

حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الأغواط)

Human resources governance as an Access to Job Engagement (Case Study of the Algeria Communications Corporation - Laghouat State Branch)

مديحة بخوش

مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة
جامعة العربي التبسي "تبسة"، الجزائر
madihabakhouche@gmail.com

عبد القادر بن سعدة *

مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة
جامعة العربي التبسي "تبسة"، الجزائر
abdulkader.bensaad@univ-tebessa.dz

تاريخ الاستلام: 2019/09/29

تاريخ القبول: 2019/11/16

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي، فبعد تقديم إطار نظري حول كل من مفهوم حوكمة الموارد البشرية والاندماج الوظيفي، تم توظيف الأسلوب الإحصائي التحليلي وتوزيع 85 استمارة استبانة لدراسة استجابات الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط- حول ممارسات حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى تأثير هذه الممارسات على مستويات اندماجهم الوظيفي، وبعد جمع المعطيات تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V23، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفعيل ممارسات حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة المبحوثة، إضافة إلى التأكيد في الأخير على ضرورة تبني منظمات الأعمال لممارسات حوكمة الموارد البشرية لتعزيز عوائد الاستثمار في المورد البشري بما يحقق أهداف المنظمة من جهة والموظف من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة؛ حوكمة الموارد البشرية؛ الاندماج الوظيفي؛ مؤسسة اتصالات الجزائر

تصنيف G39:JEL ، M12 ، L87

* المؤلف المرسل

Abstract :

The study aimed to determine the extent to which the adoption of the concept of human resources governance affects job engagement levels, After presenting a theoretical framework on both the concept of human resources governance and job engagement, We used the analytical statistical method in the analysis, and We have distributed 80 questionnaires to study the responses of employees at the Algerian Telecommunications Corporation - Laghouat State Branch - on the practices of human resources governance in the institution, And how these practices affect job engagement levels, After the data was collected, it was analyzed using the statistical program SPSS.V23, The study concluded that there is a statistically significant impact relationship between the activation of human resources governance practices at job engagement levels for the employees of the research organization, In addition, business organizations should finally adopt human resources governance practices to maximize the returns on investment in human resources to achieve the organization's objectives on the one hand and the employee on the other.

Keywords: Governance; Human Resource Governance ; Job Engagement ; Algeria Telecom Corporation

Jel Classification Codes: G38, M12 , L87.

مقدمة

ينصب اهتمام الباحثين والأكاديميين وقادة الأعمال اليوم على تعظيم عوائد الاستثمار في المورد البشري، وذلك نتيجة الدور الجوهري الذي بات يلعبه هذا المورد في استيفاء متطلبات المنافسة، وتحقيق متطلبات التنمية على جميع المستويات، ليصبح بذلك المورد البشري غاية الباحثين عن التنمية ووسيلتهم لذلك في نفس الوقت، هذا الاهتمام بالعنصر البشري ولد العديد من المفاهيم التي تهدف أساسا إلى تحديد كيفية التعامل مع هذا المورد الحساس وتوفير متطلبات وظروف بلوغ أقصى ما وجد لأجله، ولعل حوكمة المورد البشرية تعتبر من أحدث هذه المفاهيم والتي كانت نتاج توسع مفهوم الحوكمة الذي اقتصر في بداية الأمر على مؤسسات المساهمة دون غيرها من المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال تنظيم العلاقات وتحديد أدوار مجلس الإدارة ومراعات اهتمامات المساهمين وأصحاب المصالح بصفة متوازنة، ليتحول هذا الاهتمام فيما بعد ويشمل كل أنواع التنظيمات التي ظهرت حاجتها للحوكمة كأداة تحقق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية عامة وجوهر هذه الموارد المورد البشري خاصة.

إن بلوغ مرحلة التكامل والاندماج بين الفرد ووظيفته يعتبر مرحلة متقدمة ومهمة في مساره الوظيفي، وهو ضرورة تفرضها المراهنة الكبيرة من منظمات الأعمال على بلوغ المورد البشري أعلى مستويات أدائه وتحويله إلى ميزة تنافسية يعتد بها في بيئة شديد المنافسة، فلا يكفي اليوم امتلاك المهارات والخبرات والكم الهائل من الموارد دون وجود إطار يحكم ويضبط هذه الموارد وخاصة المورد البشري الذي يجب أن يسير تحت ضوابط الأخلاق والكفاءة لضمان مساهمته الفعالة في وضع المؤسسة على سكة النجاح والتميز.

من هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم حوكمة الموارد البشرية في رفع مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الأغواط-؟

والتي يمكن التعرف على مضامينها من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو الإطار المفاهيمي لكل من حوكمة الموارد البشرية والاندماج الوظيفي؟
- ما هي علاقة الارتباط بين حوكمة الموارد البشرية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما إمكانية تعزيز حوكمة الموارد البشرية لمستويات الاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة مما يلي:

- توجيه اهتمام الباحثين وصناع القرار نحو مفهوم حوكمة الموارد البشرية الذي يعتبر مفهوما جديدا يعد بالمساهمة في عميات تعظيم عوائد الاستثمار في العنصر البشري؛
- المساهمة في زيادة الحصيلة المعرفية للباحثين وصناع القرار حول مفهوم الاندماج الوظيفي وأهميته في الرقي بمستويات أداء الأفراد؛
- من المأمول من هذه الدراسة أن تعطي صورة واضحة عن دور حوكمة الموارد البشرية في زيادة مستويات الاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، كما تفتح آفاق جديدة للباحثين في التنقيب عن علاقات أخرى بين هذين المتغيرين ومتغيرات أخرى.

أهداف الدراسة

- تقديم دراسة نظرية وميدانية عن حوكمة الموارد البشرية والاندماج الوظيفي؛
- تحديد وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين حوكمة الموارد البشرية والاندماج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

فرضيات الدراسة:

- **H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية بمبادئها على مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمل المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%)؛

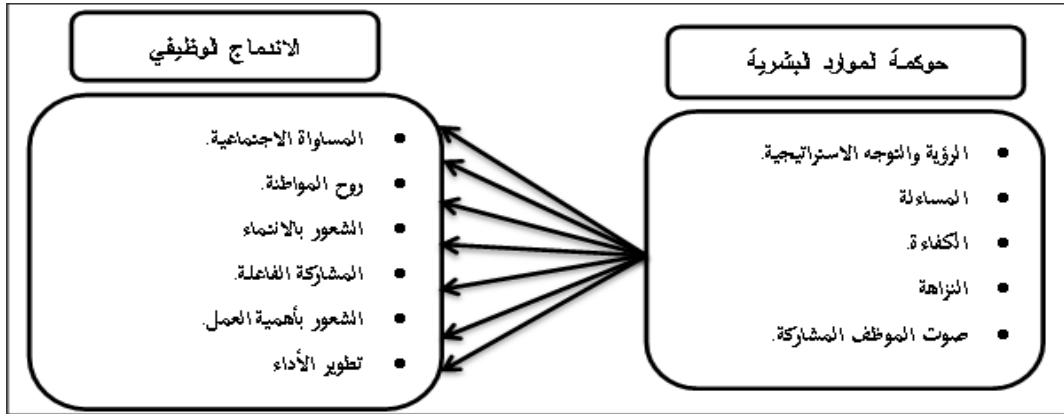
- H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية بمبادئها على مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%) .

