



## Assessing the Level of Job Engagement among Employees in Major Municipalities in the Gaza Strip

### - An applied study-

Shaban Waleed Sabbah <sup>1</sup>

<sup>1</sup> The Political and Moral Guidance Authority (Palestine)

✉ [Shabansabbah@gmail.com](mailto:Shabansabbah@gmail.com)

Received:22/07/2023

Accepted:17/9/2023

Published:01/12/2023

### Abstract:

The aim of this study was to explore the reality of Job engagement and its components (job involvement, job satisfaction, and job enthusiasm) from the perspective of employees in the major municipalities in the Gaza Strip. The descriptive-analytical approach was used, with a study population of 2,714 employees. The sample consisted of 336 employees selected through stratified random sampling. A questionnaire was used as a data collection tool, and 227 questionnaires were retrieved, representing 75.89% of the study sample. Data analysis was conducted using SPSS software to obtain the results. The study revealed several findings, the most prominent of which was the presence of Job engagement in the major municipalities in the Gaza Strip at a high level, with a rate of 71.7%. The study recommended that municipal management involve employees in decision-making processes and encourage them to contribute ideas and suggestions that contribute to work development through various competitions. It also recommended that municipal management pay more attention to the work environment, create a well-prepared environment, provide financial incentives in addition to motivational incentives, and provide opportunities for employees to attend training courses to enhance job satisfaction. Furthermore, the study emphasized the importance of addressing the psychological aspects of employees by designing stimulating programs aimed at increasing enthusiasm and dedication to work, as well as promoting cooperative work through organizing informative and educational seminars to ensure the continuous provision of services to the community.

**Keywords:** *Job Engagement; Major Municipalities; Gaza Strip.*

## تقييم مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة -دراسة تطبيقية-

شعبان وليد صباح<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هيئة التوجيه السياسي والمعنوي (فلسطين)

[Shabansabbah@gmail.com](mailto:Shabansabbah@gmail.com) ✉

تاريخ النشر: 2023/12/01

تاريخ القبول: 2023/9/17

تاريخ الاستلام: 22/07/2023

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاندماج الوظيفي بمكوناته (المشاركة في الوظيفة والرضا الوظيفي والحماس الوظيفي) من وجهة نظر موظفي البلديات الكبرى في قطاع غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من (2714) موظف، وطُبقت على (336) موظف تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم استرداد (227) استبانة ما يمثل (75.89%) من عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للحصول على النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أبرزها وجود الاندماج الوظيفي في البلديات الكبرى في قطاع غزة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبته (71.7%). وقد أوصت الدراسة إدارة البلديات بضرورة إشراك الموظفين في صناعة القرارات وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات التي تساهم في تطوير العمل من خلال المسابقات المختلفة، كما أوصت إدارة البلديات بالاهتمام أكثر ببيئة عمل الموظفين وتجهيزها جيداً وتقديم الحوافز المادية لهم إضافةً للحوافز المعنوية وإتاحة الفرصة لالتحاقهم بالدورات التدريبية لرفع مستوى الرضا الوظيفي، وضرورة الاهتمام بالجانب النفسي للموظفين وتصميم برامج تنشيطية تهدف لرفع مستوى الحماس والتفاني في العمل وتعزيز العمل التعاوني من خلال إقامة الندوات التعريفية والتنقيفية لضمان استمرار تقديم الخدمة للمجتمع.

**الكلمات المفتاحية:** الاندماج الوظيفي، البلديات الكبرى، قطاع غزة.

## 1. مقدمة:

يُعدُّ المورد البشري العنصر الرئيس والحاسم في نجاح المنظمات أو فشلها، حيث وجد علماء النفس وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي أن احترام الموظفين وتحفيزهم وتعزيزهم، يعمل على رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج والولاء والرضا، كما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

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

وقد أفادت بعض الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الاندماج الوظيفي أن حالة الاندماج الوظيفي في المؤسسات التي أُجريت عليها الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، كدراسة حميد (2018)، التي تناولت "الدور الوسيط للاندماج الوظيفي على إدارة المواهب وأداء المنظمة في بنك فلسطين في قطاع غزة"، حيث أشارت إلى أن نسبة الاندماج الوظيفي كان بنسبة (76.48%)، ودراسة دهليز وحمد (2016) التي تناولت "أثر الاندماج الوظيفي والدعم التنظيمي المُدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية" فقد أظهرت أن درجة الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية جاءت بنسبة (78.8%).

ومن بين المنظمات المهمة في فلسطين عموماً وقطاع غزة على وجه الخصوص هي الهيئات المحلية (البلديات)، وبالتالي فإن دراسة واقع الاندماج الوظيفي للعاملين يضع المسؤولين في البلديات أمام ضرورة تلبية احتياجات الموظفين المختلفة، وتهيئة بيئة عمل مشجعة لهم، مما يعزز انخراطهم بشكل كبير في العمل، وبالتالي يرفع من مستوى الفعالية التنظيمية، وتقديم الخدمة للمجتمع المحلي بشكل فعال ومُرضي، لذا جاءت هذه الدراسة لتقييم مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة.

### 1.1 مشكلة الدراسة:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تم تطبيقها على (3) بلديات كبرى في قطاع غزة هي (بلدية رفح، بلدية خان يونس، بلدية غزة)، حيث قام بتوزيع استبانة مُكوّنة من (12) عبارة على (38) موظفاً، وقد أظهرت النتائج أن متوسط الإجابة على الفقرات جاء بنسبة (65.1%)، حيث تبين تدني مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرارات حيث كانت بنسبة (50.9%)، كما تبين تدني حب الموظفين لأداء وظائفهم وانسجامهم معها فقد كان بنسبة (58.9%)، كما أظهرت النتائج انخفاض مستوى استعداد الموظفين للعمل بساعات إضافية بعد الدوام بنسبة (54.6%).

وحسب المقابلات (1) التي أجراها الباحث للتأكد من مشكلة الدراسة، والتعرف على درجة إلحاحها في كلٍ من بلدية رفح وخان يونس وغزة، فقد أفادوا بأنهم يبذلون جهداً كبيراً في محاولةٍ منهم لتلبية احتياجات الموظفين، بالرغم من ضعف الحالة المادية للبلديات، الأمر الذي يؤثر سلباً على الاندماج الوظيفي، وأن نظام الساعات الإضافية بأجر غير مُجدٍ؛ لأن الموظف يحصل من خلاله على يوم إجازة وليس بمقابل مادي، كما أنهم يوصون المدراء ورؤساء الأقسام بعقد اجتماع دوري وشهري لوضع الموظفين في آخر المستجدات والتغيرات، كما أفادوا بأن الموظف لا يُعدُّ أولوية كبيرة عند التخطيط لبرامج البلدية مقارنة بالاهتمام بالجمهور الخارجي. وقالوا أيضاً بأن الموظفين لا يتلقون التدريب والتنمية بشكل مخطط ومدروس وفق الاحتياجات التدريبية، وأن (20) موظفاً تقدّموا للتقاعد المبكر في عام 2021/2020 بسبب محدودية الرواتب، وعدم شعورهم بالرضا والأمان الوظيفي. كما أن البلديات لم تنجح في تشجيع الموظفين على الانتماء والانسجام، حيث إن عملية تقييم أداء الموظفين تتم بصورة اعتيادية مفتقرة إلى معايير الأداء ومؤشراته، وأن تأثيرها يكاد يكون محدوداً، مما يتسبب بضعف الاستفادة من نتائج ومُخرجات التقييم.

إن هذه المؤشرات أكدت على ضرورة استكشاف أسباب المشكلة ومحاولة تشخيصها، وتقديم أفضل المقترحات لرفع مستوى الاندماج الوظيفي، لذا فإن هذه الدراسة تهدف للإجابة عن السؤال التالي: **ما مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة؟**

## 1.2 متغيرات الدراسة:

- يتضح من خلال عنوان الدراسة وجود متغير واحد وهو "الاندماج الوظيفي"، ويتفرع عنه ثلاثة أبعاد فرعية، وهي:
  - المشاركة في الوظيفة: وهي الدرجة التي يتعرف بها الموظفون نفسياً على وظائفهم، ويشركون فيها بنشاط، ويجدون أن مستويات أدائهم مهمة لتقديرهم لذواتهم.
  - الرضا الوظيفي: هو شعور إيجابي عن الوظيفة ينتج عن تقييم الموظف لخصائصها المتعددة ( Robbins & Judge, 2018).
  - الحماس الوظيفي: هو حالة ذهنية للفرد تجعله أنشطته عمله مليئة بالحيوية والعاطفة ( Lee & Seo, 2021).

(1): أجرى الباحث المقابلات مع الآتي:

- حسنين: مدير الدائرة الإدارية في بلدية خان يونس، مقابلة شخصية، 13/أكتوبر/2021.
- شحادة: مدير دائرة التخطيط والتنظيم في بلدية غزة، مقابلة شخصية، 12/ديسمبر/2021.
- عباس، مدير الدائرة الإدارية في بلدية رفح، مقابلة شخصية، 24/ديسمبر/2021.
- مشتهي: رئيس قسم الموارد البشرية في بلدية غزة، اتصال هاتفي، 25/ديسمبر/2021.

