
 - ان يكون لدى الفرد الاحساس بالتضامن مع المنظمة وان العمل مهم لقيمتها الذاتية والاجتماعية.
 - ان يوفر له عمله دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات افراده.
 - ان يحسن من الاستخدام السليم والامثل للموارد المالية المتاحة.
 - ان يتمتع بمستوى من الوعي اتجاهاً المؤسسة من خلال ابراز الالتزام بالنظام السائد الذي يحكم المؤسسة بأكملها
 - ان يوفر له عمله الترابط والتكامل بين جميع الاداريين والعاملين بالمؤسسة. (تھاني و نجوى، 2022، الصفحات 46-47)

المطلب الثالث: أهمية الانغماس الوظيفي

- أشارت العديد من الدراسات الى اهمية الانغماس الوظيفي في تحسين مستوى أداء المنظمات لاسيما في المستويات العالية من الإنغماس تؤدي الى مستوى عالي من الأداء، وإن للانغماس تأثير مباشر على الاداء الوظيفي فهو يحفز الافراد منهم وبذلك يساهم في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، اذ يعد أحد أدوات نجاح المنظمات، وتحقيق فاعلية تنظيمية.
- يتمتع الأفراد المنغمسين بصحة نفسية وجسدية أكثر من غيرهم، مما يجعلهم يحشدون كل طاقتهم نحو العمل لذلك. (زند، 2016، صفحة 113)
- ارتفاع مستوى الانغماس الوظيفي يقلل معدلات الغياب والتأخير عن العمل. (لميس، 2019، صفحة 577)
- يساهم في تخفيض الوقت والكلفة من خلال الحفاظ على العاملين بدلاً من الانفاق على توظيف عمالة جديدة، والوقت المستغرق والإجراءات المعقدة في التوظيف وإعداد برامج التدريب والتطوير والتحفيز وغيرها.
- مدخلاً في صميم العلاقة الوظيفية لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكاً مختلفاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء. (حمدي و وفاء، 2021، صفحة 114)

المبحث الثاني: مستويات وأنواع الإنغماس الوظيفي وأبعاده

المطلب الأول: مستويات الإنغماس الوظيفي

توجد ثلاث مستويات للانغماس الوظيفي هي:

- الانغماس في الاقتراح: يمثل الانغماس في الاقتراح تغييراً طفيفاً مقارنة مع التوجه نحو الرقابة، إذ يشجع القادة على تقديم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي يؤدي بموجبها العمل، كما يكافئون على ذلك، فإن الرقابة تبقى بيد الإدارة في قبول أو عدم قبول تلك الأفكار.
- الانغماس الوظيفي: يمثل الانغماس في الوظيفة تغييراً أكثر أهمية، حيث يستطيع القادة تطوير المهارات واستعمالها، كما يمتلك القادة استقلالية كبيرة في عملهم على التغذية العكسية عن العمل الذي يقومون به، وهنا يقتصر دور المشرفين على التركيز في الدعم بدلا من التوجيه.
- الانغماس المرتفع: يحدث الانغماس المرتفع عندما تمنح الإدارة العليا القادة احساساً بالمشاركة في الأداء الاجمالي. (الميس، 2019، صفحة 579)

المطلب الثاني: أنواع الإنغماس الوظيفي

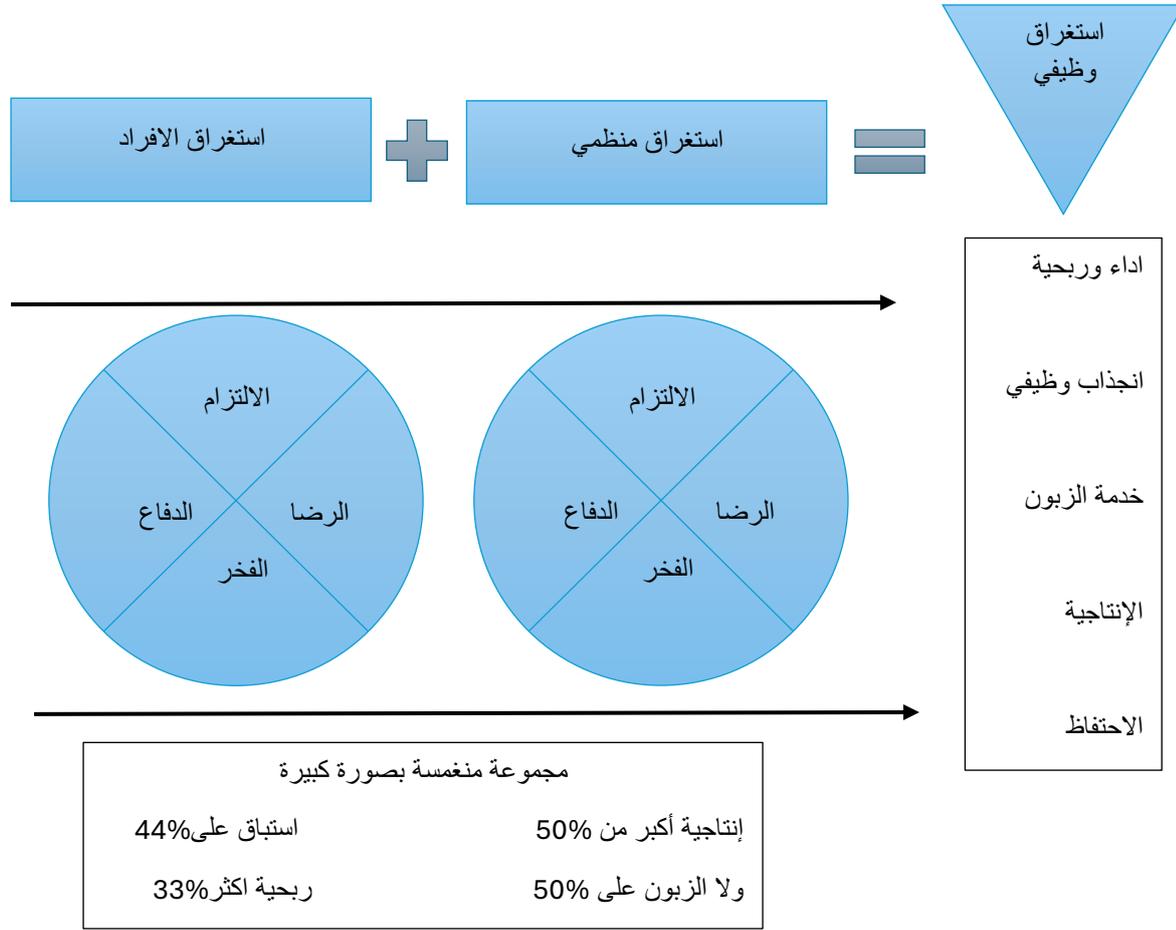
يوجد نوعان أساسيان من الانغماس الوظيفي هما (استغراق الأفراد، والانغماس المنظمي) إذ يعبر الأول عن مستوى استغراق الأفراد الذين يملكونه من خلال حياتهم المهنية وهو بدوره يتكون من ثلاثة أنواع هي:

الفرد المنغمس: هو الذي عادة ما يكون بناء، ودائماً ما يسعى لتحقيق التوقعات المرغوبة لدوره في المنظمة وباستطاعته أن يتجاوزها، ويرغب بمعرفة كافة الاعمال المرتبطة بها، ويستخدم موهبته وقوته في العمل كل يوم ويعمل بشغف لجعل منظمته في المقدمة.

الفرد غير المنغمس: هو الذي يركز على المهام بدلاً من الأهداف والمخرجات التي ترغب المنظمة بتحقيقها، ودائماً ما تجبره على أداء عمله، لذا يركز على إكمال المهام المناطة به بدون تحقيق نتائج. كما أنه يشعر بأن مساهمته في العمل يتم تجاهلها ولا تستغل طاقته لعدم وجود علاقة مثمرة مع المدراء أو زملائه في العمل.

غير المنغمس بصورة فعالة: هو الذي يكون دائماً ضد أي شيء ولا يحب عمله ومستاء منه، ويزرع بذور السلبية في كل فرصة. ويحاول ان يضعف ما يحققه زملاءه المنغمسين في العمل. ويمكن هؤلاء أن يكونوا نشيطين ومتعاونين مع بعضهم لتوليد المنتجات كما يمكنهم الحاق الضرر الكبير في اعمال المنظمة لما يسببونه من مشاكل وتوترات.

أما النوع الثاني الانغماس المنظمي: فيقصد به شعور الأفراد المنغمسين بالعمل تجاه منظماتهم، والشكل (6) يوضح النوعين والعلاقة بينهما



الشكل رقم (04): أنواع الانغماس الوظيفي (ياسمين ، 2014 ، الصفحات 62-64)

المطلب الثالث: أبعاد الانغماس الوظيفي

تتمثل أبعاد الانغماس الوظيفي فيما يلي:

- الانغماس المعرفي: يعرف الانغماس المعرفي بأنه التعبير عن الأفكار والمشاعر التي تكمن في الابداع الشخصي للتعبير عن الهوية الحقيقية للفرد، وبمعنى آخر يمثل اليقظة الذهنية والتواصل مع الآخرين من أجل خدمة العمل الذي يقومون به وعرض الأفكار القيمة والابداع في الأداء الوظيفي وهو التفكير والتعامل مع المعلومات الجديدة لتطوير الادراك المعرفي الضروري لنجاح وحل القضايا المعقدة في العمل. فالاستناد إلى السمات الشخصية للفرد كالانسياب والخبرة والاجتهاد والانفتاح مع التعلم بشكل واسع واستثمار التبادل المعرفي يكون لها تأثير قوي وإيجابي في الانغماس الفكري، ويتضح مما سبق أن بعد الانغماس المعرفي يتمثل بالتركيز الشديد والادراك الذهني لأداء الوظيفة والاندماج والتفاعل لأداء المهام في المنظمة فضلا عن الشعور بالحماس والثقة في العمل.

- الانغماس العاطفي: يعرف الانغماس العاطفي بأنه مزيج من التوظيف والتعبير الذاتي للفرد للقيام بمهام العمل الذي يتطلب مستوى معين من السلوكيات والانفعالات الايجابية لأداء الدور الوظيفي مع الأفراد العاملين في المنظمة، وهو يتعلق بشعور العامل تجاه المنظمة وقادتها وظروف العمل وما اذا كانت لديهم اتجاهات ايجابية أو سلبية تجاه المنظمة وقادتها وظروف العمل مما يتضح أن المضامين الفكرية للانغماس العاطفي تتعلق بالتوجهات العاطفية ومشاعر الانتماء والاندماج بأفضليات وأهداف المنظمة التي تنعكس ايجابيا بأداء العمل في المنظمة.

