

جامعة محمد خضراء بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكورة:

## دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة وحدة العجائن زريبة الوادي - بسكرة -

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ(ة): **إعداد الطالب (ة):**

د/ نصيرة بويعلى  **رمضان بشينة**

### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا		
مشرفا ومحررا		نصيرة بويعلى
مناقش		

السنة الجامعية: 2024 / 2025



جامعة محمد خضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكورة:

**دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي**

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة وحدة العجائن زريبة الوادي - بسكرة -

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

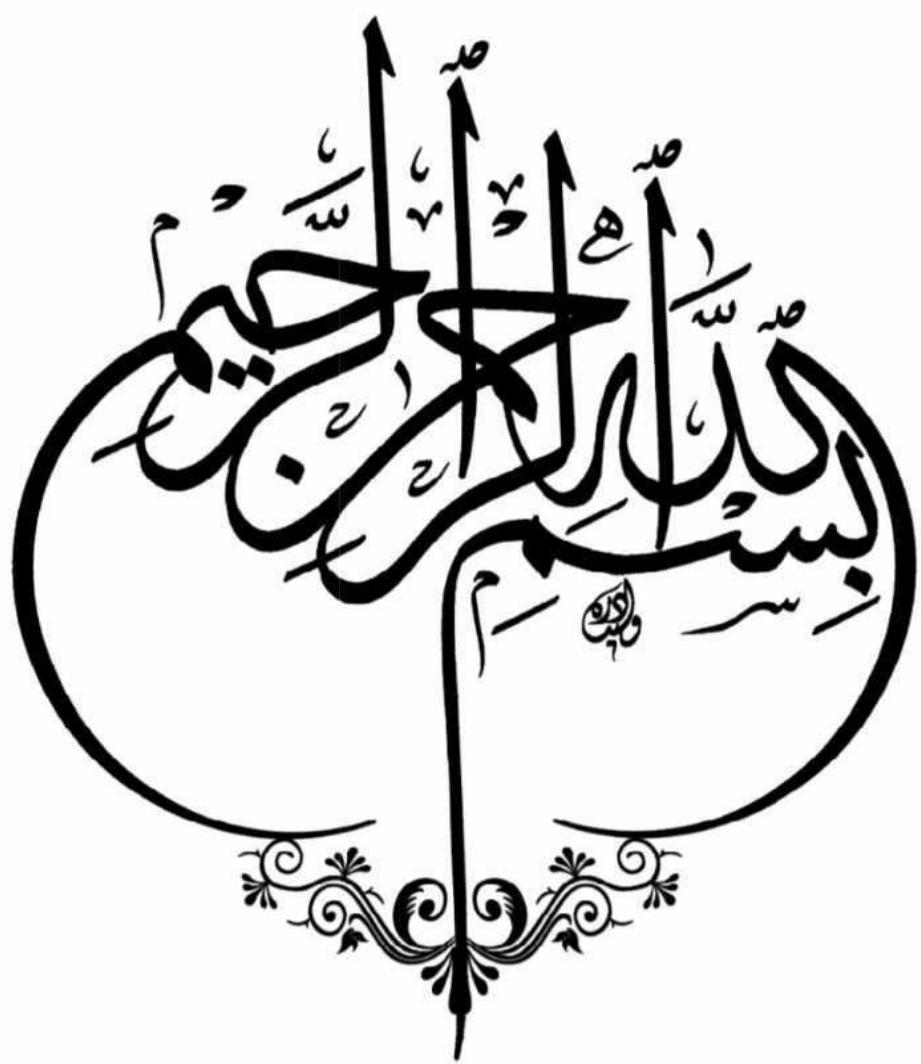
إعداد الطالب (ة): إشراف الأستاذ(ة):

د/ نصيرة بويعلى رمضان بشينة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا		
مشرفا ومحررا		نصيرة بويعلى
مناقش		

السنة الجامعية: 2025 / 2024



## شكر وتقدير

الحمد لله والصلوة والسلام على سيد الخلق وحبيب الحق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

بداية نشكر الله عز وجل الذي أعنانا وشد من عزمنا على إكمال هذه المذكرة. يسعدنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذتنا الدكتورة الفاضلة "نصيرة بويعلي"، وذلك لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة وإثرائها بنصائحها وملاحظاتها القيمة.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل لقبولهم مناقشة هذه المذكرة. ونتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين تعاونوا معنا في إنجاز وإتمام هذا العمل وأخص بالذكر كل من الأستاذة مشرى سميرة، حنان حمادي، حنان بن بليدة، حيمير صباح، منسول

الصالح

## الإِهْمَادُ:

الحمد لله على التمام وحسن الختام تم بحمد الله وفضله تخرجني  
وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى النور الذي اضاء دربي، الى العزيز الذي حملت  
اسمه فخرا، الى معلمي الأول الرجل الذي سعى طوال حياته لنكون الأفضل  
أبي الغالي.

وإلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي الى من كانت ملجئي ويدى اليمنى في  
هذه الرحلة التي من أبصرت بها طريق حياتي واعتزازي بذاتي.. الى  
الحنون إلى من كانت دعواتها تحيطني  
القلب  
أمي الغالية.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتن من كانوا عونا لي في  
رحلة بحثي إخوتي: بلقاسم، كريم، عبد الحق، عبد الحكيم.

إلى أخواتي: نسرين، فاطمة وزوجة أخي الغالية حياة، وإلى صغار العائلة خاصة  
الكتاكيت: هيبة، جنى، فاطمة الزهراء....

إلى رفقاء الخطوة الأولى ومازالو حتى الخطوة الأخيرة الى من كانوا خلال  
السنين العجاف نسمة رقيقة صديقاتي الغاليات.

إلى كل من وقف بجانبي ووثق بي اهدي ثمرة تعبي لكم انا ممتنة جدا لوجودكم.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
04	تمهيد
05	1.1. إشكالية الدراسة
06	2.1. أسباب اختيار موضوع
07	3. أهمية الدراسة
08	4.1. أهداف الدراسة
10	5.1. مفاهيم الدراسة
18	6.1. الدراسات السابقة
19	خلاصة
<b>الفصل الثاني: التمكين الإداري</b>	
20	تمهيد
21	2.1. مفاهيم مرتبطة بالتمكين الإداري

22	2. خصائص التمكين الإداري
23	3. أهمية التمكين الإداري
24	4. أبعاد التمكين الإداري
27	5. أنواع التمكين الإداري
29	6. خطوات التمكين الإداري
36	7. بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري
31	8. فوائد التمكين الإداري
32	9. معوقات التمكين الإداري
33	خلاصة

### الفصل الثالث: الاندماج الوظيفي

37	تمهيد
39	1.3. خصائص الاندماج الوظيفي
41	2.3. أهمية الاندماج الوظيفي
43	3.3. أهداف الاندماج الوظيفي
44	4.3. أبعاد الاندماج الوظيفي
45	5.3. مستويات الاندماج الوظيفي
46	6.3. مظاهر الاندماج الوظيفي
63	7.3. العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي
48	8.3. نظريات الاندماج الوظيفي
50	9.3. معوقات الاندماج الوظيفي
52	خلاصة

### الجانب الميداني

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

53	تمهيد
54	1.4. مجالات الدراسة
57	2.4. مجتمع الدراسة

61	3.4. منهج الدراسة
62	4.4. أداة الدراسة
66	5.4. الأساليب الإحصائية
67	خلاصة
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج</b>	
69	تمهيد
70	1.5. عرض وتحليل بيانات الدراسة
83	2.5. عرض ومناقشة نتائج الدراسة
91	3.5. النتائج العامة
94	خلاصة
96	الخاتمة
98	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	الدراسات السابقة	01
58	خصائص المبحوثين وفق متغير الجنس	02
59	خصائص المبحوثين وفق السن	03
60	خصائص المبحوثين وفق المستوى التعليمي	04
61	خصائص المبحوثين وفق سنوات الخبرة	05
64	بدائل ودرجات الاستبيان	06
65	طول فئة المقياس وما يقابلها من مستوى الاستجابة	07
71	إجابات المبحوثين حول المشاركة في اتخاذ القرار على الموظفين في المؤسسة في تحقيق الإنداجم الوظيفي.	08
76	إجابات المبحوثين حول الاتصال الفعال على الموظفين في المؤسسة في تحقيق الإنداجم الوظيفي.	09
81	إجابات المبحوثين حول التدريب في تحقيق الإنداجم الوظيفي.	10
92	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والدرجة للمقياس ككل.	11
	إجابات افراد مجتمع الدراسة نحو المحاور الأساسية للقياس.	12
93	إجابات المبحوثين نحو محاورها الأساسية.	13

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	أهمية التمكين الإداري	02
26	ابعاد التمكين الإداري	03
28	أنواع التمكين الإداري	04
30	خطوات التمكين الإداري	05
34	معوقات التمكين الإداري	06
38	خصائص الاندماج الوظيفي	07
41	أهمية الاندماج الوظيفي	08
46	ظواهر الاندماج الوظيفي	09
48	العوامل المؤثرة للاندماج الوظيفي	10
58	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	11
59	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن	12
60	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13
61	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	14

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي، وذلك من خلال الكشف عن دور أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في التدريب ومشاركة اتخاذ القرارات والاتصال الفعال في تحقيق الاندماج الوظيفي.

وللأتامام هذه الدراسة وفق منهجية علمية، قسمت الدراسة إلى جانبيين: نظري وميداني خصص الجانب الأول للإطار النظري الذي يحتوي على ثلاثة فصول، بينما الثاني للجانب الميداني الذي تضمن فصلين. وانطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافه تم إجراء دراسة مسحية لجميع موظفي مؤسسة مطاحن البركة وحدة العجائن زريبة الوادي ولاية بسكرة، لإجراء الدراسة الميدانية، والتي تطلب إجراءها مدة زمنية كانت من 27 أبريل إلى غاية 05 ماي 2025.

وقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي في الدراسة، والإعتماد على واحدة من أدواته أثناء جمع المعلومات وهي استماراة استبيان مكونة من 27 عبارة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وقد احتوت على قسمين : القسم الأول بيانات عامة حول المبحوثين، أما القسم الثاني اشتمل على ثلاثة محاور وهمما أبعاد الدراسة [المشاركة في اتخاذ القرار ، الاتصال الفعال ، التدريب ]، وقد تم تحليله باستخدام البرنامج الإحصائي spss V 23، والإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات النسب المئوية،المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة.

وبعد التفريغ وتحليل البيانات وتقديرها كمياً وكيفياً توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق الاندماج الوظيفي.
- للاتصال الفعال دور في تحقيق الاندماج الوظيفي.
- للتدريب دور في تحقيق الاندماج الوظيفي.

والنتيجة العامة المتوصل إليها أن للتمكين الإداري دور في تحقيق الاندماج الوظيفي بمطاحن البركة زريبة الوادي بسكرة.

## **Summary:**

The study aims to understand the role of administrative empowerment in achieving job integration. This is achieved by exploring the role of administrative empowerment dimensions, namely training, shared decision-making, and effective communication, in achieving job integration.

To complete this study according to a scientific methodology, the study was divided into two parts: theoretical and field. The first part was devoted to the theoretical framework, which contains three chapters, while the second part was devoted to the field aspect, which included two chapters.

Based on the subject and objectives of the study, a survey was conducted of employees at the Al-Baraka Mills Company, Zriba El Oued, in the province of Biskra, to conduct the field study.

The period of time required to conduct the study was from April 27 to May 5, 2025.

The study employed a descriptive approach, relying on one of its tools while collecting information: a questionnaire consisting of 27 statements based on a three-point Likert scale.

The questionnaire was analyzed using SPSS v2. 3, and a set of statistical methods were used, including frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, and Cronbach's alpha coefficient, to ensure the reliability of the tool.

After transcribing, analyzing, and interpreting the data quantitatively and qualitatively, the study reached the following conclusions:

- Participation in decision-making plays a role in achieving job integration.
- Effective communication plays a role in achieving job integration.
- Training plays a role in achieving job integration.

The overall conclusion reached is that administrative empowerment plays a role in achieving job integration.

# مقدمة

تعد المؤسسة من الركائز الأساسية في بناء المجتمع سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث تؤدي دوراً محورياً في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فهي تمثل كياناً منظماً يعمل وفق أهداف محددة، وتعتمد على موارد بشرية ومادية لتحقيق هذه الأهداف. ومن أجل ضمان فاعلية هذا الدور، أصبح من الضروري على المؤسسات المعاصرة أن تولي اهتماماً أكبر بمواردها البشرية، ليس فقط من خلال تسييرها اليومي، بل من خلال خلق بيئة عمل محفزة تعزز من العلاقة بين العامل والمؤسسة. وكل فرد من هذه المؤسسة يؤدي أدوار وأنشطة محددة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوسائل والتقنيات التي تساعد الموظفين في تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة، فأساس نجاحها أو فشلها هو الموظف مما يجب الاهتمام به. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات اليوم، ظهر توجه نحو اعتماد آليات حديثة في التسيير ترتكز على إشراك الموظفين بفعالية أكبر في مختلف جوانب العمل. ومن بين هذه الآليات يبرز التمكين الإداري.

يعد التمكين الإداري من أبرز المفاهيم الحديثة في علم الادارة، وقد بُرِزَ كاستجابة طبيعية للتحولات التي شهدتها بيئة العمل، من حيث تعقيد المهام وتزايد التحديات التنظيمية والإنسانية. ولقد عُرِفَ توسيعاً كبيراً من حيث التطبيق خاصة في ظل الفعالية التي حققها، وقد جاء هذا التوجه استجابة للتغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل، والتي افرزت الحاجة إلى أنماط جديدة من العلاقات داخل المؤسسات، تقوم على الشراكة والثقة بدل التبعية والرقابة الصارمة. فإن التمكين يعكس تحولاً في فلسفة الادارة، من النظرة التقليدية التي تختزل دور الموظف في التنفيذ، إلى نظرة أكثر شمولية تعترف بإمكاناته وتحمّل مساهماته الفكرية والسلوكية في تحقيق الأهداف التنظيمية ولضمان نجاح المؤسسة يجب خلق بيئة عمل تساعد الموظف على التأقلم والاستقرار والشعور بالرضا في مكان عمله، اذ نجد أن المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً بعناصر تحسين أداء موظفيها من خلال تحقيق الاندماج الوظيفي.

الذي يبرز كأحد المؤشرات الجوهرية التي تعكس جودة العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وهو أحد المفاهيم الجديدة في علم الاجتماع، ويشير الاندماج الوظيفي إلى الحالة التي يشعر فيها الفرد بالتوافق والانسجام مع بيئة عمله، ويبدي خلالها اهتماماً حقيقياً بنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، مما ينعكس إيجاباً على سلوكه التنظيمي ومردوديته المهنية. وقد أصبح هذا المفهوم يحظى باهتمام متزايد في الدراسات الحديثة، نظراً لارتباطه المباشر برفع مستويات الأداء، وتقليل نسب الغياب، ودعم الاستقرار الوظيفي.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي لموظفي مؤسسة مطاحن البركة وحدة العجائن زريبة الوادي-بسكرة-، وضمن هذا المسعى تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبيين: الجانب النظري للدراسة وينقسم إلى ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** يتضمن الإطار العام للدراسة الذي شمل طرح إشكالية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، ثم تحديد الأهمية من تناول الموضوع، والأهداف التي ترمي إليها، بالإضافة إلى ذلك تضمن المفاهيم الأساسية الخاصة بالموضوع، والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة "التمكين الإداري" و "الاندماج الوظيفي" أما **الفصل الثاني:** الذي تعلق بالتمكين الإداري؛ الذي تضمن مفاهيم مرتبطة بالتمكين الإداري وخصائصه، و أهميته، وكذلك الأبعاد التي ترمي إليه، ثم ذكر أنواع التمكين الإداري، ثم أهم الخطوات التي تنتهي بها، وكذلك بعض النظريات المفسرة له، وأخيراً فوائد ومعوقات التي تواجهه.

اما **الفصل الثالث:** هو الآخر عبارة عن إطار نظري خاص بالاندماج الوظيفي، احتوى خصائص الاندماج الوظيفي، وكذلك أهميته بالنسبة للعامل والمؤسسة ككل، والأهداف التي ترمي إليه، ثم الأبعاد التي تتبثق من الاندماج الوظيفي ومستوياته، ومظاهره، والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى أهم النظريات التي تناولت هذا المتغير، وأخيراً أهم المعوقات التي تواجهه.

**الفصل الرابع:** تم فيه عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث احتوى على مجالات الدراسة، ومجتمع البحث، والمنهج المستخدم في الدراسة، واداة جمع البيانات، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

**الفصل الخامس:** والأخير الخاص بالجانب الميداني، تناولنا في عرض وتحليل بيانات كل محور ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، وهذا في ظل التساؤلات والدراسات السابقة، ثم عرض النتائج النهائية التي تعبّر عن إجابتنا على التساؤلات التي تم طرحها.

وختّم كل ذلك بخاتمة الدراسة ثم قائمة المراجع والملحق التي استخدمناها في دراستنا.

# الفصل الأول:

## الإطار العام للدراسة

### تمهيد

إشكالية الدراسة - 1-1

أسباب اختيار الموضوع - 2-1

أهمية الدراسة - 3-1

أهداف الدراسة - 4-1

تحديد مفاهيم الدراسة - 5-1

الدراسات السابقة - 6-1

### خلاصة

#### تمهيد:

تعد عملية اختيار موضوع البحث نقطة الانطلاق الأساسية في أي دراسة سوسيولوجية. حيث ينبغي أن يتم هذا الاختيار وإشكالات الواقع الاجتماعي. ويلي ذلك صياغة الموضوع ضمن إشكالية بحثية واضحة ومحددة ويتم عرضها بطريقة علمية منظمة. مع تبيان أهميته وقيمه والهدف من إجراءه، مع تحديد أسباب اختياره لموضوع بحثه ليصل الى عرض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في أحد متغيراته، كل هذه الخطوات تعد ضرورية وأساسية في بناء أي بحث سوسيولوجي علمي، وهو ما سنتناوله بالتفصيل في هذا الفصل باعتباره موجها اساسيا لمسار البحث.

## 1-1 إشكالية الدراسة:

تعيش المؤسسات في ظل بيئة أعمال تتسم بسرعة التغيير والتطور. وتعد جزءاً أساسياً من البناء الاجتماعي والاقتصادي لأي مجتمع، فهي تنظيمات يتم إنشاؤها بهدف أداء وظائف محددة وتحقيق أهداف معينة، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، تربوية، أو غير ذلك. وتحتختلف المؤسسات في طبيعتها بين مؤسسات عمومية وخاصة. وتسعى كل مؤسسة إلى تنظيم مواردها البشرية والمادية بطريقة فعالة من أجل ضمان استمراريتها من خلال عدة عوامل، منها، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، طريقة اتخاذ القرار وال العلاقة بين الموظفين، الأمر الذي جعلها تهتم بشكل كبير بالمفاهيم الإدارية الحديثة ومن أبرزها التمكين الإداري.

فالتمكين الإداري، يعد من المفاهيم الأساسية التي تعتمد其 المؤسسات في ظل التحولات الإدارية الحديثة، وبرز كأحد الأساليب التي تهدف إلى تعزيز دور الموظف في هذه المؤسسات من خلال إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وضمان وجود تواصل فعال داخل بيئة العمل، وتوفير تدريب لتشجيعهم على الابداع والمبادرة، حيث يهدف التمكين إلى رفع قدرة الموظف على اتخاذ القرار بنفسه، ومنحه المساحة للمساهمة بفعالية في أداء مهامه، مما قد يعزز من ارتباطه بالعمل ويزيد شعوره بالمسؤولية والانتماء، ومن هذا المنطلق فإن التمكين يوفر البيئة الملائمة التي تسمح للموظفين ببذل أقصى طاقاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة . حيث يظهر الموظف سلوكاً وشعوراً إيجابياً عندما يحظى ببيئة عمل مستقرة ومحفزة، حيث يشعر بالرضا عن وظيفته وهذا ما يعزز لديه الرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة والمساهمة بفعالية في تحقيق أهدافها. فمن أهم العوامل الرئيسية المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ونجاح الاعمال. لتحقيق هذا كان من الضروري تحقيق الاندماج الوظيفي.

فالاندماج الوظيفي، يشير إلى مدى التزام واهتمام الموظف بأداء عمله، وشعوره بالرضا اثناء تأدية مهامهم، ذلك ما يزيد عنده الرغبة في بذل الجهد بفعالية وكفاءة، وهذا ينعكس مباشر على أداء المؤسسة. ويعتبر من أهم المتطلبات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها باستمرار. لما له من أثر مباشر على الأداء العام، إذ أن شعور الموظف بالاندماج ينعكس على جودة العمل المقدم، وعلى مدى مساهمته في إنجاح المؤسسة، ضمن الموارد المتاحة والأنظمة المعمول بها ويشير إلى مستوى ارتباط العامل بالمؤسسة التي يعمل بها، حيث لا يتعلّق الاندماج فقط بالحضور الجسدي في مكان العمل بل يشمل الالتزام العاطفي والمعرفي، والشعور بالانتماء. فعندما يشعر الموظف بدوره الحقيقي في نجاح المؤسسة، فإنه يصبح أكثر اندماجاً، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

وبما أن موضوع التمكين الإداري والاندماج الوظيفي مرتبط كلاهما بالمؤسسة وأهدافها، وباعتبار أن المؤسسات تسعى إلى الحفاظ على موظفيها من خلال توفير الجو المناسب لها واستمرارها في العمل، ارتأينا دراسة دور التمكين الإداري من خلال أبعاده:(المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال الفعال، التدريب) من أجل تحقيق الاندماج الوظيفي في مطاحن البركة وحدة العجائن بزريبة الوادي بسكرة.