وقد تم اختيار هذه الأبعاد؛ لأنها تتناسب تماماً مع موضوع الدراسة، حيث إنّه كلما كان موظفو البلديات أكثر مشاركة ورضاً وحماساً في وظائفهم، كلما تقانوا في تقديم الخدمة للمجتمع المحلي بصورة مُرضية.

### 1.3 فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد مستوى متوسط من الاندماج الوظيفي لدى العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة من (46% - 64%)، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة ثلاث فرضيات فرعية، كالاتي:
- يوجد مستوى متوسط من المشاركة في الوظيفة لدى العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة من (46% - 64%).
- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة من (46% - 64%).
- يوجد مستوى متوسط من الحماس الوظيفي لدى العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة من (46% - 64%).

### 1.4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستوى الاندماج الوظيفي وأبعاده (المشاركة، الرضا، الحماس الوظيفي) للعاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة.
- تقديم توصيات تساعد إدارة البلديات الكبرى على رفع مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين.

### 1.5 أهمية الدراسة:

يعدّ الدراسة ذات أهمية لجهات مختلفة ومتعددة، حيث تنقسم إلى أهمية علمية وأهمية عملية، وذلك على النحو التالي:

- أ- الأهمية العلمية:
- تناقش الدراسة مفهوم الاندماج الوظيفي الذي يُعدّ مفهوماً حديثاً في إدارة الموارد البشرية وقياس مدى توفره في البلديات الكبرى في قطاع غزة.
- تفيد الدراسة الأكاديميين والباحثين والدارسين في موضوع الاندماج الوظيفي بشكل نظري وتطبيقي.
- تُعدّ الدراسة قيمة علمية تُضاف إلى المكتبات الجامعية، ويُستفاد منها في هذا المجال.

## ب- الأهمية العملية:

- تحاول الدراسة الاستقادة مما تسفر عنه النتائج في توجيه المسؤولين في البلديات نحو تطبيق أفضل الممارسات في إدماج الموظفين، من خلال وضع برنامج خاص بذلك، وتُقدّم مقياساً يساعد على فحص مدى التقدّم فيه.
- تعيد الدراسة المجتمع المحلي، حيث إنّ زيادة مستوى الاندماج الوظيفي يؤدي إلى زيادة الانخراط في العمل، مما ينعكس على جودة الخدمات التي تُقدّمها البلديات للمجتمع المحلي.

## 2. الإطار النظري:

## 2.1 الاندماج الوظيفي:

يرجع تاريخ الاندماج الوظيفي إلى الخمسينيات من القرن العشرين، ببعض التجارب المبكرة في أوروبا والولايات المتحدة، حيث تطوّر في بداياته من فلسفة "الديمقراطية الصناعية" و"الإدارة التشاركية" ليصبح نهجاً متكاملًا لتصميم نظام عمل يدعم حصول الموظفين على سلطة اتخاذ القرار، كما تم الحديث عن المنظمات التي يساعد نظامها على تمكين الموظفين بشكل فعال، وتزويدهم بالمهارات والموارد التي تسمح لهم باتخاذ قرارات مستنيرة، وفي بدايات التسعينيات أظهرت الكثير من الدراسات الكبيرة الشاملة لعدة شركات نمواً ملحوظاً في ممارسات العمل التشاركية والمرنة ذات الأداء العالي أو الاندماج المرتفع (حدّاد، 2016).

## 2.1.1 مفهوم الاندماج الوظيفي:

تناول الكثير من الكتاب والباحثين مفهوم الاندماج الوظيفي، حيث تُعرّف شركة (جالوب) Gallup المتخصصة في استشارات الموارد البشرية الاندماج الوظيفي على أنه "حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل، يشعر الموظفون من خلالها بالحيوية والفخر والإلهام والاستغراق العقلي في عملهم، مما يؤدي إلى اتخاذ الموظفين خطوات تتماشى مع الأهداف التنظيمية والحفاظ على الرفاهية" (Gallup, 2020a).

كما يعرّف الاندماج الوظيفي بأنه النتائج النفسية والسلوكية التي تؤدي إلى أداء أفضل للموظفين (Hewitt, 2015)، ويُعرّف أيضاً بأنه مدى تحفيز الموظفين للمساهمة في النجاح التنظيمي، ودرجة الاستعدادية لتطبيق الجهود التقديرية لإنجاز المهام الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية (Macey & Schneider, 2008)، ويعرّف (شاوفلي) Schaufeli الاندماج الوظيفي بأنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل، وتتميز بالحيوية والتفاني والاستغراق، وهو حالة عاطفية معرفية أكثر ثباتاً وانتشاراً، وليس حالة مؤقتة ومحددة (Turner, 2020)، بينما يُعرّفه كل من (روبنز و جدج) بأنه مشاركة الفرد في العمل الذي يقوم به ورضاه عنه وحماسه له (Robbins & Judge, 2018).

بناءً على ما سبق، يُعرّف الباحث الاندماج الوظيفي بأنه مجموعة من الممارسات الإيجابية التي تقوم بها إدارة المنظمة، بهدف إسعاد موظفيها، وجعلهم أكثر ارتباطاً والتزاماً بأعمالهم، لتحقيق أفضل نتائج للمنظمة.

## 2.1.2 الاندماج الوظيفي والمفاهيم ذات العلاقة:

ارتبط مفهوم الاندماج الوظيفي بالكثير من المفاهيم المشابهة والتي لها علاقة مباشرة به، حيث سيتم التمييز بين مفهوم الاندماج الوظيفي و(الالتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي، والإدمان الوظيفي)، وذلك على النحو التالي:

أ- الالتزام الوظيفي والاندماج الوظيفي: يتجلى الالتزام الوظيفي عندما يُكرّس الأشخاص الوقت والطاقة للوفاء بمسؤولياتهم أثناء العمل، وهناك عنصرين للالتزام وهما عاطفي وعقلاني، فعندما يشعر الناس بمشاعر إيجابية ويُعبّرون عنها تجاه كيان أو فرد التزموا تجاهه، فهم يلتزمون تجاهه التزاماً عاطفياً، وعندما يقرر معظم الناس بوعي تقديم الالتزامات، ثم يخططون بعناية وينفذون الإجراءات المطلوبة للوفاء بها، فهم يلتزمون التزاماً عقلانياً بإرادتهم؛ ونظراً لأن الالتزامات تتطلب استثماراً للوقت بالإضافة إلى الطاقة العقلية والعاطفية، فإن معظم الناس يتخذونها مع توقع المعاملة بالمثل، وأما في عالم العمل، فقد عقد الموظفون وأرباب العمل اتفاقية ضمنية مقابل التزامهم، حيث ستوفر المنظمات أشكالاً ذات قيمة للموظفين، مثل: الوظائف الآمنة والتعويضات العادلة، إذ تؤثر المعاملة بالمثل على شدة الالتزام، وعندما يفشل الكيان أو الفرد الذي التزم شخص ما في تحقيق التبادل المتوقع، حينها يتآكل الالتزام (Vance, 2006).

ب- الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي: الاندماج الوظيفي هو التزام عاطفي بالعمل، ويأتي كرد فعل على العوامل غير الملموسة في العمل، بينما الرضا الوظيفي يعتمد بشكل أكبر على التقييم العقلاني لقضايا مكان العمل الملموسة، وهناك أربع سيناريوهات للعلاقة بين الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي، كالتالي (Peters, 2019):

- الرضا العالي والاندماج المنخفض: يُطلق على هذا السيناريو "الأصفاد الذهبية"، ولا يعني الرضا الكبير بأنه يؤدي إلى تفاعل كبير، أو أن الموظف يحب عمله، وهنا يحقق الأفراد أهدافهم من حيث المال والمكانة؛ ولكنهم لا يزالون يشعرون بأن هناك عوامل أخرى غير ملموسة مفقودة.
- الرضا المنخفض والاندماج المنخفض: وهو أسوأ سيناريو للشركة وللموظف، حيث يكره الموظف القدوم للعمل، وسوف يشيع جواً من السلبية، وسيكون للعملاء والزلاء تجربة سيئة في التعامل مع هذا الموظف.
- الرضا المنخفض والاندماج العالي: وفي هذا السيناريو يحب الشخص العمل؛ لكنه يشعر أن المؤسسة تستفيد منه، حيث يشعر أنه يُقدّم الكثير دون تقدير بشكل كافٍ، وسيبحث هذا الشخص عن منصب جديد، وعندما يقدم استقالته سيكون هناك تقديم عرض مضاد من نفس المؤسسة على أمل الاحتفاظ بمهاراته وطاقته الإيجابية.

- رضا عالي واندماج عالي: وهو أفضل سيناريو للمؤسسة والموظف، حيث يحب الشخص العمل الذي يقوم به، ويشعر بأنه يتم تعويضه بشكلٍ عادلٍ، ويتم تقديره من قبل الشركة.

ج- الإدمان الوظيفي والاندماج الوظيفي: ينظر باحثو علم النفس الإيجابي إلى الاندماج وإدمان العمل كطريقتين مختلفتين لتجربة العمل، سواء كنت مُندمجاً أم مُدمناً على العمل، فأنت تعمل بجد؛ ولكن التجربة تختلف، فالأشخاص المندمجون بشكل كبير هم في حالة إيجابية من العطاء والمتعة والحماس، بينما يميل مدمنو العمل إلى تجربة المزيد من الطاقة السلبية في شكل الشعور بالتوتر، والانفعال، والضغط، ويُعدّ الاندماج نوعاً جيداً من العمل الجاد، في حين أن إدمان العمل يمكن أن يؤدي إلى الإرهاق.