نموذج الدراسة

"من وجهة نظر Revitt فإن مخطط البحث هو مجموعة من العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معا الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به" (الحسناوي وخزعل ، 2017، صفحة 02)، وفي ضوء ذلك فإن هذا البحث حدد حوكمة الموارد البشرية كمتغير مستقل فيما كان الاندماج الوظيفي متغير تابعا كما هو مبين في الشكل (01).

الشكل رقم (01) :

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

تأصيل نظري لحوكمة الموارد البشرية

تعد حوكمة الموارد البشرية مجالا جديدا نسبيا للدراسة والممارسة، وهناك عدد قليل من المصادر الأدبية لهذا الموضوع، كما يعد المفهوم نفسه غامضا إلى حد ما، ويبدو أن المصطلح يعود إلى التسعينيات من القرن الماضي، حيث يشير المؤلفين إلى مجموعة من الجوانب التنظيمية المحددة لإدارة الموارد البشرية. (Boris & Grundei, 2019, p. 41).

مفهوم حوكمة الموارد البشرية

قبل المرور إلى مفهوم حوكمة الموارد البشرية كان لابد من التطرق إلى تعريف مصطلح الحوكمة أولا، ويعرفها البنك الدولي الحوكمة على أنها: الحالة التي تتم من خلالها إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية قصد التنمية (بالبركاني ، 2015 ، صفحة 41). ويشير مفهوم الحوكمة عموما إلى الوسائل التي يتم من خلالها التحكم في توجيه النشاط أو مجموعة من

الأنشطة، بحيث تحقق مجموعة مقبولة من النتائج وفقا لبعض المعايير المقررة، كما تعبر الحوكمة عن التماسك والتنسيق المستمر بين العديد من الفواعل ذات الأهداف المختلفة (سلامي . 2016، صفحة 05).

أما عن حوكمة الموارد البشرية فهي مفهوم إداري تم تطويره من قبل مركز أبحاث الموارد البشرية في عام 2013، وهو يرمز إلى عملية التأكد من أن العنصر البشري في أي منظمة يحكم بقوة من حيث الأخلاق والكفاءة (Saliba, 2014, p. 17). وهي مفهوم يقوم على الوضوح والشفافية في مختلف العمليات والممارسات التنظيمية، والمساءلة أمام الجهات الرقابية في المؤسسة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة ويساعد على التحكم في هذا المورد سواء بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية نفسها أو لجميع أنواع قضايا إدارة الأفراد، وعلى معاملة الموظفين بشكل عادل ومتسق وضمن الامتثال للقانون وتحقيق أفضل الممارسات المعترف بها، كما تعرف حوكمة الموارد البشرية بأنها: "الأنظمة والقوانين التي تسيطر وتشرف على استراتيجية الموارد البشرية من خلال تحديد واختيار الأسلوب المناسب لتحقيق الأهداف والخطط والسياسات للمنظمة (Deliotte, 2011, p. Site Wep).

وتعرف حوكمة الموارد البشرية أيضا على أنها مزيج من بعض ممارسات واستراتيجيات الموارد البشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمالية والنفسية والاجتماعية على المدى الطويل بشكل عام، فهي تلعب دورًا حاسمًا في إدارة الموارد البشرية التي تتألف من مجلس الإدارة والمديرين المتوسطين وموظفي الموارد البشرية والموظفين من حيث تقديم رسائل مميزة ومتسقة تعكس إجماع آراء صناع القرار، وبالتالي فهي تساعد على تحديد دور هيئة إدارة الموارد البشرية من المنظور الشخصي والاجتماعي والتنظيمي (Khanom Zuma, 2018, p. 208). كما عرفتها (Moore, 2011) على أنها العملية والممارسة التي أدخلتها المنظمة في تحديد الأدوار والسلطات والمسؤوليات وصنع القرار، وفي نهاية الأمر مساءلة جميع الموظفين والإدارة لمصلحة أصحاب المصلحة".

وعموما يمكن القول أن حوكمة الموارد البشرية هي تلك الأنظمة التي من خلالها يتم تأطير وتوجيه الأفراد وضمن خضوعهم للمساءلة وسيرهم تحت ضوابط الكفاءة والأخلاق، وهي بذات الأهمية التي تحضي بها حوكمة الأصول المادية أو رأس المال، كما أنها أداة فعالة في نشر وتجذير السلوك المناسب في المؤسسة مع مراعات العوامل البشرية والاجتماعية في عملية صناعة القرار، بهدف تحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة.

أهمية حوكمة الموارد البشرية:

ترجع أهمية حوكمة الموارد البشرية إلى كونها قدرة من قدرات إدارة الموارد البشرية والتي من خلالها تجعل قرارات الأفراد فعالة للأعمال، بما في ذلك إدارة مخاطر الموارد البشرية وضمان الامتثال لقوانين العمل ومعايير الموارد البشرية ورفعها من شركاء بالعمل إلى حكام الموارد البشرية (غانم و جاسم، 2016، صفحة 287). ونظراً لأهمية حوكمة الموارد البشرية فقد أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس ISO مواصفة خاصة بها في النصف الثاني من عام 2016، حيث تقدم آيزو 30408 إرشادات حول الأدوات والعمليات والممارسات التي يجب اتباعها لتأسيس حوكمة الموارد البشرية الفعالة والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار ضمن المؤسسات، وتطبيقها في المؤسسات من جميع الأحجام والقطاعات، سواء كانت عامة أو خاصة، الربحية وغير الربحية، كما تتجلى أهمية حوكمة الموارد البشرية من خلال ما تحققه من أهداف نتيجة الموائمة بين المورد البشري والأهداف المعيارية والاستراتيجية للمنظمة وتعزيز الالتزام الأخلاقي وتوضيح أدوار ومسؤوليات المورد البشري (غانم و جاسم ، 2017، صفحة 112).