ومن هنا يمكن طرح التساؤل الرئيس كالتالي:

- ما دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي؟

وللإجابة على التساؤل الرئيس تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

❖ ما دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج الوظيفي؟

❖ ما دور الاتصال الفعال في تحقيق الاندماج الوظيفي؟

❖ ما دور التدريب في تحقيق الاندماج الوظيفي؟

### 1-2- أسباب اختيار موضوع

من الأسباب التي أدت بنا لاختيار موضوع الدراسة:

• الرغبة الشخصية في اختيار موضوع التمكين الإداري والاندماج الوظيفي.

• اكتساب معارف وخلفيات جديدة في هذا الموضوع.

• حداثة الموضوع و أهميته بالنسبة للمؤسسات في الوقت الراهن.

• الموضوع في إطار التخصص المدروس علم اجتماع تنظيم و عمل.

### 1-3- أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة فيما تضيّفه من جديد للبحث العلمي، ولعلّ القيمة العلمية للدراسة تتبع من أهمية الموضوع الذي تعالجه، وهو دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي، وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:

- ✓ التمكين الإداري أصبح ضروري من الضروريات التسخير الجيد للمؤسسة وكأحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية خاصة مع التطورات التي شهدتها المؤسسات.
- ✓ التمكين الإداري أداة استراتيجية لتحسين العلاقات الداخلية وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظف والمؤسسة، مما يؤدي دورا هاما في التأثير على تحسين بيئة العمل وتحقيق الاندماج الوظيفي.

- ✓ أهمية التمكين الإداري ومكانته في مواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسات.
- ✓ يمكن لهذه الدراسة فتح المجال أمام المزيد من الأبحاث والدراسات في مجال التمكين الإداري والاندماج الوظيفي.

#### 1-4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي وذلك انطلاقاً من:

- ✓ الكشف عن دور المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة في تحقيق الاندماج الوظيفي.
- ✓ التعرف على مساهمة الاتصال الفعال في تحقيق الاندماج الوظيفي.
- ✓ إبراز دور التدريب في تحقيق الاندماج الوظيفي.

#### 1-5- تحديد مفاهيم الدراسة:

تعد تحديد المفاهيم خطوة أساسية ومهمة في أي بحث علمي أو دراسة أكاديمية، لأنها تسهم في توضيح المعاني والمصطلحات التي يقوم عليها موضوع الدراسة. نظراً لعدم اتفاق المتخصصين والعلماء في تحديد معنى واحد لنفس المصطلح، تقوم الباحثة في هذه المرحلة بعرض مجموعة من المفاهيم التي تطرق لها الباحثين حول متغيرات الدراسة للتعرف أكثر على مدلولاتها والتي تساعد في وضع التعريف الإجرائية المناسبة حسب اهداف الدراسة.

##### 1. التمكين الإداري:

أ- لغة: من الفعل مكن، ونقول مكنه الله من الشيء، تمكيناً، وامكنته منه، وستتمكن الرجل من الشيء وتمكن منه.<sup>1</sup>

ب- اصطلاحاً:

تعددت تعريفات التمكين الإداري و اختفت التوجهات حوله باختلاف الباحثين حيث:  
عرفه (الرشوي 2009): يعد التمكين الإداري عملية تهدف إلى تعزيز مكانة العاملين داخل المؤسسة من خلال تطوير معارفهم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفردية، بالإضافة إلى تحفيزهم على المشاركة الفاعلة في صنع القرار، وذلك عبر توفير البيئة والإمكانات الملائمة التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة واستقلالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، دائرة المعاجم في مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1986، ص 63.

<sup>2</sup> هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين، تخصص إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 8.

اما (الافندي 2003) فقد عرفه ان التمكين الإداري يتمثل في منح الافراد صلاحيات أوسع لممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، مع التركيز على استثمار قدراتهم ومهاراتهم، من خلال دعمهم وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

ويعرف التمكين الإداري انه: عملية منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات الازمة لأداء مهامهم بحرية واستقلالية، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد والإمكانات المناسبة، وتهيئة بيئة عمل داعمة تساهم في تأهيلهم مهنياً وسلوكياً، بما يعكس ثقة المؤسسة في قدراتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة.<sup>2</sup>

#### ج. اجراءيا:

يقصد بالتمكين الإداري في هذه الدراسة مجموعة الممارسات الإدارية التي تطبق داخل مؤسسة مطاحن البركة وحدة عجائن، والتي تهدف الى تعزيز قدرة الموظفين على أداء مهامهم من خلال منحهم الصلاحيات والمسؤوليات وعن طريق تسهيل المشاركة في اتخاذ القرار وتوفير الاتصال الفعال والتدريب.

و يتم دراسة التمكين الإداري من خلال ثلاثة ابعاد وهي:

#### أ- المشاركة في اتخاذ القرار:

تعني ان القائد يشرك الموظفين أو المرؤوسيين في مناقشة المشكلات الإدارية، ويطلب منهم المساهمة بأفكارهم لإيجاد أفضل الحلول. هذا الأسلوب يساعد في اتخاذ قرارات حكيمة، ويزيد من ثقة الموظفين في القيادة، كما يجعلهم يتقبلون القرارات بسهولة لأنهم شاركوا في صنعها وفهموا أسبابها وظروفها.<sup>3</sup>

يرى نويسترومودفيس ان المشاركة تعني انغماس الفرد في العمل بشكل ذهني وعاطفي، مما يدفعه الى الإسهام بفعالية في تحقيق اهداف الجماعة والشعور بالمسؤولية تجاهها.<sup>4</sup>

#### ب- الاتصال الفعال:

<sup>1</sup> ايمن عودة المعاني، الإدراة العامة الحديثة، ط1، دار النشر عمان، 2010، ص140.

<sup>2</sup> لازم ذياب محل، أثر التمكين التنظيمي في الالتزام التنظيمي في قطاع الكهرباء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدراة، جامعة عمان العربية، 2014، ص18.

<sup>3</sup> طارق عبد الرؤوف عامر وايهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، ص102.

<sup>4</sup> بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات وال العلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد16، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص173.

يعد من العمليات الأساسية في التفاعل الاجتماعي، حيث من خلاله يتم نقل وتبادل المعلومات أو جهات النظر بين طرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، باستخدام وسائل متنوعة، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى تحقيق تواصل مشترك بين الأطراف، مما يساعد على بناء علاقات إيجابية، وتسهيل عملية التنسيق والتعاون داخل بيئة العمل.<sup>1</sup>

#### ت- التدريب:

هو النشاط المخطط والمستمر من قبل المؤسسة، يهدف إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والمعرفة التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تتميمه وتطوير ما لديه من مهارات وخبرات واتجاهات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، وذلك بغية تحقيق الاندماج الوظيفي للموظف.<sup>2</sup>

### 2. الاندماج الوظيفي:

#### أ. اصطلاحاً:

يعرفه **كانيكو (kanugo)** بأنه التطابق والتجاوب النفسي للفرد مع عمله بما ينعكس في صورة تحقيق ذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاندماج يعني أن يحب الفرد عمله أو أن تكون مهتماً بالعمل المرتبط به.

وتعرفه **(lambert)** بأنه الدرجة التي يكون العمل فيها جزءاً هاماً من الحياة وكيان الفرد.<sup>3</sup> ويعرف الاندماج الوظيفي أنه الدرجة التي يرى بها الفرد أهمية الوظيفة في حياته أي هو الارتباط النفسي الذي يمتلكه الفرد مع وظيفته، فالفرد المندمج أو الذي يتمتع بدرجة عالية من الاندماج سيسطع وظيفة في مركز اهتمامات حياته عكس الفرد الغير المندمج.

<sup>1</sup> غريب عبد السميم غريب، الاتصال وال العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 14.

<sup>2</sup> نصيرة بويعلي، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم اجتماع، تخصص تربية الموارد البشرية، 2017، ص 76.

<sup>3</sup> راشدي نعيمة، أثر الثقافة التنظيمية على الاندماج الوظيفي للعاملين، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، مارس 2023، ص 437.

#### ب. إجرائيًا:

الاندماج الوظيفي هو مدى إدراك الفرد لأهمية وظيفته في حياته، وارتباط الموظف النفسي والعاطفي بعمله، فكلما زادت درجة هذا الاندماج، أصبح العمل جزءاً أساسياً من حياة الفرد وشعر بأهميته وتأثيره، كما يرتبط الاندماج الوظيفي، بالرضا الوظيفي والالتزام المهني، حيث يعكس مدى تفاعل الموظف مع بيئته العمل واستعداده لبذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف.

#### 6- الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية كبيرة في اثراء البحث العلمية قيد الإنجاز، حيث توفر معلومات قيمة على المستويين النظري والميداني، كما تسهم في تجنب تكرار الأخطاء التي وقع فيها باحثون سابقون. وبناء على ذلك، سيتم عرض مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، والتي ساعدتنا في دعمه وانجازه. وسيتم تنظيم هذا العرض حسب متغيرات الدراسة، مع اعتماد الترتيب الكرونولوجي (الزمني) لتسلاسل الدراسات من الأقدم إلى الأحدث.

#### الدراسة الأولى:

دراسة الباحثة صفاء جواد الحسين بعنوان **أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني**، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، كلية العلوم الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى معرفة آثر التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين ومنح الصالحيات والإيمان بقدرات العاملين وتشجيعهم على اتخاذ القرارات ومدى تأثيره على تحقيق الرضا الوظيفي في ظل التطورات التي تشهدها المنظمات وعليه يطرح التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني؟

وعليه تتبّع عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

1. هل هناك علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني؟
2. هل يوجد آثر لمتغيرات التمكين الإداري (تقويض الصالحيات، الاستقلالية والتعليم والتدريب، والداعية) على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني؟

#### فرضيات الدراسة:

توجد فرضيتين:

الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين (تقويض الصلاحية والاستقلالية، والتعلم والتدريب والدافعية) بين الرضا الوظيفي.

الثانية: أدلت بأنه لا توجد دلالة إحصائية لأبعاد التمكين في الرضا الوظيفي.

وفي هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، ولجمع البيانات والمعلومات حيث استخدمت الباحثة أداة الاستبيان كأداة أساسية الي مكونة من 4 محاور تمثل المتغيرات المستقلة وهي محور تقويض الصلاحية على الاستقلالية، التعليم والتدريب والدافعية مكونة من 38 سؤال وزعت على عينة مكونة من 100 مفردة

#### النتائج التالية:

- ✓ وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي
- ✓ وجود أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

#### الدراسة الثانية:

دراسة الباحثان مرزوق سارة وبوعشة مبارك (2017): بعنوان " دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين "، دراسة حالة مجمع عموري - بسكة - مجلة دراسات اقتصادية العدد 3 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.

هدفت الدراسة لتوضيح مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة من خلال: تقديم إطار مقترن لتحقيق تمكين الفرد في ظل التغيرات والتجديفات التي تطرأ على المنظمة خصوصا انها في بيئة ديناميكية، وقد طرح التساؤل الرئيسي كالتالي: ما مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة؟

وعليه تتبثق عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

1. ما مستوى التمكين في مجمع عموري من وجهة نظر الموظفين فيها؟
2. ما مستوى اندماج الموظفين بالمجمع مع وظائفهم من وجهة نظر الموظفين فيها؟
3. ما أثر أبعاد التمكين المقترنة في مستوى اندماج الموظفين بوظائفهم في المجمع المدروس؟

#### فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية للتساؤلات سابقة الذكر تقترح الدراسة الفرضية التالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده المقترنة على مستوى الاندماج الوظيفي للموظفين

بمجمع عموري بسكرة عند مستوى دلالة ( $a = 0.05$ )

وفي هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها حيث استخدمت الباحثتان أداة الاستبيان كأداة للبحث، أما العينة فضمنت جميع العاملين الإداريين بالمجمع.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها ما يلي:

✓ وجود علاقة ارتباطية إيجابية معنوية بين التمكين واندماج الموظفين في المجمع المبحوث، مما يؤكّد على توجه المجمع نحو تطبيق المحاور التي يتضمنها التمكين.

✓ وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على مستوى اندماجهم بوظائفهم في المجمع المبحوث، أي يسمح توفير المجمع للموظفين أساليب وأدوات التمكين برفع مستوى شعورهم بالاندماج في وظائفهم

✓ عدم وضوح الصورة لدى المسؤولين بالمجمع حول التمكين، مع تخوفهم من سلب مناصبهم لصالح المرؤوسين، وبالتالي تهربهم من تطبيق التمكين أو التوسع في تطبيقه.

#### الدراسة الثالثة:

عسلي نورالدين دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي، المسيلة، 2018.

هدفت الدراسة إلى دراسة الاندماج الوظيفي لدى العاملين وأثره على أدائهم الوظيفي في المؤسسات العمومية الاستشفائية وتوضيح العلاقة الارتباطية بينهما كما تهدف إلى تسلیط الضوء على مفهوم الاندماج الوظيفي وتقديم بعض النتائج والاقتراحات التي تخدم مصلحة المؤسسة المدروسة ومن هنا نستخلص التساؤل الرئيسي:

ما مدى تأثير الاندماج الوظيفي للعاملين على أدائهم الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية المدروسة؟

ويُدرج أسئلة فرعية:

1. ما مستوى الاندماج الوظيفي لدى العينة المدروسة من العاملين في مستشفى الزهراوي -المسيلة-؟

2. ما مستوى أداء العاملين لدى العينة المدروسة في مستشفى الزهراوي -المسيلة-؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية للأفراد العينة المدروسة؟

تستمد أهميتها من كونها تعالج موضوع مهم والذي يمثل قوة انتماء وارتباط العامل بوظيفته لدرجة تجعله يبذل أقصى ما لديه لضمان سيرورة العمل.

ـ وطرقت الي عدة فرضيات:

- ✓ هناك مستوى مقبول للاندماج الوظيفي لدى العينة المدروسة من العاملين في مستشفى الزهراوي -الميسيلة-
- ✓ هناك مستوى مقبول لأداء العاملين لدى العينة المدروسة في مستشفى - الميسيلة-.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين عند مستوى دلالة  $a=0.05$  لدى العينة المدروسة من العاملين في مستشفى الزهراوي - الميسيلة-.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بالاعتماد على مسح اراء المبحوثين واجراء الدراسة التحليلية للبيانات المستخرجة للوصول الي نتائج دقيقة واستخدم أداة الاستبيان حيث تم توزيع 110 استبيان، وتم استبعاد منها 14 استبيان لعدم استرجاعها او عدم اكمالها. لذلك تكون عينة البحث تتكون من 96 استبيان وهي عينة ممثلة للمجتمع.

ـ توصلت الدراسة الي النتائج التالية:

اكتد هذه الدراسة الي وجود أثر معنوي للاندماج الوظيفي على أداء العاملين، غير أن العلاقة الارتباطية كانت متوسطة 0.478، ومن الناحية العملية فان اندماج العاملين في المؤسسات الصحية له علاقة بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوكهم مثل الغياب عن العمل، ترك العمل، وغيرها، وهذا يتفق مع دراسة قام بها هاشم فوزي العبادي وولاء جودة سنة 2008 حيث أن اندماج العاملين في عملهم ينعكس إيجابيا على أدائهم وأن تحقيق حد أقصى للاندماج يؤدي الي إثارة والحماسة والدافعية لدى الافراد نحو أداء أعمالهم

الدراسة الرابعة:

دراسة الباحثان عادل بلخيري وفاطنة بلقوع، بعنوان التمكين النفسي وأثره على الاندماج الوظيفي، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالجلفة الجزائر، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية 2023.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير التمكين النفسي على الاندماج الوظيفي على مستوى مديرية أملاك الدولة بالجلفة بالإضافة الى معرفة طبيعة العلاقة الارتباط والتأثير بينهما، ومن هذا المنطلق فإن إشكالية الدراسة تمحور في: ما مدى تأثير التمكين النفسي على الاندماج الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بالجلفة؟

**الأسئلة الفرعية:**

1. ما مستوى إدراك متغيرات الدراسة التمكين النفسي، الاندماج الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بالجلفة؟
2. هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين التمكين النفسي كمتغير مستقل والاندماج الوظيفي كمتغير تابع بمديرية أملاك الدولة بالجلفة؟
3. هل توجد علاقة تأثير دالة إحصائية بين التمكين النفسي كمتغير مستقل والاندماج الوظيفي كمتغير تابع بمديرية أملاك الدولة بالجلفة؟

- قامت بطرح ثلاثة فرضيات وهي

- ✓ يوجد مستوى مرتفع لمتغيرات الدراسة التمكين النفسي، الاندماج الوظيفي من جهة نظر الموظفين بمديرية أملاك الدولة بالجلفة.
- ✓ توجد علاقة ارتباط قوية ومحضة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى للتمكين النفسي على الاندماج الوظيفي، من وجهة نظر الموظفين بمديرية أملاك الدولة الجلفة.

الباحثة في دراستها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة الاستمارة لجمع المعلومات حيث لجمع المعلومات استهدفت عينة مجتمع البحث قدر من 60 موظف تم اختيار عينة عشوائية منهم مكونة من 25 مبحوثا.

- توصلت الدراسة إلى:

- ✓ وجود علاقة ارتباط قوية ومحضة بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي.
- ✓ وجود علاقة تأثير بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي.

ج- مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

جدول رقم (01) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أوجه الإختلاف	أوجه الشبه	صاحب الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يختلفان في المتغير التابع.</li> <li>- يختلفان في الهدف دراسة صفاء جواد تهدف الى الكشف عن أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، ودراستنا تهدف الى الكشف عن دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي.</li> <li>- يختلفان من حيث المجال الزمني والمكاني حيث كانت هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية بغداد اما دراستنا الحالية في مؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي بسكرة.</li> <li>- وفي المجال الزمني دراستنا كانت سنة 2024/2025، بينما السابقة كانت في 2012.</li> <li>- من حيث التخصص الأكاديمي: دراستنا الحالية تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل اما الدراسة السابقة تخصص علوم اقتصادية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يشتركان في دراسة المتغير المستقل التمكين الإداري.</li> <li>- يشتركان من ناحية المنهج الوصفي.</li> <li>- يشتركان في نفس الأداة وهي الاستماراة.</li> <li>- يشتركان في بعض الأساليب كالنسبة المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي ومعامل ألفا كرونباخ.</li> </ul>	صفاء جواد الحسين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يختلفان في الهدف دراسة مرزوق سارة تهدف الى الكشف عن أثر التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين ودراستنا تهدف الى الكشف عن دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي.</li> <li>- يختلفان في المتغير المستقل.</li> <li>- يختلفان من حيث المجال الزمني والمكاني حيث كانت هذه الدراسة في مجمع عموري بسكرة بينما دراستنا الحالية في مؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي بسكرة.</li> <li>- وفي المجال الزمني دراستنا كانت 2017/2025، بينما السابقة سنة 2017.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يشتركان في دراسة المتغير التابع الاندماج الوظيفي.</li> <li>- يشتركان من ناحية المنهج الوصفي.</li> <li>- يشتركان في نفس الأداة وهي الاستبيان.</li> <li>- يشتركان في بعض الأساليب كالنسبة المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ.</li> </ul>	بو عشة مباركة مرزوق سارة

<p>- يوجد اختلاف في أن الدراسة السابقة اعتمدت على معامل الارتباط بيرسون وتحليل التباين، ومعاملة الانحدار.</p>		
<p>- يختلفان في الهدف دراسة عسلي نورالدين تهدف إلى الكشف عن أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين، ودراستنا تهدف إلى الكشف عن دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي.</p> <p>- يختلفان في المتغير التابع.</p> <p>- يختلفان من حيث المجال الزمني والمكاني حيث كانت هذه الدراسة في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي، المسيلة بينما دراستنا الحالية مطاحن البركة زريبة الوادي بسكرة. وفي المجال الزمني دراستنا 2024/2025، بينما السابقة سنة 2018.</p>	<p>- يشتراكان في دراسة المتغير المستقل.</p> <p>- يشتراكان من ناحية المنهج الوصفي.</p> <p>- يشتراكان في نفس الأداة وهي الاستبيان.</p> <p>- يشتراكان في بعض الأساليب الإحصائية كالنسبة المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ.</p>	<p>عسلي نورالدين</p>
<p>- يختلفان في المتغير المستقل.</p> <p>- يختلفان في الهدف دراسة عادل بلخيري تهدف إلى الكشف عن التمكين النفسي وأثره على الاندماج الوظيفي، ودراستنا تهدف إلى الكشف عن دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي.</p> <p>- يختلفان من حيث المجال الزمني والمكاني حيث هذه الدراسة الميدانية بالجلفة، أما دراستنا الحالية في مطاحن البركة وحدة العجائن زريبة الوادي بسكرة.</p> <p>وفي المجال الزمني دراستنا كانت في 2023، بينما السابقة كانت في 2024/2025.</p>	<p>- يشتراكان في دراسة المتغير التابع الاندماج الوظيفي.</p> <p>- يشتراكان من ناحية المنهج الوصفي.</p> <p>- يشتراكان في نفس الأداة وهي الاستماراة.</p> <p>- يشتراكان في معامل ألفا كرونباخ.</p>	<p>عادل بلخيري وفاطنة بلقرع</p>

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد كان لهذه الدراسات السابقة أثر كبير في وضع ملامح دراستنا وتوجيه مسارها، وذلك من خلال ما قدمته من إستفادات حول موضوع الدراسة ويمكن إبراز مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ استقمنا من دراسة **مرزوق سارة وبوعشة مبارك**، في إثراء الجانب النظري للدراسة وتوضيح بعض الغموض المتعلقة بالتمكين الإداري، والاندماج الوظيفي، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
- ✓ تمت الاستفادة من دراسة **صفاء جواد الحسين** في إثراء الجانب النظري، وساعدتنا في بناء أداة جمع البيانات، والاستفادة من نتائجها في عملية التحليل، ثم مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
- ✓ تمت الاستفادة من دراسة **عادل بلخيري وفاطنة بلقوع** من خلال: الاعتماد عليها في الإطار النظري، وفي التعرف على جوانب كانت مبهمة لدينا، وساعدتنا في توضيح كل إشكال كان لدينا حول الاندماج الوظيفي، واستقمنا منها في عرض وتحليل النتائج ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
- ✓ تمت الاستفادة من دراسة **عسلى نورالدين**، في الجوانب التالية: الإحاطة بمتغير الاندماج الوظيفي وأهم العناصر التي يتضمنها، في اختيار نوع المنهج الذي يلائم دراستنا، بمعنى تم الاستفادة منها في الجوانب المنهجية، كما ساعدتنا في اختيار أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية للدراسة، وجهتنا إلى المراجع التي تضمنت معلومات حول الاندماج الوظيفي، المساهمة في إثراء وبناء الجانب النظري للدراسة ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة.