### 2.1.3 أبعاد الاندماج الوظيفي:

من خلال الاطلاع على بعض الأدبيات التي تناولت مفهوم الاندماج الوظيفي فقد اختلفت أبعاده حسب الباحثين، حيث يتكون من الحيوية والتفاني والاستغراق (الهيتمي ومحمود، 2021)، بينما يرى نسيمة وشاليني (Nasima & Shalini, 2018) أن الاندماج الوظيفي يتكون من الرضا الوظيفي وتقدير الأداء والصحة والسلامة، أما روبنز وجودج (Robbins & Judge, 2018) فيقولان أن الاندماج الوظيفي يتكون من المشاركة في الوظيفة والرضا الوظيفي والحماس الوظيفي، وحسب ميسي وشنايدر (Macey & Schneider, 2008) فإن الاندماج الوظيفي يتكون من الرضا الوظيفي والالتزام بالمشاركة والتمكين، في حين يرى شنهوفيلي وباكر (Snhaufeli & Bakker, 2002) أنه يتكون من الحماس والتفاني والاستغراق.

تؤكد تلك الأبعاد أن مكونات الاندماج الوظيفي هي عبارة عن شعور نفسي إيجابي تجاه المنظمة، ينعكس على صورة المشاركة والانتماء والتمكين، حيث إنّ الاندماج الوظيفي مرحلة متقدمة بعد حالة الشعور بالرضا الوظيفي.

### 2.1.4 مستويات الاندماج الوظيفي للمؤسسات وللموظفين:

فيما يلي سيتم عرض مستويات الاندماج الوظيفي المؤسسي، وحالات الاندماج الوظيفي للموظفين أنفسهم.

1- مستويات الاندماج الوظيفي للمؤسسات: مع نمو المؤسسات ونضجها يُستدعى الاهتمام بمعرفة المزيد عن موضوع الاندماج الوظيفي للتعامل بشكل أكثر شمولية ومنهجية، حيث تتمثل إحدى طرق قياس الواقع الحالي للمؤسسة والتقدم المُحرز في اندماج الموظفين في استخدام أربعة مستويات للاندماج كما حددها فيدرمان (Federman, 2009)، كالآتي:



أ. تجاهل مفهوم الاندماج الوظيفي: حيث تتجاهل المؤسسات هذا المفهوم، فالمؤسسات التي لا تركز على الاندماج يكون لديها القليل جداً من أدوات القياس، واهتمام قليل جداً للتفكير فيه، وبالتالي سيفقدون القوة العاملة.

ب. الاندماج الوظيفي كحدث: حيث يظهر الاهتمام بموضوع الاندماج الوظيفي بسبب حدث كبير في المؤسسة، مثل تولي رئيس جديد أو طلب من شخص ما في المؤسسة، حيث تكمن المشكلة في هذا النهج أنه يفترق إلى الاستمرارية، وهذا بدوره يمكن أن يكون أكثر ضرراً من تجاهل الاندماج تماماً.

ج. الاندماج الوظيفي كعملية: هو بالطبع أفضل من المستويين السابقين، وفي الحقيقة يتمثل التحدي هنا في أن الاهتمام بالاندماج بالكاد يكون على اهتمامات الإدارة العليا، وأن الجهد الحقيقي لقياس الاندماج لا يأخذ في الحسبان الأثر الحقيقي له، بقدر ما يتم مراعاة تكلفة العملية، حيث يتسبب هذا في أن تكون عملية جمع وتحليل البيانات غير جيدة، وينتج عنها القليل من الحكمة، وفي أسوأ حالاتها يتم استكمالها داخلياً، مما يتسبب في الافتقار إلى السرية.

د. الاندماج الوظيفي كاستراتيجية: يعدّ الاندماج الوظيفي جزءاً من استراتيجية المنظمة، فعندما ترى المنظمة أن الاندماج هو عامل أساسي من عوامل نجاحها، فإنه يتم التعامل مع العملية برمتها بشكل مختلف تماماً، حينها تتخربط الإدارة العليا بشكل كبير في جهود الاندماج الوظيفي، من خلال استخلاص المعلومات من الاستطلاعات إلى رعاية خطط عمل الاندماج، فعادةً ما تقيس المنظمات في هذا المستوى الاندماج شهرياً أو ربعياً، بالإضافة لاستطلاع سنوي، ويكون هناك اهتمام بمستوى التقدّم في الاندماج الوظيفي.

2- مستويات الاندماج الوظيفي للموظفين أنفسهم: حسب شركة (جالوب) Gallup، فقد صنّفت الموظفين من حيث اندماجهم الوظيفي إلى ثلاث فئات (Gallup, 2020b):

أ. الموظف المندمج: وهو الذي يعمل بحماس، ويشعر برابط عميق يربطه بالمنظمة التي يعمل بها، فهو يعرف نطاق عمله جيداً ويبحث عن طرق أفضل لتحقيق أفضل النتائج، حيث يقود المنظمة نحو الأفضل عن طريق الابتكار.

ب. الموظف غير المندمج: ومن الصعب تمييزه، فهو لا يتصرف بشكل عدائي أو يشوش على سير العمل، وإنما يحاول تضييع وقت العمل، وينقصه الشغف والحماس اللازم لأداء عمله.

ج. الموظف السلبي: وهو الذي يحاول أن يستخف ويقلل من أهمية الأعمال التي ينجزها زملاءه في العمل، وكذلك يمكن أن يعرقل سير العمل.

## 2.2 البلديات الكبرى في قطاع غزة:

تعدّ البلديات من القطاعات المهمة في فلسطين، حيث لم تكن البلديات بمعزلٍ عن الأوضاع الصعبة التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني، فهي تُقدّم خدماتها للسكان المحليين، وتعمل على تحسين جودة حياتهم.

### 2.2.1 مفهوم البلديات وعلاقتها بوزارة الحكم المحلي:

تعدّ وزارة الحكم المحلي في فلسطين هي الوزارة المسؤولة والمرجعية للهيئات المحلية والتي تعمل على تطوير قدراتها وتنمية مواردها لتصبح أكثر قدرة على تحقيق رفاهية مواطنيها في إطار حكم محلي رشيد، وتندرج فلسطين ضمن ما يسمى بالنظام الودودي للحكم المحلي، حيث إنّ الحكومة هي الهيئة المركزية المسيطرة مع تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات للهيئات المحلية (الطهراوي، 2021).

### 2.2.2 البلديات الكبرى في قطاع غزة:

تعدّ البلديات الكبرى بلديات مركزية وكبيرة الحجم، وتقدّم أكثر الخدمات والنشاطات المحلية من حيث الكم والنوع، بالإضافة إلى أنها تهتم بالجوانب التنموية (النعامي وآخرون، 2014). ويوجد في قطاع غزة (25) بلدية، من بينها خمس بلديات كبرى من الجنوب إلى الشمال (بلدية رفح، بلدية خان يونس، بلدية دير البلح، بلدية غزة، بلدية جباليا النزلة)، وتقدم خدمات أساسية وضرورية لحياة (87.93%) من سكان قطاع غزة، بما فيهم المخيمات داخل نطاق البلديات (عايش وقديح، 2020). وقد تم تصنيف البلديات في فلسطين وفق 4 تصنيفات بموجب القرار الذي أصدره وزير الحكم المحلي وقتها د. صائب عريقات في 1998/4/20 والذي يفيد بتصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية مرتكزة بشكل أساسي على عدد السكان المحليين للفئات التالية (وزارة الحكم المحلي، 2005):

#### جدول (1): تصنيف الهيئات المحلية وفق قرار وزير الحكم المحلي عام 1998

التصنيف	الوصف
فئة أ	تشمل بلديات المدن التي تعدّ مركزاً للمحافظات الفلسطينية.
فئة ب	تشمل البلديات التي كانت قائمة قبل استلام السلطة الوطنية لصلاحياتها، وكذلك البلديات المستحدثة التي يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة عشر ألف نسمة.
فئة ج	تشمل البلديات المستحدثة التي يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة آلاف نسمة وأقل من خمسة عشر ألفاً.
فئة د	تشمل البلديات التي يبلغ عدد سكانها أقل من خمسة آلاف نسمة.