أبعاد حوكمة الموارد البشرية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تعالج موضوع حوكمة الموارد البشرية والتي تعد قليلة أو غير متوفرة لحدثة المصطلح نسبياً، نجد أن هنالك اختلافاً ليس بالكبير بين الباحثين في تحديد الممارسات والأبعاد التي تدرس من خلالها علاقة التأثير والتأثير بين حوكمة الموارد البشرية في المنظمات مع أي متغير آخر، ففي دراسة قام بها (Kaplan, 2013) تناول الباحث ثمانية أبعاد لحوكمة الموارد البشرية تمثلت في: (الرؤية والتوجه الاستراتيجي، المساءلة، الشفافية، توليد المعلومات في الوقت المناسب، الكفاءة، العدالة والإنصاف، الاستجابة لصوت الموظف ومشاركته)، في حين جاءت دراسة أخرى لـ (الحسناوي و خزعل ، 2017) والذي اختار فيها أربعة أبعاد تم اعتمادها كأساس في هذه الدراسة وأضيف إليها بعد صوت الموظف والمشاركة الذي رأينا أهميته وضرورته لموضوع البحث، والتي نذكرها كما يلي:

- **الرؤية والتوجه الاستراتيجية:** يساعد وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجية في تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة للجهات الفاعلة في المنظمة، وضع معايير لقياس الأداء على المدى القصير والمتوسط، كما تشير إلى وضع استراتيجية للعمل بفعالية وكفاءة، كما يساهم تحديد الرؤية الاستراتيجية في اختيار ورسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية. (الحسناوي و خزعل ، 2017، صفحة 112) ؛

- **المساءلة:** تنطوي المساءلة على مساءلة جميع المسؤولين عن العمليات والنتائج، وفرض عقوبات إذا لم يتم تسليم المخرجات والنتائج المحددة، وتطبق على العديد من الجهات الفاعلة في المنظمة بما في ذلك صانعي السياسات والمخططين والمديرين والمزودين وعمال الدعم ؛ (Kaplan, 2013, p. 03)

- **الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى المدى الذي يحدد قيمة الموارد البشرية والمالية دون أن يكون هناك هدر أو ضياع، فقد أشارت منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OECD) إلى ضرورة وجود كفاءة عالية ضمن إطار الحوكمة لتعزيز شفائيتها وكفاءتها، كما يجب أن يكون هذا الإطار متناسقا مع أحكام القانون، وأن تصاغ المسؤوليات بوضوح وتقسم ما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة، ولن يحدث ذلك إلا من خلال كفاءة التطبيق؛

- **النزاهة:** بالنظر إلى المفهوم العام للنزاهة فهي إحدى ركائز البنية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وأمرًا ضروريًا لضمان الرفاه الاقتصادي والاجتماعي وتأمين رخاء الأفراد والمجتمعات ككل، وحددت أكاديمية تنمية الموارد البشرية (AHRD) مفهوم النزاهة بأنها المعيار أو القيم التي تحدد إطار منظم يتضمن الإخلاص في العمل على المستوى الشخصي والمهني، وهو مورد مهم يسهم في تنمية الموارد البشرية في مجال تحليل وصنع القرارات التي تحقق النجاح (الحسناوي و خزعل ، 2017، صفحة 112) ؛

- **صوت الموظف والمشاركة:** يعرف صوت الموظف على أنه طريقة يعبر من خلالها العاملون عن آراءهم تجاه بعض القضايا التنظيمية ذات التأثير على عملهم أو اهتمامات المديرين وأصحاب المصالح أو على المنظمة بشكل عام (الصباغ وآخرون، 2017، صفحة 142). فعلو صوت الموظف داخل المؤسسة يعبر عن قيمته وأهميته في بلوغ الأهداف، كما يحدد مدى مشاركته في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث أن المشاركة "تعتبر علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملين، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما" (الصباغ وآخرون، 2017، صفحة 143).

فمشاركة الموظفين في صياغة واتخاذ القرارات والتفويض الفعال للسلطة يساهم بقدر كبير في تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤوليات، حيث إن إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية يولد لديهم الشعور بالرضى والاهتمام بالعمل ويتيح لهم الفرصة لاكتساب الخبرة من جهة وتهيئة قيادات إدارية مدربة من جهة أخرى (المضايقة وآخرون ، 1998 ، صفحة 206).

تأصيل نظري للاندماج الوظيفي:

ظهر مصطلح "الاندماج الوظيفي" مؤخرًا، وتبلور خلال العقود الثلاثة الماضية، لكن لا زال هناك تباين في تعريفه وقياسه، خاصة وأن مثل هذه المصطلحات تكون مرتبطة بمشاعر الموظف الداخلية، وقناعاته تجاه العمل، وهي مشاعر وقناعات تتكون نتيجة ممارسات المنظمة وسياساتها، وممارسات مدرائها، وطبيعة علاقتهم بها وبزملائهم في العمل (الجعيدان، 2019).

مفهوم الاندماج الوظيفي:

يعرف الاندماج الوظيفي بأنه درجة الارتباط النفسي للفرد بوظيفته، ويعبر عن المعتقدات الفكرية للفرد تجاه وظيفته (شعبان ، 2006 ، صفحة 39). في حين يعرف Kanugo الاندماج الوظيفي على أنه التطابق والتجاوب النفسي للفرد مع عمله بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاندماج يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتمًا بالعمل المرتبط به (عسلي ، 2018 ، صفحة 144).

وتقولت Dickson أن إدماج الموظف يعبر عن الالتزام والشغف والطاقة، التي نستطيع ترجمتها إلى مستويات عالية من الجهد والإصرار على إتمام أصعب المهام وتجاوز التوقعات والمبادرة وزيادة الابتكار (الحداد، 2018 ، صفحة 10). كما يعرف أيضا الاندماج الوظيفي على أنه تمازج بين العاملين ووظائفهم في المنظمة ليشكلا عنصرين متكاملين ويسعيان وبشكل متوازن لتحقيق أهدافها معًا، وبالتالي يعد الاندماج الوظيفي معيارًا لنجاح المنظمة (سعد واسماعيل، 2011 ، صفحة 59).

كما يمكن القول إن اندماج الموظف هو المقياس الأكثر أهمية للمؤسسات في القرن الحادي والعشرين، إذ إن معظم إن لم تكن كل التدابير الرئيسة الأخرى التي تعكس وتعزز الأداء التنظيمي (رضا العملاء، الابتكار، الربحية، الإنتاجية، والولاء والجودة) هي منتجات من الاندماج الوظيفي (صلاحيات ، 2018 ، صفحة 33).

وأورد GALLUP ثلاثة تصنيفات للموظفين من حيث اندماجهم الوظيفي: (Gallup, 2013, p. 17)

- **الموظف المندمج (Engaged):** هذا الصنف من الموظفين يعملون بشغف كبير واتصال عميق بشركتهم، فهم يقودون الابتكار ويدفعون المنظمة نحو الأمام دائماً؛
- **الموظف غير المندمج (Not engaged):** هو الذي يبذل أقل مجهود لأداء العمل، وليس لديه تعلق عاطفي بالمنظمة، لذلك تكثر نسب غيابه ويكون احتمال استقالته أكبر؛
- **الموظف المنفصل (Actively Disengaged):** وهم الصنف الأكثر خطراً على المنظمة، فهم يسيرون بتصرفاتهم عكس توجهات المنظمة، بل إنهم يمشون أثناء نومهم خلال ساعات العمل، ولا يبذلون أي طاقة أو عاطفة في العمل.