- الانغماس السلوكي: يعرف الانغماس السلوكي على أنه اندماج الأفراد ويذلهم الجهد في أداء المهام واصرارهم ومشاركتهم في انجاز الأعمال والالتزام بالقواعد وقوانين المنظمة، وعادة ما تكون التغييرات التي تحصل على مستوى المنظمة تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد، وغالبا ما يتم اعتبار الانجاز في المنظمة كنتيجة للانغماس السلوكي للأفراد مثل الانجازات اليومية، اكمال مهام اضافية بعد انتهاء الدوام أو تطوير المهارات، كما أن الخصائص الشخصية تلعب دورا كبيرا في تأثيرها على الانغماس السلوكي كونها أحد الجوانب الأساسية في علم النفس والسلوك الاداري، وأن تصنيف الخصائص الشخصية والسلوك البشري يمكن أن تسهم في التنبؤ بالنتائج السلوكية. ومما سبق يتضح أن الانغماس السلوكي يتمثل في تجسيد العامل طاقاته الجسدية في أداء المهام والأهداف والأنشطة التنظيمية ومواجهة تحديات العمل بحماس وقدرات عالية. (حنان، الطاوس ، و فريجة ، 2022، الصفحات 926-927)

كما قام "yoshimura" بتقسيم النموذج المتعدد الأبعاد للإنغماس الوظيفي ومحدداته في ثلاث فئات رئيسية: (زند، 2019، صفحة 75)

أ- المتغيرات الفردية الشخصية: المتعلقة بالفرد كالخبرة الشخصية، وقيمه العمل بالنسبة للموظف ومدى احتياجه للنمو والتدرج الوظيفي، والدرجة الوظيفية.

ب- المتغيرات الشخصية: نوع العمل، مستوى الرضا الوظيفي، الرضا التنظيمي، الالتزام التنظيمي، اداره الموارد البشرية بالمنظمة مدى مشاركة الموظف في صنع واتخاذ القرار الاداري.

ت- المتغيرات الغير تنظيمية: غير المتعلقة بظروف العمل كالانغماس العائلي.

بينما قدمت دراسة نموذج الانغماس الوظيفي الذي يتكون من ثلاث ابعاد اخرى هي (النشاط والحيوية، التفاني والاخلاص، الانهماك والاستغراق)

واعتمدت بعض الدراسات على هذا النموذج كمقياس علمي لمفهوم الانغماس والاستغراق الوظيفي حيث عرضت دراسات محدثاته كما يلي

- الشعور بالطاقة والحيوية في العمل، حتى اثناء الازمات.

- الشعور بأهمية العمل والفخر والاعتزاز بالانتماء إليه.

- الانخراط والتركيز التام في مهام العمل وتجاوز معوقاته.

ويعد الانغماس او المشاركة الوظيفية تعبيراً عن الدرجة التي ينظر فيها العامل الى اداءه الوظيفي، باعتباره مركزاً لكيانه الذاتي او احترام الذات، حتى تتحول الان الذاتية الى شريك رئيسي لا ينفصل عن الحياة العملية للموظف.

ويستمتع العامل بهذا الانغماس عندما تكون مهنته جزءاً من تعريفه الذاتي لنفسه مع الآخرين، كنتاج مباشر لالتزامه وادائه مهام عمله بتفاني وجدية وإخلاص، مع امتلاكه مهارات الكفاءة الإدراكية لمتطلبات وظيفته لتحقيق الأهداف والغايات. (محمود، 2023، صفحة 296)

المبحث الثالث: نظريات والعوامل التي تؤثر على الإنغماس الوظيفي وإستراتيجيات تعزيزه وعلاقته بالولاء التنظيمي

المطلب الأول: نظريات الإنغماس الوظيفي

وهناك العديد من النظريات التي فسرت الانغماس الوظيفي:

- النظرية التكاملية: تفسر الانغماس الوظيفي في ضوء تفاعل الخصائص الشخصية للموظف. كالعمر والجنس والحالة الاجتماعية ومكان السكن ومستوى المسؤولية مع متغيرات العمل كمتطلبات العمل ومسؤوليات العمل ونمط القيادة. وترى أن الموظفين الذين لديهم رغبة قوية وميول تجاه العمل سوف يزيد مستوى انغماسهم الوظيفي.
- نظرية التفاعل الاجتماعي: أما نظرية التفاعل الاجتماعي فتفسر الانغماس الوظيفي في ضوء أن الانغماس الوظيفي يتم من خلال سلسلة من التفاعلات بين الأطراف الذين هم في حالة من الاعتماد المتبادل على بعضهم البعض. والعلاقات بين الأطراف هي أخذ وعطاء، وهي تحدد مدى نجاح العلاقات بين الأطراف. ويرى أبو خليفة وسوم أن القاعدة الأساسية لنظرية التبادل الاجتماعي هي العلاقة بين الأطراف، وهذه العلاقة تنمو مع مرور الوقت حتى تصبح تفاهما مبنيا على الثقة والإخلاص المتبادل بين الأطراف، وبالتالي يلتزم الأطراف بقواعد تبادل محددة. لذلك فإن أحد الأساليب الفعالة للموظف لتنمية منظمته هو مستوى انغماسه الوظيفي، ويرى ساكس أن مستوى انغماس الموظفين يعتمد إلى حد كبير على التسهيلات والموارد التي يتلقونها من مؤسستهم فعندما يتلقى الموظفون الموارد من صاحب العمل، فإنهم يشعرون بأنهم مدينون للمؤسسة من خلال زيادة مستوى انغماسهم، ووضع أنفسهم في أعمالهم بشكل فعال لمكافأة مؤسستهم. وعندما تفشل المؤسسة في توفير هذه الأنواع من الموارد. فمن المحتمل أن ينسحب الموظفون، ويفصلوا أنفسهم عن عملهم وبناء على ذلك، فإن انغماس الموظفين يتكون من اتصال نفسي وعاطفي بين الموظفين والمؤسسة يؤدي إلى أداء إيجابي أو سلبي. (أحمد، أحمد، و عمر، 2022، صفحة 54)
- نظرية التوقع: طورت من قبل العالم " فروم «، وتقتصر أنه يجب على المسؤولين الاستفادة من التوقع الشخصي لإلهام الموظفين وزيادة حماسهم. وهذا يعتمد بدرجة أساسية على ميل الفرد ورغبته في التصرف على وفق النتائج المتوقعة من تصرفه، حيث يتحدد انغماس الفرد حسب مستوي توقعه، ويظهر ذلك في دافعيته للعمل، فإذا كانت التوقعات للفرد (الموظف) أقل من الحافز الذي تقدمه المنظمة سيزداد الانغماس الوظيفي في العمل للموظف في حين عندما تكون توقعاته أعلى من الحافز الذي تقدمه المنظمة سينخفض الانغماس في العمل. فترى هذه النظرية أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته، فجوهر نظرية التوقع يشير إلى الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على

رغبة الفرد في تلك النتائج وتعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد تجد أن النتيجة التي يحصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاتها وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفته وليس بهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي.

- نظرية العدالة والمساواة لأدمز: تقوم هذه النظرية على أساس أن العاملين في المنظمات يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إذا تمت معاملتهم بعدالة وإنصاف، والعكس صحيح فإن عدم المساواة في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيط الهمم، ومن ثم ضعف الأداء، إذ يرى أن العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها هي علاقة مبادلة يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات قد تتضمن مثلاً المستوى التعليمي للفرد. خبراته. قدراته سنه الجهد الذي يبذله في العمل، ويحصل الفرد من المنظمة مقابل هذه المدخلات على عوائد أو نواتج يمكن أن تتضمن الأجور والتقدير والمكانة الاجتماعية والعوائد المرتبطة بمحتوى العمل الميزات المعطاة للأقدمية التأمينات الصحية والاجتماعي، وتفترض أن الفرد يقارن بين مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين، إذ كلما أدرك الفرد تقارب وتساوي ما يحصل عليه من نواتج إلى مدخلاته مع ما يحصل عليه الآخرون من نواتج إلى ما يقدمونه من مدخلات كلما أحس أو شعر الفرد بالعدالة، ويعكس ذلك، فإنه يشعر بعدم العدالة ومن ثم الإحباط وعدم التحفيز فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، وعلى العكس من ذلك إذ ما شعر بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل وتناسب قوة الدافعية طرداً مع حجم العدالة والمساواة المدرك وتقتصر النظرية عدة طرق لإعادة الشعور بالعدالة والمساواة منها تقليل الجهد المبذول في العمل المطالبة بزيادة في الأجر تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة ترك العمل وتقديم هذه النظرية ثلاث توصيات رئيسة للإدارات بالمنظمات :

- كل عامل في المنظمة يحتاج المعرفة وفهم أسس ومعايير الحصول على المكافآت، فلا بد لكل فرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على الكفاءة، أو الجودة أو الكمية.
 - لكل عامل في المنظمة وجهة نظر عن أكثر شيء يمكن أن يرضيه ويحفزه وينمي أداءه.
 - يحفز بالمكافآت المادية والبعض بالمعنوية وغيرها. يبنى العاملون تصرفاتهم بناء على إدراكهم الشخصي للواقع حولهم.
- النظرية التحفيزية : طورت من قبل العالم كانونغو (Kanungo, 1982) والذي قام بدمج المداخل المختلفة للانغماس الوظيفي بما في ذلك العوامل النفسية والاجتماعية مستخدماً المفهوم الذي ينص على أن الانغماس الوظيفي يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية واحتمال أن بيئة العمل يمكن أن تلي وتحقق الطلب الشخصي وافترضت هذه النظرية أن تصورات الموظف بشأن إمكانية الوظيفة لاحتياجاته الشخصية هي ذات تأثير كبير علي الانغماس، وأكد "Kanungo" بأن الأفراد يعتقدون أن سياق العمل من المحتمل أن يوفر لهم الوفاء باحتياجاتهم المستقبلية الأكثر أهمية وبالتالي يعتمد الانغماس الوظيفي على احتياجات الموظفين الخارجية والداخلية على حد سواء، بالإضافة إلى تصوراتهم لإمكانات الوظيفة لتلبية هذه الاحتياجات .