**خلاصة الفصل:**

يتناول هذا الفصل تحديد الإطار العام للدراسة، للعناصر حيث تعتبر نقطة البداية الأساسية للبحث. حيث يتضمن ذلك تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في شكل سؤال رئيسي يندرج ضمن تساؤلات فرعية، يليها عرض أهمية وأسباب اختيار الموضوع مع تبيان أهداف المرجوة من هذه الدراسة، وتم تناول مفاهيم الدراسة الأساسية بأبعادها وهذا بهدف أجرأ المفاهيم الأساسية للدراسة، لتكون قابلة للقياس أثناء نزولنا للميدان، ثم تم تناول مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات دراستنا تمكين الإداري والاندماج الوظيفي تم تحديد أوجه الشبه والاختلاف وحتى جوانب الاستفادة منها في دراستنا، ولأجل فهم أعمق حول مشكلة دراستنا ومتغيراتها سيتم التطرق في الفصول التالية التي ستتناول الجانب النظري بالتفصيل حول متغيراتها التمكين الإداري والتمكين الاداري.

# الفصل الثاني:

## التمكين الإداري

### تمهيد

- 2-1- التمكين الإداري والمفاهيم المرتبطة به
- 2-2- خصائص التمكين الإداري
- 2-3- أهمية التمكين الإداري
- 2-4- ابعاد التمكين الإداري
- 2-5- أنواع التمكين الإداري
- 2-6- خطوات التمكين الإداري
- 2-7- بعض نظريات المفسرة للتمكين الإداري
- 2-8- فوائد التمكين الإداري
- 2-9- معوقات التمكين الإداري

#### تمهيد:

التمكين الإداري هو أسلوب حديث تتبناه المنظمات الرائدة التي تسعى إلى التميز والجودة. ويهدف هذا النهج إلى الانتقال من الفكر التقليدي الذي يعتمد على سيطرة المدير إلى فكرة أكثر تطوراً يمنح الموظفين صلاحيات أوسع في هذا السياق ينظر إلى الموارد البشرية على أنها رأس المال فكري مهم يجب استغلاله بطريقة فعالة لتحقيق أفضل النتائج. يعتمد التمكين الإداري على تأهيل الموظفين وتطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم. مما يجعلهم قادرين على المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة، هذا النهج يساعد المنظمة على التكيف مع المنافسة الشديدة في الأسواق وتحقيق الكفاءة والتميز. يعد التمكين الإداري من أهم المفاهيم الحديثة في الإدارة. ويطلب تطبيقه الناجح توافر عدة شروط مثل المعرفة، والخبرة، والقدرة على اتخاذ المبادرة. لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل للتمكين الإداري والمفاهيم المرتبطة به، مع التركيز على خصائصه وأهميته وابعاده وانواعه والخطوات الالازمة لتنفيذ ونظرياته مع ذكر فوائده ومعوقات تطبيقه مع التأكيد على ان هذه العملية معقدة وتحتاج إلى شجاعة وخبرة لتحقيق النجاح.

**2-1- التمكين الإداري والمفاهيم المرتبطة به:****أ. التمكين وتفويض السلطة:**

يستخدم مصطلح التمكين وتفويض السلطة أحياناً بشكل متزامن لكن هناك فرق بينهما:

- **التمكين:** عملية أعمق تتجاوز مجرد تفويض الصلاحيات حيث تمنح الأفراد المسؤولية والاستقلالية والثقة لاتخاذ القرارات والمشاركة بفعالية في الأهداف التنظيمية حيث يشعر الأفراد بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم وتملهم الحرية في التصرف.
- **اما تفويض السلطة:** يشير إلى نقل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل تنفيذ المهام والوصول إلى العمليات التنفيذية.

**ب. التمكين والمشاركة:**

هناك اختلاط بين مفهومي التمكين والمشاركة رغم اختلاف استجاباتهما وتأثيرهما على الموظفين.

- **التمكين:** يتطلب منح الأفراد السلطة والمسؤولية لاتخاذ قرارات مستقلة، مما يزيد من شعورهم بالثقة والانتماء.
- **المشاركة:** تتعلق باشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات، لكنها لا تعني بالضرورة منحهم الاستقلالية الكاملة.<sup>1</sup>

**ت. التمكين والثراء الوظيفي:**

عملية تهدف إلى تحسين الوظائف من خلال جعلها أكثر توعياً واستقلالية. يتم ذلك عن طريق منح الموظف حرية أكبر في أداء مهامه واتخاذ القرارات المتعلقة بها، مع تمكينه من مراقبة نتائج عمله بشكل ذاتي، كما يشمل الثراء الوظيفي تواصل الموظف المباشر مع الأشخاص الذين يستفيدون من نتائج عمله، مما يعزز شعوره بأهمية دوره وتأثيره.<sup>2</sup>

**2-2- خصائص التمكين الإداري:**

<sup>1</sup> احمد إسماعيل المعاني وآخرون، *قضايا إدارية معاصرة*، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ط1، 2011، ص 188\_189.

<sup>2</sup> حسين احمد الطراونة، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديرى المدارس الحكومية في إقليم جنوب السودان رسالة ماجستير عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة الأردن 2006 ص 31.

من التعريف السابقة الذكر يمكن القول ان التمكين الإداري له الخصائص التالية:

**1.** التمكين الإداري هو عملية منح الموظفين الصلاحيات والسلطات الازمة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية في إطار عملهم. يهدف الي تعزيز الثقة، وتحفيز الابداع وزيادة الكفاءة داخل المؤسسة لتحقيق التمكين الإداري بشكل ناجح.

**2.** التمكين الإداري هو إعطاء الموظفين الفرصة لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم وقدرتهم على مواجهة المشكلات وحل الازمات. يعتمد هذا النهج على تعزيز الثقة بين الادارة والموظفين ومنهم الصلاحيات الازمة للتصرف بحرية في إطار الأهداف العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

**3.** يسعى التمكين الإداري الي استثمار قدرات ومهارات وخبرات الموظفين، باعتبارهم أحد اهم الأصول في المؤسسة عندما يتم منح الموظفين الثقة والصلاحيات يتمكنون من استخدام قدراتهم بشكل فعال مما يؤدي الى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتعزيز الابداع والابتكار في بيئة العمل<sup>2</sup>

### 2-3- أهمية التمكين الإداري:

التمكين الإداري أسلوب حديث في الادارة يهدف الي إعطاء الموظفين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وتكمن أهميته في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية، خاصة في بيئة العمل وتتحصر أهميته فيما يلي:

#### 1. القدرة على التكيف مع متغيرات السوق:

عندما تتمتع المؤسسة بهيكل اداري مرن وعدد اقل من المستويات الإدارية تصبح أكثر قدرة على الاستجابة بسرعة التغيرات في السوق ومواكبة التطورات.

#### 2. تحفيز الابتكار والابداع:

<sup>1</sup> صباح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص تسيير المنظمات جامعة محمد خضر بسكرة 2016 ص 12.

<sup>2</sup> وفاء العمري: دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د) تخصص علم اجتماع إدارة وعمل جامعة محمد خضر بسكرة 2015 ص 77.

منح الموظفين الحرية في اتخاذ القرارات يسمح لهم بتقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة، مما يعزز التطوير المستمر داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3. المشاركة الجماعية في العمل:

يعني هذا تعاون الأفراد وتبادل الآراء والأفكار للوصول إلى قرارات مشتركة تحقق أهداف المؤسسة، وهذا النوع من التعاون يعزز التفاهم بين الأفراد، و يجعل حل المشكلات أكثر سهولة وفاعلية خاصة أثناء أداء المهام الإدارية اليومية<sup>2</sup>

### 4. سرعة اتخاذ القرارات وتفويض المهام:

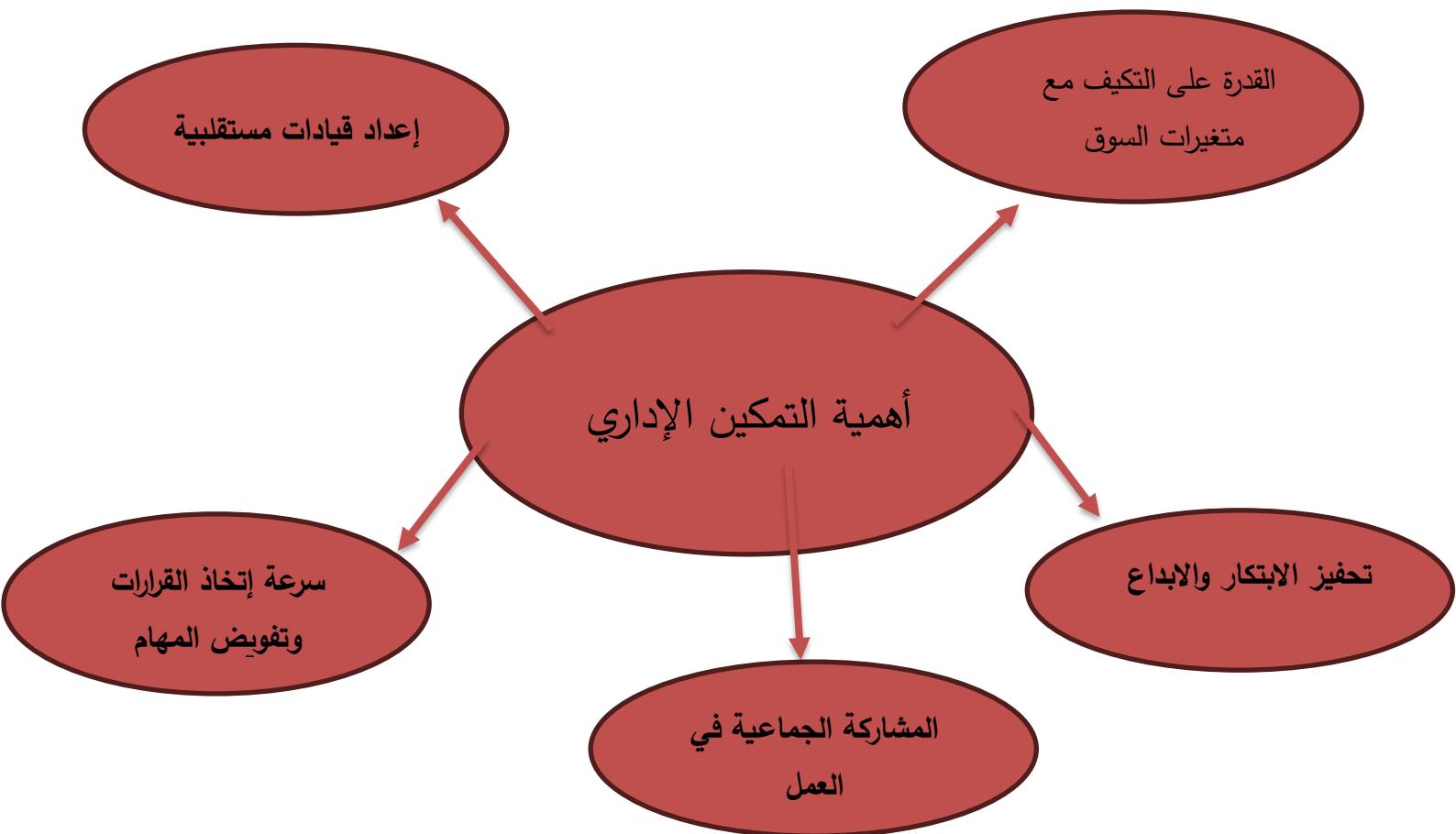
يساعد تفويض بعض القرارات للإدارات التنفيذية على تسريع عملية اتخاذ القرار، مما يخفف الضغط على الإدارة العليا ويمكن الموظفين من حل المشكلات بشكل مباشر.

**5. اعداد قيادات مستقبلية:** من المهم بناء فريق مساعدين مؤهلين لتولي المناصب القيادية مستقبلا، مما يضمن استمرارية المؤسسة ونجاحها على المدى البعيد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>الجعبري، مكرم عبد المجيد، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية، جوال، رسالة ماجister، إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا جامعة الخليج، 2018، ص18.

<sup>2</sup>تهاني إبراهيم العلي، التمكين الإداري، (دون دار النشر)، ط1، 2022، ص18.

<sup>3</sup>أميرة سابق، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة المياه المعدنية قديلة، بسكرة، 2024، ص44.



الشكل رقم (01): يوضح أهمية التمكين الإداري

المصدر: (من إعداد الطالبة).

#### 1-4- أبعاد التمكين الإداري:

قدم الباحثون العديد من التصنيفات لأبعاد التمكين وسنقوم فيما يلي بعرض أهمها:

##### ❖ البعد المهاري:

يشير البعد المهاري إلى اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي. وتنمية وتطوير مهارات الموظفين بما يؤهلهم لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات بفعالية ومن بين اهم المهارات التي يتم اكتسابها: (مهارات التوافق

وحل النزاع مهارات القيادة، مهارات بناء الثقة)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أميرة سابق، مرجع سابق، ص54.

### ❖ فرق العمل:

ان العاملين الممكّنين يجب ان يكون لديهم القدرة على العمل معا كفريق لحل المشكلات والتعامل مع التحديات، وي يتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة. هذا لا يتحقق الا إذا شعروا بأن آرائهم تُعطى بالاحترام وتم مراعاتها بجدية ولكي ينجح العمل الجماعي يجب ان تسود الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق وبينهم وبين الإدارة. ويجب ان يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متعددة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.<sup>1</sup>

### ❖ التأثير:

يشير هذا البعد الى إحساس الموظف بقدرته على التأثير في القرارات والسياسات التي تتخذها المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بمحال عمله. عندما يشعر الفرد بأن له دورا في تحديد توجهات المنظمة او تعديل الأنظمة التي يعمل ضمنها. فان ذلك يعزز شعوره بالمسؤولية والانتماء.<sup>2</sup>

### ❖ تحفيز العاملين:

تحفيز العاملين يعني تشجيعهم على أداء عملهم بطريقة أفضل يتم ذلك من خلال توفير مكافآت مادية مثل المال او معنوية مثل التقدير والاعتراف بجهودهم، هذه الحوافز تساعد على زيادة رضا الموظفين وانتمائهم للعمل، مما يدفعهم لبذل جهد أكبر، كذلك، يمكن استخدام الحوافز كوسيلة لمكافأة الموظفين عند تحقيق اهداف معينة او انجاز اعمال مميزة، ويجب ان تكون هذه المكافأة عادلة وتقدم في الوقت المناسب، من المهم ان تكون الحوافز مستحقة لمن ي عمل بجد. حتى تكون فعالة وتحقق الهدف منها.<sup>3</sup>

### ❖ تفويض السلطة:

<sup>1</sup> خلفة سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الاعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، جوان 2018، ص362.

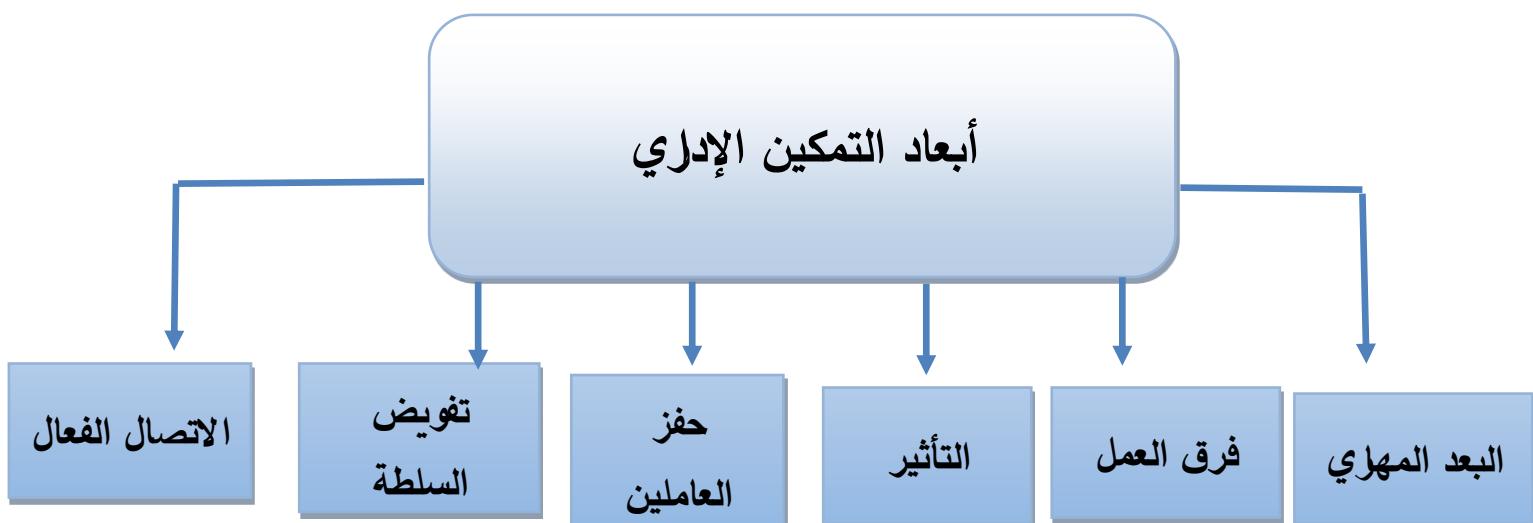
<sup>2</sup> رامز عزمي بدير وآخرين، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 23، العدد الأول، 2015، ص311.

<sup>3</sup> هدى بنت عمر بن عبد الله، اليات التمكين الإداري، ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2018، ص19.

يعني ان المدير ينقل جزءا من صلحياته ومسؤولياته الى أحد الموظفين، بحيث يصبح هذا الموظف قادر على تنفيذ المهام واتخاذ القرارات المتعلقة بها دون الحاجة الى الرجوع المستمر الى المدير.<sup>1</sup>

### ❖ الاتصال الفعال:

هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بطريقة واضحة وسهلة بين الموظفين والإدارة، سواء كان ذلك شفهيا (محادثة مباشرة) او كتابيا (رسائل ورقية او الكترونية). يعد هذا الاتصال عنصر أساسيا في التمكين الإداري لأنه يساعد على توضيح المهام وتنسيق الجهود بين جميع الأطراف.<sup>2</sup>



الشكل رقم (02): يوضح أبعاد التمكين الإداري.

المصدر: (من إعداد الطالبة).

<sup>1</sup> يومجان عادل، موسى عبد الناصر، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة، جامعة محمد خضرر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص300.

<sup>2</sup> المشرف الأمين احمد الشفيع، أيوب طه أحمد، أثر التمكين الإداري على الارتباط الوظيفي والأداء الإبداعي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في السودان، مجلة التميز الذكي للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، المجلد 5، ص13.