ولا يمكن القول أن الاندماج الوظيفي هو نفسه الرضا الوظيفي ، فالموظف الذي تمتع بالرضى قد لا يكون منتجاً بالضرورة وقد لا يبذل كامل طاقته في العمل، بخلاف الموظف المندمج الذي يبذل كامل طاقته للوصول إلى أهداف منظمته وتجسيد رؤيتها، لذلك نجد أن الاتجاه الحديث لمنظمات الأعمال أصبح نحو الاندماج الوظيفي، بدلاً عن مفاهيم أخرى كالرضا الوظيفي.

أهمية الاندماج الوظيفي:

تكمن أهمية الاندماج الوظيفي في جانبين، الأولي يتمثل في النتائج التنظيمية التي تنعكس على المؤسسة، أما الثاني فيتمثل في النتائج التي تنعكس على الفرد نفسه، والنقاط التالية تلخص أهم نتائج الاندماج الوظيفي: (خنجي، 2018، صفحة 05)

- **ولاء العملاء:** إن الموظفين السعداء في عملهم هم أكثر كفاءة لخلق عملاء مخلصين فالموظفون المندمجون يميلون إلى فهم أفضل لكيفية تلبية احتياجات العملاء، وبالتالي ميل العملاء للمؤسسات التي تعمل فيها هذه النوعية من الموظفين؛
- **الاحتفاظ بالموظفين:** إن الموظفين الذين هم سعداء في عملهم هم الأكثر عرضة للبقاء في المؤسسة، فإن الاندماج بالعمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي، ويخلق ولاء أكبر لدى الموظفين نحو مؤسساتهم؛
- **إنتاجية الموظفين:** إن الاندماج يحفز الفرد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء ووجدت دراسة أجريت على 50 ألف موظف أن الموظفين الأكثر اندماجاً هم الأكثر التزاماً والأفضل أداءً؛

- مدير الكفاءة الذاتية: إن الموظفين المندمجين في مؤسساتهم وعملهم أكثر عرضة للاستجابة بصورة إيجابية مع مسؤوليهم، وإظهار أدائهم الجيد، وتحقيق النجاح، وهذا يساعد المسؤولين على أن يكونوا أكثر فعالية ونجاحا، كما يزيد كفاءة المسؤولية الذاتية؛
- نجاح التغيير التنظيمي: تشير البحوث إلى أن الاندماج الوظيفي قد يلعب دوراً مهماً في المساعدة على تنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح، وربما يكون ذات أهمية خاصة لتمتلك المؤسسة من التكيف مع حركة السوق المتغيرة؛
- الصحة والرفاه: أشارت البحوث إلى أن الاندماج يؤدي إلى آثار صحية إيجابية ومشاعر إيجابية تجاه العمل، وقد أفادت بعض الدراسات بزيادة الصحة والرفاه لدى الموظفين العاملين، حيث وجد أن 62% من الموظفين المندمجين يتمتعون بصحة بدنية إيجابية.

أبعاد الاندماج الوظيفي

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة نجد أن هنالك اختلافا كبيرا في تحديد الممارسات والأبعاد التي تدرس من خلالها علاقة التأثير والتأثير بين اندماج الموظفين في المنظمات مع أي متغير آخر، وذلك يرجع إلى العدد الكبير من الممارسات التي تم تصنيفها على أنها تعبر على مستويات عالية من الاندماج، فنجد في دراسة لـ **Holman and others** أنه صنف ممارسات الاندماج الوظيفي إلى: (منح الموظفين سلطة اتخاذ القرار، تحفيز الموظفين للشعور بالمسؤولية للعمل على إنجاز أعمالهم ومنظمتهم، تدريبهم على المهارات والمعارف التي تساعدهم على اتخاذ القرارات، تعزيز الأمن الوظيفي) (الحداد، 2018، صفحة 12). وفي دراسة أخرى لـ **McIntyre** حدد بعدين للاندمج الوظيفي تمثلا في: (الوقت الفعلي المستنفذ في العمل ومدى الانتماء والالتزام مع المؤسسة)، حيث كلما زاد الوقت الذي يقضيه الموظف فعليا لإنجاز مهام أكثر، وكلما زاد انتماء الموظف للمؤسسة التي يعمل بها كلما زاد الاندماج الوظيفي (راضية، عريقات، 2010، صفحة 24). في حين تناولت دراسة أخرى مجموعة من الأبعاد التي اعتبرها الباحث ضرورية لمساعدة المؤسسات على رفع مستوى اندماج الموظف في عمله والتي تم اعتمادها في دراستنا هذه كأساس لقياس مستويات الاندماج الوظيفي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، وتمثلت هذه الأبعاد في: (بوعشة و مرزوق ، 2017 ، صفحة 174)

- ضرورة تحقيق المساواة الاجتماعية: وذلك من خلال تشجيع الموظفين على العمل وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية، وتقليل الفوارق بينها، وضمان العدالة والانصاف في الأجور والمكافآت، هذا ما يقوي الانسجام الداخلي للمؤسسة ويدعم اندماج الموظف؛
- بث روح المواطنة: دفع الرغبة داخل الموظف نحو مساعدة زملائه، والمشاركة من أجل تحسين سير العمل، من خلال الإيثار والكياسة والسلوك الحضاري، وبث روح الفريق وحب المبادرة، كلها مبادئ تسمح بذوبان الموظف ضمن متطلبات وأهداف العمل؛
- الشعور بالانتماء: إن مقتضيات الإدارة الحديثة تتطلب لتطويرها ورفقيها توافر مبدأ الانتماء لدى الموظف، والقاضي بتكريس الفكر الوظيفي والمؤسسي في عقول المنتسبين للوظائف على اختلاف درجاتهم ومواقعهم الوظيفية (المطيري، 2006، صفحة 17)؛
- المشاركة الفاعلة: تتمثل المشاركة الفاعلة للموظفين في ارتباط قوي بالعمل والمؤسسة والمهنة وحتى الزملاء، ويحظى الموظفون الذين يتمتعون بمشاركة فعالة بارتباط شخصي بالعمل حيث يمنحهم شعوراً بالفخر، وإلى جانب ذلك يكون الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عال من المشاركة الفعالة أكثر ميلاً لتقديم ما هو أكثر من الحد الأدنى لعملهم. (ريشنبرغ ، 2016، صفحة 50) ؛
- تطوير الأداء: حيث يمنح الدمج للعاملين فرصة تحسين مهاراتهم، واكتساب المعرفة وللاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية وذلك بفضل دورات التدريب والندوات وورشات العمل والمؤتمرات التي توفرها استراتيجيات المؤسسة في هذا الشأن؛
- الشعور بأهمية العمل: اندماج الموظفين يمنحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر، وبالتالي معرفة أوسع بالوظيفة التي يشغلونها وفهم أكبر لأهميتها وموقعها وارتباطها بغيرها من الوظائف، ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة، مما يساهم في تحقيق الذات والتميز.