(المصدر: وزارة الحكم المحلي، 2005، ص8)

### 2.2.3 الموظفون ضمن الخطط التنموية لوزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية:

من خلال الاطلاع على القانون الفلسطيني للهيئات المحلية والخطط التنموية للبلديات الكبرى في قطاع غزة، يمكن القول إنّ هناك اهتماماً بإدارة الموارد البشرية وفق تلك القوانين والخطط، والتي يمكن عرضها كالآتي:

#### 1- القانون الفلسطيني وموظفو الهيئات المحلية:

اهتم القانون الفلسطيني بتنظيم العلاقة بين الهيئات المحلية والموظفين، ولم يجعل الأمر يُدار بشكل اجتهادي، وقد صدر قانونان لتنظيم تلك العلاقة، ففي يوم 22/ أغسطس من عام 2009م صدر قرارٌ من مجلس الوزراء الفلسطيني بشأن نظام موظفي الهيئات المحلية مكوناً من 46 مادةً قانونية، يشمل شروط تعيين الموظفين في الهيئات المحلية، وتقسيم الوظائف، وتحديد مهامها وفئاتها درجاتها، وتعيين المدير التنفيذي ليشرف على كافة موظفي الهيئة المحلية، وتقسيم الموظفين (دائمين - عقود)، وجهة تقديم الراتب للموظف، وتشكيل لجنة شؤون الموظفين بصلاحيات ومهام مفصلة، كما حدد القانون طريقة تعيين العمال، وشروط تعيين ذوي الاحتياجات الخاصة وأبناء الشهداء والأسرى، وشروط تعيين الموظفين على الدرجات العلمية (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، كما تم توضيح سلم الرواتب والعلاوات، وإعداد عملية تقييم أداء الموظفين، وإعداد النماذج الخاصة بذلك، ودرجات التقييم، وطريقة مراجعة نتائج سجل الأداء بشكل دوري، وإدارة ما يترتب عليها، وتحديد ساعات الدوام اليومي، والساعات الإضافية، والواجبات التي على الموظف القيام بها (إنجاز العمل - أداء مهام مساندة للموظفين - تحمل المسؤولية أمام رؤسائه - الالتزام بمواعيد الدوام - اللباقة وحسن التصرف)، كما بين للموظفين ما يُحظر عليهم القيام به، وطريقة التعامل مع الموظف حال انقطاعه عن العمل، والإجازات، والعقوبات بحق الموظفين، سواءً في العمل، أو ضد القانون العام، وطريقة إنهاء خدمات الموظف (الوقائع الفلسطينية، 2009).

وفي 2020/3/19 صدرت تعليمات بشأن موظفي الهيئات المحلية، مكوناً من 97 مادة قانونية، تنظم الهياكل التنظيمية، والاحتياجات السنوية من الوظائف، وأعمال دائرة شؤون الموظفين، وإجراءات تعيين الموظفين الجدد، وأنواع الهياكل الوظيفية حسب تصنيف الهيئات المحلية (أ، ب، ج، د)، وتسكين الموظفين والدرجات الوظيفية عليها (الوقائع الفلسطينية، 2020).

#### 2- بناء وتنمية قدرات موظفي الهيئات المحلية ووزارة الحكم المحلي:

أ- الموظفون في الهيئات المحلية الكبرى:

تضع الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة الموظفين ضمن خططها الاستراتيجية التنموية، حيث يمكن توضيح ذلك وفق الجدول الآتي:

## جدول (2): موقع الموظفين في برامج تنمية القدرات في البلديات الكبرى في قطاع غزة

البلدية	المشكلة	الأهداف الاستراتيجية	المشاريع المقترحة	تاريخ الخطة
رفح	الافتقار إلى برامج بناء قدرات الكادر البلدي وضعف البناء المؤسسي	تطوير الهيكلية الإدارية بما يتلاءم مع الواقع. تطوير برامج التدريب والاهتمام ببناء قدرات الكادر الفني في البلدية.	1- مشروع مراجعة وتقييم الهيكلية الإدارية، واقتراح هيكلية جديدة مع تحليل وظيفي كامل. 2- تنفيذ برنامج تدريبي على مدى 4 سنوات في مجال بناء القدرات.	2012 - 2015
خان يونس	ضعف البناء المؤسسي للهيئة المحلية	بناء قدرات الموظفين	1- عقد 12 دورة تستهدف (120) موظفاً عبر 4 مراحل. 2- عمل وصف وظيفي حسب الهيكل التنظيمي المعتمد.	2018 - 2021
دير البلح	عدم ملاءمة الهيكلية والوصف الوظيفي للخطة	تطوير الهيكلية بما يتناسب مع الخطة التنموية. تطوير الوصف الوظيفي وتسكين الموظفين. تطوير خطة تنمية موظفي البلدية	1- تعديل الهيكلية. 2- عقد دورات تدريبية في المعرفة الإدارية الحاسوبية. 3- تعزيز المهارات الفنية والاختصاصية لجميع دوائر البلدية.	2012 - 2015
غزة	الحاجة لزيادة الوعي الثقافي والإعلامي	توفير وتنمية كوادر ثقافية وإعلامية ريادية. الاهتمام بالناحية الإعلامية للنشاط البلدي للمدينة.	عقد دورات ومؤتمرات داخلية وخارجية متنوعة.	2012 - 2015
جباليا النزلة	ضعف أداء لجنة الطوارئ	إعداد خطة شاملة لإدارة حالات الطوارئ والكوارث	برنامج تدريب وبناء القدرات للعاملين في البلدية.	2018 - 2021

(المصدر: جرد بواسطة الباحث للخطط التنموية الاستراتيجية للبلديات، 2022)

ب-الموظفون في وزارة الحكم المحلي:

قام الباحث بمراجعة الخطط التنموية الاستراتيجية المتوفرة للأعوام من (2012-2022)، والخطط القطاعية لوزارة الحكم المحلي للأعوام من (2010-2022)، بغرض التعرف على مدى اهتمام وزارة الحكم المحلي بالموظفين، سواءً ببرامج التدريب أم أي برامج أخرى.

وقد تضمنت التوجهات الاستراتيجية التطويرية في تبني سياسات للتنمية البشرية في وزارة الحكم المحلي، ورفع كفاءة الموظفين في وضع السياسات والتخطيط في قطاع الحكم المحلي وإدارة المشاريع، وتطوير هيكلية إدارية تتضمن وصف وتوصيف وظيفي وأدلة عمل ونظام تقييم أداء، وتطوير الكوادر البشرية العاملة في الوزارة في مجالات عملها واختصاصها (وزارة الحكم المحلي، 2010).

كما أظهر تقرير الأداء العام لوزارة الحكم المحلي عام (2020) مدى اهتمام الوزارة بتنمية قدرات الموظفين، حيث استمر بناء القدرات في المجالات المالية والهندسية والإدارية من قبل صندوق تطوير وإقراض البلديات، فيما ركزت أنشطة بناء القدرات في الوزارة على أربع مجالات (المجال المالي والرقابة المالية، مجال توجيه عضوات المجالس، المجال القانوني، مجال التخطيط والنظم الجيومكانية) (وزارة الحكم المحلي، 2020). وقد جاء في الخطة القطاعية للحكم المحلي للأعوام من (2017-2022) ضمن الهدف الاستراتيجي المتمثل بتمكين الهيئات المحلية لتكون أكثر استدامة واستقراراً من الناحية المالية، والهدف الاستراتيجي المتمثل بتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وقد حددت تدخلاتها في تنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية وإدارتها بفعالية، وتركز وزارة الحكم المحلي على تدريب وتأهيل الموارد البشرية وتطوير قدراتها الفنية، فقد تم وضع مؤشرات التحسين بنسبة مئوية بين (80%) في عامي 2021 و2022، أما في عام 2023 فقد ارتفع مؤشر التحسن ليصل إلى (90%) (وزارة الحكم المحلي، 2020).

### 3. الدراسات السابقة:

لقد تم استعراض (12) دراسة، منها (4) دراسات محلية، و(6) دراسة عربية، و(2) دراسات أجنبية، ومن ثم تحليل محتوى تلك الدراسات من حيث (اسم الباحث، سنة الدراسة، عنوان الدراسة، أهداف الدراسة، أسلوب عينة الدراسة، وأدوات الدراسة، ومنهج الدراسة، وأهم النتائج)، مما سهّل التعقيب على تلك الدراسات من ناحية أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ثم الحديث عما يميز هذه الدراسة.

#### 3.1 الدراسات المحلية

##### دراسة الفليت وعابدين (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ترتيبات العمل المرن بأبعاده (كمية العمل، ووقت العمل، ومكان العمل، واستمرارية العمل) على الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحماس، والتفاني، والانهماك)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية على العاملين بشركات الإنترنت في قطاع غزة. وقد أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين الكمية والارتباط الوظيفي ككل يساوي 0.564، ومعامل الارتباط بين الوقت والارتباط الوظيفي ككل يساوي 0.611، ومعامل الارتباط بين

المكان والارتباط الوظيفي يساوي 0.537، ومعامل الارتباط بين الاستمرارية والارتباط الوظيفي ككل يساوي 0.566، أبعاد ترتيبات العمل المرن ككل والارتباط الوظيفي ككل يساوي 0.668.

### دراسة عليوة (2021)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الرضا الوظيفي على اندماج الموظفين بالمستشفيات الحكومية في قطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية من الموظفين في المستشفيات المستهدفة في قطاع غزة (مجمع الشفاء الطبي، مجمع ناصر الطبي، مستشفى الإندونيسي). وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أنه يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة بوزن نسبي (57.6%)، بينما يوجد مستوى مرتفع من اندماج الموظفين بوزن (71.2%)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي واندماج الموظفين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة، مكان العمل، مكان السكن). وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل من أجل تحسين نسبة صرف الرواتب، وتبني معايير واضحة في ترقية الموظفين، وتشجيعهم عن طريق المكافآت.

### دراسة ملحم وآخرون (2019)

هدفت الدراسة لتحليل التأثير السببي الحالي لأسلوب القيادة التحويلية المتصورة على اندماج الموظفين في فلسطين، وقد استخدمت الدراسة المقاييس الكمية كأدوات للدراسة، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث كان مجتمع الدراسة هو الموظفين في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل عامل التأكيد (CFA)، واستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، واستخدام تحليل الهيكل البنائي (AMOS) للإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات في هذه الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير كبير على اندماج الموظفين، وقد دعمت نتائج الدراسة الفرضية المتمثلة بوجود أثر هام ومباشر للقيادة التحويلية على اندماج الموظفين.