- النظرية السببية : توصل (Brown 1990) بعد مراجعته للدراسات التجريبية السابقة المتعلقة بالانغماس الوظيفي إلى نموذج يفصل نتائج الانغماس الوظيفي والمتغيرات التي يرتبط بعلاقات تبادلية معها، حيث يتضمن هذا النموذج وصفاً للشخص المنغمس وظيفياً من حيث الخصائص الشخصية فلديه إيمان عميق باختلافات العمل والحوافز الداخلية المرتفعة والشعور العالي باحترام الذات، إلا أنه لا يمكن تمييز الشخص المنغمس وظيفياً من خلال الخصائص الديموغرافية، أما فيما يتعلق بخصائص الوظيفة وسلوكيات الإشراف فإن الشخص المنغمس وظيفياً شديد الاهتمام بالأعمال التي بها درجة كبيرة من التحدي وذات نتائج كبيرة والأعمال المركبة التي تحتاج مهارات متنوعة ومن حيث الاتجاهات الوظيفية فيتميز الشخص المنغمس وظيفياً بأن لديه درجة عالية من الرضا عن وظيفته بشكل عام وعن العمل الذي يقوم به بشكل خاص أي الرضا الداخلي حتى مع إدراكه بأن مشرفه ضعيف في الاهتمام بمروءوسيه . (حمدي و وفاء، 2021، الصفحات 117-118)
- نظرية المحافظة على الموارد: قارن العديد من الباحثين مفهوم الانغماس بنظرية المحافظة على الموارد لاسيما، بل إن بعضهم عدها إحدى الدوافع العامة للانغماس، ان هناك علاقة مباشرة بين نظرية الموارد والانغماس، فيما صورها بعضهم كإطار الدراسة الانغماس الوظيفي، وعلى وجه الخصوص ديناميكياته بمرور الوقت.
- على وفق رائد هذه النظرية فان الافراد يسعون للمحافظة على مواردهم وبنائها وحمايتها من كل ما يهددها من خسارة فعلية او محتملة، وإنهم يسعون بحماس وهمة لتكوين عالم يوفر لهم المتعة والنشاط، وهم كذلك يسعون لتحقيق الموارد المادية والاجتماعية والنفسية ب صورة هرمية سعياً لتحقيق ذاتهم من خلالها، ويشاركون في الانشطة البيئية بهدف الحصول على فرص التعزيز الايجابي. ويعرف "Hobfoll" الموارد بأنها تلك الأشياء، والخصائص الشخصية والظروف او الطاقات التي يسعى الفرد للمحافظة عليها من أي تهديد. وقد قسم الموارد على أربعة أنواع التي يمكن ان تزيد الاجهاد او تزيد الرفاهية للفرد وهي:
- الموارد العادية تتعلق هذه الموارد بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية التي تضيف قيمة للموقف الذي يمر به الفرد، كأن يحصل على شيء يضيف قيمة ومعنى أكبر لحياته.
- موارد الظروف وهي الظروف التي يمر بها الفرد. التي يكون لها تأثيراً مباشراً على حياته وعلى مروره بحالة الاجهاد او حالة السعادة، مثل حالات الحزن والسرور في حياته.
- الخصائص الشخصية: وهي الصفات الشخصية والمهارات التي يتمكن الفرد من خلالها من مقاومة الاجهاد مثل الدعم الاجتماعي الذي يقدم له، إذ يعمل الدعم الاجتماعي على تعزيز القيمة والاحساس بالدعم الايجابي للذات التي يتم من خلالها السيطرة على الظروف الصعبة التي يمر بها الفرد.
- موارد الطاقة: تشمل على موارد مثل الوقت. المال والمعرفة، وتمثل قيمة هذه الموارد ليس فقط من حيث ما تحمله من قيمة ولكن من خلال تأثيرها على الموارد الأخرى.
- ان النظرية التي قدمها "Hobfoll" اتخذت من الاحتراق النفسي أساساً لها، إذ صيغت بهدف تجلب الاحتراق النفسي للفرد. لذا في وقت لاحق وضع "Hobfoll" ثلاثة اسباب تجعل الافراد يشعرون بالاحتراق وهي:
- عندما يواجه الافراد تهديداً بخسارة مواردهم.

- عندما يخسرون مواردهم.

- عندما يستثمر او يقدم الافراد مواردهم ولكنهم لا يحصلون على مقابل لاستثمارهم.

لقد اعتقد كل من "Gorgivesk" و "Hobfoll" كان نظرية المحافظة على الموارد يمكن ان تكون حقلاً خصباً لدراسة الانغماس، ووفقاً لرؤيتهما فان العنصر الاساس للاحتراق والانغماس الوظيفي هو المكون الشعوري الذي ينتج من عمليات يكون محورها موارد النشاط الجوهرية للفرد وهي القوة الشعورية، والمرونة الادراكية، والنشاط والحيوية الجسدية. لذا ينتج الاحتراق من التطور التدريجي لفقدان الموارد الحيوية بمرور الوقت، وعلى العكس فان الانغماس ينتج من عمليات التنبؤ بربع الموارد التي تعزز الموارد الحيوية. وعليه تقوم هذه النظرية على ثلاثة مبادئ هي: (1) اولوية فقدان الموارد (2) استثمار الموارد (3) دوامة الربع والخسارة.

ولما كان الانغماس يمثل الحالة التي يستغرق فيها الفرد جسدياً، وذهنياً، وشعورياً من اجل تحقيق رغبة او هدف ما، فان من المناسب أن تكون نظرية المحافظة على ال موارد احدى مداخله لتحقيق هذه الرغبة او ذلك الهدف، فالأفراد وخلال حالة الانغماس يسعون إلى تحقيق ذاتهم وفق الابواب التي توفر لهم سبلا من السرور والمتعة الذاتيتين، إذ يمثل تحقيق الذات احدى حاجات السلم الهرمي التي يتوق الفرد للوصول إليها فضلاً عن الحاجات الأخرى. يضاف إلى ذلك ان الفرد يسعى إلى حماية نفسه من أي تهديد خارجي او داخلي، و على وفق تعريف (Hobfoll 1990) وتعريف الباحثين للانغماس "Schaufeli" "Swanberg" "Federman" "Bakker" فان الفرد في حالة الانغماس يقوم بمشدد كل موارده النفسية والجسدية والشعورية عند استغراقه في أي نشاط، لذا فان على المنظمات ان تبحث عن تلك المكامن التي تثير الفرد وتبث فيه روح التحدي والإنجاز وتحقيق الذات، وذلك اعتماداً على توجهات علم النفس الايجابي، إذ يمكن القول إن احدى مرتكزات نظرية المحافظة على الموارد هو علم النفس الايجابي، ذلك العلم الذي يركز على النواحي الايجابية في حياة الافراد بدلا من النواحي السلبية لزيادة رفاهيتهم وتقليل توترهم. ويلاحظ أن (Hobfoll, 1989) في تقسيمه للموارد أنه قد صنفها على مادية ونفسية، وشخصية. ومعرفية. إن ان تعزيز هذه الموارد من قبل المنظمات يمكن أن يساهم في زيادة حالة الانغماس لدى الفرد. لذا يمكن القول أيضاً الموارد تتوسط حالة الانغماس الوظيفي، أي إنها تكون بمثابة المركز الرئيس له. (زنب، 2016، الصفحات 216-118)

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الإنغماس الوظيفي

العديد من العوامل المؤثرة في الانغماس الوظيفي. وهذه العوامل تصنف إلى عوامل تنظيمية، وفردية وبيئية وعوامل متعلقة في العمل. كما يتأثر الانغماس الوظيفي بالعديد من العوامل كالثقافة التنظيمية وعملية الاتصال داخل المؤسسة، والثقة والاحترام السائدين في المؤسسة، ونمط القيادة.

وقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الانغماس الوظيفي ومخرجات العمل. كما أكدت نتائج تلك الدراسات أن القيادة تلعب دوراً هاماً في تحقيق الانغماس الوظيفي لدى الموظفين. ويؤكد ساكس أن الموظفين الذين يتلقون دعماً أفضل من المؤسسة أظهروا مستويات مرتفعة من الانغماس الوظيفي. كذلك أشار "مورا" و"أورجا مبايدز -راموس" و"جونكالفر" إلى أن الموظفين الأكثر انغماساً هم الذين يحظون بعلاقات جيدة مبنية على الثقة ومواقف إيجابية بشكل عام. كذلك

يعمل التواصل الفعال داخل المؤسسة على زيادة مستوى الانغماس الوظيفي. كما أن تعزيز نقاط القوة لدى الموظفين، وتعزيز رفاهية الموظفين، يؤدي إلى زيادة مستوى الانغماس الوظيفي.

وتؤدي بيئة العمل التي يسود فيها الاحترام والتقدير والرضا والقبول بين العاملين، واعتبار مكان العمل مكاناً مرغوباً فيه من قبل العاملين إلى ارتفاع مستوى الانغماس الوظيفي لدى العاملين. (أحمد، أحمد، و عمر، 2022، صفحة 55) وفي مرجع آخر يرى أن العوامل التي تؤثر على الإنغماس الوظيفي هي:

1. العلاقة مع زملاء العمل (التعاون)

2. نوعية الاشراف: (الاشراف الاداري الجيد) ..

3. الانطباع النفسي عن العمل بنحو عام

4. الرضا الوظيفي

5. المستوى التعليمي للوالدين

6. مستوى التعليم

7. القيادة بالمشاركة

8. العمر

9. الخبرة العمالية

10. الاستقلال في أداء المهام

11. المستوى الوظيفي

12. التغذية الراجعة

ف نجد أن تلك العوامل لها الدور الفعال في خلق حالة من الانغماس داخل العمل، وهي تتعلق بالخصائص الشخصية والاجتماعية الوظيفية، وهي تعمل كأنها حلقة ممتعة لخلق تلك الحالة. (أسيل، 2016، صفحة 171)

المطلب الثالث: استراتيجيات تعزيز الانغماس الوظيفي

هناك مجموعة من الاستراتيجيات لتعزيز الانغماس الوظيفي عن طريق:

- العمل نفسه: يجب أن يتلقى الافراد تعليقات ذات مغزى حول أدائهم ويفضل من خلال تقييم الأداء واستخدام القدرات اي ينظر الافراد الى الوظيفة على انها تتطلب استخدام للقدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية او للتحكم الذاتي اذ يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم الفرصة لتحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.
- بيئة العمل: وذلك بتحسين جوانب معينة من بيئة العمل خصوصاً الاتصالات، الموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل.
- القيادة : عندما يتم الإشادة بالموظفين ومدحهم من قبل القائد يزداد لديهم الإنغماس الوظيفي وهم يبدون اهتماماً بالقيادة والتزاماتها اتجاههم والتي يجب أن تكون ذات رؤية مستقبلية وتركز على الموظفين في تلك الرؤية من أجل زيادة انغماس الموظفين وعلى القيادة أن تكون حاضرة بقوة في ذلك اذ يوفر سرداً عن غرض المنظمة لرؤيتها الواسعة وكيفية المساهمة لكل

فرد في هذا الغرض وعليها أن تظهر الثقة والإنصاف وعدم التصرف من أجل المصلحة الذاتية فقط بالإضافة على العمل في غرس الشعور بالفخر لدى الموظفين والهامة وأنشاء جهود جماعية والثناء على الأداء الجيد العاملين فرص تطوير الذات وهي فرص كبيرة تمنح للموظفين من ذوي الخبرات العالية من قبل منظماتهم مثل : التدريب وتعلم المهارات وتنمية القدرات الذاتية للموظف لاكتساب المعرفة وتحقيق إمكاناته والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتوفير فرص تطوير ذاتهم وهذا يكون عامل مهم في الإنغماس الوظيفي وبالتالي فإن الموظف إذا ما حصل على تلك الفرصة سوف يولد ذلك لديه الثقة ويحفزه للانغماس بشكل كبير في وظيفته ويتولد لديه شعور بأن هناك بيئة مناسبة يمكن أن توفر له دور أفضل في المستقبل وهنا يأتي دور القائد في توفير الفرصة المناسبة لهم .