الإطار التطبيقي للدراسة

المعينة الميدانية والبناء الفرضي

مجتمع وعينة: يتمثل مجتمع الدراسة في عمال " مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع ولاية الأغواط حيث تم توزيع 85 استبانة على عمال المؤسسة ليسترجع منها 80 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد 04 استبانات لعدم اكتمال الإجابات فيها ليصل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل في الأخير إلى 76 استبانة، أي بنسبة استرجاع 89%.

أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات في هذا البحث، حيث شملت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية: يتناول المحور الأول المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والمحور الثاني من أجل قياس أبعاد المتغير المستقل لدى المؤسسة المبحوثة والذي اشتمل على فقرات حوكمة الموارد البشرية، الرؤية والتوجه الاستراتيجي (1إلى4)، المساءلة (5إلى8)، الكفاءة (9إلى12) النزاهة (13إلى16)، صوت الموظف والمشاركة (17إلى20)، أما المحور الثالث فكان موجه لقياس مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمال المؤسسة المبحوثة، وبالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة تم صياغة مجموعة من الأسئلة والموزعة على الفقرات التالية: المساوات الاجتماعية (21 إلى 23)، روح المواطنة(24إلى26) الشعور بالانتماء (27إلى29)، المشاركة الفاعلة (30إلى33)، الشعور بأهمية العمل(34إلى36)، تطوير الأداء(37إلى39)، حيث كانت كلها ضمن مقياس لكرت الخماسي كما في الجدول رقم (01).

الجدول رقم 01:

ميزان لكرت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
عدم الموافقة بشدة	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
عدم الموافقة	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
المحايدة	من 2.61 إلى 3.40	محايد
الموافقة	من 3.41 إلى 4.20	أوافق
الموافقة بشدة	أكبر من 4.60	موافق بشدة

من إعداد الباحثين بالاعتماد (بسام، 2013، صفحة 211)

صدق أداة الدراسة وثباتها: للتأكد من مدى صلاحية الاستبيان والوقوف على درجة صدقه الداخلي والمنطقي ووضوح أسئلته، تم إخضاعه لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية، إذ بعد عرضه على عينة من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص والمتخصصين في مجال الدراسة، ولمعرفة ثبات الأداة واتساقها الداخلي قام الباحثان بقياس ثبات أداة الدراسة من خلال إجراء اختبار الثبات على الاستبيان كما هو مبين في الجدول رقم (02)، وذلك بإيجاد معاملات الثبات ألفا كرونباخ لفقرات الاستبيان ومتغيراته المستقلة والتابعة حيث أن قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت 60% مما يدل على درجة ثبات واتساق عالية ومناسبة لأغراض هذا البحث.

الجدول رقم 02:

معاملات ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	البعد
0.781	الرؤية والتوجه الاستراتيجي
0.570	المساءلة
0.610	الكفاءة
0.821	النزاهة
0.846	صوت الموظف والمشاركة
0.906	حوكمة الموارد البشرية ككل
0.857	الاندماج الوظيفي
0.926	المقياس ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم الاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V23) في عملية التحليل واختبار الفرضيات، وفق المؤشرات الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك لقياس صدق وثبات أداء البحث؛
- التكرارات المطلقة والنسبية لبيان خصائص مفردات عينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستويات أجوبة أفراد العينة على أسئلة متغيرات الدراسة ومدى تمركزها وتشتتها عن أوساطها الحسابية؛
- تحليل الارتباط والانحدار من أجل إبراز طبيعة العلاقة ودرجات التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها

خصائص أفراد العينة: تم تلخيص بيانات خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والوظيفية في الجدول التالي:

الجدول رقم 03:

خصائص أفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	16	%21
]35-30]	27	%35
]40-35]	17	%22
]50-40]	15	%21.87
	50 سنة فأكثر	1	%0.13
	المجموع	76	%100
الجنس	نكر	49	%65
	أنثى	27	%35
	المجموع	76	%100
المؤهل العلمي	بكالوريا	13	%17
	ليسانس	27	%35
	ماستر	23	%30
	دكتوراه	2	%0.26
	شهادات اخري	11	%17.74
	المجموع	76	%100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	%33
]10-05]	29	%38
]15-10]	10	%13
	15 سنة فأكثر	12	%16
	المجموع	76	%100
	الوظيفة	إطار سامي	10
إطار		48	%63

13%	10	عون تحكم
11%	8	عون تنفيذ
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

حوكمة الموارد البشرية:

الجدول رقم 04:

وصف حوكمة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة

درجة الانطباق	الانحراف المعياري (Std. Deviation)	المتوسط الحسابي (Mean)	أبعاد حوكمة الموارد البشرية
موافق	0.669	3.44	الرؤية والتوجه الاستراتيجية
محايد	0.608	3.40	المساءلة
موافق	0.726	3.44	الكفاءة
موافق	0.908	3.45	النزاهة
موافق	0.617	3.43	صوت الموظف والمشاركة
موافق	0.617	3.41	متوسط عبارات المحور ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (4) أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على وضوح رؤية وتوجه المؤسسة الاستراتيجية مع وجود خطط عمل فعالة ومضبوطة تقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل جيد، هذا الإجماع يعكسه المتوسط الحسابي لمقاييس الرؤية والتوجه الاستراتيجي الذي قدر بـ 3.44 والانحراف المعياري 0.669 الذي يصدق هذا البعد بدرجة موافق، وأيضاً مما يفرزه هذا الجدول اتفاق أفراد عينة الدراسة على شعورهم بدعم المؤسسة لمبادئ حوكمة الموارد البشرية (الكفاءة، النزاهة، صوت الموظف والمشاركة) من خلال سعي المؤسسة إلى الاستغلال الرشيد والمثالي لمواردها وخاصة المورد البشري، زيادة على تثمين المساهمات والمبادرات العمالية تجاه تحسين العمل ومحاولة إشراك أكبر قدر ممكن من العمال في بناء سياسات وخطط العمل بما يعزز فرص تحقيق الأهداف المسطرة وهذا الاتفاق يعكسه المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد (3.44، 3.45، 3.43) على التوالي، المفسر بالانحراف المعياري (0.726، 0.908، 0.617) على التوالي، في حين كان هناك التزام بالحياد من طرف أفراد العينة بخصوص بعد المساءلة الذي كان متوسطه الحسابي 3.40 والذي يصدقه الانحراف المعياري للبعد بـ 0.608 الواقع ضمن مجال

الحياد. لنخلص في نهاية تحليل هذا الجدول إلى أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على الموافقة في مدى تبني المؤسسة لأبعاد حوكمة الموارد البشرية وذلك ما يعبر عنه المتوسط الحسابي الاجمالي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية الذي بلغ 3.41 والذي يقع ضمن نطاق الموافقة، وهو أيضا ما يدل عليه الانحراف المعياري الاجمالي لهذا المحور الذي كان 0.617 والذي يدل على إجماع حول قيم الوسط الحسابي التي تدل على لمس أفراد العينة لأبعد هذا المتغير في المؤسسة محل الدراسة.