### دراسة دهليز وحمد (2016)

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين كلاً من الاندماج الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي، والتعرف على أثر كلاً من الاندماج الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الفلسطينية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق الدراسة على الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الثلاث (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، كما تم

استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أن درجة شعور العاملين بالاندماج الوظيفي بمؤسساتهم الأكاديمية مرتفعة بنسبة (78.8%).

### 3.2 الدراسات العربية:

#### دراسة الهيتي ومحمود (2021)

هدفت الدراسة إلى تشخيص تأثير اندماج العاملين بأبعاده (الحيوية، التقاني، والاستغراق) في ريادة الأعمال بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تبني المخاطرة، والرؤية الريادية) على العاملين في الشركات العائلية في بغداد، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للقياس وجمع البيانات، فضلاً عن المقابلات الشخصية. أظهرت النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية وتأثير ذي دلالة معنوية بين اندماج العاملين بأبعاده (الحيوية، التقاني، والاستغراق)، وريادية الأعمال بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تبني المخاطرة، والرؤية الريادية).

#### دراسة الخالدي (2020)

هدفت الدراسة للتعرف على تحديد أثر اندماج العاملين في نجاح التغيير التنظيمي لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد اندماج العاملين التي شملتها الدراسة في التغيير التنظيمي للعاملين في الشركة العمانية للاتصالات، ومحدودية استجابة التغيير التنظيمي في الشركة لبعض أبعاد دمج العاملين التي شملتها الدراسة مثل (المشاركة في صنع القرار).

#### دراسة عبد القادر وبخوش (2020)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفعيل ممارسات حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة، ووجود مستويات عالية من الاندماج الوظيفي لدى عمال المؤسسة، ووجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين حوكمة الموارد البشرية والاندماج الوظيفي.

#### دراسة العتيبي (2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي وكل من الالتزام التنظيمي، والاندماج في العمل، لدى عينة من العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى مساهمة أبعاد التمكين النفسي في التنبؤ بالالتزام التنظيمي والاندماج في العمل، واعتمد

البحث على المنهج الوصفي الارتباطي لوجود ثلاث مكونات للدراسة، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين النفسي وكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل. دراسة عسلي (2018)

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الاندماج الوظيفي لدى العاملين وأثره على أدائهم الوظيفي في المؤسسات العمومية الاستشفائية، وتوضيح العلاقة الارتباطية بينهما، حيث استُخدم المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لأفراد العينة كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين، وأن الاندماج الوظيفي للعينة المدروسة لا يختلف باختلاف المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي، والمنصب الوظيفي).

### دراسة مرزوق وبوعشة (2017)

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة، واعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية معنوية بين التمكين واندماج الموظفين في المجتمع المبحوث، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على مستوى اندماجهم بوظائفهم في المجتمع المبحوث.

### 3.3 الدراسات الأجنبية:

#### دراسة هرجوفيتش وآخرون (Hrgovic et al., 2020)

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على جميع المعاهد الكرواتية للصحة العامة إلى قياس مستوى تنفيذ مبادئ الجودة المتعلقة بدمج الموظفين والتحسين والتركيز الداخلي على الموظفين، وقد ركّز التحليل على العلاقة بين التركيز على العملاء الداخليين (الموظفين) والتحسينات، وكذلك مشاركة الموظفين والتحسين على التوالي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. تظهر النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين مشاركة الموظفين والتحسينات، بينما لم يتم التحقق من العلاقة بين التركيز الداخلي على العملاء والتحسين في سياق توحيد جودة خدمات الصحة العامة.

#### دراسة شوهان (Chauhan, 2018)

هدفت الدراسة هو فحص العلاقة بين الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين بين (197) موظفاً في شركات قطاع الخدمات في مدينة (جوالور Gwalior) في الهند، وقد تم إجراء هذه الدراسة بمنهجية تجريبية، واستُخدمت الاستبانة التي تتكون من مقياس للرضا الوظيفي واندماج الموظف كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الارتباط



أن الرضا الوظيفي ومشاركة الموظف يرتبطان ارتباطاً إيجابياً، وأن المنظمات إذا كانت ترغب في إدماج قوتها العاملة، فعليها الاهتمام برضاها أيضاً حيث قيل إنّه كلما زاد عدد الموظفين سعداء وراضين زاد اندماجهم وإنتاجيتهم.

#### 3.4 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع الاندماج الوظيفي، تم رصد عدد من نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية، حيث اختلفت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في هدف الدراسة المتمثل بالتعرف على مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة، كما اختلفت في مجتمع الدراسة وعينتها، وفي المدى الزمني خاصة بين الدراسات المحلية حيث تم تطبيقها في عام 2022، أما من حيث نقاط الاتفاق فقد انفتحت مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، كذلك من حيث الأدوات فقد اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات.

تميزت الدراسة بتناولها العلاقة بين مفهوم الاندماج الوظيفي في البلديات الكبرى في قطاع غزة وهو ما يميزها، كونها من أهم المؤسسات التي تقدم خدمات للمجتمع المحلي في كافة المحافظات، وتحظى باهتمام ممولي المشاريع عبر صندوق تطوير وإقراض البلديات، وذلك من خلال دراسة أبعاد الاندماج الوظيفي بأبعاده (المشاركة في الوظيفة، والرضا الوظيفي، والحماس الوظيفي).

#### 3. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تُطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها الآثار التي تحدثها.

#### 4.1 مجتمع وعينة الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة والبالغ عددهم (2714) موظف، وقد تم اختيار عينة البحث من خلال استخدام العينة العشوائية الطبقية من إجمالي عدد مجتمع الدراسة، وعليه فقد بلغ حجم العينة المطلوب في هذه الحالة  $n = 336$  على الأقل، وتم توزيع 365 استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد 277 استبانة، أي بنسبة 75.89% وهي ضمن النسبة المقبولة للدراسة، كما تم التوزيع على عينة استطلاعية من 33 موظف بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، وقد تم إدخالها في التحليل النهائي للدراسة حيث لم يطرأ أي تعديل على الاستبانة.

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب البلدية

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
مكان البلدية	بلدية رفح	67	24.2
	بلدية خان يونس	93	33.6
	بلدية دير البلح	35	12.6
	بلدية غزة	57	20.6
	بلدية جباليا النزلة	25	9.0
الجنس	ذكر	183	66.1
	أنثى	94	33.9
الفئة العمرية	أقل من 30 عام	65	23.5
	من 30- أقل من 40 عام	122	44.0
	من 40- أقل من 50 عام	55	19.9
	50 عام فأكثر	35	12.6
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	56	20.2
	بكالوريوس	187	67.5
	ماجستير	31	11.2
	دكتوراه	3	1.1
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	72	26.0
	من 5 - أقل من 10 سنوات	83	30.0
	من 10 - أقل من 15 سنة	52	18.8
	15 سنة فأكثر	70	25.2
المستوى الوظيفي	مدير دائرة	13	4.7
	مدير وحدة	21	7.6
	رئيس قسم	49	17.7
	رئيس شعبة	55	19.9
	موظف	139	50.2
	المجموع	277	100.0

## 4.2 تصميم أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة للتعرف على "مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين البلديات الكبرى في قطاع غزة" اعتماداً على الأدبيات المتوفرة والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

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

- القسم الثاني: ويتكون من مجال "الاندماج الوظيفي" ويتكون من (24) فقرة، موزعة على 3 محاور هي (المشاركة في الوظيفة، الرضا الوظيفي، الحماس الوظيفي).

وتم استخدام المقياس من 1-10 ل فقرات الاستبانة بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دلّ على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، حيث إن استخدام مقياس ليكارت العشري يعطي مجالاً للمبحوثين باختيار أو كتابة الدرجة التي تناسبهم أكثر من المقياس الثلاثي والخماسي، خاصة أن موضوع الاندماج الوظيفي هو مفهوم له علاقة بالجانب النفسي للموظفين. والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

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

ويعتمد الباحث على محك الدراسة وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (5) يبين المحك المعتمد في الدراسة

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	درجة التوفر (الموافقة)
أقل من 28%	أقل من 2.80	منخفضة جداً
من 28% - 46%	من 2.80 - 4.60	منخفضة
من 46% - 64%	من 4.60 - 6.40	متوسطة
من 64% - 82%	من 6.40 - 8.20	مرتفعة
من 82% - 100%	من 8.20 - 10	مرتفعة جداً

### 4.3 صدق وثبات الأداة:

تم قياس صدق الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية والتي عددها (33) موظف، حيث يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- الصدق الظاهري "صدق آراء المحكمين": حيث تم عرض الاستبانة على (9) محكمين متخصصين في موضوع الدراسة من بينهم متخصص في الإحصاء، وتمت الاستجابة لأرائهم بما يلزم حتى خرج الاستبانة في صورته النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي: ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة؛ وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه، وقد تم اختبار

الاتساق الداخلي وتبين أن قيم معامل الارتباط تتراوح بين (0.356، 0.889)، وهي دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك تعدّ فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الصدق البنائي: يعتدّ الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وقد تبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.718، 0.880)، وهي دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك تعدّ جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

4- ثبات الاستبانة: تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، والثبات يعني استقرار الاستبانة وعدم تناقضه مع نفسه أي يعطي نفس النتائج إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، حيث بلغت قيمته للاستبانة (0.751) وهي أكبر من (0.70)، وهذا يعني أن معامل الثبات جيد ودال إحصائياً.