## 1-5- أنواع التمكين الإداري:

التمكين الإداري هو أحد الأساليب الحديثة في الإدارة التي تهدف إلى منح الموظفين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات ويساهم في تحسين الأداء الوظيفي. يعتمد هذا المفهوم على تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وتطوير مهاراتهم وشراكتهم بفعالية في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة. وسنطرق في هذه الجزئية إلى أنواع التمكين الإداري:

### 1. التمكين النفسي:

هو أحد أنواع التمكين الإداري، ويرتبط بشعور الموظف بالقدرة والثقة في نفسه داخل بيئة العمل، يعتمد هذا النوع من التمكين على تحفيز الموظفين نفسياً لزيادة انتاجيتهم ورضاه عن وظائفهم ويتم تحقيقه من خلال عدة عوامل.

\***الكفاءة**: الشعور بالقدرة على إنجاز المهام بشكل فعال يعزز ثقة الموظف بنفسه و يجعله أكثر انتاجاً.

\***المعنى**: عندما يدرك الموظف أن عمله له قيمة حقيقية داخل المؤسسة، فإنه يصبح أكثر اندفاعاً لأداء مهامه بإتقان.

\***الاستقلالية**: عندما يصبح الموظف حرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، يشعر بأنه يملك السيطرة على طريقة أدائه.

\***التأثير**: كلما شعر الموظف برأيه مهم ويساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، زاد احساسه بالمسؤولية والانتماء.<sup>1</sup>

\*لتحقيق التمكين النفسي، يجب على المؤسسات توفير بيئة داعمة تعزز الاحترام والتقدير للموظفين، وتحفظهم على الابتكار والمشاركة. عندما يشعر الموظف بالتمكين تقل لديه مشاعر الإحباط والاحتراف الوظيفي مما ينعكس إيجابياً على أدائه ورفاهيته النفسية.

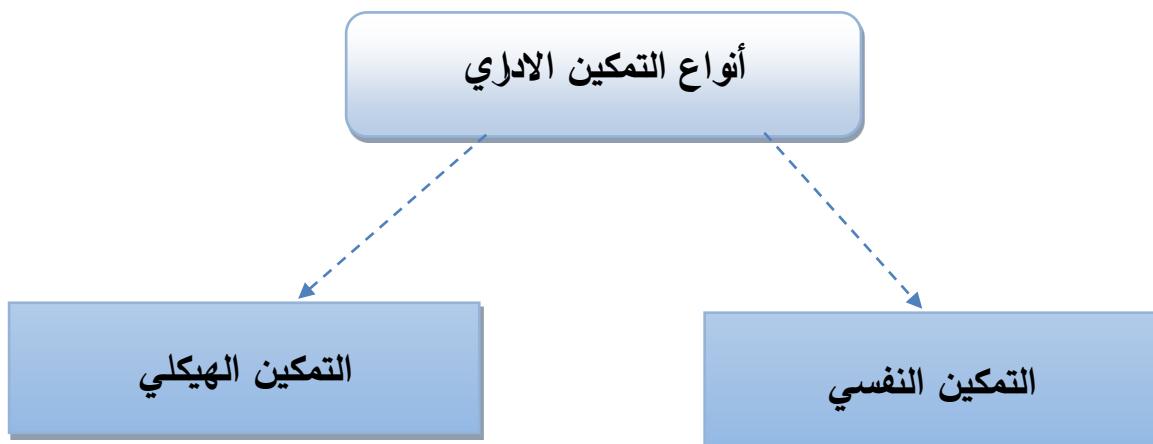
### 2. التمكين الهيكلي:

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2016، ص18.

هو عملية نقل بعض السلطات والمسؤوليات من الإدارة العليا إلى الموظفين في المستويات الأدنى داخل المؤسسة مما يمنعهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.<sup>1</sup>

\*التمكين الهيكلي هو عملية تهدف إلى توزيع الصالحيات داخل المؤسسة بطريقة تمنح الموظفين حرية أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية التي تتركز السلطة في أيدي الإدارة العليا، يسمح التمكين الهيكلي للموظفين بالمشاركة الفعالة في تحديد مسار العمل واتخاذ القرارات التي تؤثر على أدائهم اليومي.

\*هذا النوع من التمكين يساعد الموظفين على الشعور بأهمية أدوارهم، حيث يحصلون على فرص أكبر للمشاركة الفعالة في العمل والوصول إلى المعلومات، والتعبير عن أفكارهم بحرية. كما أنه يعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات مدرورة بناءً على معرفتهم وخبرتهم بدلاً من الاعتماد على التوجيهات الصادرة من الإدارة فقط.<sup>2</sup>



الشكل رقم (03): يوضح أنواع التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الطالبة.

<sup>1</sup>فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خضر بسكرة، 2018، ص25.

<sup>2</sup>بيني فيرجسون القائد المعاصر، مكتبة جريرة، ط1، المملكة العربية السعودية، 2007، ص115.

## 1-6- خطوات التمكين الإداري:

يعد التمكين الإداري أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويهدف إلى منح الموظفين مزيداً من الصالحيات والاستقلالية في أداء مهامهم. ويطلب اتباع مجموعة من الخطوات المنظمة التي تضمن نجاح هذه العملية وتحقيق أهدافها. وسوف ننجزها كما يلي:

### 1. تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:

ان تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. من المهم ان تبني الادارة نهجاً تدريجياً في اشتراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، بحيث يتم تقييم القرارات اليومية باستمرار. هذا التقييم يساعد على تحديد القرارات التي يمكن للمرؤوسين المشاركة فيها بشكل مباشر، مما يعزز من مسؤوليتهم ويزيد من كفاءتهم في العمل.<sup>1</sup>

### 2. تحديد الحاجة إلى التغيير:

هذه الخطوة هي تحديد السبب الرئيسي الذي يدفع الادارة لتطبيق هذا النهج حيث يجب على المدير ان يكون واضحاً بشأن أهدافه مثل:

\***زيادة الإنتاجية:** تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءة العمل.

\***تحسين جودة العمل وخدمة العملاء:** تعزيز جودة المنتجات او الخدمات وتقديم خدمة أفضل وأكثر فاعلية للزبائن

\***تنمية مهارات الموظفين:** تطوير قدراتهم لتحمل المزيد من المسؤوليات. يجب على الرئيس ان يوضح هذا الهدف للموظفين بشكل صريح مع تحديد نوع الصالحيات والمسؤوليات التي ستمكن للموظفين نتيجة لهذا التمكين<sup>2</sup>

### 3. اختيار الأفراد المناسبين:

<sup>1</sup>أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة كلية الاعمال، الجامعة الأردنية عمان، دار وائل للنشر، ط1، 2010، ص144.

<sup>2</sup>صباح بن سهله، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خضر بسكرة، 2016، ص43.

على المديرين التأكيد من اختيار الأشخاص الذين يمتلكون المهارات والقدرات التي تؤهلهم للعمل مع زملائهم بشكل متباين ومنسجم، فالأداء الجماعي الفعال يتطلب افراد قادرين على التواصل والتعاون بسلاسة مع الآخرين ومن الأفضل ان تكون لدى مؤسسة معايير واضحة ومحددة لاختيار الموظفين مما يضمن ان عملية التوظيف يتم بشكل عادل ومنهجي. وجودة هذه المعايير تساعد في تحديد الافراد الأنسب الذين يمكنهم المساهمة في تحقيق

اهداف المنظمة وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.<sup>1</sup>

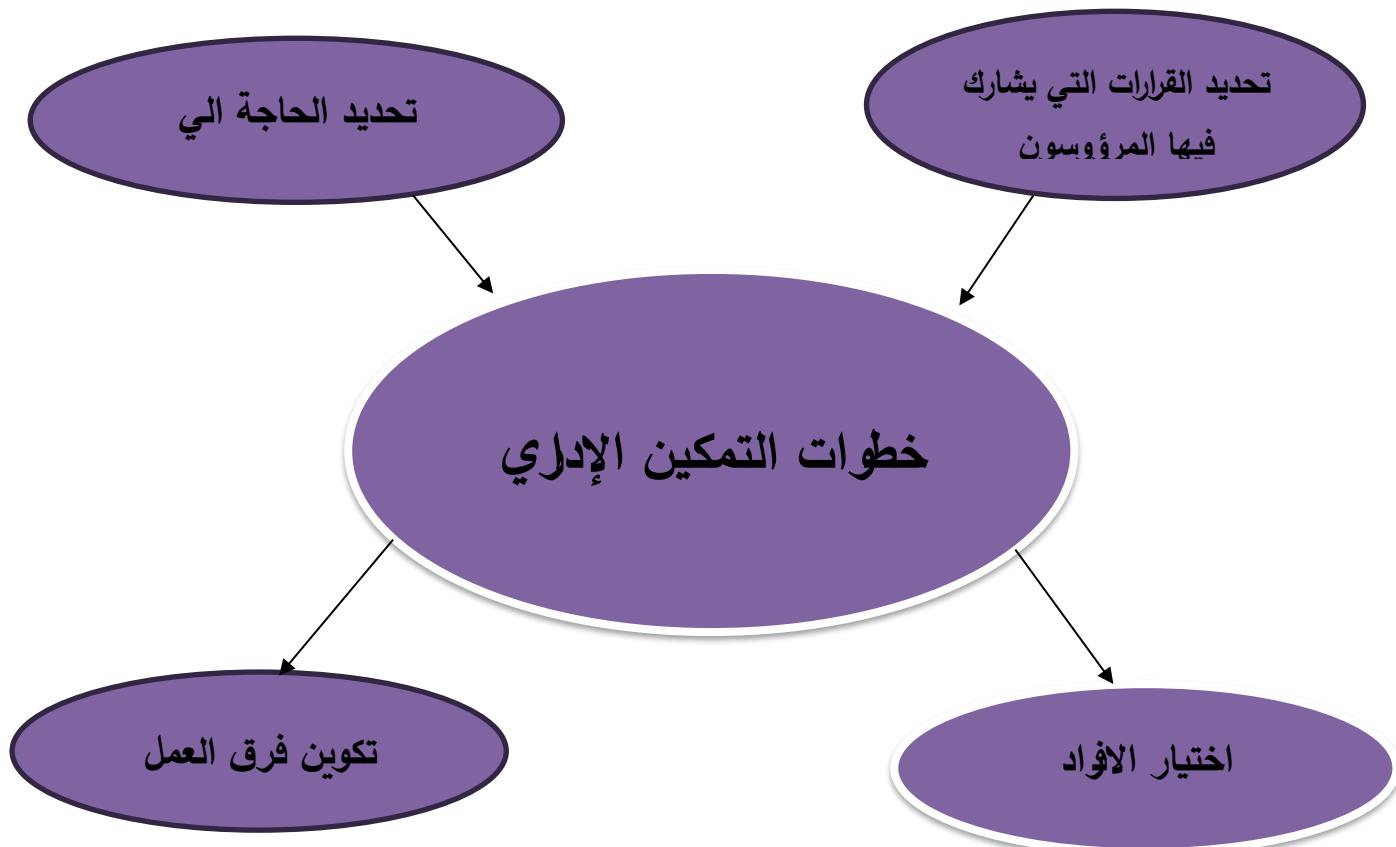
### 3. تكوين فرق العمل:

تكوين فرق العمل هو خطوة أساسية في تعزيز تمكين الموظفين داخل أي منظمة، فالعمل ضمن فريق يساعد الافراد على التفاعل والتبادل والآراء حول مهامهم، مما يمنحهم فهماً أعمق لتأثير عملهم على زملائهم وعلى المنظمة ككل عندما يعمل الموظفون بشكل جماعي، فان الأفكار والقرارات التي يتوصلون اليها تكون أكثر دقة وابداعاً مقارنة بالعمل الفردي، ولهذا اردت المنظمة ان تتجه في تمكين موظفيها، فعليها ان تعيد تصميم بيئة العمل بطريقة تدعم وتشجع تكوين الفرق بشكل طبيعي.

وهذا بمعنى آخر، عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق، يصبحون أكثر قدرة على المشاركة الفعالة،  
يؤدي ذلك الى تحسين جودة العمل واتخاذ القرارات أفضل تعود بالنفع على الجميع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أميرة سابق، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> وفاء العمري، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل). م. د)، تخصص علم اجتماع إدارة وعمل جامعة محمد خضر بسكرة، 2015، ص 100.



شكل رقم (04): يوضح خطوات التمكين الإداري.

المصدر: من إعداد الطالبة.

### 1-7- نظريات التمكين الإداري:

عند تطور الفكر الإداري، ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تفسير كيفية إدارة المؤسسات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، ومن بين المواضيع المهمة التمكين الإداري والذي يعني منح الموظفين المزيد من الصالحيات والاستقلالية في اتخاذ القرارات مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء، وسنحاول فيما يلي التطرق الى اهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع.

## 1. حركة العلاقات الإنسانية : (دراسة الهاوثرن)

ظهرت العلاقات الإنسانية كرد فعل على الأساليب الصارمة التي ركزت عليها الإدارة العلمية، والتي كانت تهتم بالإنتاجية والكفاءة فقط دون مراعاة الجانب النفسي والاجتماعية للعاملين على عكس ذلك، ركزت العلاقات الإنسانية على أهمية التعامل مع الموظفين كأشخاص لديهم احتياجات اجتماعية ونفسية، وليس مجرد أدوات للإنتاج.

### \*أبرز ما توصل اليه التون مايو في نظرته:

\*أهمية العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل. اكتشف أن الموظفون يتأثرون بالعلاقات التي يبنونها في العمل أكثر من تأثثهم بالعوامل المادية كالأجر. هذه الروابط الاجتماعية تأثر بشكل مباشر على انتاجيتهم وسلوكهم.

\*العمل الجماعي يؤثر على الأداء، أوضح أن الأفراد يعملون بشكل أفضل في مجموعات متعاونة، لأن روح الفريق تمنحهم الشعور بالأمان والانتماء مما يعزز أدائهم.

\*الاحترام والتقدير يعززان الإنتاجية أكد ان احترام شخصية الموظف وتقدير جهوده يحفزه على العمل بجدية أكبر ويزيد من ثقته بنفسه، مما ينعكس إيجابيا على الإنتاجية.<sup>1</sup>

\*ركزت نظريات العلاقات الإنسانية على ان نجاح أي مؤسسة لا يعتمد فقط على الإدارة الصارمة، بل أيضا على الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية للموظفين

## 2. نظرية الحاجات لماسلو:

تهتم نظرية الحاجات بتمكين الموظفين من لعب دور أكثر فاعلية في بيئة العمل من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات، فكلما زاد مستوى المشاركة زادت مسؤولية العاملين وشعورهم بالانتماء، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية. كما ان توزيع المهام وتفويض الصالحيات يساعد على تحقيق مرونة أكبر داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

## 3. التمكين الإداري وفق تحليلات كرييس ارجيرس:

يركز كرييس ارجيرس الى أهمية فهم سلوك الإنساني داخل بيئة التعليم والإدارة، حيث يعتمد النجاح التنظيمي على قدرة على التوفيق بين الأهداف المؤسسة واحتياجات الفرد. فبدلا من فرض نظام اداري جامد يجب

<sup>1</sup> محمد محمود الجوهرى، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط2، عمان الأردن، 2011، ص70-72.

<sup>2</sup> دبلة عبد العالى، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الانسان والمجتمع جامعة بسكرة الجزائر، العدد 18، 2016، ص56.

استغلال مهارات الموظفين وتوظيف قدراتهم في بيئة العمل تحقق التوازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجاتهم الشخصية.

\*يؤكد ارجيريس ان الشخصية الإنسانية ليست مجرد مجموعة صفات ثابتة. بل تتأثر بالمحيط الخارجي وتطور مع الزمن. لذلك كلما فهمت المؤسسة طبيعة الموظفين، زادت قدرتها على تحقيق الانسجام بين أهدافها وأهدافهم الشخصية، مما يؤدي الى تحفيزهم وزيادة انتاجيتهم.<sup>1</sup>

\*معنى اخر، نجاح الإدارة لا يتحقق فقط من خلال وضع الأنظمة والقواعد، بل من خلال استثمار مهارات الأفراد وتوجيهها لتحقيق اهداف مشتركة. مما يخلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتفاعلًا.

## 1-8- فوائد التمكين الإداري:

التمكين الإداري له عدة فوائد تساعد في تحسين الأداء وتعزيز بيئة العمل ومن هذه الفوائد هي:

- اتخاذ قرارات فاعلة على مستوى العاملين.
- الاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في التفكير والإبداع.
- اسعد العاملين وزيادة درجة الرضا والفخر.
- يعمل التمكين على توسيع المزيد من السلطات للطبقات الدنيا للتنظيم في الحدود المسموحة.<sup>2</sup>
- تحسين جودة المنتجات والخدمات الان الموظفين يشعرون بالمسؤولية فيحرصون على تقديم عمل أكثر دقة وجودة.<sup>3</sup>
- منح الموظفين فرصة للحصول على مكافآت أو حصة من الأرباح عند تحقيق النتائج المرجوة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الحماس والالتزام لتحقيق اهداف مشتركة.
- تقليل الفجوة بين الإدارة العليا والموظفين، مما يسهم في تحسين التواصل.<sup>4</sup>

## 1-9- معوقات تطبيق التمكين الإداري:

هناك العديد من المعوقات التي تؤثر بالسلب على تبني فكرة التمكين نحددها في النقاط التالية:

<sup>1</sup> حيدان صبرينة، المدخل الى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين، البدر الساطع للنشر والتوزيع، ط1، د-ب-ن، 2021، ص78.

<sup>2</sup> عزالدين لرقم، عبد الحق بن نصر، واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، المجلد 10، العدد 2، 2018، 68.

<sup>3</sup> أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص144.

<sup>4</sup> صفاء جواد عبد الحسن، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 85، ص32.

## 1. ضعف الثقة بين الأطراف:

عندما لا يثق المسؤولون بالموظفين او العكس يصعب تطبيق التمكين، لأن غياب الثقة يجعل الإدارة مترددة في تفويض الصالحيات، و يجعل الموظفين غير متحمسين لتحمل المسؤولية.

## 2. عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية التمكين:

إذا كانت الإدارة العليا ترى ان التمكين قد يسبب الفوضى او تداخل في الصالحيات، فإنها لن تدعمه او تطبقه بجدية، مما يعيق تطوير الموظفين و اشراكهم في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

## 3. الأنظمة والإجراءات الصارمة:

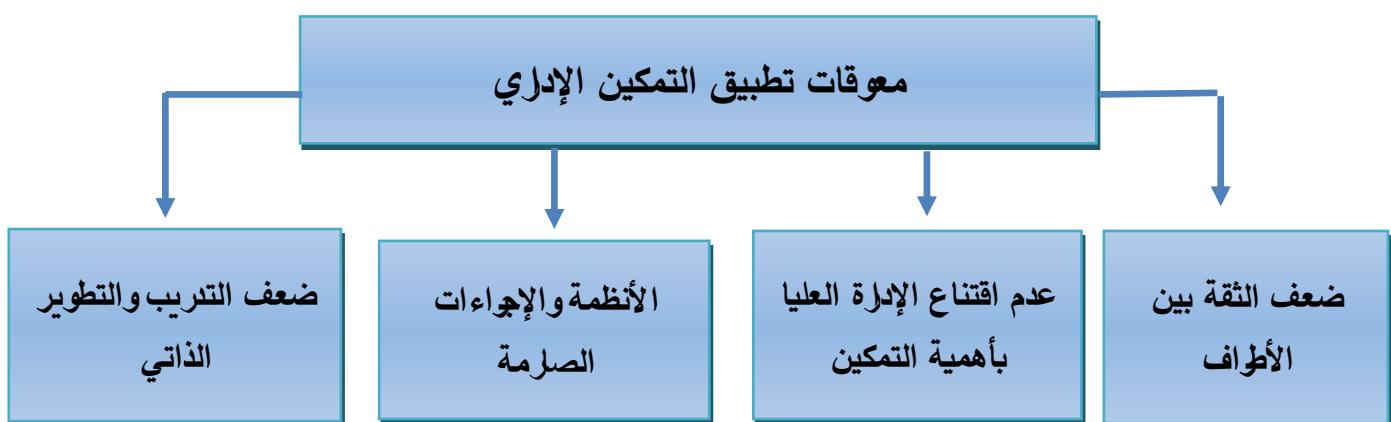
عندما تكون القوانين معقدة والتعليمات مشددة، يصبح من الصعب على الموظفين التحرك بحرية او إيجاد القرارات بهذه الأنظمة. هذه الأنظمة تحد من الابداع و تمنع الموظفين من الابتكار او تجربة حلول جديدة خوفا من الوقوع في الأخطاء.

## 4. ضعف التدريب والتطوير الذاتي:

اذا لم يحصل الموظفون على تدريب مناسب، فلن يكون لديهم المهارات او الثقة لاداء مهامهم بكفاءة، و غياب فرص التعليم والتطوير يجعل الموظفين غير قادرين على التعامل مع التحديات الجديدة او تحمل المسؤوليات.