الاندماج الوظيفي:

الجدول رقم 05:

وصف الاندماج الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة

درجة الانطباق	الانحراف المعياري (Std. Deviation)	المتوسط الحسابي (Mean)	أبعاد الاندماج الوظيفي
محايد	0.826	3.16	المساواة الاجتماعية
موافق	0.670	4.20	بث روح المواطنة
موافق	0.850	3.73	الشعور بالانتماء
موافق	0.658	3.85	المشاركة الفاعلة
موافق	0.720	4.03	تطوير الأداء
موافق	0.764	3.82	الشعور بأهمية العمل
موافق	0.653	3.77	متوسط عبارات المحور ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (5) أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على موافقتهم تجاه ما جاءت به أسئلة الاستبانة الموزعة عليهم بخصوص مدى توفر أبعاد الاندماج الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر- فرع ولاية الأغواط-، هذه الموافقة تدل عليها قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الاندماج الوظيفي (بث روح المواطنة، الشعور بالانتماء، المشاركة الفاعلة، تطوير الأداء، الشعور بأهمية العمل) والتي قدرت بـ (4.20، 3.73، 3.85، 4.03، 3.82) على التوالي، والتي تصدقها وتفسرها قيم الانحراف المعياري لهذه المتوسطات والمقدرة بـ (0.670، 0.85، 0.658، 0.72، 0.764) على التوالي، لتأتي بذلك هذه الأبعاد ضمن مجال الموافقة ويستثنى من هذا الإجماع بعد (المساوات الاجتماعية) الذي لوقيت عباراته بالحياد من طرف أفراد العينة، وقد قدر متوسطه الحسابي بـ 3.16 وانحراف معياري 0.826، لنذهب في نهاية تحليل هذا الجدول إلى أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على الموافقة في مدى توفر واعتناق المؤسسة المبحوثة وعمالها لمبادئ

الاندماج الوظيفي، وذلك ما يعبر عنه المتوسط الحسابي الاجمالي لأبعاد هذا المتغير الذي بلغ 3.77 والذي يقع ضمن نطاق الموافقة، وهو أيضا ما يدل عليه الانحراف المعياري الاجمالي لهذا المحور الذي كان 0.653 والذي يدل على إجماع حول قيم الوسط الحسابي الدالة على لمس أفراد العينة لأبعد هذا المتغير في المؤسسة المدروسة.

اختبار الفرضيات:

سيتم اختبار صحة فرضيات البحث من خلال حساب عامل الارتباط بيرسون للرتب، واختبار الانحدار الخطي البسيط، والانحدار المتعدد.
قبل المرور إلى التأكد من صحة أو خطأ الفرض القائل بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية بأبعادها على مستويات الاندماج الوظيفي، كان لابد من التأكد من أن هناك علاقة ارتباط بين حوكمة الموارد البشرية ومستويات الاندماج الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط- ، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون للرتب كما يلي:

الجدول رقم 06:

قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

التميز المؤسسي		المتغير
معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	حوكمة الموارد البشرية
0.362	0.602	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (6) أن معامل الارتباط R بين المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية والمتغير التابع الاندماج الوظيفي والمقدر ب 0.602، والذي يعبر عن وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، وكانت القدرة التفسيرية لهذا النموذج منخفضة وفقا لقيمة $R^2=0.362$ ، إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية على تفسير (36.2 %) من التباين الحاصل في المتغير التابع الاندماج الوظيفي.

اختبار الفرضية الرئيسية:

- H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية بمبادئها على مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمل المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%).
- H1:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية بمبادئها على مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمل المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

الجدول 07:

نموذج الانحدار الخطي البسيط بين حوكمة الموارد البشرية والإدماج الوظيفي

القيمة الاحتمالية Sig	F	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة T المحسوبة	معامل انحدار المتغير المستقل B1	ثابت النموذج B0
0.000	36.40	0.000	6.033	0.541	1.87

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (07) الخاص بتحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط بين حوكمة الموارد البشرية والإدماج الوظيفي نلاحظ أن النموذج معنوي وفقا لقيمة F المحسوبة والتي بلغت 36.40، وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي جودة صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية.

وبين ذات الجدول أيضا معاملات الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة B0 ثابت نموذج الانحدار (1.87)، وهي تدل على قيمة متغير الاندماج الوظيفي في حال انعدام قيمة المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية، أما معامل الانحدار B1 فقد بلغ (0.541) وتدل هذه القيمة على مقدار الارتفاع الحاصل في قيمة المتغير التابع الاندماج الوظيفي عند ارتفاع قيمة المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية بوحدة واحدة، في حين بلغت قيمة T المحسوبة (6.030) بمستوى معنوية (0.000) وهو أصغر من 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة.

وبالتالي وحسب المعطيات السابقة نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية بمبادئها على مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمل المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

كما يمكن استخلاص معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية المدروسة على النحو التالي:

$$\text{الاندماج الوظيفي} = 1.87 + 0.541 \text{ حوكمة الموارد البشرية}$$

اختبار الفرضيات الجزئية:

- H0.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الرؤية والتوجه الاستراتيجي على مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%).
- H0.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المساءلة على مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

H0.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الكفاءة على مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

H0.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء النزاهة على مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

H0.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء صوت الموظف والمشاركة على مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

الجدول رقم 08:

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (الرؤية والتوجه الاستراتيجي، المساءلة، الكفاءة، النزاهة، المشاركة) على المتغير التابع الاندماج الوظيفي