يتبين من نتائج اختبائي الصدق والثبات أن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

#### 4.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم تفرغ وتحليل الاستبانة على برنامج SPSS، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:
- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي (Frequencies and Percentages)، لوصف عينة الدراسة.
  - المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
  - معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لإيجاد صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لمجالات الدراسة.
  - اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

#### 4. نتائج الدراسة ومناقشتها

##### 5.1 نتائج فقرات محور "المشاركة في الوظيفة"

جدول رقم (6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المحور الأول "المشاركة في الوظيفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يعرف الموظفون تماماً المهام المطلوبة منهم في العمل	8.27	1.47	82.71	36.96	0.000	1
2.	يشارك الموظفون في تحديد الأهداف المتعلقة بأعمالهم	7.43	1.87	74.30	21.62	0.000	6
3.	يتوفر لدى الموظفين فهم واضح لرؤية ورسالة وأهداف البلدية	7.47	1.86	74.66	22.06	0.000	4
4.	يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض في العمل	7.75	1.73	77.55	26.51	0.000	2
5.	يشارك الموظفون في صناعة القرار عندما تتاح لهم الفرصة بذلك	7.25	1.81	72.53	20.69	0.000	8
6.	يغتتم الموظفون الفرصة التي تساعدهم على النمو والتطوير في أعمالهم	7.43	1.66	74.33	24.47	0.000	5
7.	يقدم الموظفون المشورة لبعضهم في العمل	7.65	1.59	76.50	27.67	0.000	3
8.	يقدم الموظفون أفكاراً جديدة تسهم في تطوير العمل	7.41	1.95	74.12	20.63	0.000	7
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>7.58</b>	<b>1.33</b>	<b>75.84</b>	<b>32.31</b>	<b>0.000</b>	

يوضح الجدول (6) أن أعلى فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها "يعرف الموظفون تماماً المهام المطلوبة منهم في العمل" بمتوسط حسابي قدره (8.27) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (82.7%)، وتبين أن أقل فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها "يشارك الموظفون في صناعة القرار عندما تتاح لهم الفرصة بذلك" بمتوسط حسابي قدره (7.25) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (72.5%)، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "المشاركة في الوظيفة" يساوي 7.58 (الدرجة الكلية من 10) بوزن نسبي 75.8%، وهو مؤشر إيجابي ويدل على موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويُعزى ذلك إلى أن البلديات تقوم بتوضيح المهام للموظفين من خلال عقد اللقاءات التعريفية والتدريبية وتوضيح كل ما يتعلق بالوظيفة، كما تقوم بتعزيز التعاون بين الموظفين في العمل الجماعي وتشجعهم على تقديم المشورة لبعضهم لإنجاز المهام بكفاءة. وعلى الرغم من الجهد المبذول إلا أنها لم تُحقق المستوى المأمول

من المشاركة في الوظيفة من حيث مشاركة الموظفين في صناعة القرارات والمبادرة بتقديم أفكار جديدة ووضع الأهداف.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة مرزوق وبوعشة (2017) للعاملين في مجمع عموري في الجزائر. ويُعزى ذلك لتشابه بيئة عمل المؤسسات الحكومية مع بيئة عمل البلديات وتشابه القوانين إلى حد كبير، وأن مجمع عموري للإسمنت يحظى باهتمام كبير من المؤسسين والحكومة الجزائرية بالموظفين والعُمال، لاعتباره أحد أكبر المؤسسات الداعمة للاقتصاد الجزائري. بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الخالدي (2020) للعاملين في قطاع الاتصالات في سلطنة عُمان، ويُعزى ذلك إلى أن الدراسة طُبقت على شركة تتبع القطاع الخاص التي تختلف قوانينها وطبيعة العمل فيها عن الهيئات المحلية التي تُعد مؤسسات شبه حكومية.

## 5.2 تحليل فقرات محور "الرضا الوظيفي":

جدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "الرضا الوظيفي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يحب الموظفون أعمالهم التي يقومون بها	7.49	2.02	74.95	20.56	0.000	2
2.	يتوفر لدى الموظفين الأدوات التي تساعدهم للقيام بأعمالهم (مكاتب، تهوية، إضاءة، طابعات، قرطاسية، أثاث، مرافق صحية... إلخ)	7.97	5.78	79.71	8.56	0.000	1
3.	يقوم المدراء والمشرفون المباشرون بدعم الموظفين والوقوف بجانبهم	6.90	2.19	69.03	14.47	0.000	4
4.	يستمتع المدراء لأراء وأفكار الموظفين ومقترحاتهم	7.15	2.05	71.48	17.46	0.000	3
5.	يتقاضى الموظفون رواتب مناسبة ومرضية	6.17	2.41	61.66	8.04	0.000	6
6.	تمنح إدارة البلدية مكافآت وحوافز مرضية للموظفين	6.04	2.60	60.44	6.66	0.000	7
7.	هناك رضا من الموظفين عن فرصهم في الترقية	5.85	2.66	58.48	5.30	0.000	8
8.	يتوفر لدى الموظفين فرصة للتطور والنمو الوظيفي والمهني	6.36	2.36	63.61	9.62	0.000	5
جميع فقرات المجال معاً		6.74	1.97	67.42	14.71	0.000	

يوضح الجدول (7) أن أعلى فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصّها "يتوفر لدى الموظفين الأدوات التي تساعدهم للقيام بأعمالهم (مكاتب، تهوية، إضاءة، طابعات، قرطاسية، أثاث، مرافق صحية... إلخ)" بمتوسط حسابي قدره (7.97) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (79.7%)، وتبين أن

أقل فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها "هناك رضا من الموظفين عن فرصهم في الترقية" بمتوسط حسابي قدره (5.85) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (58.5%). بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "الرضا الوظيفي" يساوي 6.74 (الدرجة الكلية من 10) بوزن نسبي 67.42%، وهو مستوى مرتفع لكنه قريب جداً من المتوسط.

ويرجع ذلك إلى دور المنح التي تُقدّمها الجهات المانحة المختلفة مثل صندوق تطوير وإقراض البلديات والتي تسهم في تطوير بيئة العمل وتوفير المستلزمات المختلفة التي تُسهّل إتمام المهام، مع ضرورة استماع المدراء لآراء ومقترحات وأفكار الموظفين لتعزيز الرضا الوظيفي لديهم. وعلى الرغم من ذلك فإن الإجراءات التي تقوم بها البلديات الكبرى لم تفلح في الوصول للمستوى المأمول من الرضا الوظيفي، في ظل وجود ضعف فرص تدريب وتطوير جميع الموظفين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، وقلة نسبة الرواتب التي يتلقاها الموظفون.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة مرزوق وبوعشة (2017) للعاملين في مجمع عموري للإسمنت. ويُعزى ذلك إلى دور المنح والمساعدات الخارجية للدول التي تعاني من الأزمات الاقتصادية، وأثرها الملموس في تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي في المؤسسات. بينما اختلفت مع دراسة عليوة (2021) في وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، ويُعزى ذلك إلى زيادة الأعباء والمسؤوليات على الممرضين والأطباء والمهن الصحية المُساعدة خصوصاً في أوقات الحروب والطوارئ مما يسبب تدني في الرضا الوظيفي.

### 5.3 تحليل فقرات محور "الحماس الوظيفي":

جدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المحور الثالث "الحماس الوظيفي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يغلب على الموظفين روح الحماسة أثناء العمل	6.91	2.08	69.10	15.25	0.000	8
2.	يُظهر الموظفون النشاط والحيوية خلال قيامهم بوظائفهم	7.03	2.02	70.29	16.72	0.000	7
3.	يرغب الموظفون بالذهاب لأعمالهم باكراً	7.10	2.01	70.98	17.33	0.000	5
4.	يستمر الموظفون بأعمالهم لو طُلب منهم العمل لساعات إضافية	7.17	2.05	71.66	17.63	0.000	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
5.	يبقى الموظفون في حالة من المثابرة والإصرار لإتمام أعمالهم	7.24	1.99	72.38	18.73	0.000	3
6.	يتحلى الموظفون بروح التحدي للصعوبات التي تواجههم	7.28	1.92	72.82	19.79	0.000	2
7.	لدى الموظفين استعداد للقيام بمهام أخرى غير مهامهم	7.08	1.98	70.76	17.47	0.000	6
8.	يعمل الموظفون بإخلاص وتفاني	7.65	1.90	76.50	23.20	0.000	1
<b>جميع فقرات المجال معاً</b>		<b>7.18</b>	<b>1.68</b>	<b>71.81</b>	<b>21.67</b>	<b>0.000</b>	

يوضح الجدول (8) أن أعلى فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصّها "يعمل الموظفون بإخلاص وتفاني" بمتوسط حسابي قدره (7.65) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (76.5%)، وتبين أن أقل فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصّها "يغلب على الموظفين روح الحماسة أثناء العمل" بمتوسط حسابي قدره (6.91) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (69.1%)، وبشكل عام يمكن القول بأنّ المتوسط الحسابي لمحور "الحماس الوظيفي" يساوي 7.18 (الدرجة الكلية من 10) بوزن نسبي 71.81%، وهو مستوى مرتفع.