2

الشكل رقم (05): يوضح معوقات التمكين الإداري



<sup>1</sup> بومجان عادل، موسى عبد الناصر، مرجع سابق، ص304.

<sup>2</sup> فروخي وافية، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 3، العدد 2، 2020، ص106.

## المصدر: (من إعداد الطالبة)

## خلاصة:

قدمنا في هذا الفصل مفهوم التمكين الإداري، موضحاً المفاهيم المرتبطة به خصائصه و أهميته في بيئات العمل الحديثة، يعد التمكين أسلوباً إدارياً حديثاً يهدف إلى تعزيز تطور المؤسسات و تميزها من خلال إعطاء الموظفين مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، مما يزيد من فاعليتهم و تحفيزهم، وكذا تم التطرق إلى أبعاده، مع التركيز على أنواعه المختلفة مثل التمكين النفسي الذي يركز على شعور الموظف بالكفاءة والاستقلالية، والتمكين الهيكلي الذي يتعلق بتوزيع السلطات داخل المؤسسة. موضحاً خطواته، وأهم النظريات التي تناولت موضوع التمكين، ثم التطرق إلى فوائده و معوقات تطبيقه. وهو ما تم استعراضه في هذا الفصل. مع التأكيد على أن التمكين عملية مستمرة تتطلب التوازن بين حرية الموظفين والتوجيه الإداري لضمان النجاح والاستدامة.

## الفصل الثالث

### الاندماج الوظيفي

#### تمهيد

1-3 خصائص الاندماج الوظيفي

2-3 أهمية الاندماج الوظيفي

3-3 اهداف الاندماج الوظيفي

4-3 ابعاد الاندماج الوظيفي

5-3 مستويات الاندماج الوظيفي

6-3 مظاهر الاندماج الوظيفي

7-3 العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي

8-3 نظريات الاندماج الوظيفي

9-3 معوقات الاندماج الوظيفي

#### خلاصة

تمهيد:

الاندماج الوظيفي أحد الجوانب المهمة التي يهتم بها الباحثون والمختصون، خاصة في مجال دراسة المؤسسات الصناعية، حيث يشير الاندماج إلى مدى ارتباط الموظف بعمله وشعوره بالانتماء للمؤسسة، مما يؤثر بشكل مباشر على فعالية الموارد البشرية وانتاجية المؤسسة، وقد أكدت العديد من الدراسات على أن تحقيق مستوى عال من الاندماج يساعد على تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وزيادة الاستقرار الوظيفي. لهذا الغرض تم اعداد هذا الفصل لتوضيح مفهوم الاندماج الوظيفي مع التركيز على خصائصه وأهميته وأهدافه مع توضيح ابعاده ومستوياته، مع ذكر مظاهره والعوامل المؤثرة له، ونظرياته، ومعوقات تطبيقه.

**3-1- خصائص الاندماج الوظيفي:**

للاندماج الوظيفي عدة خصائص نوضحها في مايلي:

**1. الخصائص الوظيفية (المهنية):** العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الموظفين وتحفزهم في بيئة

العمل منها:

• **الحوافز والاستقلالية:** يشير إلى أهمية وجود مكافآت أو حواجز، سواء كانت معنوية مثل (التقدير)

او مادية مثل (المكافآت المالية) بالإضافة إلى منح الموظفين حرية واستقلالية في أداء مهامهم.

• **التنوع والتوصيف الوظيفي:** التنوع في المهام يجعل العمل أكثر تشويقاً، ويساعد الموظفين على

تجنب الروتين والملل، كما أن وجود توصيف وظيفي واضح يحدد دور كل فرد في المؤسسة.

• **الانتماء الوظيفي:** الشعور بالانتماء إلى المؤسسة يعزز التزام الموظف، خاصة عندما يشعر أن

هناك تأثير إيجابياً لمجهوده، مما يزيد من الدافع للعمل بجدية.<sup>1</sup>

**2. الخصائص الفردية (الشخصية):**

هي مجموعة من السمات والصفات التي تميز كل فرد عن الآخر، وتعكس في سلوكه وأفكاره واتجاهاته. وتأثر

الفرق الشخصية بين الأفراد على مدى اندماجهم في بيئات العمل أو المجتمع.<sup>2</sup>

\*معنى الشخصية تؤثر على طريقة اندماج الأفراد في بيئات العمل أو الحياة الاجتماعية، وهذا الاندماج يظهر

من خلال سلوكهم وموافقهم وقيمهم.

**3. الخصائص الاجتماعية:**

ويشمل ذلك مدى تفاعل الموظف مع زملائه، سواء من خلال التعاون، المشاركة في اتخاذ القرارات، أو بالشعور

بالإنجاز الجماعي، حيث يؤثر العمل الجماعي والمشاركة الفعالة على بيئة العمل بشكل عام. كما أنها طبيعة

الشخص نفسه، مثل قيمة وآخلاقياته ودوافعه، تلعب دوراً كبيراً في كيفية تفاعله مع الآخرين في المقابل هذه

العوامل تتأثر أيضاً بمتطلبات الوظيفة والحواجز التي تقدمها المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>أدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون

الدينية، مذكرة ماج

57-2018، ص 54-55.

كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على

77، الأردن، ص 1.

والتزام التنظيمي والاستغرق في العمل، دراسة

106، ص 2020، عين شمس مصر، 2020، رساله دكتوراه، جامعه عين شمس مصر، 2020، ص 106.

<sup>2</sup> محمود عودة وعبد الله

الدينية، مذكرة ماج

55-2018، ص 54-55.

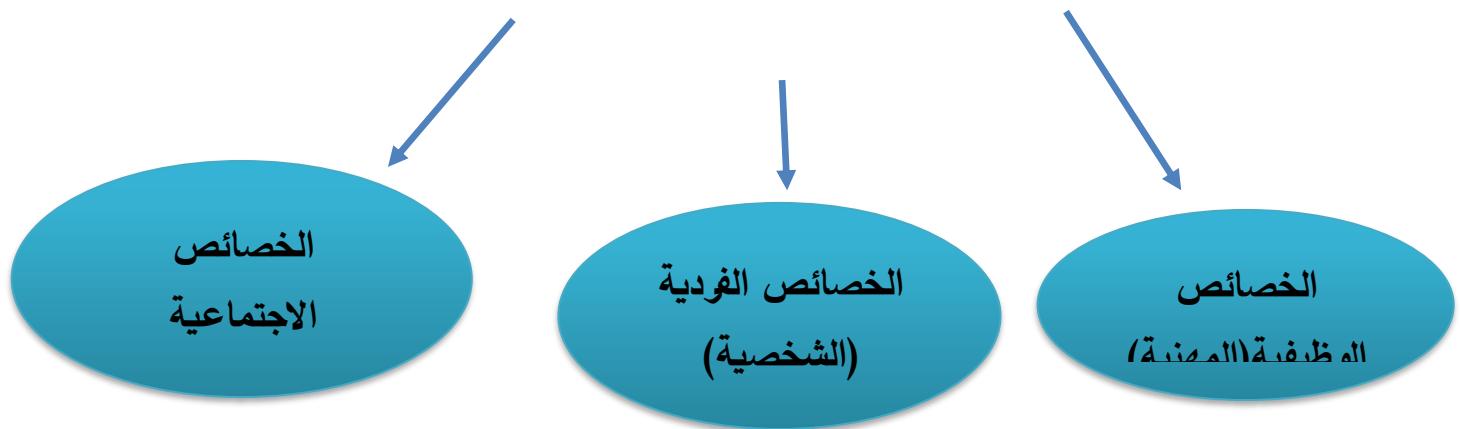
میرفت مرسي، اثر

مستشفيات جامعة الزك

1-3، نموذج ثلاثي .

3 قاسم مرفت، نموذج ثلاثي .

## خصائص الاندماج الوظيفي



الشكل رقم (06): يوضح خصائص الاندماج الوظيفي.

المصدر: (من إعداد الطالبة)

### 3-2- أهمية الاندماج الوظيفي:

كما ذكرنا سابقا ان الاندماج الوظيفي هو شعور الموظف بالانتماء لمكان عمله والتزامه بمهامه بروح إيجابية عندما يكون الموظف مندمجا وظيفيا، فإنه لا يؤدي عمله فقط بدافع الحاجة بل المساهمة في نجاح المؤسسة. ولذلك قمنا بتقسيم أهميته الى قسم يرتبط بالمؤسسة وقسم آخر للعامل وقسم خاص بجماعة العمل سنوضحهم في ملخص:

#### 1. أهمية بالنسبة للمؤسسة:

عندما يكون الموظفون مندمجين في عملهم، ينعكس ذلك إيجابيا على المؤسسة بأكملها، ويظهر ذلك في عدة جوانب:

- ✓ **زيادة ولاء العاملين:** الموظفون السعداء والمخلصون يؤدون عملهم بكفاءة، مما يعزز تجربة العملاء ويزيد من ولائهم للمؤسسة. عندما يتلقى العملاء خدمة متميزة، يكونون أكثر استعداداً للعودة والتعامل مع المؤسسة باستمرار.
- ✓ **رفع مستوى الالتزام والإنتاجية:** الموظف المنخرط في عمله يشعر بمسؤولية أكبر تجاه أهداف المؤسسة، مما يجعله يعمل بجد لتحقيق أفضل النتائج.
- ✓ **الاحتفاظ بالموظفين:** الموظفون الذين يشعرون بالراحة والاندماج في بيئه العمل يكونون أقل عرضة لترك وظائفهم، مما يساعد المؤسسة على تقليل تكاليف التوظيف والتدريب المستمر.
- ✓ **الدفاع عن المؤسسة:** الموظفون الذين يشعرون بالانتماء لمكان عملهم يصبحون سفراءً للمؤسسة، حيث يرجون لمنتجاتها وخدماتها بشكل إيجابي سواء داخل بيئه العمل أو خارجها.
- ✓ **الكفاءة الذاتية:** تعني قدرة الموظفين على تقديم أداء جيد يحقق النجاح. عندما يؤمن الموظف بمهاراته وقدراته، فإنه يصبح أكثر تحفيزاً لتحقيق أهدافه، مما يرفع مستوى الأداء داخل المنظمة.
- ✓ **الأداء التنظيمي:** يشير إلى أن تحقيق أفضل أداء في المنظمة يعتمد على مدى اندماج الموظفين في بيئه العمل، فكلما زاد شعور الموظف بالانتماء والاندماج، زادت انتاجيته وتحسنت نتائج العمل.
- ✓ **نجاح التغيير التنظيمي:** يشير إلى اندماج الموظفين في بيئه العمل يلعب دوراً مهماً في نجاح التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة، فعندما يكون الموظفون مدمجين، يصبحون أكثر قدرة على التكيف مع أي تغييرات جديدة مما يسهل عملية التطوير التنظيمي.<sup>1</sup>

## 2. بالنسبة لجامعة العمل:

اندماج العامل داخل المؤسسة يساعد ذلك على اكتساب مهارات وسلوكيات جديدة تتماشى مع بيئه العمل. عندما يكون هناك انسجام بين أفراد الفريق، يصبح التعاون والتواصل أسهل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية على العكس عند غياب الاندماج الوظيفي في المنظمة، فقد يشعر العامل بعدم الانتماء، مما قد يؤدي إلى ضعف التزامه بالعمل أو حتى رغبته في ترك الوظيفة. لذلك من الضروري أن تهيئة المؤسسات

<sup>1</sup> زكريا خنجي، الاندماج الوظيفي المفاهيم الأهمية، من نشر في جريدة أخبار الخليج، 28 يناير 2018، [www.zakari.akhjenjicon](http://www.zakari.akhjenjicon)

بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والتكامل بين الموظفين والإدارة، مما يعزز الاستقرار الوظيفي ويساهم في نجاح المنظمة.<sup>1</sup>

### 3. بالنسبة للموظف:

✓ **الشعور بالأمان والاستقرار:** عندما يعمل الفرد في بيئة توفر له الأمان المادي والمعنوي، فإنه يصبح أكثر استقراراً وانتاجية، مما ينعكس إيجابياً على أدائه. وعندما يشعر الموظف بالراحة في مكان عمله، فإنه يكون أكثر التزاماً ويقل تفكيره في البحث عن وظائف أخرى.<sup>2</sup>

✓ **الانسجام بين أهداف الموظف المؤسسة:** من المهم أن يشعر الموظف بأن أهدافه الشخصية تتماشى مع أهداف المؤسسة، لأن ذلك يجعله أكثر التزاماً بعمله ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة

✓ **تحفيز الموظف وتقديره:** عندما يشعر الموظف بالتقدير والدعم من قبل الإدارة فإنه يكون أكثر حماساً وابداعاً في عمله، ويصبح لديه دافع قوي لبذل مجهود إضافي من أجل تحسين أداء المؤسسة.

### ✓ تحقيق أعلى مستوى الأداء:

الموظف الذي يشعر بالاندماج يكون أكثر إنتاجية، حيث بجودة العمل وليس فقط بأداء المهام المطلوبة منه، كما أنه يصبح أكثر ولاءً للمؤسسة ويفخر بكونه جزءاً منها.

### ✓ التصرف الإيجابي داخل المؤسسة:

الاندماج يجعل الموظف يتصرف بدافع داخلي وليس فقط بسبب التعليمات، مما يجعله أكثر تعاوناً مع زملائه وأسرع في التكيف مع متطلبات العمل.<sup>3</sup>

\* كما أن الاندماج الوظيفي يشكل لدى الموظف تصور أن المؤسسة تمكن الموظف من الأداء الجيد، فيكون تصرفه خالياً من الأنانية، ويحرص على أن يكون عضواً جيداً في الفريق، ويكون مستعداً للعمل ما هو أبعد أو أكثر من متطلبات الوظيفة.<sup>4</sup>

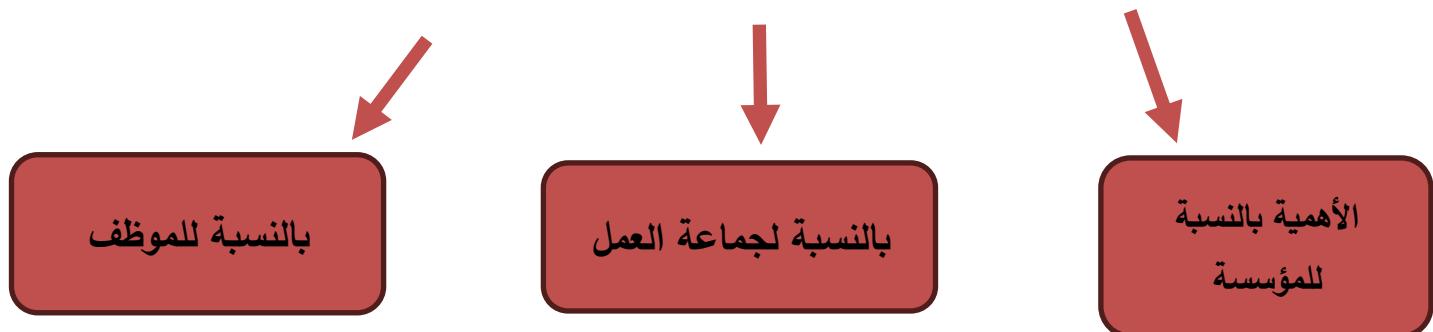
## أهمية الاندماج الوظيفي

<sup>1</sup> جابر عوض

<sup>2</sup> عبد الرحمن

<sup>3</sup> فتحي محمد عيسى، *العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية*، دار الزهراء، الأردن 2010، ص 113-119.

<sup>4</sup> محمد شحاته، *علم النفس الصناعي والمدني*، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن دون سنة نشر، ص 116.



**الشكل رقم (07):** يوضح أهمية الاندماج الوظيفي

**المصدر :** ( من اعداد الطالبة)

### 3-3- أهداف الاندماج الوظيفي:

الاندماج الوظيفي يحقق عدة أهداف في أي مؤسسة وتمثل العناصر الضرورية والمساعدة على رفع مستوى اندماج الموظف في عمله والابعاد الضرورية لتحقيقه أهمها.

- ❖ **بث روح التعاون:** وذلك من خلال تحفيز الموظف بمساعدة زملائه والمشاركة وتعزيز روح الفريق <sup>1</sup>
- ❖ **تحقيق المساواة الاجتماعية:** من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتعزيز الشعور بالعدالة بينهم. وهذا ما يدعم اندماج الموظف أكثر في عمله ومنظمته ككل. <sup>2</sup>
- ❖ **الشعور بالانتماء:** وذلك شعور الموظف بالانتماء لوظيفته وتكيفه في بيئه العمل ورفع انتاجيته.
- ❖ **تطوير الأداء:** من خلال منح وتحفيز الموظف لاكتساب المعرفة والمهارات للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية وذلك بفضل التدريب والتعلم والندوات والمؤتمرات التي توفرها استراتيجية المؤسسة.
- ❖ **الشعور بأهمية العمل:** تمكين الموظفين من خلال منحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر يسهم في تعزيز اندماجهم الوظيفي، اذ يسهم ذلك في تزويدهم بالمعرفة الازمة لأداء مهامهم بكفاءة، وفهم الموظف طبيعة

<sup>1</sup> مليكة عرعر، سوسيولوجية علاقات العمل، دار مجلاوي للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2014، ص102.

<sup>2</sup> فرج عبد القادر طه، علم النفس الاجتماعي والتنظيمي، دار الرافدين بيروت لبنان، 1987، ص113.

وظيفتها وموقدتها ضمن الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى ارتباطها بالوظائف الأخرى، ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا يعزز من شعور الموظف بالانتماء، ويساهم تحقيقه لذاته وتميزه في العمل.

❖ **المشاركة الفعالة:** من خلال اتاحة الفرصة للموظفين للمساهمة في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم، وتشجيعهم على طرح المبادرات والأفكار الجديدة والتعبير عن الآراء المتعددة، مما يسهم في تطوير المؤسسة وتعزيز روح الابتكار والمبادرة داخل بيئة العمل.<sup>1</sup>

❖ **تحقيق الرضا الوظيفي:** من خلال منح الموظفين قدرًا من الاستقلالية، وتنوع المهام الموكلة إليهم، وتحديد المسؤوليات بدقة، إلى جانب توفير التغذية الراجعة المستمرة، والتركيز على بناء علاقات عمل إيجابية. ويعود الربط المتكامل بيه هذه العناصر أساساً لتحقيق الرضا الوظيفي، حيث يسهم في تمكين الموظفين من التحكم بمحريات عملهم، ويقلل من حدة الضغوط الوظيفية مما يؤدي إلى تعزيز شعورهم بالرضا الوظيفي والاندماج، وبالتالي تحقيق التكيف والاستقرار داخل بيئة العمل.<sup>2</sup>

❖ **المشاركة الفعالة:** من خلال اتاحة الفرصة للموظفين للمساهمة في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم، وتشجيعهم على طرح المبادرات والأفكار الجديدة والتعبير عن الآراء المتعددة، مما يسهم في تطوير المؤسسة وتعزيز روح الابتكار والمبادرة داخل بيئة العمل.<sup>3</sup>

❖ **الروح المعنوية:** تتمثل في شعور الفرد بالانتماء والارتباط العاطفي بالجامعة إلى درجة تجعله يضع مصلحة الجماعة فوق مصلحته الشخصية، الأمر الذي يعزز التعاون والانتماء ويفيد إلى رفع مستوى الالتزام داخل بيئة العمل.<sup>4</sup>

\* عليه، يعد الاندماج الوظيفي للموظف من الأهداف الأساسية والمحورية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، لما له من دور فعال في توجيه سلوك العاملين نحو اتجاهات إيجابية تعزز من ولائهم للمؤسسة كما يسهم في ترسیخ مبادئ المساواة الاجتماعية، وتشجيع الموظفين على المبادرة والعمل بروح الفريق إلى جانب تعزيز شعورهم بالانتماء وتحفيزهم نحو تحسين الأداء وتطويره باستمرار بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

<sup>1</sup>أحمد زكريا بدوي، *علاقات العمل في الدول العربية*، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت لبنان، 1985، ص 81-89.

<sup>2</sup>محمد فتوح إدارة الموارد البشرية، دار الرباط، سوريا، ص 10.

<sup>3</sup>مليلة عرعر، *مراجع سابق*، ص 60.

**4-4- أبعاد الاندماج الوظيفي:**

تشير العديد من الدراسات التي أبرزت الأهمية العلمية لأبعاد الاندماج الوظيفي، قد تم تحديد على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية كالتالي:

**1. الاندماج المعرفي (الادراكي):**

ويقصد به مدى استغراق الأفراد العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم او هو استشعاره درجة أهمية الوظيفة في حياتهم ويشمل جوانب مثل (الحالة النفسية، احترام الذات، المشاركة الفعالة).

**2. الاندماج العاطفي (الشعوري):**

ويعني به وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الفرد تجاه وظيفته ومدى قوة ارتباط واستمتاع الفرد العامل لوظيفته او مدى حبه لعمله ومن أهم خصائصه، (التعلق، الاستمتاع، الارتباط).