- فرص المساهمة: مما يتيح إنشاء بيئة عمل تمنح الافراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد على جميع المستويات للسمع والاستجابة لأية مساهمات واقتراحات يقدمها الافراد. (ياسر ، عذراء، و زيد، 2020، الصفحات 347-348)

المطلب الرابع: علاقة الإنغماس الوظيفي بالولاء التنظيمي

ومن ثم كشفت دراسة عن قوة العلاقة الارتباطية الطردية بين الانغماس الوظيفي، والولاء التنظيمي، وصممت الدراسة مقياساً للانغماس الوظيفي مكوناً من المؤشرات التالية: (الدراية التامة للعامل بتوصيفه الوظيفي، وفرة الأدوات اللازمة لأداء العمل على الوجه الأمثل، التقييم الدوري لأداء الموظف، أحظى بالاهتمام من قبل رؤسائي وزملائي بالعمل، تحرص الإدارة على أخذ آراء الموظف موضوع اعتبار، تتيح الإدارة للموظف فرص التعلم والتطور) كما صممت الدراسة مقياساً للولاء التنظيمي؛ مكوناً من المؤشرات التالية: رغبة الموظف في استدامة العمل بالمنظمة، شعور الموظف بالمتعة عندما يتحدث مع الآخرين عن منظمته، شعور الموظف أن مشكلات العمل بمثابة مشاكله الشخصية شعور الموظف أنه جزء من عائلة المنظمة، شعور الموظف بالانتماء العاطفي للمنظمة، شعور الموظف بوفرة المزايا التي تقدمها له منظمته، شعور الموظف بأن منظمته بمثابة الخيار الأفضل بسوق العمل، شعور الموظف بصعوبة ترك منظمته). (محمود، 2023، صفحة 288)

خلاصة الفصل الثاني:

يعد الانغماس الوظيفي جزء من تجرّبه العمل لأنه يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية، عندما يشعر الموظفون بالاندماج في عملهم وبأنهم مهمون وملتزمون فأهم يعملون بشكل أكثر فعالية ويحققون نتائج أفضل. حيث يتطلب من المؤسسات توفير بيئة عمل ملهمة وداعمة للموظفين، يجب ان تقدم فرص لتطوير والتقدم المهني، كما مهم ايضا توفير مكافآت وتقدير للموظفين عن جهودهم، واشراكهم في صنع القرارات المهمة. بشكل عام، يجب ان تعمل المؤسسات على بناء ثقافة عمل ايجابية وتوفير فرص للموظفين شعور بالانتماء والانجاز في بيئة العمل. وهو ما سنتطرق اليه في الفصل الموالي من خلال معرفة تأثير الانغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي والتأكد منه تطبيقيا من خلال اجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- من خلال الفصل التطبيقي الموالي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل تحليل الدراسة الميدانية التي تمت في مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- فهي بمثابة الاسقاط الميداني لما تم تناوله في الفصول السابقة، من نظريات واتجاهات وارهاء حول الولاء التنظيمي والانغماس الوظيفي والعلاقة، بينهما كما تناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية وذلك بعد اختيار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها.

لذا تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الاول: تقديم مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-

المطلب الأول: لمحة عامة للمؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

يعتبر قطاع الاسمنت من بين القطاعات الصناعية الرائدة في الجزائر، ويمتد عمر هذا القطاع منذ التواجد الاستعماري حيث خطت الجزائر خطوات جبارة من اجل تطوير هذا القطاع وتوسيعه وأصبح يغطي الاحتياجات الوطنية بنسبة كاملة منذ سنة 2017 والأفضل من ذلك أن الجزائر بدأت بتصدير فائض المنتج من الاسمنت إلى بعض دول غرب إفريقيا.

الفرع الأول: نشأة وموقع مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة:

تعتبر مؤسسة سيلاس للإسمنت ثمرة شراكة استثنائية بين مجموعة الأخوة سواكري بنسبة 651 و شركة لافارج هو لسيم الرائدة عالميا في مجال مواد البناء بنسبة 49% وفقا لقاعدة 49/51 المطبقة على الاستثمارات الأجنبية في الجزائر حيث بلغت تكلفة الاستثمار فيها أكثر من 35 مليار دينار جزائري و ذلك بهدف تزويد سوق الاسمنت في جنوب الجزائر بدأت المؤسسة نشاطها في جويلية 2016، و هي بولاية بسكرة بين بلديتي الوطنية و جمورة ، على بعد 400 كلم من العاصمة الجزائر ؛ و يأتي هذا المصنع ليكمل بشكل فعال صناعة الاسمنت الوطنية لصالح الإنتاج المحلي حيث تبلغ طاقته الإنتاجية ما يقارب 2.7 مليون طن سنويا.

الفرع الثاني: مميزات وإنجازات مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة

تمتاز هذه المؤسسة بالعديد من الخصائص التي تجعلها فريدة من نوعها مقارنة بباقي المؤسسات في الجزائر، وخاصة أنها حققت المجازات مبهرة في ظرف قياسي وهي تتلخص في النقاط التالية:

- تم تشييد المصنع في ظرف 21 شهرا وبعد أحدث مصنع تم بناءه بواسطة شركة لافارج هولسيم، وهو مدمج ومزود بأحدث التجهيزات وحسب أفضل ما هو معمول به في صناعة الاسمنت بالعالم.
- أظهرت المؤسسة نتائج ممتازة من حيث الصحة والسلامة المهنية حيث حققت أكثر من 5 ملايين ساعة عمل دون حوادث مهنية.
- وظفت المؤسسة منذ بدايتها أكثر من 600 عاملا، ويتم تسييرهم وفق أحدث أنظمة التسيير في العالم مما سمح لها بإدارة مختلف العمليات بكفاءة عالية.
- تستفيد المؤسسة من تقنيات الإنتاج الأكثر تقدما، حيث تم تجهيز المصنع بواحد من أكبر مطاحن الكلنكر العمودية في العالم والمزودة بتكنولوجيا حديثة جدا مما يجعلها من المؤسسات الرائدة في الجزائر وإفريقيا.
- تقدم المؤسسة خدمات نوعية للزبائن سواء الخواص أو المؤسساتيين، حيث يتم تعبئة الاسمنت وإعداده للنقل آليا بشكل كامل عبر منصات مختلفة.
- يعتبر المحافظة على البيئة من الأولويات الكبرى لدى المؤسسة، حيث تم تصميم المصنع وفق معايير منع طرح المياه والحماية القياسية ضد تسرب الغبار، فضلا عن وضع نظام اقتصاد الطاقة يسمح بتوفير 35% من الطاقة مقارنة مع وحدات صناعية من نفس الحجم وأيضا تزويده بوحدة تدوير النفايات.

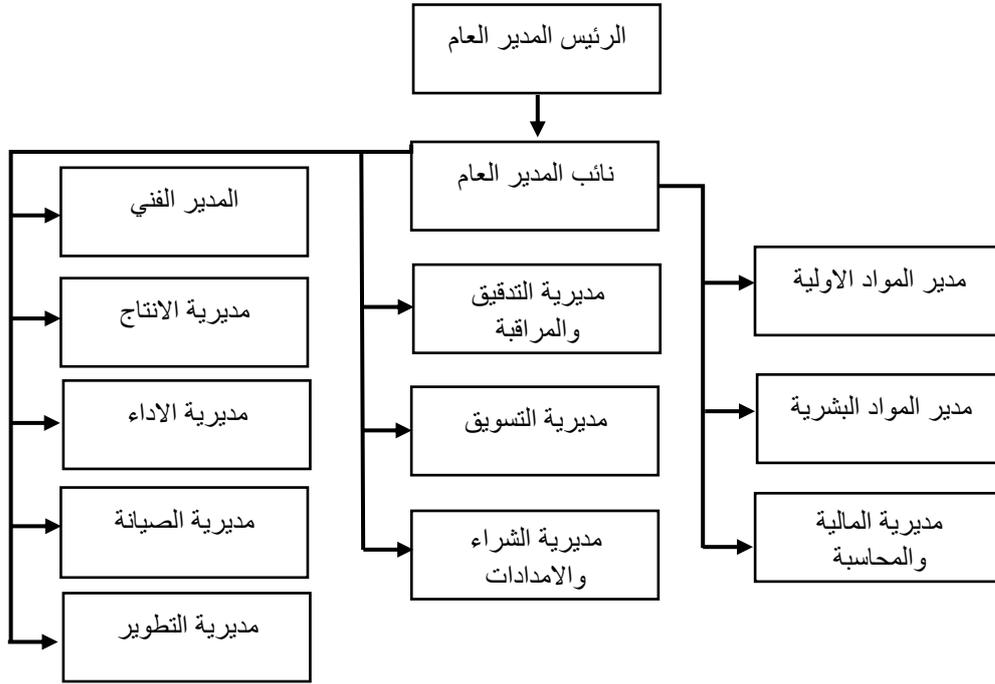
- قامت المؤسسة بتنفيذ أول عملية تصدير المادة الكلنكر قدرت ب 35 ألف طن من ميناء عنابة باتجاه غرب إفريقيا.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة.