حالة الفرضية	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة t المحسوبة	معامل انحدار المتغير المستقل B1	ثابت النموذج B0	المتغيرات المستقلة
مقبولة	0.042	2.073	0.182	2.095	الرؤية والتوجه الاستراتيجي
مرفوضة	0.825	1.621	0.165		المساءلة
مقبولة	0.000	6.39	0.425		الكفاءة
مقبولة	0.000	0.374	0.243		النزاهة
مرفوضة	0.549	0.438	0.053		صوت الموظف والمشاركة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08) الذي يبين أثر كل بعد من أبعاد حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة، نلاحظ أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة (الرؤية والتوجه الاستراتيجي، المساءلة، الكفاءة، النزاهة، صوت الموظف والمشاركة) قد بلغت (0.182، 0.165، 0.425، 0.243، 0.053) على التوالي، وتدل هذه القيم على مقدار الارتفاع الحاصل في قيمة المتغير التابع الاندماج الوظيفي عند ارتفاع قيمة أحد هذه المتغيرات المستقلة بمقدار وحدة واحدة، كما نلاحظ من درجة المعنوية لقيمة T للأبعاد (الرؤية والتوجه الاستراتيجي، الكفاءة، النزاهة) أنها دالة إحصائيا كونها قيمتها الاحتمالية أقل من 0.05 في حين كانت درجة المعنوية لقيمة T للأبعاد (المساءلة، صوت الموظف والمشاركة) غير دالة إحصائيا لأن قيمتها أكبر من مستوي المعنوية 0.05.

وبالتالي نتوجه نحو الفرضيات الجزئية بالقرارات التالية:

- نرفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة لها ونقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرؤية والتوجه الاستراتيجي على مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمل المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%)؛
- نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثانية ونرفض الفرضية البديلة لها ونقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المساءلة على مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمل المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%)؛
- نرفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة لها ونقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الكفاءة على مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%)؛
- نرفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة لها ونقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء النزاهة على مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%)؛
- نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الخامسة ونرفض الفرضية البديلة لها ونقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء صوت الموظف والمشاركة على مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمل المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

خاتمة:

تعد حوكمة الموارد البشرية من أحدث مداخل إدارة الموارد البشرية وأكثرها فعالية في تعظيم عوائد الاستثمار في هذا المورد، وبالرغم من الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا المفهوم سواء للفرد أو المؤسسة لا يزال هناك شوط كبير أمام المؤسسات الجزائرية للوصول إلى تجسيد حقيقي لأبعاد هذا المفهوم، هذا من جهة ومن جهة أخرى يعتبر الاندماج الوظيفي من المفاهيم الإدارية التي لاقت استحسان واهتمام العديد من الباحثين والمؤسسات، لما له من آثار إيجابية على أداء الموظف ومدى ارتباطه بوظيفته، وما يمكن أن ينتج عنه من تعظيم مخرجات الوظيفة استناد على هذا الربط، وكانت هذه الدراسة قد ربطت حوكمة الموارد البشرية كمفهوم جديد يمكن أن يساهم في زيادة مستويات الارتباط بين الموظف والوظيفة بالقدر الذي يحقق أفضل أداء ممكن للفرد والمؤسسة.

نتائج الدراسة:

- أوضحت مؤشرات التحليل في هذه الدراسة عن تبني المؤسسة محل الدراسة لأغلب أبعاد حوكمة الموارد البشرية إضافة إلى وجود مستويات عالية من الاندماج الوظيفي لدى عمال المؤسسة؛
- عدم تحمس مسؤولي المؤسسة محل الدراسة لمبدأ المساواة، وهذا راجع إلى تخوفهم من تبعيات المساواة والتي قد تصل إلى سلبهم مناصبهم، وبالتالي تهريهم من التوسع في تطبيق مبدأ المساواة؛
- أشارت نتائج البحث الميدانية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين حوكمة الموارد البشرية والاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة؛
- خلصت نتائج البحث الميدانية إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة، أي أن التمكن من إرساء قوعد صلبة لحوكمة الموارد البشرية يقود بالتأكيد إلى رفع مستوى الاندماج الوظيفي؛
- يؤثر التغيير في أبعاد حوكمة الموارد البشرية (الرؤية والتوجه الاستراتيجي، الكفاءة، النزاهة) في مستويات الاندماج الوظيفي لدى عمال المؤسسة المبحوثة، فحين لا يحدث أي تغيير في مستويات اندماجهم الوظيفي لتغير أبعاد حوكمة الموارد البشرية (المساواة، صوت الموظف والمشاركة).

توصيات الدراسة:

- فيما يلي نذكر بعض التوصيات التي تصب مجملها في ضرورة تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية كوسيلة تقود إلى بلوغ منظمات الأعمال أعلى مستويات الاندماج الوظيفي لعمالها:
- ضرورة تأطير وتوجيه المورد البشري في منظمات الأعمال وضمان خضوعه للمساواة وسيره تحت ضوابط الكفاءة والأخلاق، كونها ممارسات تحد من خطر هذا المورد وتقود القائمين عليه إلى تحقيق الهدف الذي وجد لأجله؛
 - على الرغم من توفر ممارسات أغلب أبعاد حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة، إلا أنه يبقى من الضروري على مسيرتها تفعيل بعد المساواة، فالمساواة التي يخضع لها الجميع

وتكون طوقا رقابيا على ممارسات جميع الأطراف في المؤسسة لها الدور الكبير في توجيه ممارسات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكل فعالية؛
- كذلك يعد بعد مشاركة الموظف وإعلاء صوته في المؤسسة وإخراجه من مفهوم الآلة إلى مفهوم الشريك، وتحمله جزءا من عبء تحقيق الأهداف، يساهم بقدر كبير في انصهار الموظف مع متطلبات وظيفته ومتطلبات تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة بشكل عام.
ختاما يعد موضوع حوكمة الموارد البشرية مجالا خصبا للدارسين والباحثين في مجال تطوير منظمات الأعمال، خاصة في الجامعات الجزائرية، كما أنه يستحق المزيد من الاهتمام والإثراء.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

1. بالبركاني، أم خليفة. (2015). *التفاعل بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة*، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، مستودع مؤسسة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان UABT. الجزائر.
2. بوعشة، مبارك و مرزوق، سارة. (2017). دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، *مجلة دراسات اقتصادية*، 04(03). الجزائر. ص 162-187.
3. الجعيان، أحمد. (2019). الاندماج الوظيفي، من *مجلة رواد الأعمى*، مقتبس من : <https://www.rowadalaamal.com> تاريخ الاستيراد: 22 07, 2019.
4. الحداد، نرمين سليمان. (2018). *دور إدماج الموظفين في رفع مستوى أدائهم في المصارف السورية الخاصة*، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال. موقع مكتبة الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.
5. الحساوي، صالح مهدي و خزعل، خلف. (2017) أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 06(22). العراق. ص 106-125.
6. خنجي، زكريا. (2018). الاندماج الوظيفي المفاهيم والأهمية، *جريدة أخبار الخليج اليومية*، العدد 15158 البحرين.
7. راضي، منال و عريقات، محمد. (2010). *دور التكنولوجيا في تعزيز الرضى والاندماج الوظيفي*، رسالة ماجستير، جامعة القدس، موقع مكتبة جامعة القدس. فلسطين.
8. ريشنبرغ، نيل. (2016). أهمية تحقيق المشاركة الفعالة للموظفين الحكوميين، *مجلة صدى الموارد البشرية* العدد 04. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، أبو ظبي.
9. سعد، ريم و اسماعيل، ناهدة. (2011). الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي، *مجلة بحوث مستقبلية*، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق. 4(4). ص 55-82.