**3. الاندماج السلوكي (الأدائي):**

يركز الي اتخاذ الفرد العامل لبذل جهد إضافي لأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته او التفكير في العمل بعد مغادرته وهذا النوع يتميز بمجموعة من الخصائص (النوايا السلوكية، التطوير والتعلم النوعي، السلوك خارج الدوائر).<sup>1</sup>

**5-1- مستويات الاندماج الوظيفي:**

للاندماج الوظيفي مستويات عديدة نلخصها في ثلاثة مستويات وهي:

**1. الانغماض الوظيفي او الاندماج المهني:**

هو حالة يتعمق فيها الفرد في عمله الي درجة يشعر فيها بالتركيز ، الحماس، والانتماء القوي لمهامه. بل يطربون مهاراتهم، ويستقيدون من استقلاليتهم في اتخاذ القرارات، كما يحصلون على تغذية راجعة مستمرة حول أدائهم، ويتحول دور المشرفين من التوجيه المباشر الي تقديم الدعم والمساندة، مما يعزز من الثقة والتمكين.

**2. الانغماض العالي او الاندماج المرتفع:**

يحدث عندما تمنح الإدارة العليا القادة شعورا قويا بالمشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، في هذا المستوى يشعر القادة بأن لهم دورا مؤثرا في الأداء الكلي، مما يعزز من احساسهم بالمسؤولية والتمكين، هذا النوع من الانغماض يؤدي الي ارتفاع مستوى الالتزام وزيادة الإنتاجية والمساهمة الفعالة في تطوير بيئة العمل.

<sup>1</sup>ماضي خليل إسماعيل، **أخلاقيات العمل وعلاقته بمستوى الاستغراق الوظيفي**، الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية العدد الثالث فلسطين، 2016، ص52

### 3. الانغماس او الاندماج في اقتراح:

يمثل هذا المستوى انقالا خفيفا من أسلوب الرقابة التقليدي نحو اشراك القادة في تقديم أفكار ومبادرات تسهم في تحسين أساليب العمل وتطوير الأداء. يحفز القادة على الابتكار وتوظيف كفاءاتهم في هذا الجانب، الى ان القرار النهائي بشأن قبول هذه الاقتراحات يظل بيد الادارة العليا، التي تحظى بدور رقابي في هذا الشأن.<sup>1</sup>

#### 1-7- مظاهر الاندماج الوظيفي :

الاندماج الوظيفي للعامل يعد من أبرز المؤشرات المهمة التي تعكس مدى فعالية الأداء، وله دور محوري في رفع إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها ولا يمكن لأي مؤسسة ان تهمل موردها البشري، بل يجب ان تسعى جاهدة للحفاظ عليه، من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تشجع على اندماج الموظفين وضمان استمرارية العملية الإنتاجية بكفاءة، ومن اهم مظاهر الاندماج الوظيفي مايلي:

##### 1. ولاء العامل وشعوره بروح معنوية عالية:

تتجلى ظاهرة الاندماج الوظيفي في سلوكيات تعكس شعور الموظف بالراحة والرضا في بيئة العمل، ومن أبرز هذه السلوكيات ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل بها، وثقته فيها، وحماسه ل القيام بمهامه، وحرصه على تحقيق أهدافها، ويعود ذلك الى ما توفره المؤسسة له من فرص للتعبير عن ذاته، وإبراز قدراته، والمشاركة الفعالة في العمل، ويزداد ولاء العامل عندما يشعر بأهميته وتأثيره داخل المؤسسة. خاصة عند وضوح عدة عناصر أساسية مثل: موقع العمل، والرواتب المتفق عليه مسبقا، وطبيعة المهام الموكلة اليه، إضافة الى تزويده بالآدوات والأجهزة التي تسهل عليه أداء عمله بكفاءة وتقلل من الجهد المبذول كل هذه العوامل تسهم بشكل كبير في رفع معنوياته وتعزيز شعوره للمؤسسة.

##### 2. المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

يتجه الأسلوب الحديث في إدارة الأعمال إلى إشراك العمال في وضع أهداف الجماعة وتحديدها، بالإضافة إلى المشاركة في رسم الخطط وتحديد طرق تفيذها ويسنح كل فرد في المؤسسة الفرصة للتعبير في رأيه، وتقديم ملاحظاته، والمساهمة الفعلية في الأنشطة، مما يعزز روح التعاون والعمل الجماعي، وتظهر العديد من الدراسات أن غياب هذه المشاركة يؤدي إلى نتائج سلبية، مثل: زيادة الصراعات داخل بيئة العمل، انخفاض

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي عصر التغيير، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011، ص52.

مستوى الإنتاجية، وظهور مشكلات وظيفية متعددة، وبالتالي، فإن إشراك العمال في اتخاذ القرار يعزز من اندماجهم داخل المؤسسة، ويزيد من شعورهم بالانتماء والمسؤولية.<sup>1</sup>

### 3. تماسك جماعة العمل:

تعد جماعات العمل في المؤسسات كيانات معقدة، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة فئات رئيسية: {جماعة الرؤساء، وجماعة الزملاء، وجماعة الإدارة التي يمثلها المديرون. ومن أجل تحقيق فعالية تنظيمية واندماج وظيفي حقيقي، لابد من تعزيز التعاون والتنسيق بين هذه الجماعات المختلفة، ويعتمد تماسك جماعة العمل على قوة العلاقات بين أفرادها، ومستوى التفاعل والتكامل بينهم، مع ضرورة الحد من التناقض السلبي والصراعات الداخلية ويمكن تحقيق ذلك من خلال توزيع الأدوار بشكل واضح، وتوفير فرص للترقي والتقدم المهني، وفتح قنوات اتصال فعالة بين جميع الأعضاء، فعندما تتحقق الجماعة في تحقيق أهدافها المشتركة، يزداد شعور الأعضاء بالثقة في أنفسهم، ويفزهم ذلك على بذل المزيد من الجهد، مما يؤدي إلى تعزيز الانتماء والولاء للجماعة وللمؤسسة بشكل عام.<sup>2</sup>

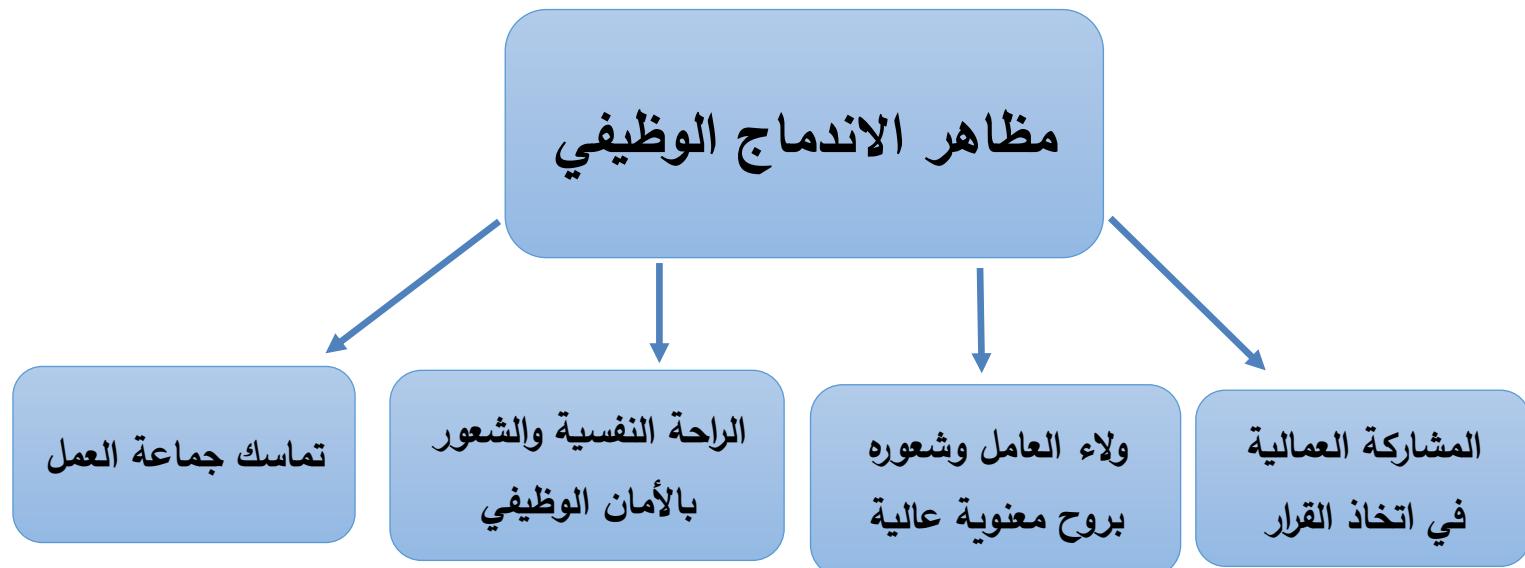
### 4. الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:

بعد الاندماج الوظيفي للعامل درجة عالية من الراحة النفسية والشعور بالأمان، وها العوامل الأساسية التي تسهم في الصحة النفسية للفرد. فعندما يشعر الموظف بالأهمية والانتماء لبيئة عمله، ويجد فيها مصدرا للطمأنينة والاستقرار بمختلف أشكاله، فإن ذلك يعزز أدائه ويزيد من رضاه الوظيفي، وتعتبر حاجة الأمان، حسب تسلسل ماسلو للحاجات، من أولويات الإنسان بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية، حيث يسعى العامل إلى ضمان استمراره في العمل، والاطمئنان على مستقبله المهني، وصحته، وامن عائلته والعيش الكريم لهم. وتبقى مسألة الأمان الوظيفي هاجسا دائما للعامل، ما يجعله في حاجة مستمرة إلى وجود أنظمة حماية اجتماعية، مثل التأمين ضد العجز، حوادث العمل، الامراض المهنية، البطالة، الشيخوخة والوفاة، وعند تلبية هذه الحاجات، ينعكس ذلك بشكل إيجابي على أدائه وسلوكه المهني، حيث أن الإحساس بالأمان يعد شرطا أساسيا لتحقيق التوازن النفسي، كما أن استقرار الفرد هو أساس لاستقرار الجماعة وتحقيق الإصلاح داخل محيط العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> روحى مروج عبيدات، تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوى الإعاقة، دبي الامارات العربية المتحدة، 2012، الحكمة للنشر والتوزيع، ص 123.

<sup>2</sup> جابر عوض سيد حسن، العمل مع الجماعات، دار السلام دون طبعة الإسكندرية، مصر، ص 135.

<sup>3</sup> روحى مروج عبيدات، مرجع سابق، ص 118.



الشكل رقم: (08) يوضح مظاهر الاندماج الوظيفي

المصدر: (من إعداد الطالبة)

### 3-7- العوامل المؤثرة للاندماج الوظيفي:

قامت الدراسات التي تناولت موضوع الاندماج الوظيفي للعامل بحصر العوامل المؤثرة فيه ضمن فئتين رئيسيتين وهما: العوامل النفسية والعوامل الاجتماعية والعوامل الفيزيقية وذلك على النحو التالي:

\* ركزت المجموعة الأولى من الدراسات على إبراز أثر المتغيرات الفردية في ظاهرة الاستغراب الوظيفي مثل عامل السن ومدة الخدمة، باعتبارها عناصر تؤثر بشكل مباشر في درجة اندماج الفرد وشعوره بالانتماء داخل بيئة العمل.

\* من جانب آخر ، تم التركيز على سلوك القائد وأثره في تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار ، إضافة إلى أهمية الحافز وتعزيز الاستقلالية في أداء المهام

\* بينما ركزت مجموعة ثالثة على توضيح الأثر التفاعلي بين المتغيرات الفردية وبيئة العمل في تحقيق الاستغراب الوظيفي، حيث روجت هذه الدراسات لفكرة ان الاستغراب في الوظيفة لا يعد نتيجة للمتغيرات الفردية فقط، ولا بيئة العمل وحدها، بل يرجح ان يكون ناتجا عن التفاعل بين الخصائص الفردية وعوامل بيئة العمل.

\* وفي حين يرى أحد الباحثين أن اندماج الموظف في عمله يتأثر بمجموعة من العوامل، كما أشرنا في بداية الحديث.<sup>1</sup> وتمثل هذه العوامل في مايلي:

<sup>1</sup> لميس عبدالله، مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21، جامعة القصيم، 2018، ص 579.

### 1. العوامل النفسية:

لا تقتصر العوامل المؤثرة في بيئة العمل داخل المؤسسة على الجوانب المادية فقط، بل تمتد لتشمل الجوانب النفسية التي تعد أساسية في تحقيق اندماج الموظف في عمله، اذ يحتاج الموظف الى الشعور بالاحترام والتقدير، والمكانة الاجتماعية داخل المؤسسة، وعند غياب هذه الحاجات، قد يصاب الموظف بالتوتر النفسي، ويشعر بعدم الرضا وعدم التوافق مع بيئة العمل، مما يؤدي الى فقدان الاتزان النفسي، وقد يدفعه ذلك في بعض الأحيان الى التفكير في مغادرة المؤسسة نهائياً.<sup>1</sup>

### 2. العوامل الاجتماعية:

يعد العامل الاجتماعي من الموضوعات التي برزت في الدراسات الحديثة، وأصبح من القضايا المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية، لما له من تأثير جوهري على نجاح أوفشل عمليات الاندماج الوظيفي، اذ يسهم العامل الاجتماعي في تحقيق الانسجام والاستقرار، والثبات داخل التنظيم، من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الموظفين، والتناسق بين الجماعات المختلفة داخل بيئة العمل. وقد أكد الباحثون أهمية هذا الجانب منذ ان ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بقيادة "التون مايو" حيث أظهرت الدراسات ان العامل بطيئته يسعى الى بناء علاقات طيبة مع زملائه، ويحتاج الى الشعور بالأهمية والتقدير سواء من قبل الادارة أو مع زملاء العمل. وعندما تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات جوهيرية على مستوى أنساقها وهياكلها التنظيمية، فإن ذلك قد ينعكس سلباً على الأفراد والجماعات، ويؤثر في طبيعة العلاقات والروابط الاجتماعية بينهم، مما قد يؤدي الى ضعف الاندماج والتفاعل الوظيفي.<sup>2</sup>

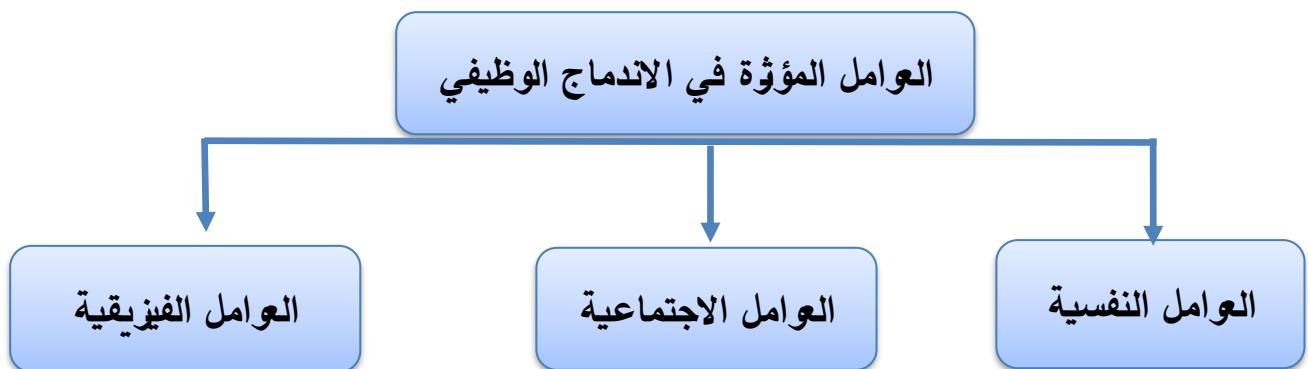
### 3. العوامل الفيزيقية:

يقصد بالعوامل الفيزيقية الظروف او الأحوال المادية والطبيعية المحيطة بالموظفي اثناء تأديته لعمله، ويشمل هذه العوامل، الإضاءة، التهوية، درجات الحرارة، الضوضاء، ويعتبر أي تغيير يطرأ على هذه العناصر، سواء في شكل تحسينات او استبدالات مؤثرة. مباشراً في البيئة الفيزيقية للعامل، حيث قد يؤدي الى تحسين الأداء وزيادة الاندماج الوظيفي، او على العكس، قد ينبع في خلق بيئة مريحة تؤثر سلباً على راحة الموظف وتفاعله

<sup>1</sup> محمود السيد أبو، التحليل لعاملي الذكاء وقدرات الإنسان، ط1، بيروت لبنان، دار النهضة العربية، (د. س)، ص73.

<sup>2</sup> حمد زكرياء بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، بيروت لبنان، دار النهضة العربية للطباعة والنشر (د. س)، ص122.

مع العمل. وبالتالي، فإن تهيئة ظروف فيزيقية مناسبة تعد من المتطلبات الأساسية لتحقيق اندماج وظيفي فعال.<sup>1</sup>



الشكل رقم (09): يوضح العوامل المؤثرة للاندماج الوظيفي.

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### 3-8- النظريات المفسرة للاندماج الوظيفي:

يعد الاندماج الوظيفي من المواضيع الهامة في علم الاجتماع، ويقصد به مدى شعور العامل بالانتماء والمشاركة الفعالة داخل بيئة العمل. لفهم هذا المفهوم بشكل أعمق ظهرت عدة نظريات تفسيرية تحاول شرح كيف ولماذا يحدث هذا الاندماج. ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

#### 1. نظرية التكامل:

يرى **hallha binurt** ان الاندماج الوظيفي يعتمد على ثلاثة عناصر مترابطة ومتوازية في الأهمية وهي: **{میول الموظف، موقفه من الوظيفة، والتفاعل بين الاثنين }**، حيث ان هذه الثلاثة الأخيرة تكون متوازية من حيث الأهمية، حيث أن میول الموظف الفرد ترتبط بالصفات الشخصية مثل: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، ونوع مركز الضبط داخلي وخارجي، أما الوقف فهو نظرة الموظف واتجاهه نحو خصائص وظيفته، ويتأثر بعوامل مثل: نمط القيادة، فرص التطور، المشاركة فب اتخاذ القرار، القيم التنظيمية، والعوامل الاجتماعية ومزايا الوظيفية وكذلك قيم المؤسسة، أما التفاعل بين المیول والموقف فينتج سلوك الموظف داخل بيئة العمل، وعندما يكون هناك انسجام بين خصائص الفرد والبيئة الوظيفية، يؤدي ذلك الى اندماج وظيفي عال واستغراق

حقيقي في العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هشام مصطفى الحمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، الإسكندرية مصر، دار الفكر الجامعي، 2006، ص220.

<sup>2</sup> ضيف أحمد وصドوق فتحية، دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي، دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مجلد4، العدد2، الجزائر. 2020، ص130.

## 2. نظرية التكيف:

ترتكز هذه النظرية على دراسة سلوك العاملين بهدف التعرف على مدى تكيفهم واستقرارهم في الوظائف التي يشغلونها وتقوم النظرية أساساً على مبدأ تطابق شخصية الموظف مع بيئة العمل التي يعمل فيها وتبرز أهمية اهتمام المدراء بالأبعاد الشخصية للعامل، باعتبارها عاملًا أساسيًا، يؤثر في نوعية استجابات العاملين داخل التنظيم، سواء كانت إيجابية أم سلبية. ويقصد بالأبعاد الشخصية هنا ميولات الفرد، واحتياجاته الإنسانية وقدراته مثل: الذكاء أو الموهاب إضافة إلى مواقفه وقيمه، فكلما زاد توافق هذه الأبعاد مع طبيعة العمل، زادت قناعة الموظف واستقراره، مما يؤدي إلى تحقيق أعلى درجات الاندماج المهني.<sup>1</sup>

## 3. نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)

توصل إلتون مايو وزملائه من خلال سلسلة التجارب التي أجريت في مصنع (ويسترن إلكتريك) بالولايات المتحدة الأمريكية (المعروفة باسم تجاري هاوثورن) إلى نتائج شكلت نقطة تحول في فهم بيئة العمل. أظهرت هذه التجارب أن زيادة إنتاجية العمل لم تكن فقط نتيجة تحسين الظروف المادية، كما كانت تفترض النظريات التقليدية التي اعتبرت العامل مجرد كائن اقتصادي، بل كانت نتيجة لتحفيز العامل ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل، إلى جانب إدراك طبيعتهم الاجتماعية و حاجتهم إلى التقدير والانتماء.

## 4. نظرية النموذج متعدد الأبعاد للاستغرار الوظيفي (yashimura 1999)

يرى yashimura أن الاستغرار الوظيفي ليس مفهوماً أحادي البعد، بل يتكون من ثلاثة أبعاد متراقبة تعبّر عن مدى اندماج في عمله.

**أ- الاستغرار السلوكي:** يشير إلى قيام الفرد بأدوار إضافية خارج إطار عمله الرسمي، مثل تخصيص الوقت في الفترة المسائية لتعزيز مهاراته أو التفكير في مهام العمل؟

**ب- الاستغرار المعرفي:** يعكس درجة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته، ومدى أهمية العمل في حياته اليومية.