تتمثل استراتيجية المؤسسة في السعي لتحقيق التميز التشغيلي عبر سلسلة القيمة المتكاملة من خلال:

- تزويد سوق الإسمنت جنوب الجزائر.
- سياسة الصحة والسلامة والتي تمثل أولوية بالنسبة للمؤسسة.
- إنتاج وتقديم مجموعة من المنتجات والخدمات الأفضل في السوق الجزائرية.
- تنظيم وتعزيز نقل المعرفة محليا.
- الحرص على أن يكون لديها بصمة اجتماعية إيجابية مع إجراءات مهيكلية مع شركاتها ...
- خلق بيئة عمل حيث يوجد الامتثال واحترام القواعد والقوانين.
- توفر للأفراد العاملين بها بيئة متنوعة وشاملة لتعزيز الإنجاز الفردي والأداء الجماعي.
- ضمان إنتاج وتعبئة وتحميل المنتجات النهائية كما ونوعا لتلبية احتياجات العملاء في الوقت المحدد.
- ضمان توفير كمية ونوعية المواد الخام اللازمة لتصنيع الاسمنت مع ضمان الاستغلال على المدى الطويل.
- تعزيز تحسين الأداء في المصنع من خلال تحليل العمليات والمنتجات الحالية.
- تقريب المستهلك النهائي من المنتج من خلال إنشاء شبكة توزيع فعالة: أكثر من 500 موزع يغطي المنطقة بأكملها، و30 مصنعا لخلط الخرسانة، وسلسلة من محلات (BATISTORE) المواد البناء بهدف 100 نقطة بيع في عام 2020.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت



الشكل رقم(05): رسم توضيحي للهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس-بسكرة-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات

تظهر مكونات الهيكل كما يلي:

- الرئيس المدير العام: مكلف بتسيير المنظمة إداريا وتقنيا وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديريات في المنظمة، وكذلك الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة.
- نائب المدير العام: يحرص على ضمان رقابة السير المنظم لجميع المديريات ويتحقق من الالتزام باللوائح التعليمية ودرجة الانضباط في المنظمة واعطاء توجيهات الرؤساء المديريات.
- المدير الفني: يحرص على ضمان السير الحسن للمعدات الإنتاجية ويشرف على رقيبتها وكذا دراسة التقارير المتعلقة بالإنتاج وجودة ونوعية المنتج النهائي.
- مديرية التدقيق والرقابة: تعمل هذه المديرية على رقابة إنجاز الأنشطة والاعمال لمختلف المديريات والمصانع من أجل التحقق من ضمان تفادي الانحرافات عما هو مطلوب.
- مديرية المواد الأولية: تعمل على ضمان تحديد الكميات المطلوبة من المواد الأولية في الوقت المناسب لكي يتم إدخالها في وقتها في العملية الإنتاجية.
- الإنتاج: تتابع مديرية الإنتاج كل ما رحل انتاج الاسمنت من لحظة دخول المادة الأولية إلى غاية خروج المنتج النهائي.

- التسويق: تقوم بالتنسيق بين مصلحة الإنتاج والزبائن حيث تستلم من مصلحة الإنتاج حجم الإنتاج والمخزون النهائي لكي يتسنى لها دراسة الطلبات وترتيبها حسب الأولويات، بالإضافة إلى استقبال طلبات الزبائن.
- الموارد البشرية: تعمل على ضمان عدم وجود أي نقص في الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لأداء أنشطتها كما تعمل على نشر إعلانات التوظيف واستقطاب اليد العاملة التي تحتاجها المنظمة.
- الأداء: تقوم بقياس أداء المنظمة ومقارنتها بما كان مسطر لأدائه ومن خلال ذلك تقوم بتحديد أسباب الانحرافات.
- الصيانة: تحتم هذه المديرية بإجراء مسح مستمر للمعدات وصيانة الأعطال في المعدات وتصليحها لكي لا يكون هناك أي تأخير في العملية الإنتاجية بالإضافة إلى الصيانة الوقائية.
- التطور: تحتم بالبحث المستمر عن معدات أحسن و مواد أفضل من أجل تحسين نوعية المنتج وجودته وكذا جودة المعدات المستخدمة وقياس جودتها على المنتج.
- الشراء والامدادات: تقوم هذه المديرية بترجمة احتياجات المنظمة من الامدادات اليومية والشهرية والسنوية وكذا تحديد مصادر الحصول عليها.
- المالية والمحاسبات: تقوم هذه المديرية بإجراء رقابة كل العمليات الحسابية والمالية للمنظمة ومن أهم مهامها التقييم المحاسبي واعداد القيود المالية، البرامج المالية والميزانيات التقديرية والافتتاحية والختامية بالإضافة إلى تسيير العمليات الحسابية وتنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية أيضا مراقبة العمليات الخاصة بالخزينة، ونتائج التكاليف والايادات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي الواقع أثر الإنغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- للتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى أثر الإنغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث وطرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات لعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة سيلاس للإسمنت والبالغ عددهم حوالي (600)، أين قما يأخذ عينة عشوائية تتكون من (50) عامل. وتم توزيع عليهم (50) استبيان وقد تم استرجاع ما مجمله (31) استبانة واحدة غير صالحة و (31) صالحة للتحليل الاحصائي.

الفرع الثاني: طرق جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وبعرض التعرف على تأثير الإنغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة اعتمدنا الطرق التالية لجمع البيانات

1. المصادر الأولية: تم الاعتماد على المصادر الأولية الكمية وهي:

الاستبيان: حيث يمثل المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والذي صمم في صورته الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ليكون شاملا من كل الجوانب التي نخدم بحثنا الحالي.

2. المصادر الثانوية: فمننا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والهدف من ذلك هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام على آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss V23)

- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك الوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution)

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Cefficient Alpha) وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث.
- تحليل البياني للانحدار: (Analysis of variance) لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
- تحليل الانحدار البسيط: (Simple Regression) وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة الآتية توافر الإنغماس الوظيفي، ممارسة الإنغماس الوظيفي تعزيز الإنغماس الوظيفي على المتغير التابع الولاء التنظيمي.

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب إستعراض الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة:

الوصف الاحصائي لعينة الدراسة:

الجدول رقم(1): خاصية الجنس لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	29	93.5
أنثى	2	6.5
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss V23

من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول اعلاه نلاحظ ان مفردات عينه الدراسة تتكون من عدد الذكور أكثر من الاناث، حيث يمثل الذكور ما نسبته 93.5% من افراد العينة والباقي اناث وهو ما يمثل نسبته 6.5%.

الجدول رقم(2): خاصية العمر لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	3.2
من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	35.5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	16.1
50 سنة فأكثر	14	45.2

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات V23Spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب عمال مؤسسة سيلاس أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 45% أي حوالي نصف العينة، كما نلاحظ أن العمال الذي يتراوح أعمارهم بين 30 سنة و40 سنة كانت نسبتهم 35.5%، حيث أن العمال بين 40 سنة إلى 50 سنة يمثلون 16.1% من حجم العينة وأخيرا نجد أن العمال الأقل من 30 سنة هم أقل نسبة ب 3.2%.

الجدول رقم(3): خاصية مجال الوظيفة الحالية لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
إدارة عليا	2	6.5
إدارة دنيا	25	80.6
إدارة دنيا	4	12.9
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات V23Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب المبحوثين هم عمال الإدارة الوسطى بنسبة 80.6%، أما الذين يعملون في الإدارة الدنيا نسبتهم 12.9%، وأخيرا العمال الذين يعملون في الإدارة العليا بنسبة 6.5%.

الجدول رقم (4): خاصية الخبرة لعينة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	26	83.9
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	12.9
من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	3.2
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات V23Spss

يتضح من الجدول السابق نلاحظ ان نسبة 83.9% من العمال هم ذوي خبرات بين 5 سنوات و 10 سنوات، ونسبة 12.9% هم عمال تتراوح سنوات العمل لديهم بين 10 و 15 سنة، أما الذين لهم سنوات خبرة أكبر من 15 سنة كانت نسبتهم 3.2%.

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية مفردات العينة ذكور أعمارهم أكثر من 50 سنة واغلبهم عمال من الإدارة الوسطى ولهم خبرة بين 5 إلى 10 سنة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الصدق والثبات " ألفا كرومباخ" واختبار التوزيع الطبيعي "كولجروف-سمونوف"

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

لقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استبانة لقياس متغيرات الدراسة من وجهة نظر عمال مؤسسة سيلاس بسكرة، وقد صممت في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها، بناء على ما ورد في الدراسات السابقة وفي الإطار النظري لهذه الدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات جمع البيانات والمعلومات اللازمة في مثل هذه الدراسات اشتمل هذا الاستبيان على 29 سؤال موزع على المحاور التالية:

المتغير الأول: الولاء التنظيمي، ويشتمل على 15 عبارة تقيس الابعاد التالية:

- توافر الولاء العاطفي: يتضمن هذا البعد 5 عبارات وهي (1-5)
- ممارسة الولاء الأخلاقي: يتضمن هذا البعد 5 عبارات (6-10)
- تعزيز الولاء المستمر: ويتضمن هذا البعد 5 عبارات (11-15)

المتغير الثاني: الإنغماس الوظيفي، ويشتمل على 15 عبارة تقيس الابعاد التالية:

- الإنغماس المعرفي: يتضمن هذا البعد 4 عبارات وهي (1-4)
 - الإنغماس العاطفي: يتضمن هذا البعد 5 عبارات وهي (5-9)
 - الإنغماس السلوكي: يتضمن هذا البعد 6 عبارات وهي (10-15)
- كما يتضمن الاستبيان عبارات لقياس بعض البيانات الشخصية والوظيفية كالجنس العمر مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.

الفرع الثاني: اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان

1. ثبات الاستبيان:

يقصد ببيانات نتائج الاستبيان عدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعه لعدة مرات، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان بطريقة معامل (Cronbach Alpha)، والذي يتجدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر والجدول يوضح ذلك.

الجدول رقم(5): اختبار معامل الثبات والصدق للاستبيان

المحور	عدد عبارات القياس	معامل الثبات Alpha de Cronbach	معامل الصدق
الولاء التنظيمي	15	0.848	0.719
الانغماس الوظيفي	15	0.897	0.804
مجموع محاور الاستبيان	30	0.891	0.793

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات V23Spss

من خلال الجدول (5) يبين أن معامل ثبات الإتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" للاستبانة بلغت (0.891) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت قيمة محاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ (0.897) بالنسبة للعبارات محور الإنغماس الوظيفي، كذلك في المقابل كانت قيمته (0.848) بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع الولاء التنظيمي، وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة توزيعها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

2. صدق الاستبيان:

يقصد به قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها ، و أن مضمونها يتفق مع العرض الذي صممت لأجله وقد تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك كما هو موضح في الجدول السابق، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث ، وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات

وقيمته ب (0.793) و هو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور الإنغماس الوظيفي، حيث بلغت قيمته (0.804) في مقابل (0.719) كمعامل صدق الولاء التنظيمي.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار كولوجروف -مونوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار حيث ان قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05) هذا يدل على ان البيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (6): اختبار التوزيع الطبيعي

البيان	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب Sig
الولاء التنظيمي	0.134	0.166
الانغماس الوظيفي	0.175	0.17

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات V23Spss

المطلب الرابع: تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء شوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، وصممت أداة الدراسة حسب سلم ليكارت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة قائمة تحمل الدرجات " موافق بشدة" و " موافق"، أو " محايد" و " غير موافق" و " غير موافق بشدة" وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات السابقة أوزان لكي يتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

الجدول رقم (7): فئات اتجاهات الآراء

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 01 الى 1.79	من 1.80 الى 2.59	من 2.60 الى 3.39	من 3.40 الى 4.19	من 4.20 الى 5.00