10. سلامي، أسماء. (2016). الإعلام والاتصال كفاعل إستراتيجي في إرساء مبادئ الحوكمة البيئية في ظل المخاطر والأزمات الراهنة_ الواقع والمأمول، *مجلة دراسات وأبحاث*، 08(25). الجزائر. ص 139-150.
11. شعبان، سعيد حامد. (2006). *الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية*، بحث مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، مدرسة إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة الأزهر.
12. الصباغ، شوقي محمد. وآخرون. (2017). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، (17). الجزائر. 141-158.
13. صلاحات، هبة محمد. (2018). *تأثير التكنولوجيا المتطورة على الاندماج الوظيفي*، رسالة ماجستير. جامعة القدس، مكتبة عمادة الدراسات العليا. فلسطين.
14. عسلي، نور الدين. (2018). دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 11(01). ص 142-153.
15. غانم، صالح سرمد. و جاسم، ابراهيم محمد. (2016). تدقيق الموارد البشرية اداة فعالة في حوكمة الموارد البشرية، *مجلة جامعة التنمية البشرية*، 02(02). العراق. ص 288-293.
16. المضايبة، علي محمد. (1998). تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية، *المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد*، العدد 09. الأردن. ص 199-228.
17. المطيري، نائف بن ناصر. (2006). *العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي*، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، موقع مكتبة كلية الدراسات العليا، الرياض.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية:

1. al – Mutairi, N, N. (2006). *Personal and functional factors and their relationship to job belonging*. M.A Thesis in Administrative Sciences. Faculty of Graduate Studies Library, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
2. Al-Jaidan, A. (2019). Functional integration, *Journal of Entrepreneurs*. Adapted from: <https://www.rowadalaamal.com> Date of import: 22 07, 2019.
3. Al-Mudhaileh, A, M. (1998). Delegation of authority in Jordanian public institutions. Scientific, *Journal of the Faculty of Administration and Economics*, No. 09. Jordan. Pp. 199--228.
4. Asali, N. (2018). Study the impact of job integration on the performance of workers in public hospitals, *Journal of Economics, Management and Business Sciences*, 11 (01). Pp. 142--153.
5. Belberkanu, U,K. (2015). *he interaction between governance and human resources development in the universit*, Doctoral dissertation in the management of human resources unpublished Depot institutionnel de l'Universite Abou Bekr Belkaid Tlemcen UAB .University of Tlemcen. Algeria.
6. Bouasha , M and Marzouk , S. (2017). Studying the impact of empowerment in achieving employee integration. *Journal of Economic Studies*, 04 (03). Algeria. Pp. 162--187.

7. Ghanem, S and Jassim I, M. (2016). Human resources audit is an effective tool in human resources governance, *Journal of the University of Human Development*, 02 (02). Iraq. Pp. 288--293.
8. Hasnawi, S and Khazaal, M. (2017). Human resources audit is an effective tool in human resources governance, *Journal of Management and Economics*, 06 (22). Iraq. Pp. 288--293.
9. Khonji, Z. (2018). Functional integration concepts and importance. *Gulf Daily News*. Issue 15158. Bahrain .
10. Mourning, N, S. (2018). *The role of integrating employees in raising their level of performance in private Syrian banks* , M.A Thesis of Business Administration. Syrian Virtual University Library. Syria.
11. Radi, M and Erekat, M. (2010). *The role of technology in promoting satisfaction and job integration*. M.A Thesis. Al - Quds University Library ,University. Palestine.
12. Reichenberg , N. (2016). The importance of achieving the active participation of government employees. *Journal of Human Resources Echo*, Issue 04. Federal Authority for Government Human Resources, Abu Dhabi.
13. Saad, R and Ismail, N. (2011). Functional integration and its role in promoting job satisfaction. Future Research, *Journal Center for Future Studies*. Al-Hadba University. Iraq. No. 36,. Pp. 55--82.
14. Sabbagh, S, M, et al. (2017). A proposed model for employee participation in decision-making as an intermediate variable in the relationship between the voice of employees and organizational loyalty, *Journal of North African Economics*, (17). Algeria. 141-158.
15. Salaat, H, M. (2018). *The impact of advanced technology on functional integration* M.A Thesis. Deanship of Graduate Studies Library, Al-Quds University: Palestine.
16. Salami, A. (2016). Media and communication as a strategic actor in establishing the principles of environmental governance in light of the current risks and crises - real and hoped for, *Journal of Studies and Research*, 08 (25). Algeria. Pp. 139--150.
17. Shaaban ,S, H. (2006). *Modern Trends in Human Resources Management*. Research submitted to the Permanent Scientific Committee for Business Administration. Faculty of Commerce - Al - Azhar University.

المراجع الأجنبية:

1. Boris, K and Grundei, J. (2019). *HR Governance A Theoretical Introduction . Germany* . Springer Briefs in Business .under exclusive license to Springer International Publishing AG.
2. Deloitte. (2011). *HR Governance: A Deloitte Point of View*. Récupéré sur <https://irc.queensu.ca/articles/hr-governance-deloitte-point-view> Visited on:10/08/2019
3. Gallup. (2013). *State of the Global Workplace*. Washington DC, United States: employee management insights for business leaders worldwide.

4. Kaplan, A , D and others.. (2013). Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries?. *Human resources for health*, 11(1).
5. Moore, C,. (2011). *The four pillare of HR governance* Récupéré sur GEURGE BROWN. .Adapted from: <https://www.georgebrown.ca/facultybios/carla-moore.aspx> Visited on: 06/08/2019
6. Sabreya, K, Z. (2018). HR Governance for Sustainable Human Resource Development. *European Journal of Business and Management*, Vol.10, No.12 .p207-216.
7. Saliba, C. (2014). *HR Governance Gatekeeper The Real ..* Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship. Holy Spirit University of Kaslik (USEK.)

كيفية الاستشهاد بهذا المقال:

بن سعدة، ع.، وبخوش، م. (2020). حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الأغواط-، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 11(01). ص. 95-119.

Ben Saade, A and Bakhouch, M. (2020). Human Resources Governance as an Approach to Enhancing Elements of Functional Integration Case Study of Algeria Telecom, Laghouat Branch, *Dirassat Journal Economic Issue*, 11.(01). pp. 95-119.