**ت- الاستغرار الشعوري:** يعبر عن المشاعر الإيجابية تجاه العمل، مثل الاستمتاع بالوظيفة والشعور بالفخر والانتماء لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ناصر محمد العديلي، *السلوك الإنساني والتنظيمي*، منظور كلي مقارن، جدة السعودية، الإدراة العامة للبحوث، 1995، ص 104.

<sup>2</sup>سلطانية بلقاسم، *علم الاجتماع*، القاهرة مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع (د.س)، ص 76.

## 5. نظرية المدخل التحفيزي:

تعد من النظريات التي سعت إلى تفسير الإستغراق الوظيفي من خلال دمج عدد من المداخل المختلفة، لاسيما تلك المرتبطة بالعوامل النفسية والاجتماعية، حيث تفترض هذه النظرية أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بصورة مباشرة بتجارب الفرد الاجتماعية المتوقعة، بالإضافة إلى بيئة العمل التي قد تكون قادرة على تلبية احتياجاته الشخصية وتحقيق طموحاته الذاتية، ويرى منظرو هذا الاتجاه أن تصورات الموظف حول مدى قدرة الوظيفة على إشباع حاجاته الشخصية تعد من العوامل الحاسمة في تحديد مستوى استغراقه في العمل. فكلما شعر الموظف بأن عمله يسهم في تحقيق ذاته ويلبي تطلعاته، زاد اندماجه واستغراقه في أداء مهامه الوظيفية، وعليه، فإن الحافز الداخلي المستند إلى إدراك الفرد لأهمية وجود عمله يعد أكثر تأثيراً من الحافز الخارجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي.<sup>1</sup>

### 3-9- معوقات الاندماج الوظيفي:

لخص الأستاذ إحسان دهش جلاب المعوقات والعوامل التي تواجه الموظف داخل المؤسسة والتي تؤثر في اندماج الموظف الوظيفي وعدم تأقلمه مع بيئة العمل إلى عدة نقاط رئيسية، من أبرزها:

- ✓ تعدد السلبية في مراجعة توصيات الأفراد العاملين أحد المعوقات التي تضعف روح المبادرة وتحد من فرص التحسين المستمر داخل بيئة العمل.
- ✓ عدم الإستجابة لمقتراحات الأفراد العاملين مؤشراً على ضعف التفاعل الإداري، مما يؤدي إلى انخفاض روح المبادرة وفقدان الحافز لدى الموظفين.
- ✓ معاقبة الموظفين بسبب آرائهم أو مقتراحاتهم حول تحسين العمل يؤدي إحباطهم ويعنفهم من تقديم أي أفكار مستقبلية.
- ✓ الخوف من قوة الدافعية السلبية أحد التحديات النفسية والتنظيمية داخل بيئة العمل.
- ✓ الاختلافات الثقافية داخل التنظيم تشير إلى تنوّع الخلفيات الثقافية للأفراد في بيئة العمل.
- ✓ مقاومة الإدارة والنقابات العمالية والعاملين هي ظاهرة تحدث عندما لا تكون هناك توافقات بين الأطراف المختلفة في بيئة العمل حول التغيير أو القرارات الإدارية.<sup>2</sup>

خلاصة:

<sup>1</sup> بلقاسم سلطانية وآخرون، *الفعالية الإدارية في المؤسسة*، القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013، ص 130.

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب، *إدارة السلوك التنظيمي عصر التغيير*، ط 1، عمان الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 195.

تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع الاندماج الوظيفي، والذي يعد من المحاور الأساسية التي أصبحت تحظر بإهتمام كبير من قبل إدارات الموارد البشرية. فالموظف المنخرط في بيئته عمله بشكل إيجابي يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً في إنتاجية المؤسسة ونجاحها. لذلك من الضروري أن تهني المؤسسة بيئه عمل مشجعة ومحفزة، تتمكن الموظف من أداء مهامه بكل راحة ورضا. ويطلب ذلك تطبيق استراتيجيات مدرسة تسهم في تعزيز الاندماج الوظيفي بشكل مستدام، إلى جانب فهم دقيق لما يحتاجه الموظفون وما يطمحون إليه. كما أن تصميم برامج تدريبية وتطويرية داخل إطار الموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، يساعد على خلق علاقة متينة بين الموظف ومكان عمله، ويقلل من احتمالية تسرب الكفاءات ويعزز من فرص الاحتفاظ بها.

# الفصل الرابع:

## الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### تمهيد

1-4 - مجالات الدراسة

2-4 - مجتمع الدراسة

3-4 - منهج الدراسة

4-4 - أداة الدراسة

5-4 - الأساليب الإحصائية

### خلاصة

تمهيد:

بعد استعراضنا في الفصول السابقة لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بدور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها كان لازما علينا إجراء الدراسة الميدانية، وسوف نحاول في هذا الفصل الإلمام بجوانبها من خلال عرضنا لمختلف الإجراءات المنهجية، والتي تتضمن مجالات الدراسة، تحديد المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات وأخيراً الأساليب المعتمدة في الدراسة الإحصائية.

## 4-1- مجالات الدراسة:

يتفق المهتمون بمناهج البحث الاجتماعي على تحديد مجالات البحث الاجتماعي خطوة هامة من خطواته، وتمثل هذه المجالات في:

**1. المجال المكاني:** انطلاقاً من موضوع الدراسة المتمثل في دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي تم اختيار مؤسسة مطاحن البركة وحدة العجائنزرية الوادي لإجراء الدراسة الميدانية باعتبارها مؤسسة صناعية توفر فيها الظروف التي تلائم مع موضوع الدراسة، ونظراً لتوفر التسهيلات لإجراء الدراسة الميدانية فيها.

## ❖ التعريف بشركة مطاحن البركة:

التسمية الاجتماعية للشركة: ش.ذ.م.م مطاحن البركة: وهي مؤسسة خاصة ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق المواد الغذائية، (سميد، فرينة، عجائن)، كما نقوم بتسهيل نقل البضائع على كل المسافات بالإضافة إلى التخزين وتغذية الانعام.

تأسست الشركة مطاحن البركة، في جويلية سنة 2003 في زريبة الوادي الطريق الوطني رقم 83 ولاية بسكرة وتقدر مساحتها الكلية 22500 م<sup>2</sup>، حيث أنها تحقق الاكتفاء لتشغيل اليد العاملة للمنطقة لتشغيلها 531 من العمال منهم إطارات، تقنيين، عمال صيانة، عمال الإدارة، الإنتاج، النقل والورشة.....الخ

أنواع المنتجات التي تنتجها الشركة تتمثل: سميد، فرينة، كسكسي، عجائن.

حيث تتميز منتجات مطاحن البركة بالجودة وذلك من خلال أعمادها على مخبر النوعية الحكومية groupe isolab agrodive ومخبر خاص لمراقبة المنتجات التي أصبحت تغطي كامل التراب الوطني.

## التعريف بمؤسسة مطاحن البركة وحدة العجائن:

## ❖ مهامها:

## أ- إنتاج العجائن الغذائية:

- تصنيع أنواع متعددة العجائن مثل: (سباغيتي، مقرونة، .....).

## ب- التخزين والتوزيع:

- تخزين الحبوب والمنتجات النهائية في ظروف مناسبة.
- تنظيم عمليات الشحن والنقل نحو الزبائن (تجار، تجزئة، مؤسسات.....).

ت- التسويق التجاري:

- البحث عن الزبائن الجدد وتوسيع السوق.
- إدارة العلاقات التجارية والعقود.
- الفوترة والمتابعة المالية للمبيعات.

ث- ضمان السلامة والجودة

- تطبيق نظام مراقبة الجودة والنوعية (مخبر التحاليل).
- احترام شروط النظافة والسلامة الصناعية(hse).

ج- تسيير الموارد البشرية

- التوظيف، التكوين، متابعة العمال.
- تنظيم الورديات والمهام اليومية.

ح- المهام المالية والإدارية

- المحاسبة، التسيير المالي، اعداد التقارير.
- المراسلات الإدارية، المعاملات البنكية، الصندوق.

❖ الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة وحدة العجائن.

مؤسسة مطاحن البركة تضم (13) مصلحة انظر الملحق رقم (01)

▪ مصلحة الموارد البشرية: وتضم:

- متابعة شؤون العمال.
- الأجر.

- المصلحة الاجتماعية.

- التكوين والتوظيف.

- المراسلات الإدارية.

▪ مصلحة المحاسبة والمالية: وتضم:

- المحاسبة العامة.

- المحاسبة التحليلية.

- الخزينة.

▪ مصلحة الامن (h s e): وتضم:

- الوقاية.

- الامن الصناعي.
- العيادة.
- مصلحة الصيانة (العجائن): وتضم: تقنيين وmekanikien مختصين بالصيانة.
- مصلحة العجائن الخاصة: وتضم: انتاج العجائن.
- مصلحة التعبئة والتغليف (العجائن): وتضم: تغليف المنتجات النهائية.
- المصلحة التجارية: وتضم:
  - متابعة الزبائن.
  - الفوترة.
  - مكتب النقل.
  - المخزن.
- مصلحة المخبر: وتضم: مراقبة الجودة.
- مصلحة المشتريات: وتضم: اقتاء المواد الأولية.
- مصلحة الصندوق: وتضم: تسيير العمليات النقدية.
- مصلحة الإنتاج(العجائن): وتضم: الارشاف على عمليات الإنتاج
- مصلحة التموين: وتضم: تسيير المخزون.
- المديرية العامة: وتضم:
  - المدير العام.
  - المراقب.
  - الأمانة.
  - الاعلام الآلي.

ويقوم بضمان سير نشاط مؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي عدد من الموظفين الاكفاء والاطارات على رأسهم المدير التنفيذي الذي يعد المسؤول الأول، عدد من الموظفين والعمال المهنئين.

**2. المجال الزماني:** المجال الزماني هو المدة التي استغرقها الباحث في إجراء الدراسة النظرية والميدانية ويمكن تقسيمها إلى عدة مراحل كالتالي:

- **المرحلة الأولى:** [من 20-10-2024 إلى 02-04-2025]: الانطلاق الأولى كانت منذ يوم الإعلان عن قبول الموضوع من طرف الشعبة، ثم الانتقال بعد ذلك في جمع المعلومات والمراجع عن متغيرات الدراسة، ثم إعداد الجانب النظري والحصول الخاصة بالمتغيرات.
- **المرحلة الثانية:** [29-04-2025 إلى 27-04-2025]: وهي مرحلة جمع المعلومات عن مكان الدراسة وهو مطاحن البركة وحدة العجائب زريبة الوادي -بسكرة-
- **المرحلة الثالثة :** [ 2025-05-10 إلى 2025-05-03 ] : وهي مرحلة إعداد أداة جمع البيانات وتجريبيها، بعد ما تم الانتهاء من بناء الاطار النظري وجمع المعلومات عن المجال المكاني والبشري للدراسة تم الاعداد الاولى لأداة جمع البيانات المتمثلة في استماره استبيان وعرضها على الأستاذة المشرفة، وبعد ذلك تم توزيعها على الأساتذة المحكمين واسترجاعها منهم، ومن خلال ما قدموه من ملاحظات تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي، وبعد التأكيد من ثبات الأداة تم تطبيقها نهائيا وتوزيع الاستمرارات على موظفي مطاحن البركة وحدة العجائب زريبة الوادي -بسكرة – ومن ثم جمعها .
- **المرحلة الرابعة:** [من 11-05-2025 إلى 20-05-2025]: بعدما تم الانتهاء من توزيع استماره الاستبيان والجمع، تأتي هذه المرحلة وهي مرحلة تفريغ البيانات في جداول تكرارية انطلاقا من حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ثم عرض وتحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج النهائية.

3. **المجال البشري:** يعني به مجتمع الدراسة المتمثل في جميع الموظفين الإداريين بمطاحن البركة وحدة العجائب زريبة الوادي -بسكرة -والبالغ عددهم 45 موظف.

#### 4-2 مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع في البحث العلمي جميع مفردات أو عناصر الظاهرة التي تشكل موضوع الدراسة، والتي يسعى الباحث إلى جمع البيانات منها وتحليلها. بعد تحديد هدف الدراسة، يصبح من الضروري تحديد المجتمع الذي سيتم البحث فيه بدقة، من خلال معرفة خصائصه وحدوده، وتوضيح مدى الحاجة إليه لتحقيق أهداف البحث.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد رافع، و توفيق علوان، دور النشاط البدني الرياضي التربوي في التنمية بعض المهارات الحياتية لدى طلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مجلة الابداع، المجلد 10، العدد 2، مكرر جزء 2، 17 ديسمبر، 2019، ص 386.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة مطاحن البركة وحدة العجائن، والبالغ عددهم 45 عامل حسب الاحصائيات الأخيرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وطبيعة الموضوع تم اعتماد أسلوب المسح الشامل لمفردات مجتمع الدراسة وتم الاعتماد على المسح الشامل لعدة اعتبارات منها:

- ✓ نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وطبيعة الموضوع.
- ✓ ان المسح الشامل لمجتمع البحث يضفي الي النتائج صدق أكثر ودقة يمكن الوثوق بها نظراً لجمع البيانات من جميع مفردات مجتمع البحث.
- ✓ تقادم أخطاء الاعتماد على العينة خاصة خطأ الصدفة والتحيز.<sup>1</sup>

### خصائص مجتمع الدراسة:

نرمي من خلال هذا الجزء من البحث إلى التعرف على مختلف خصائص مجتمع الدراسة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ وتحليل إجابات مفردات الدراسة للخصائص الديمغرافية والتي تمثلت في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

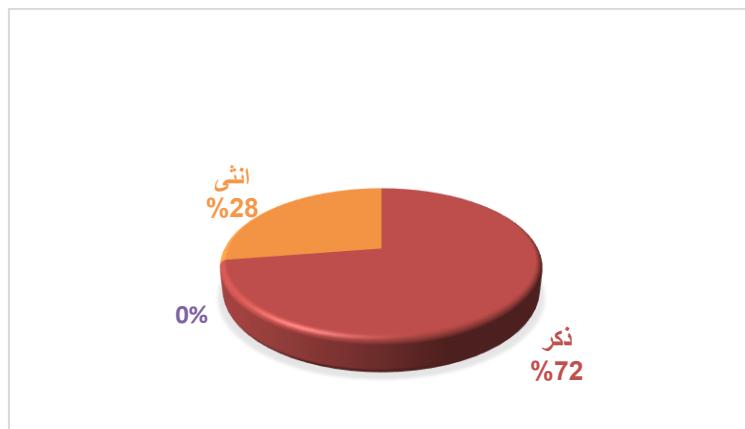
#### أولاً: الجنس

جدول رقم (02): يبين خصائص المبحوثين وفق متغير الجنس.

المتغير	فئات المتغير	النكر	الذكر	النسبة المئوية
الجنس	انثى		ذكر	%27.5
	المجموع	40	11	%72.5
				%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

<sup>1</sup> وفقى السيد الإمام، البحث العلمي اعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي، المنصورة، مصر المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2011، ص 102.



الشكل رقم (10): دائرة نسبية خاصة بالجنس

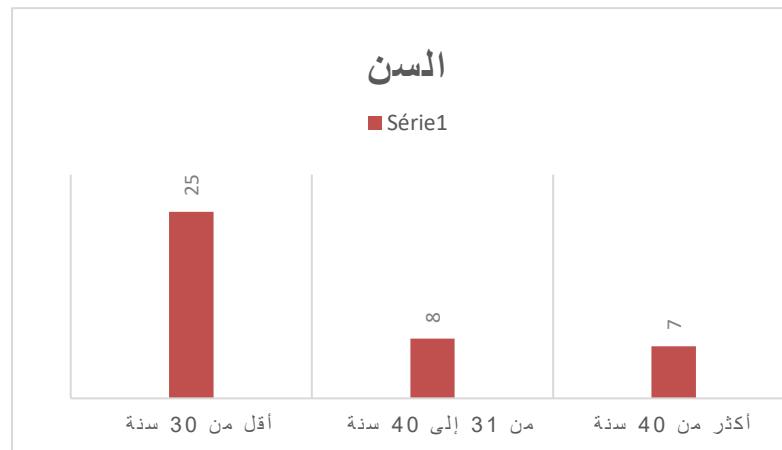
المصدر: من مخرجات برنامج Spss v 23

يظهر من الجدول أعلاه أن المبحوثين من الذكور بنسبة (72.5%) من مجموع المبحوثين، وكذلك إناث بنسبة (27.5%) ويمكن تبرير ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة حيث نشاطها يحتاج إلى جنس الذكور أكثر.

ثانياً: السن

الجدول رقم (03): يبين خصائص المبحوثين وفق السن

المتغير	فئات المتغير	النكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	25	%62.5
	من 31 إلى 40 سنة	8	%20
	أكثر من 40 سنة	7	%17.5
المجموع			%100
			40



شكل رقم: (10) مدرج تكراري خاص بالسن

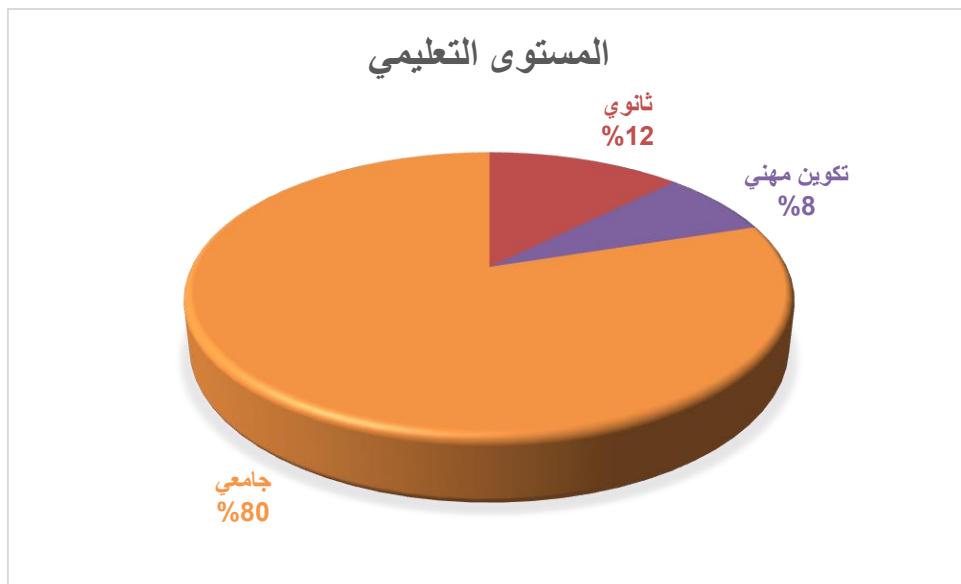
المصدر: مخرجات برنامج Spss v 23

من خلال هذه النتائج، نستنتج أن السن الغالب هو أقل من 30 سنة بنسبة 62.5% وفي هذا السن يتمتع الموظف بدرجة كبيرة من الوعي في كل المستويات العقلية والعملية، ويليه من 31 إلى 40 سنة بنسبة (20%)، وفي الاخير من أعمارهم أكثر من 40 سنة بنسبة (17.5%)، حيث أن المؤسسة محل الدراسة بحاجة ماسة إلى عمال ذو قدرات عالية، يستطيعون التعامل مع العمل بشكل جيد وأداء مميز مما يزيد من إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

### ثالثاً: المستوى التعليمي

الجدول رقم (04): يبين خصائص المبحوثين وفق المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	المجموع	ثانوي	5	%12.5
شهادة تكوين مهني	3	3		%7.5
جامعي	32		32	%80
	40		5	100%



الشكل رقم (11): دائرة نسبية خاصة بالمستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برنامج Spss v 23

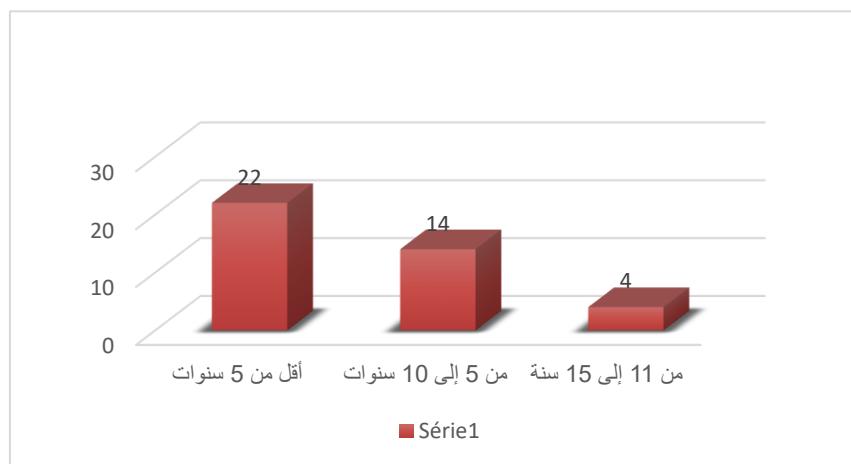
يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي، إذ بينت النتائج أن 32 من الموظفين كان مستواهم جامعي بنسبة (80%)، ومن كانت مستواهم ثانوي بنسبة (12.5%)، وتليها من يمتلكون شهادة تكوين مهني بنسبة (7.5%)

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للمستوى الجامعي مما يعني أن طبيعة العمل في المؤسسة تحتاج إلى مؤهلات عالية للعمل.