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مراجعة دراسات سابقة

الفرع الأول: تحليل محور الولاء التنظيمي

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور

الولاء التنظيمي

رقم العبارة	عبارات متغير الولاء التنظيمي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات	الأهمية النسبية
01	أشعر بالسعادة لإختياري العنب في هذه المؤسسة وأفضلها على جهات أخرى بإمكان العمل بها	4,2581	,68155	3	موافق بشدة	
02	اشعر بالفخر عندما اخبر الاخرين باني اعمل في هذه المؤسسة	4,2258	,76200	4	موافق بشدة	
03	انا مستعد لباد قصارى جهدي لأساعد على نجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها	4,3871	,55842	1	موافق بشدة	
04	ارفض نقلي الى اي مؤسسه لقناعه بالعمل في هذه المؤسسة	3,9677	,83602	5	موافق	
05	اهتموا كثيرا بسمعه المؤسسة اثناء اداء مهام الوظيفة الاعتيادية	4,3548	,48637	2	موافق بشدة	
1	المتوسط المرجح لبعده توافر الولاء العاطفي	4,2387	,51490	1	موافق بشدة	
06	اشعر بالتزام اخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة	4,2903	,69251	2	موافق بشدة	
07	اشعر ادبيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان اخر	4,0323	,75206	4	موافق	
08	الانتقال من هذه المؤسسة الى مؤسسة اخرى عمل غير اخلاقي	3,5484	1,15004	5	موافق	
09	أؤمن بقيمه الولاء للمؤسسة التي اعمل بها	4,1613	,68784	3	موافق	

10	ابدل جهدا كبيرا في عمل لأثبت اخلاص الشديد للمؤسسة التي اعلم بها	4,2903	,52874	موافق بشدة	1
2	المتوسط المرجح لبعء الولاء الاخلاقي	4,0645	,59864	موافق	2
11	اشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل اخر	3,0968	1,10619	محايد	5
12	سوف تتأثر امور كثيره في حياتي اذا قررت ترك العمل في هذه المؤسسة	3,5161	,99569	موافق	2
13	ان بقائي في المؤسسة تابع من حاجه للعمل فيها	3,7742	1,11683	موافق	1
14	اشعر ان لدي خيارات محدودة لان افكر في ترك العمل	3,3226	1,04521	محايد	3
15	يصعب الحصول على فرصه عمل اخرى مناسبة لي في مؤسسه اخرى	3,2258	1,14629	محايد	4
3	المتوسط المرجح لبعء الولاء المستمر	3,3871	,85000	محايد	3
	المتوسط المرجح لمتغير الولاء التنظيمي	3,8968	,49076	محايد	

يتضح من خلال الجدول السابق ان أغلب أبعاد الولاء التنظيمي كان الاتجاه العام حولهم موافق وبمستوى قبول عالي وجاء

ترتيبهم كما يلي:

1. بعد ممارسة الولاء العاطفي: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبة المعطاة له من قبل افراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.2387) و انحراف معياري (0.51490)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول (عالية جدا)، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد ممارسة الولاء العاطفي على مستوى مؤسسة سيلاس انما تشكل قبولاً عالية جداً نوعاً ما حيث تراوحت متوسطاتها بين (4.3871-3.9677) بإنحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.83602-0.55842) و هذا يدل على أن أكثرية أفراد العينة يشعرون بالفخر والتباهي بعملهم امام الآخرين مما يعكس ايجابا على حماسهم واندفاعهم واستمتاعهم بأداء عملهم لذا فهم يشعرون بامتلاك روابط قوية جدا بوظيفتهم ويرون من انه من الصعب تركها.

2. بعد ممارسة الولاء الأخلاقي: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبة المعطاة له من قبل افراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0645) و انحراف معياري (0.59854)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول (عالية)، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد ممارسة الولاء الأخلاقي على مستوى مؤسسة سيلاس انما تشكل قبولاً عالية نوعاً ما حيث تراوحت متوسطاتها بين (4.2903-3.5484)

بأنحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.52874-1.15004) و هذا ما يفسر تماسك وإلتزام أفراد العينة بعضهم ومؤسستهم والولاء لها وعدم التفكير بتركها.

3. بعد ممارسة الولاء المستمر: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبة المعطاة له من قبل افراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8968) و انحراف معياري (0.49076)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول (عالية)، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد ممارسة الولاء المستمر على مستوى مؤسسة سيلاس انها تشكل قبولاً عالية نوعاً ما حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.0968-3.7742) بأنحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.10619-1.11683) و يدل ان افراد العينة يشعرون بانهم مجبرون على البقاء في المؤسسة ذلك لمحدودية فرصهم في إيجاد عمل اخر او حاجتهم للعمل فيها او لان المؤسسة تقدم لهم مزايا لا تقدمها مؤسسات اخرى.

الفرع الثاني: تحليل محور الإنغماس الوظيفي

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور

الانغماس الوظيفي

رقم العبارة	عبارات متغير الانغماس الوظيفي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات	الأهمية النسبية
01	أستطيع مناقشه اخطاء العمل مع رؤساء والتعلم منها دون خوف او قلق	4,2581	,51431	موافق بشدة	2	
02	تتعدد فرص التفاعل مع الرؤساء وطرح الآراء والافكار والمقترحات ويتم الانصات لها بصدق	4,1935	,54279	موافق	3	
03	اشترك في الندوات والمؤتمرات إلخ لتنمية معارف الوظيفية	4,0323	,60464	موافق	4	
04	تتسم المنظمة بسرعه وسهوله سريان المعلومات واكتساب المعارف المختلفة بشفافية تامة	4,2903	,58842	موافق بشدة	1	
	المتوسط المرجح لبعد الانغماس المعرفي	4,1935	,41688	موافق	3	
05	امتلك علاقات انسانيه طيبه مع زملائي ورؤساء في العمل	4,4194	,50161	موافق بشدة	1	

06	يحرص زملائي في العمل على دعم معنويات	4,2258	,56034	موافق بشدة	4
07	يقدر رؤسائي في العمل اي ظروف طارئة قد يتعرض لها كالمرض او الاجازات العارضة إلخ	4,2581	,63075	موافق بشدة	3
08	يحرص رؤساء في العمل على دعم معنويا	4,1935	,60107	موافق	5
09	يتسم مناخ العمل بالصحة والسلامة النفسية وعدم التوتر	4,3226	,65254	موافق بشدة	2
2	المتوسط المرجح لبعده الانغماس العاطفي	4,2839	,44952	موافق بشدة	2
10	احرص على دعم زملاء العمل والاشتراك في فرص تدريبهم	4,4516	,50588	موافق بشدة	1
11	احرص على تعليم نفسي ذاتيا	4,3548	,48637	موافق بشدة	2
12	احرص على المشاركة في فرص العمل الجماعي مع زملائي	4,2581	,51431	موافق بشدة	5
13	اشترك في ورش العمل والبرامج التدريبية لتنمية مؤهلات الوظيفية	4,3226	,47519	موافق بشدة	3
14	لا اشعر بالضيق عندما اقوم بأدوار عمل اضافية	4,1290	,61870	موافق	6
15	يمنحني الرؤساء فرصه المشاركة في وضع خطه العمل المشاركة في صنع القرار	4,2903	,64258	موافق بشدة	4
1	المتوسط المرجح لبعده الانغماس السلوكي	4,3011	,36367	موافق بشدة	1
	المتوسط المرجح لمتغير الانغماس الوظيفي	4,2667	,36230	موافق بشدة	

يتضح من خلال الجدول السابق ان أغلب أبعاد الإنغماس الوظيفي كان الاتجاه العام حولهم موافق بشدة وبمستوى قبول عالي جدا وجاء ترتيبهم كما يلي:

1. بعد ممارسة الإنغماس السلوكي: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.3011) و انحراف معياري (0.36367)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول (عالية جدا)، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد ممارسة

الإغماس السلوكي على مستوى مؤسسة سيلاس أنها تشكل قبولاً عالية جداً نوعاً ما حيث تراوحت متوسطاتها بين (4.1290-4.4516) بإنحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.61870-0.50588) وهذا يدل أن أفراد العينة يحرصون على ممارسة وظيفتهم بدرجة كبيرة من الدقة من خلال سعيهم على اكتساب مهارات ومعارف لتحسين وظيفتهم وتعزيز أهداف مؤسساتهم بالإضافة إلى رغبتهم في التفاعل مع الآخرين والمشاركة في عملهم.

2. بعد ممارسة الإغماس العاطفي: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبة المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.2839) و انحراف معياري (0.44952)، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول (عالية)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد ممارسة الإغماس العاطفي على مستوى مؤسسة سيلاس أنها تشكل قبولاً عالية نوعاً ما حيث تراوحت متوسطاتها بين (4.4195-4.1935) بإنحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.60107-0.50161) وهذا يدل أن المؤسسة تحرص على تقديم الدعم المعنوي للعمال وبناء علاقات جيدة في محيط المؤسسة.

3. بعد ممارسة الإغماس المعرفي: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبة المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.1935) و انحراف معياري (0.41688)، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول (عالية)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد ممارسة الإغماس المعرفي على مستوى مؤسسة سيلاس أنها تشكل قبولاً عالية نوعاً ما حيث تراوحت متوسطاتها بين (4.2903-4.0323) بإنحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.60464-0.58842) وهذا يدل أن أفراد العينة يحرصون على اكتساب المزيد من المعارف والخبرات والتفاعل ومشاركتها حيث أن المؤسسة تساعدهم أيضاً في ذلك من أجل استثمارها في عملهم داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

أولاً/ اختبار صلاحية الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة للإغماس الوظيفي بأبعاده المختلفة على الولاء التنظيمي حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة

سيلاس للإسمنت بسكرة عند مستوى معنوية 0.05

تم استخدام نتائج التحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول الموالي بين ذلك:

الجدول رقم (10): نتائج التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل التحديد R ²		معامل الارتباط R		المتغير التابع	
0.164		0.405			
مستوى الدلالة sig	قسمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج

0.024	5.68	0.646	1	0.646	الانحدار
		0.114	29	3.29	الخطأ
			30	36.908	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات V23Spss

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.68)، عند مستوى دلالة (0.024)، و هي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، كما بلغت قيمة الارتباط R (0.405) وهذا يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقبل (الإنغماس الوظيفي) و المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، و بمعامل تحديد قيمته (0.164)، و الذي يفسر ان ما مقداره 16.4% من التغيرات الحاصلة في الإنغماس الوظيفي سببها الولاء التنظيمي، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و هي: يوجد أثر ذو دلالة الإنغماس الوظيفي بأبعاده المختلفة على الولاء التنظيمي حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سيلاس

للإسمنت بسكرة عند مستوى معنوية 0.05

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإنغماس العاطفي على الولاء التنظيمي في المؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- حسب وجهة نظر المستجوبين عند مستوى معنوي 0.05.