ويعود ذلك إلى حرص إدارة البلديات على تشجيع الموظفين لتقديم الخدمة للمواطنين وإظهار روح التفاني والإخلاص في العمل، وأن الموظفين لديهم روح التحدي للصعوبات التي تواجههم في العمل، وعلى الرغم من أن البلديات تبذل جهداً في رفع مستوى حماسة الموظفين للعمل، إلا أن جهودها تحتاج إلى تعزيز أكبر في جعل الموظفين أكثر حيويةً ونشاطاً، وتدريبهم على طرق ووسائل التغلب على التحديات والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الفليت وعابدين (2021) للعاملين بشركات الإنترنت في قطاع غزة، ومع دراسة العتيبي (2018) للعاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض، ودراسة دهليز وحمد (2016) للعاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.



#### 5.4 تحليل جميع محاور "الاندماج الوظيفي"

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T ودرجة الموافقة لكل محور من محاور الاندماج الوظيفي

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

تبين من الجدول (9) أن أعلى محور حسب المتوسط الحسابي "المشاركة في الوظيفة" بمتوسط حسابي قدره (7.85) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (75.84%)، وأن ثاني محور حسب المتوسط الحسابي "الحماس الوظيفي" بمتوسط حسابي قدره (7.18) (الدرجة الكلية من 10) ووزن نسبي قدره (71.81%)، وتبين أن أقل محور حسب المتوسط الحسابي "الرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي قدره (6.74) ووزن نسبي قدره (67.42%).

وقد جاء المتوسط الحسابي لمحور المشاركة في الوظيفة في المرتبة الأولى؛ ويرجع ذلك إلى حجم التأثير الإيجابي الذي يُقدّمه هذا المجال في إدماج الموظفين وإشراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات كتوجه حديث ضمن الخطة الاستراتيجية (2017-2022) لقطاع الحكم المحلي. كما أن المتوسط الحسابي لمحور الحماس الوظيفي جاء في المرتبة الثانية؛ ويرجع ذلك لاهتمام البلديات بتحسين أدائها، واستمرار دعم المانحين للبلديات وتطوير هيكلياتها وإحداث نوع من الاستقرار المالي، ما يمكنها من القيام بمسؤولياتها وواجباتها تجاه الموظفين والمواطنين على حدٍ سواء. وقد حصل المتوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي على المرتبة الثالثة؛ ويرجع ذلك لصعوبة تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي في ظل الظروف المادية الصعبة التي تعاني منها المؤسسات الفلسطينية من خلال تقديم رواتب والحوافز ومكافآت، وتدريب وترقيات مُرضية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ملحم وآخرين (2019) ودراسة الهيتي ومحمود (2021) وعبد القادر وبخوش (2020) وعسلي (2018)، والتي أكدت على أهمية دعم القيادة للموظفين والوقوف بجانبهم، وجعلهم يفتخرون بوظائفهم، وتعزيز روح الانتماء والمشاركة الفاعلة في بيئة العمل، كما أظهرت أهمية تطوير

ظروف العمل وتدريب الموظفين، وهو ما يدل على حاجة البلديات الكبرى للاهتمام أكثر بالاندماج الوظيفي من أجل تقديم الخدمات للمجتمع المحلي.  
من خلال تحليل البيانات تم التوصل للنتائج الآتية:

1. بينت الدراسة وجود مستوى مرتفع من الاندماج الوظيفي في البلديات الكبرى في قطاع غزة بأبعاده الثلاثة (المشاركة في الوظيفة، والرضا الوظيفي، والحماس الوظيفي).
2. هناك موافقة مُرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على محور المشاركة في الوظيفة؛ وذلك بسبب قيام البلديات بعقد اللقاءات التعريفية والتدريبية وتوضيح كل ما يتعلق بالوظيفة للموظفين، كما تقوم بتعزيز التعاون بين الموظفين في العمل الجماعي وتُشجّعهم على تقديم المشورة لبعضهم لإنجاز المهام بكفاءة.
3. وجود موافقة مُرتفعة نوعاً ما وقريبة من المتوسط من قبل أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي، وعلى الرغم من ذلك فإن الإجراءات التي تقوم بها البلديات الكبرى لم تفلح في الوصول للمستوى المأمول من الرضا الوظيفي، في ظل وجود ضعف فرص تدريب وتطوير جميع الموظفين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، وقلة نسبة الرواتب التي يتلقاها الموظفون.
4. هناك موافقة مُرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على محور الحماس الوظيفي؛ ويعود ذلك إلى حرص إدارة البلديات على تشجيع الموظفين لتقديم الخدمة للمواطنين وإظهار روح التفاني والإخلاص في العمل، ووجود روح التحدي للموظفين تجاه الصعوبات التي تواجههم في العمل.

## 6. التوصيات:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الدراسة بالآتي:

1. على إدارة البلديات إشراك الموظفين في صناعة القرارات المتعلقة بوظائفهم وإعطائهم المزيد من الثقة، بهدف تعزيز قدراتهم وقابليتهم لتطبيق القرارات المتخذة.
2. تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات والتي تساهم في تطوير العمل، من خلال إقامة المسابقات لتقديم الأفكار الإبداعية التي تُقدّم حلولاً لبعض المشكلات، وتساهم في تطوير العمل.
3. ضرورة اهتمام الإدارة بتدريب الموظفين على التخطيط لأعمالهم والمهام الواجب تنفيذها ضمن الخطة التشغيلية وابتكار آليات جديدة لتنفيذ المهام بكفاءة.
4. اهتمام إدارة البلدية وخاصة إدارة شؤون الموظفين بمبدأ تكافؤ الفرص لترقية الموظفين، بهدف إشاعة جو الراحة والطمأنينة في بيئة العمل والتخلص من الأفكار السلبية التي قد تسيطر على بعض الموظفين كالمُحاباة، والتي تُضّر بمصلحة العمل.

5. على إدارة البلدية تخصيص جزء من الموازنة العامة كبنء لتقءيم المكافآت والءوافر المادية مقابل الأعمال والإنجازات الاستثنائية، بما ينعكس إءاباً على استءمرار ءيوية الموظفء وتفاعلم مع المؤسسة.

6. استءمرار طلب إدارة البلدية بتغطية رواتب الموظفء من الءهات المانءة المحلية والدولية للوصول لءالة الاستءقرار النفسي للموظفء والرضا الوءظفي لءيهم.

7. على إدارة البلدية وءاصة إدارة شؤون الموظفء الإعلان عن المسابقات التحفءزية كمسابقة الموظف المءمىز، بءءف إشاعة ءو الءماسة والتفاني في العمل، مما ينعكس إءاباً على تقءيم الءءمة للمواطنء.

8. على دائرة التدريب وتنمية القءرات في البلدية تصمىم برنامج تنشءطي للموظفء، يءءف إلى رفء مستوى الءماس والتفاني في العمل.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

ءءاء، نرمىن. (2016). ءور إءماج الموظفء في رفء مستوى أداءهم في المصارف السورية الءاصة. (رسالة ماءستير غير منشرة). الءامعة الافتراضية السورية، سورية.

ءمىء، ءازم. (2018). إدارة المواهب وأءاء المنظمة- الءور الوسءط للاندماج الوءظفي: دراسة ءالة بنك فلسطين في قطاع غزة. (رسالة ماءستير غير منشرة). الءامعة الإسلامية، غزة.

الءالءى، صالح. (2020). التءير التنظيمى بالاعءماء على استءراتيجية اندماج الموارء البءرية دراسة مىءانية في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان. في المءلة العربية للنشر العلمى. (25). المءلة العربية للنشر العلمى.

ءهلىز، ءالء؛ ءمء، مءمء. (2016). أثر الارتباط الوءظفى والءعم التنظيمى المءرك على الأداء الوءظفى في المؤسسات الأكاءمىة الفلسطينية. مءلة الءامعة الإسلامية للءراسات الاقءصاءة والإءارية، 24(4)، 26-

50.

الطهراوى، عبء المنعم. (2021). ءور الءىئات المحلية في التنمية وإعادة الءياة في مءافظات قطاع غزة. شبكة المنظمات الأهلىة الفلسطينية، 1-16.

عائش، هىثم، و قءىء، لؤى. (2020). ءور الموازنات في التءطىط بالبلءىات الفلسطينية: دراسة تطبىقية على البلءىات الءمس الكبرى في قطاع غزة. مءلة الاقءصاء والمالىة، 6(1)، 36-47.

عبء القاءر، سعةء؛ بءوش، مءىءة. (2020). ءوكمة الموارء البءرية كمءءل لتعزىز مقومات الانءماج الوءظفى: دراسة ءالة مؤسسة اتصالات الءزائر-فرع ولاية الأغواط. مءلة لءراسات العءء الاقءصاءى، 11(1)، 95-

119.