الجدول رقم(11): إختبار تأثير الإنغماس العاطفي على الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الإنغماس العاطفي	2.97	1.027	0.515	11.011	0.525	0.275

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات V23Spss

من خلال الجدول ينضح لنا عدم وجود تأثير عند مستوى الدلالة (0.515) للإنغماس العاطفي على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سيلاس، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.011)، وكذلك قيمة (T) البالغة (1.027) بمستوى دلالة (0.515) وهو أكبر من (0.05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى عدم وجود ارتباط بين المتغيرين بنسبة (0.525)، حيث أن بعد الإنغماس العاطفي يفسر ما نسبته (27.5%) من التغير الحاصل في الولاء التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (2.97)، حيث كلما تأثر الإنغماس العاطفي فإنه لا يؤثر على الولاء التنظيمي بـ 2.97 وحدة.

وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى ونرفض بديلها أي:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإنغماس العاطفي على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سيلاس.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإنغماس المعرفي على الولاء التنظيمي في المؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- حسب وجهة نظر المستجوبين عند مستوى معنوي 0.05.

الجدول رقم(12): إختبار تأثير الإنغماس المعرفي على الولاء التنظيمي من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الإنغماس المعرفي	2.97	7.57	0.002	11.011	0.525	0.275

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات V23Spss

من خلال الجدول ينضح لنا وجود تأثير عند مستوى الدلالة (0.002) الإنغماس المعرفي على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سيلاس، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.011)، وكذلك قيمة (T) البالغة (7.57) بمستوى دلالة (0.002) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط بين المتغيرين بنسبة (0.525)، حيث أن بعد الإنغماس المعرفي يفسر ما نسبته (27.5%) من التغيير الحاصل في الولاء التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (2.97)، حيث كلما تأثر الإنغماس المعرفي فإنه يؤثر على الولاء التنظيمي بـ 2.97 وحدة.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل بديلها أي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإنغماس المعرفي على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سيلاس.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإنغماس السلوكي على الولاء التنظيمي في المؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- حسب وجهة نظر المستجوبين عند مستوى معنوي 0.05.

الجدول رقم(13): إختبار تأثير الإنغماس السلوكي على الولاء التنظيمي من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الإنغماس السلوكي	2.97	-0.46	0.64	11.011	0.525	0.275

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات V23Spss

من خلال الجدول ينضح لنا عدم وجود تأثير عند مستوى الدلالة (0.64) للإنغماس السلوكي على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سيلاس، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.011)، وكذلك قيمة (T) البالغة (0.64) بمستوى دلالة (0.64) وهو أكبر من (0.05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى عدم وجود ارتباط بين المتغيرين بنسبة (0.525)، حيث أن بعد الإنغماس السلوكي يفسر ما نسبته (27.5%) من التغير الحاصل في الولاء التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (2.97)، حيث كلما تأثر الإنغماس السلوكي فإنه لا يؤثر على الولاء التنظيمي بـ 2.97 وحدة.

وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى ونرفض بديلها أي:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإنغماس السلوكي على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سيلاس.

خلاصة الفصل التطبيقي:

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة و مميزات والإنجازات والهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت-بسكرة -، وقد اعتمدنا على المصادر الأولية والثانوية في جمع المعلومات بحيث تم توزيع أداة الاستبيان على عمال مؤسسة البالغ عددهم 31 عامل، و تحتوي على محورين أساسيين هما " الإنغماس الوظيفي " كمتغير مستقل، و "الولاء التنظيمي" كمتغير تابع و هدفت الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة و بعد استرجاع كافة الاستبيانات قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية مختلفة (كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار ألفا كرومباخ و اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمروف سمونوف) و تحليل الانحدار الخطى البسيط تم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات و توصينا الى رفض فرضيتين وقبول فرضية واحدة التي وضعناها حيث استنتجنا ان مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- جاء عالي و توفر الإنغماس الوظيفي جاءت عالية جدا هي الأخرى حيث توصلنا كذلك إلى أنه لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة المتغير الإنغماس الوظيفي بأبعادها الإنغماس العاطفي، الإنغماس السلوكي على الولاء التنظيمي في حين يوجد تأثير لبعده الإنغماس المعرفي على هذا الأخير في مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

الخاتمة

الخاتمة:

ان الإنغماس الوظيفي في المنظمة اليوم هي ضرورة وحتمية وجب تواجدها في المنظمة لترقيتها وتطويرها بما يخدم المنظمة في ظل المنافسة اليوم، فالتغيرات التي طرأت على المنظمات جعلت بروز العديد من السلوكيات الجديدة امر لا بد منه، لذا من المهم إبلاؤها العناية اللازمة والاهتمام المناسب لبلورة فكر تنظيمي حديث يتماشى مع التغيرات الحديثة، و ما يمكن تأكيده ان هناك العديد من العوامل والمصادر التنظيمية التي تساهم في بناء الإنغماس الوظيفي وتعزيزه لدى الافراد في المنظمات و اهم تلك العوامل الولاء التنظيمي الذي يعد بمثابة الدستور الذي يحكم السلوكيات داخل المنظمة، لذا يعد الولاء ضرورة ملحة لدى العاملين لتكون جزءاً مهماً من فريق العمل بالإضافة أنه من الضروري على المؤسسة توفير جميع بيئة تساهم في تحقيقه، لأنه ينعكس على نجاح العامل بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة.

ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها والتي تدور حول تأثير الإنغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي وتمت دراسة الحالة على عينة من عمال مؤسسة سيلاس -بسكرة-، حيث كان الغرض منها الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا لتتعرف على مستوى الإنغماس الوظيفي وأبعاده المتمثلة في الإنغماس العاطفي، الإنغماس المعرفي، الإنغماس السلوكي والكشف على مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على الولاء التنظيمي، ووصلنا في الأخير إلى جملة من النتائج والتوصيات.

أولاً/ النتائج

ويتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

1- النتائج النظرية:

- ان ظهور المدرسة السلوكية مهدت لظهور الكثير من المفاهيم الإدارية التي تحتم بدراسة سلوك الأفراد ومن أهمها الإنغماس الوظيفي.
- يعد الإنغماس الوظيفي حالة من الاندماج الكامل في العمل والتفاني في أداء المهام مما يعكس إيجابيا على المؤسسة.
- الإنغماس الوظيفي هي علاقة بين الفرد وعمله فوجودها لا يكون منطلقا من فراغ بل تساهم العديد من العوامل التنظيمية في بنائها وتواجدها.
- يعد الولاء التنظيمي حالة من الإلتناء والتفاني للمؤسسة بحيث تؤثر بشكل مهم على النجاح المشترك.

2- النتائج التطبيقية:

- توصلنا من خلال البحث أن مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- جاء عالي وفقا لمقياس البحث.
- توصلنا من خلال البحث أن مستوى الإنغماس الوظيفي في مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- جاء عالي جدا وفقا لمقياس البحث.
- يوجد تأثير للولاء التنظيمي على الإنغماس الوظيفي في مؤسسة سيلاس -بسكرة- عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد تأثير للإنغماس العاطفي على الولاء التنظيمي في مؤسسة سيلاس -بسكرة- عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد تأثير للإنغماس المعرفي على الولاء التنظيمي في مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد تأثير للإنغماس السلوكي على الولاء التنظيمي في كلية مؤسسة سيلاس -بسكرة- عند مستوى دلالة 0.05.
- بلغ معامل الارتباط (0.405) وهو ما يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقل (الإنغماس الوظيفي) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي).

ثانيا/ التوصيات:

- توفير بيئة عمل محفزة: يجب أن تكون المنظمة ملتزمة بتوفير بيئة عمل تحفز الموظفين وتعزز انغماسهم الوظيفي. يمكن ذلك من خلال توفير فرص التطوير المهني والترقيات الداخلية وتعزيز الشفافية في الاتصال واتخاذ القرارات.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية: يمكن تعزيز الانغماس الوظيفي والولاء التنظيمي من خلال تشجيع التفاعل الاجتماعي بين الموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم فعاليات وتشجيع المشاركة في فرق العمل والمشاريع المشتركة. يمكن أيضًا تنظيم أنشطة اجتماعية خارج أوقات العمل لتعزيز التواصل والروابط الاجتماعية بين الموظفين.
- تقديم فرص التطوير المهني: يعزز توفير فرص التطوير المهني والتدريب المستمر من انغماس الموظفين في عملهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير برامج تدريبية وورش عمل وتعليمات ومواد تثقيفية للموظفين.

- تقدير وتكافؤ الأداء: يجب أن تكون المنظمة ملتزمة بتقدير وتكافؤ الأداء المميز للموظفين. يمكن ذلك من خلال تقديم المكافآت والترقيات وتعزيز ثقافة الاعتراف بالإنجازات والجهود المبذولة.
- توفير توازن بين العمل والحياة الشخصية: يساهم توفير توازن بين العمل والحياة الشخصية في تعزيز الانغماس الوظيفي والولاء التنظيمي. يمكن ذلك من خلال توفير سياسات مرنة للعمل وفرص لإدارة الضغوط العملية وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتوفير الدعم للموظفين لإدارة ضغوط العمل.

ثالثا/ البحوث المستقبلية:

- توفير مرجعية للدراسات المستقبلية وتوجيه الباحثين في تصميم أبحاثهم وتحليل النتائج.
- تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية للتعرف أكثر على واقع الإنغماس الوظيفي وتناوله بالتفصيل على مؤسسات أخرى ذات قطاع عام وخاص، وإيجاد السبل لتعزيزها وتطويرها.
- تحديد العوامل التي تؤثر في الإنغماس الوظيفي والولاء التنظيمي، مثل الدعم الإداري والعلاقات العملية والتطوير المهني. هذه المعرفة يمكن أن تساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز الالتزام والولاء بين الموظفين. كما يمكن للباحثين فهم كيفية تأثير هذا العامل على تحقيق النجاح المؤسسي وتحسين أداء الموظفين.
- ممارسات الولاء التنظيمي وعلاقته بتحقيق أهداف المؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أولا/ الكتب:

- ❖ شلاي وليد. (2018). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي
- ❖ محمود صديق عبد الواحد. (2015). الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية). دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.

ثانيا/ المقالات:

- ❖ بوعطيط سفيان. (2018). الولاء التنظيمي تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات. مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية(15)، الصفحات 311-326.
- ❖ ابراهيم العلي تحاني، و عبد الله دراوشة نجوى. (ديسمبر، 2022). درجة ممارسة الإنغماس الوظيفي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم. مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، 12(2)، الصفحات 44-56.
- ❖ أحمد عمر علي حمدي، و محمد علي محمد وفاء. (2021). التنمر في بيئة العمل والإنغماس الوظيفي -دراسة سيكولوجية على عينة من الأكاديميين ومعلميهم والموظفين الإداريين. مجلة علم الإنسان والمجتمع، 10(1)، الصفحات 91-143.
- ❖ الملاحمة منى، و خليفات عبد الفتاح. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضى الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، 25(3+4)، الصفحات 289-340.
- ❖ ترمول محمد لطفي. (31 مارس، 2020). الولاء التنظيمي الجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، 12(1)، الصفحات 223-238.
- ❖ خالد عبد الله الشبل رند. (أكتوبر، 2019). مستوى الإنغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة. البحوث والنشر العلمي، 35(10)، الصفحات 68-96.
- ❖ در محمد. (30 سبتمبر، 2022). الولاء التنظيمي - دراسة حالة. مجلة العلوم الإجتماعية، 16(2)، الصفحات 354-363.
- ❖ دريدي حنان، غريب الطاوس ، و ليندة فريخة . (جوان، 2022). الإنغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة -دراسة عينة من الموظفين-. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 9(2)، الصفحات 924-942.
- ❖ رويم فايظة. (ديسمبر، 2010). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية. دراسات نفسية وتربوية- محبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية(5)، الصفحات 96-118.
- ❖ شاوشي خيرة ، و خولوف زهرة . (2023). علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة. مجلة دراسات إقتصادية، 23(1)، الصفحات 470-484.

قائمة المراجع

- ❖ صبار محمد أسيل. (2016). الإنغماس الوظيفي وعلاقته بالثقة بالنفس لدى المرشدين التربويين. *مجلة الأستاذ*، 2(217)، الصفحات 165-190.
- ❖ طلحي فاطمة الزهراء، و ملايكية عامر. (15 ديسمبر، 2022). الإستغراق الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي. *مجلو إيليزا للبحوث والدراسات*، 7(2)، الصفحات 227-241.
- ❖ عبادو خديجة. (مارس، 2015). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات. *مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية* (18)، الصفحات 49-62.
- ❖ عبد الله الشبرمي لميس. (2019). مستوى الإنغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة. *مجلة البحث العلمي في التربية* (20)، صفحة 571.
- ❖ علي حسين العطوي عامر، و فالج حميد زينه. (2019). دور الإنغماس الوظيفي في تفسير العلاقة بين موارد الوظيفة وجودة الخدمة المصرفية -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف التجارية الحكومية في محافظة المثنى. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية*، 9(1)، الصفحات 113-132.
- ❖ غراز الطاهر ، و بوطوطن محمد الصالح. (2018). الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في المنظمات الحديثة. *حوليات جامعة الجزائر 1*، 3(32)، الصفحات 324-342.
- ❖ فوزي رشاد أحمد محمود. (2023). الإنغماس الوظيفي وعلاقته برأس المال النفسي والولاء التنظيمي لممارسي العلاقات العامة بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. *مجلة البحوث والدراسات الإعلامية* (23)، الصفحات 266-342.
- ❖ لطيف خلف ياسر ، محسن عبد عذراء، و خوام محمود زيد. (2020). القيادة الأبوية ودورها في الإنغماس الوظيفي -دراسة إسطلاعية في رئاسة جامعة الأنبار. *مجلة كلية المعارف الجامعة*، 31(2)، الصفحات 334-365.
- ❖ محاسنة أحمد، العلوان أحمد، و العظامات عمر. (2022). الإنغماس الوظيفي لدى المعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 18(1)، الصفحات 53-74.
- ❖ محمد سليمان حسين أمينة. (جوان، 2021). الإنغماس الوظيفي وعلاقته بالإحتراف الوظيفي -لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال*، 10(3)، الصفحات 551-567.
- ❖ موفق سهام. (20 ماي، 2023). المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين. *مجلة دفاتر إقتصادية*، 14(01)، الصفحات 383-400.
- ثالثا/ رسائل الدكتوراه والماجستير:
- ❖ أبو العلا محمد صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي (رسالة الماجستير). كلية التجارة قسم الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية.
- ❖ بسام محمد ظاهر حسان. (2008). واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية (رسالة الماجستير). عمادة الدراسات العليا ، القدس : جامعة القدس.

قائمة المراجع

- ❖ شريط الشريف محمد. (2009). الإتصال التنظيمي ولافته بالولاء التنظيمي. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية (رسالة الماجستير) ، قسنطينة: جامعة منتوري محمود.
- ❖ شلابي وليد. (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (رسالة الماجستير)، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ❖ علي الصالح السالم ماهر . (2015). الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في إتخاذ القرار (رسالة الماجستير). كلية التربية، جامعة دمشق: دمشق.
- ❖ قاسم الحفاجي ياسمين . (2014). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإنغماس الوظيفي (رسالة الماجستير). كلية الإدارة والإقتصاد، كربلاء: جامعة كربلاء.
- ❖ هادي معيوف الشريف زنب. (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك والعقد النفسي في تعزيز الإنغماس الوظيفي (أطروحة دكتوراه). كلية الإدارة والإقتصاد، كربلاء: جامعة كربلاء.

المراجع الأجنبية:

- ❖ Nguyen , T., Ngan , M., & Ha Le , T. (2024, January). Applying Quantitative and Data Analysis using Structural Equation Modeling for Accessing Factors Influencing Employee Loyalty. *Journal of Applied Data Sciences*, 5(1), pp. 1-15.
- ❖ R, A., & K, S. (2020). FACTORS INFLUENCING THE LOYALTY OF EMPLOYEES. *JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS*, 7(15), pp. 5125-2394.
- ❖ Sri, L., Rio Dhani, L., Tits, N., Ade, B., Tohir, T., & Bambang, S. (2023, June 23). Influence of Work-Life Balance on Job Contentment and Organizational Loyalty in Manufacturing Companies. *WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS*, 20(2224-2899), pp. 1347-1356.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



إستبيان البحث

سيدي، سيديتي:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع: "أثر الإنغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة -"
أضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما أن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

تحت إشراف الأستاذة:

موسي سهام

من إعداد الطالبة:

صقعة دنيا

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للأساتذة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة الى من 40 سنة

من 40 سنة الى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

4- مجال الوظيفة الحالية: الإدارة العليا الإدارة الوسطى

الإدارة الدنيا

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 الى أقل من 10 سنوات

من 10 الى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: الولاء التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الثقة التنظيمية، والمرجو وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات القياس الولاء التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- الولاء العاطفي						
01	اشعر بالسعادة الاختياري العمل في هذه المؤسسة وأفضلها على جهات أخرى كان بإمكانني العمل بها					
02	اشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين باني اعمل في هذه المؤسسة					
03	أنا مستعد لبذل قصار جهدي لأساعد على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها					
04	ارفض نقلي إلى أي مؤسسة لقناعتي بالعمل في هذه المؤسسة					
05	اهتم كثيرا بسمعة المؤسسة أثناء أدائي مهامى الوظيفية الاعتيادية					
2- الولاء الاخلاقي						
06	اشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة					
07	أشعر أديبا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر					
08	الانتقال من هذه المؤسسة إلى مؤسسة أخرى عملا غير أخلاقي					
09	أؤمن بقيمة الولاء للمؤسسة التي أعمل بها					
10	ابذل جهدا كبيرا في عملي لأثبت إخلاصي الشديد للمؤسسة التي اعمل بها					
3- الولاء المستمر						
11	اشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر					
12	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة					
13	إن بقائي في المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها					
14	اشعر أن لدي خيارات محدودة لان أفكر في ترك العمل					
15	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مؤسسة أخرى					

القسم الثالث: الإنغماس الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الثقة التنظيمية، والمرجو وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم	عبارات القياس الانغماس الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- الإنغماس المعرفي						
01	أستطيع مناقشة أخطاء العمل مع رؤسائي والتعلم منها دون خوف أو قلق.					
02	تتعدد فرص التفاعل مع الرؤساء وطرح الآراء، والأفكار والمقترحات ويتم الإنصات لها بصدق					
03	أشترك في الندوات والمؤتمرات.. الخ لتنمية معارفي الوظيفية					
04	تتسم المنظمة بسرعة وسهولة سريان المعلومات واكتساب المعارف المختلفة بشفافية تامة					
2- الإنغماس العاطفي						
05	أمتلك علاقات إنسانية طيبة مع زملائي ورؤسائي في العمل					
06	يحرص زملائي في العمل علي دعمي معنويا					
07	يقدر رؤسائي في العمل أي ظروف طارئة قد أتعرض لها؛ كالمريض أو الإجازات العارضة.. الخ.					
08	يحرص رؤسائي في العمل علي دعمي معنويا					
09	يتسم مناخ العمل بالصحة والسلامة النفسية وعدم التوتر					
3- الإنغماس السلوكي						
10	أحرص على دعم زملاء العمل والاشتراك في فرص تدريبهم					
11	أحرص على تعليم نفسي ذاتيا					
12	أحرص على المشاركة في فرص العمل الجماعي مع زملائي					
13	اشتراك في ورش العمل، والبرامج التدريبية لتنمية مؤهلاتي الوظيفية					
14	لا أشعر بالضيق عندما أقوم بأدوار عمل إضافية					
15	يمنحني الرؤساء فرصة المشاركة في وضع خطط العمل والمشاركة في صنع القرار					

وفي الأخير أشكركم جزيل الشكر على صبركم معي وإفادتي بمعلوماتكم القيمة تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00223 /ك.ع.إ.ت.ع ت /2024

إلى السيد مدير: شركة سيلاس للاسمنت - وحدة لوطاية
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 صقعة دنيا
- 2 /
- 3 /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

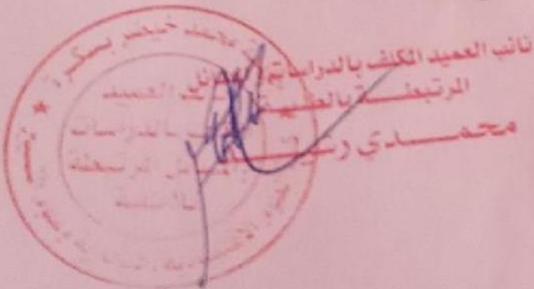
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر الانغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 28-02-2024

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكره في: 2024/06/04.

جامعة محمد خيضر - بسكره

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: موسي سهام

الرتبة: استاذ

قسم الارتباط : علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطلبة (ة): 1- . صقعة دنيا

2 - 3 -

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة موارد بشرية

بعنوان: أثر الإنغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي بمؤسسة سيلاس للإسمنت ب-سكره-

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: .. صفيحة ص.ب.ب.ا ..
الصفة: طالب قسم: علوم التسيير تخصص: الإدارة و الحواري و التسيير
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 21.054.7.6.9.4
الصادرة بتاريخ: 20.24/05/07
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر
تحت عنوان: أثر التحول الرقمي على الوفاء الشبكي
دراسة حالة: مؤسسة صوت سوسة لخدمات بيسكوف - بسكوف

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 20.24/06/04

إمضاء الطالب