- العتيبي، سعد. (2018). التمكين النفسي وعلاقته بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركة التأمين الخاصة بمدينة الرياض. *المجلة العربية للإدارة*، (4)38، 115-143.
- عسلي، نور الدين. (2018). دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي في ولاية المسلية. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، (1)11، 142-153.
- علوية، أمينة. (2021). أثر الرضا الوظيفي على اندماج الموظفين بالمستشفيات الحكومية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الفليت، خلود؛ عابدين، عبد الرحمن. (2021). ترتيبات العمل المرن وأثر على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الانترنت في قطاع غزة. *مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، (3)11، 90-106.
- مرزوق، سارة؛ بوعشة، مبارك. (2017). دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مجمع عموري بسكرة. *مجلة دراسات اقتصادية*، (3)4، 162-187.
- ملحم، مروان؛ مودة، حبسة؛ أحمد، خليل. (2019). تأثير أسلوب القيادة التحويلية على اندماج الموظفين - استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. *المجلة الدولية للاتجاهات الحديثة في العلوم الاجتماعية*. (8)2، 162-173.
- النعامي، علي؛ الباز، عماد؛ و الخيسي؛ عبد الباسط. (2014). مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي و الإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية تحليلية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات الإدارية و الاقتصادية*، (1)1، 191-234.
- الهيتمي، صلاح؛ محمود، دراء. (2021). تأثير اندماج العاملين في ريادة الأعمال: دراسة تطبيقية لعينة من الشركات العائلية في بغداد. *مجلة الدنانير*، (21)1، 538-569.
- الوقائع الفلسطينية. (2009). قرار مجلس الوزراء الفلسطيني رقم (1) لسنة 2009 بشأن نظام موظفي الهيئات المحلية. جامعة بيرزيت.
- الوقائع الفلسطينية. (2020). تعليمات رقم (1) لسنة 2020م بشأن موظفي الهيئات المحلية. 1، 2-30.
- وزارة الحكم المحلي. (2005). *دراسة استطلاعية حول تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية. الإدارة العامة للتطوير والبحث والدراسات*. 1-74.
- وزارة الحكم المحلي. (2010). *الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي (2010-2014)*. رام الله، وزارة الحكم

المحلي.

وزارة الحكم المحلي. (2020). تقرير الأداء السنوي لوزارة الحكم المحلي لعام (2020). رام الله، وزارة الحكم

المحلي.

المراجع العربية بنظام الرومنة:

hdad, nrmyn. (2016). dwr edmaj almwfzfn fy rf'e mstwa ada'hm fy almsarf alswwryh alkhsh. (rsalh majstyr ghyr mnshwrh). aljam'eh alaftradyh alswwryh, swryh.

hmyd, hazm. (2018). edarh almwahb wada' almnzmmh- aldwr alsyrt llandmaj alwzyfy: drash halh bnk flstyn fy qta'e ghzh. (rsalh majstyr ghyr mnshwrh). aljam'eh aleslamy, ghzh.

alkhaldy, salh. (2020). altghyr altnzymy bale'etmad 'ela astratyjy andmaj almward albshyryh drash mydanyh fy qta'e alatsalat fy sltnh 'eman. fy almjhl al'erbyh llshr al'elmy. (25). almjhl al'erbyh llshr al'elmy.

dhlyz, khald 'hmd, mhmd. (2016). athr alartbat alwzyfy wald'em altnzymy almdrk 'ela alada' alwzyfy fy alm'essat alakadymy alflstyny. mjhl aljam'eh aleslamy lldrasat alaqtadyh waledaryh, 24(4), 26–50.

althrawy, 'ebd almn'em. (2021). dwr alhy'eat almhlyh fy altnmyh we'eadh alhyah fy mhafzat qta'e ghzh. shbkh almnzmat alahlyh alflstyny, 1–16.

al'etyby, s'ed. (2018). altnkyn alnfsy w'elaqth bkl mn alaltzam altnzymy walandmaj fy al'eml lda al'eamlyn fy shrkh altamyn alkhsh bmdynh alryad. almjhl al'erbyh lldarh, 38(4), 115–143.

'eaysh, hythm, w qdyh, l'ey. (2020). dwr almwaznat fy altkhtyt balbldyat alflstyny: drash ttbyqyh 'ela al'bldyat alkhms alakra fy qta'e ghzh. mjhl alaqtadyh walmalyh, 6(1), 36–47.

'ebd alqadr, s'edh 'bkhwh, mdyhh. (2020). hwkmh almward albshyryh kmkhl lt'ezyz mqwm alandmaj alwzyfy: drash halh m'essh atsarat alja'ar-fr'e wlayh alaghwat. mjhl drasat al'edd alaqtady, 11(1), 95–119.

'esly, nwr aldyn. (2018). drash athr alandmaj alwzyfy 'ela ada' al'eamlyn fy almsstshfyat al'emwmyh drash mydanyh l'eynh fy mstshfa alzhrawy fy wlayh almslyh. mjhl al'elwm alaqtadyh waltsyyr wal'elwm aljaryh, 11(1), 142–153.

'elywh, amynh. (2021). athr alrda alwzyfy 'ela andmaj almwfzfn balmstshfyat alhkwmlyh fy qta'e ghzh. (rsalh majstyr ghyr mnshwrh). aljam'eh aleslamy, ghzh.

alflyt, khldw' 'eabdyn, 'ebd alrhmn. (2021). trtybat al'eml almrn wathr 'ela alartbat alwzyfy: drash ttbyqyh 'ela al'eamlyn bshkrat alantrnt fy qta'e ghzh. mjhl al'mthna ll'elwm aledaryh walaqtadyh, 11(3), 90–106.

mrzwq, sarh 'bw'eshh, mbark. (2017). drash athr altnkyn fy thqyq alandmaj alwzyfy ll'eamlyn: drash halh mjm'e 'emwry bskrh. mjhl drasat aqtadyh, 4(3), 162-187.

mlhm, mrwan 'mwdh, hbsh 'ahmd, khlyl. (2019). tathyr aslwb alqyadh althwylyh 'ela andmaj almwfzfn - astkhdam nmdjh alm'eadlat alhyklyh. almjhl aldwlyh llatjahat alhdythh fy al'elwm alajtma'eyh. 2(8), 162-173.

aln'eamy, 'ely 'albaz, 'emad 'w alkhysy' 'ebd albast. (2014). mda msahmh wzyfh altdqyq aldakhly fy dbt alada' almaly w aledary fy hy'eat alhkm almhly bqta'e ghzh: drash ttbyqyh thlylyh. mjhl jam'eh alqds almftwhh llabhath w aldrasat aledaryh w alaqtadyh, 1(1), 191–234.

alhyty, slah' mhmwd, drda'. (2021). tathyr andmaj al'eamlyn fy ryadh ala'emal: drash ttbyqyh l'eynh mn alshkrat al'ea'elyh fy bghdad. mjhl aldnanyr, 1(21), 538–569.

alwqa'e'e alflstyny. (2009). qarar mjls alwzra' alflstyny rqm (1) lsnh 2009 bshan nzam mwzfy alhy'eat almhlyh. jam'eh byrzyt.

alwqa'e'e alflstynyh. (2020). t'elymat rqm (1) lsnh 2020m bshan mwzfy alhy'eat almhlyh. 1, 2–30.

wzarh alhkm almhly. (2005). drash asttla'eyh hwl tsnyf alhy'eat almhlyh alflstynyh. aledarh al'eamh llttwyr walbthh waldrasat. 1–74.

wzarh alhkm almhly. (2010). aletar alastryjy lwzarh alhkm almhly (2010-2014). ram allh, wzarh alhkm almhly.

wzarh alhkm almhly. (2020). tqryr alada' alsnwyy lwzarh alhkm almhly l'eam (2020). ram allh, wzarh alhkm almhly.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Chauhan, A. S. (2018). Job satisfaction as a tool to engage Employees at workplace. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 6(1), 1467-1469
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement-A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance and Increasing Loyalty* (1st ed). USA, John Wiley & Sons, Inc.
- Gallup. (2020a). *Boost your employee engagement today-Effectory's study of the Global Employee Engagement Index 2020*. <https://www.gallup.com/>
- Gallup. (2020b). *Gallup co*. Retrieved from: <https://www.gallup.com/home.aspx>
- Hewitt, A. (2015). Trends in Global Employee Engagement. *Aon Empower Results*, 13(3).
- Hrgovic, A. M. F., Arngar, C., & Shkarika, I. (2020). Employee engagement and improvement as important principles of TQM in public health institutes. *Proceedings of the Polytechnic of Rijeka*, 8(1), 189–201.
- Lee, S., & Seo, H. (2021). The Relationship Between the Emotional Labor, Job Enthusiasm and Job Burnout of Pilates Instructors. *Asia-Pacific Journal of Convergent Research Interchange*, 7(6), 25–36.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Nasima, A., & Shalini, P. (2018). Determinants of Engaging Employees at Work Place. *Eurasian J. Anal. Chem.*, 13(6), 143-151.
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50–67. <https://doi.org/10.5590/ijamt.2017.16.1.04>
- Peters, J. (2019). *EMPLOYEE ENGAGEMENT-Creating positive energy at work* (1st ed). USA, KR Publishing.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2002). *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study on the COBE-model*. Utrecht University, Netherlands.
- Turner, P. (2020). *Employee Engagement in Contemporary Organizations-Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness. Employee Engagement in Contemporary Organizations (eBook)*. Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-36387-1>
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (14th ed.). U.K, Pearson Education Limited.
- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment. SHRM Foundation*, 1, 1-53.