#### رابعاً: سنوات الخبرة

الجدول رقم (05): يبين خصائص المبحوثين وفق سنوات الخبرة

		سنوات الخبرة	
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات
%55	22	14	10
%35		14	10
%10		4	4
<b>100%</b>	<b>40</b>		<b>المجموع</b>



شكل رقم (12): يوضح مدرج تكراري خاص بسنوات الخبرة  
المصدر: مخرجات SPSS v23

يبين الجدول عند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين، نجد أن خبرتهم أقل من 5 سنوات هم الأكثر بنسبة (55%) وتليها من خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (35%)، وفي الأخير هم الغئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة (10%)

### 3-4-منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع يفرض على الباحث نوع المنهج الذي يستخدمه، ولكن دراستنا تهدف إلى الكشف عن دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي، جاء اختيارنا للمنهج الوصفي الذي يساعد على الوصف الدقيق للموضوع أو الظاهرة المراد دراستها وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتصنيفها وترتيبها وإخضاعها للدراسة العلمية.

يحظى المنهج الوصفي بأهمية بالغة في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث يعد من بين المناهج الأساسية التي تُعتمد لتحليل الظواهر بشكل دقيق ومنهجي. يعتمد هذا المنهج على جمع معلومات دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية قابلة للتقسيم الموضوعي، وذلك بما يتماشى مع الواقع الفعلي للظاهرة وخصائصها.<sup>1</sup>

وقد تم تطبيق المنهج الوصفي في البحث وفق الخطوات التالية:

- ✓ تحديد وضبط موضوع الدراسة "دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي"
- ✓ استشارة ذوي الخبرة والاختصاص ومناقشتهم حول المعلومات النظرية والتساؤلات الأكثر تلائماً مع موضوع الدراسة.
- ✓ ثم جمع المعلومات والبيانات النظرية الخاصة بموضوع الدراسة، وهذا من أجل الالامام بالتراث النظري حول مشكلة البحث وصياغتها وتحديدها في شكل سؤال رئيسي واسئلة فرعية.
- ✓ ضبط وتحديد مجتمع البحث وتعيين خصائصه.
- ✓ وبعد ذلك تم جمع البيانات والمعلومات التي تساعده في هذه الدراسة وهذا من خلال تطبيق استمار الاستبيان المطبقة على موظفي مطاحن البركة زريبة الوادي بسكرة، وبما أن المنهج الوصفي لا يقتصر فقط على وصف الظاهرة وجمع المعلومات عنها، بل له دور في تصنيف المعلومات المتوصل إليها وتنظيمها.

<sup>1</sup> زهية دباب، **الخطوات المنهجية الأساسية لإعداد البحث الاجتماعي**، الجزائر، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2021، ص 111.

✓ ثم الانتقال إلى تحليل وتقدير واستخلاص النتائج الميدانية والوصول إلى الإجابات على التساؤلات التي تم طرحها.

#### 4-4 أداة الدراسة:

بعد انتهاء الباحث من تحديد المنهج الذي سيعتمد عليه في دراسته، وتحديد مجتمع البحث ثم تأتي مرحلة الاختيار أداة البحث المناسبة، والتي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات الميدانية حول موضوع الدراسة. ومن خلال هذه الأداة يتقن الباحث من معالجة مشكلة الدراسة.

أداة البحث هي الوسيلة التي تستخدمها لجمع المعلومات أو ترتيبها وتصنيفها اثناء القيام بالدراسة، حسب

نوع البحث وطبيعته.<sup>1</sup>

يعد اختيار أدوات البحث عملية منهجية تتم وفق معايير علمية تضمن وملاءمتها لموضوع الدراسة وأهدافها، بعيداً عن العشوائية أبرزها:

- ❖ تخصص الباحث.
- ❖ نوعية مجتمع الدراسة.
- ❖ الظروف المحيطة بالموضوع.
- ❖ موضوع البحث وطبيعته.

وتماشياً مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، وبالاستناد إلى المنهج الوصفي المعتمد لتحقيق الهدف المتمثل في التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن البركة وحدة العجائن زربية الوادي -بسكرة- تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأداة التالية: الاستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور الظاهرة قيد الدراسة وتكون ملمة بها والتي يمكن من خلالها إلى حقائق تلامس الواقع.<sup>2</sup>

حيث يحتوي على مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تدعى من أجل الوصول على معلومات حول ظاهرة أو موقف ما.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سلطانية بلقاسم، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص 271.

<sup>2</sup> أحمد الحمزة، الاستبيان كأداة للبحث العلمي واهم تطبيقاته، المجلة الجزائرية لالمن وتنمية، جامعة الشهيد شيخ العربي التبسي، العدد 03، مجلد 12، جويلية 2023، ص 304.

<sup>3</sup> عبيدات محمد، أبو ناصر وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الأردن، دار وائل للنشر، 1999، ص 63.

لقد احتوى الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة على عبارات مغلقة ذات مقياس ثلاثي، وبالدرجات كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (06): بدائل ودرجات الاستبيان

الدرجة	بدائل الدرجات	دائما	أحيانا	ابدا
(01)	(03)	(02)	(02)	(01)

المصدر: من إعداد الطالبة

و لقد تم بناء استماراة الاستبيان إعتمادا على ما ورد في الجانب النظري و الدراسات السابقة، حيث تمت صياغته بعد عدة محاولات متتالية، إذ تم عرضه في البداية على الأستاذة المشرفة لأخذ ملاحظاتها حول مضمون محاور الاستبيانو نوعية العبارات المستخدمة في الصياغة، و قد اقترحت تعديل بعض العبارات و إضافة أخرى، ثم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين في المجال حيث قدموا ملاحظات المقدمة من الأساتذة المشرفة و الأساتذة المحكمين، ثم إعداد الاستبيان و تم توزيعه ميدانيا، (انظر الملحق رقم 04) و قد تضمن الاستبيان أربعة محاور و هي على النحو التالي:

ـ المحور الأول: تضمن الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة والتي يستعين بها في تحليل نتائج الدراسة.

ـ المحور الثاني: تضمن عبارات حول دور مشاركة اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج الوظيفي وكان عدد العبارات 09(من العبارة 01 الى العبارة رقم 09).

ـ المحور الثالث: تضمن عبارات حول دور الاتصال الفعال في تحقيق الاندماج الوظيفي وكان عدد العبارات 09(من 10 الى 18 عبارة)

ـ المحور الرابع: تضمن عبارات حول دور التدريب في تحقيق الاندماج الوظيفي وكان عدد العبارات 09 (من 19 الى 27 عبارة).

تم الاعتماد في إعداد استماراة استبيان على مقياس ليكارت الثلاثي، حيث تضمن مجموعة من العبارات الموجهة الى موظفي مؤسسة مطاحن البركة وحدة العجائن بزريبة الوادي بسكرة، بهدف التعرف على آراء ووجهات نظرهم حول موضوع دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي، وقد تم تحديد ثلاثة بدائل للإجابة على عبارات المقياس، وهي: (دائما، أحيانا، أبدا)، وتم منح كل بديل درجة محددة وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي، بما يتيح إمكانية المعالجة الإحصائية للبيانات من الاستبيان.

ولقد تم توزيع الاستبيان على موظفي مطاحن البركة وحدة العجائن، الموجودة في مؤسسة مطاحن البركة وحدة العجائن زريبة الوادي -بسكرة-

وقد تم ترجمة درجات هذا المقياس احصائيا كما يلي:

تم حساب المدى من خلال الفرق بين أعلى قيمة للمجال [3-1] وهو المجال بين درجات بدائل الإجابة للمبحوثين حسب مقياس "ليكرت الثلاثي" وجاء على ذلك طول المدى هو 2 ثم تم تقسيمه على (03) لإيجاد طول الفئة.

حساب طول الفئة والذي يساوي  $(0.66 = 3/2)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وهذا بغية تحديد الحد الأدنى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات ودرجاتها كما يوضح الجدول رقم (07) التالي:

#### الجدول رقم (07): طول فئة المقياس وما يقابلها من مستوى الإجابة

مجال المتوسط الحسابي	اتجاه المبحوثين نحو العبارة
] $1.66-1]$	ضعيف
] $2.32-1.66]$	متوسط
[ $3-2.32]$	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة.

#### • الخصائص السيكومترية لأداة الاستبيان:

من خصائص السيكومترية لأداة الاستبيان الصدق والثبات:

##### أ- اختبار صدق أداة الدراسة:

الصدق هو مدى صلاحية الأداة في قياس الظاهرة أو السمة التي أعدت لقياسها، فمثلاً إذا كان الهدف هو قياس التحصيل في مادة معينة، فإن صدق الأداة يعني قدرتها على قياس هذا التحصيل بدقة وتوفير البيانات

<sup>1</sup> المطلوبة حوله.

بمعنى فإذا كانت الأداة مخصصة لقياس التحصيل، فإن صدقها يعني تقديم نتائج حقيقية تعبّر عن مستوى التحصيل الفعلي.

<sup>1</sup> بشارة حنان، بوعمامه نعيم، **الصدق والثبات في العلوم الاجتماعية**، مجلة دراسات علوم الانسان والمجتمع- جامعة جيجل -، مجلد03، عدد02، جوان 2020، ص118.

وقد قدم "فضيل دليو" تعريف شاملًا للصدق، يتمثل في كونه مدى دقة وصلاحية أداة جمع البيانات في قياس ما صممت لقياسه، أي أن تكون الأداة قادرة على تمثيل السمة أو الظاهرة المستهدفة بطريقة دقيقة وواضحة.<sup>1</sup>

ونظرًا لتنوع أنواع الصدق، فقد تم الاعتماد في هذا البحث على صدق المحكمين، لأنه الأنسب لموضوع الدراسة، وهذا من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين، وقد بلغ عددهم 05 أساتذة من شعبة علم الاجتماع بجامعة بسكرة، وهذا من أجل التأكد سلامة العبارات من الناحية اللغوية، وملائمتها مع كل محور، وهل تقيس العبارات أو لا تقيس. انظر للملحق رقم (2)

وفي ضوء الملاحظات والاقتراحات المقدمة، سواء تعلقت بالصياغة اللغوية أو بمدى ملائمة العبارات للمحاور المحددة، تم الأخذ بتلك التوجيهات، مما يؤدي إلى تعديل الأداة واعتمادها بصيغتها النهائية. انظر للملحق رقم (03).

#### ب- ثبات أداة الدراسة:

يعرف الثبات على أنه مدى اتساق النتائج عند استخدام الأداة نفسها أكثر من مرة على نفس الأفراد وفي نفس الظروف، فكلما كانت النتائج متكررة ومتقاربة، دل ذلك على أن الأداة تتميز بدرجة عالية من الثبات.<sup>2</sup>

- يعني في نظر الباحثة الثبات هو تكرار واتساق النتائج عند إعادة تطبيق الأداة بنفس الظروف، مما يدل على مصداقيتها.

ويسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الاختبار ثابتًا إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الاختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ، الذي قدر ب 0.797 وهو الأكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة والمقدرة 0.70، وهذا دليل على صلاحية المقياس ويمكننا من خلاله الحصول على بيانات الضرورية للبحث.

#### 4-5- الأساليب الإحصائية:

<sup>1</sup> دليو فضيل، عناصر منهجية في العلوم الاجتماعية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2015، ص 256.

<sup>2</sup> خطاب رضا، مطاطة موسى، إشكالية الصدق والثبات في البحوث النفسية والتربوية، دراسة نظرية شخصية، مجلة القياس والدراسات النفسية، جامعة سكككدة، مجلد الثاني، العدد 02، أبريل 2023، ص 183.

بعد استرجاع ما تم توزيعه من الاستبيانات الموزعة على موظفي مؤسسة مطاحن البركة أي المبحوثين، ثم تغريغها وإدخالها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss23)، وذلك من أجل معالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية ومن أجل إعطاء الصيغة العلمية والموضوعية للدراسة ومن هذه الأساليب ما يلي:

- ✓ **النكرارات والنسب المئوية:** تستخدم التكرارات والنسب المئوية لتحليل خصائص افراد العينة وتحديد نسبة وتوزيع استجاباتهم بدقة.
- ✓ **المتوسط الحسابي:** هو أحد المقاييس الإحصائية التي تستخدم لتمثيل القيمة المركزية لمجموعة من البيانات، ويتم حسابه عن طريق جمع جميع القيم ثم قسمة الناتج على عددها.
- ✓ **الانحراف المعياري:** هو مقياس يستخدم لمعرفة مدى قرب أو بعد القيم في مجموعة بيانات عن المتوسط الحسابي، ويظهر درجة التفاوت أو التشتت بين هذه القيم.
- ✓ **معامل ألفا كرونباخ:** لقياس ثبات الأداة.

#### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم تناول الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية بشكل مفصل، حيث تم التعريف ب مجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزمني)، ثم تم التطرق الى مجتمع الدراسة وهو موظفي مطاحن

البركة وحدة العجائن بزريبة الوادي-بسكرة-، بعدها قمنا بتناول منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي باعتباره اكثراً المناهج المستخدمة في مطاحن البركة، فيما بعد تم التطرق إلى أداة الدراسة وهي الاستبيان وهذه الأخيرة تم عرض مراحلها واهم محاورها وتم اختبار صدقها من خلال آراء المحكمين وثباتها، وبعد التأكيد من ثبات الأداة وهذا عن طريق حساب معامل الفا كرونباخ وكذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدة أساليب إحصائية متمثلة في التكرارات والنسبة المئوية ومعامل الفا كرونباخ بالإضافة إلى الاعتماد على مقاييس النزعة المركزية والتشتت كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

## الفصل الخامس:

# عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

1-5- عرض وتحليل بيانات الدراسة

2-5- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

3-5- النتائج العامة

خلاصة

## تمہد:

بعد استعراض فصول الدراسة المتعلقة بالإطار النظري والإجراءات المنهجية، ننتقل في هذا الفصل إلى مرحلة عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها النتائج، و تعد هذه المرحلة من أهم مراحل البحث العلمي، حيث يقوم الباحث بالنزول إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، والتي تم إعدادها استناداً إلى محاور الدراسة.

وبعد جمع الاستبيانات، يتم تقييغ البيانات وتصنيفها ضمن جداول إحصائية دقيقة، باستخدام أدوات التحليل المناسبة، ويهدف هذا التحليل إلى تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري، بما يساعد على فهم المعطيات الميدانية واستخلاص النتائج بشكل علمي ودقيق.

## ٥-١- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

## 1-1-5 عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بدور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج الوظيفي:

لمعرفة دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج الوظيفي تم صياغة 9 عبارات لقياس ذلك، وجاءت إجابات المبحوثين منظمة في الجدول التالي بعد حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الرتبة والدرجة.

**الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي والتكرارات حول دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج الوظيفي.**

الرقم	العبارات									
الرقم	النوع	الدائم	ال-temp	ال-temp	ال-temp	ال-temp	ال-temp	ال-temp	ال-temp	ال-temp
1	مرتفع	دائما	0.716	2.50	25	10	5	النكرار	من حيث المؤسسة فرصة المساهمة في اتخاذ القرار يعزز من انتماءك لها	
					%62.5	%25	%12.5	النسبة		
2	مرتفع	دائما	0.749	2.55	28	6	6	النكرار	مشاركةك في اتخاذ القرار يقلل من شعورك بالتهميش.	
					70%	15%	%15	النسبة		
3	مرتفع	دائما	0.597	2.55	24	14	2	النكرار	الانخراط في عمل اتخاذ القرار يعزز شعورك بالثقة والتقدير	
					%60	%35	%5	النسبة		
4	متوسط	احيانا	0.630	2.25	14	22	4	النكرار	مشاركة آرائك المتعلقة بأداء العمل تسهلك اندماجك مع فريق العمل	
					%35	%55	%10	النسبة		
5	مرتفع	دائما	0.640	2.48	22	15	3	النكرار	اتباع المؤسسة لأسلوب الشفافية في عملية اتخاذ القرار يعزز من الرضا الوظيفي لديك	
					%55	%37.5	%7.5	النسبة		
6	متوسط	احيانا	0.797	2.33	21	11	8	النكرار	تؤخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار من قبل الادارة مما يعزز لديك الحماس في العمل	
					52.5%	27.5%	%20	النسبة		
7	مرتفع	دائما	0.555	2.50	21	18	1	النكرار	اتاحتك فرص المشاركة في المجتمعات التي يتم فيها اتخاذ قرارات مهمة تسمح بتحقيق الانسجام في العمل	
					%52.5	%18	%2.5	النسبة		
8	مرتفع	دائما	0.564	2.70	30	8	2	النكرار	مشاركةك في اتخاذ القرارات يزيد من الاخلاص في العمل	
					%75	%20	5%	النسبة		
9	مرتفع	دائما	0.267	2.93	37	3	00	النكرار	مشاركةك في القرارات تجعلك أكثر التزام بتحقيق أهداف المؤسسة	
					%92.5	%7.5	%00	النسبة		
-	مرتفع	دائما	0.406	2.712	دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج الوظيفي					

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS23**

من خلال الجدول نلاحظ، أن للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق الاندماج الوظيفي، بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.712) بانحراف معياري (0,406)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد

يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو دائمًا. حيث جاءت عبارات المحور مرتبة كالتالي:

**العبارة رقم (09)** والتي جاء نصها كما يلي: "مشاركتك في القرارات تجعلك أكثر التزام بتحقيق أهداف المؤسسة" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.93)، وبانحراف معياري قدر بـ (0.267)، مما يؤكد على عدم وجود تباين في آراء الموظفين نحو العبارة وأن اتجاههم قوي ومرتفع، وهذا حسب مقاييس الترتيب الخاص باتجاه المبحوثين نحوها، حين بلغت نسبة إجابة الموظفين بـ " دائمًا" على 37 تكرار بنسبة 92.5%， أما البديل " أحياناً " فتحصل على 3 تكراراً بنسبة 7.5%， وأما البديل " أبداً " فلم يحصل على أي نسبة. وبقراءة أخرى للاحصائيات الجدول أعلاه فإن المشاركة في صنع القرار ترتبط ارتباطاً مباشرًا بالالتزام التنظيمي. فعندما يُمنح الموظف حق التعبير، والمساهمة في صياغة القرارات، يشعر بأن المنظمة تُقدر قيمته المهنية، وهو ما ينعكس في شعوره بالمسؤولية عن نجاح المنظمة. ووفقاً لنظرية العدالة التنظيمية، تُنشئ المشاركة شعوراً بالعدالة الإجرائية، مما يُؤلّد التزاماً داخلياً، لا التزاماً مفروضاً. كما يعكس هذا الالتزام انحرافاً عاطفياً، حيثُصبح الموظف متطوعاً في دعم أهداف المنظمة، بدلاً من مجرد مُنفذ للقرارات.

**العبارة (08)** والتي مفادها "مشاركتك في اتخاذ القرارات يزيد من الإخلاص في العمل" قد جاءت في المرتبة الثانية وهي ما دل عليها المتوسط الحسابي والذي قدر بـ (2.70)، وبانحراف معياري بلغ بـ (0.564)، حيث توزعت إجابات المبحوثين عند البديل " دائمًا " على تكرار 30 تكرار بنسبة 75%， وهي النسبة الأكبر بأن معظم الموظفين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات يزيد من اخلاصهم في العمل، بينما إجابة المبحوثين عند البديل " أحياناً " تحصل على 8 تكرارات بنسبة 20%， وأما البديل " أبداً " تحصل على 2 تكراراً بنسبة 5%.

فمن خلال هذه القراءة الإحصائية والمعطيات المتحصل عليها تشير هذه العبارة إلى أن المشاركة ليست مجرد عملية إدارية، بل هي عاملٌ نفسيٌ يؤثر على البعد الأخلاقي للأداء المهني. فمن خلال إشراك الموظفين، يشعر الفرد بأن لإنجازاته اليومية أثراً أوسع، وأنهم ليسوا مجرد آلة، بل مساهمون فعليون. ويتقاطع هذا مع مفهومي التحفيز الذاتي والتمكين المهني، إذ إن منح الفرد سلطة اتخاذ القرارات يعزز ثقته بنفسه وولائه، ويحفزه على الأداء المبني على قناعة شخصية.

**العبارة (02)** والتي مفادها "مشاركتك في اتخاذ القرار يقلل من شعورك بالثقة و التقدير" والعبارة (03) والتي مفادها " الانحراف في عملي اتخاذ القرار يعزز شعورك بالثقة و التقدير" جاءت في المرتبة الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي (2.55)، حيث ان العبارة (03)، وبانحراف معياري قدر بـ (0.749) حيث بلغت نسبة

إجابات المبحوثين للبديل " دائمًا " 28 تكرار بنسبة 70%， تليها إجابة المبحوثين للبديل " أحياناً " و " أبداً " ضعيفة جداً 6 تكرار بنسبة 15%. والجملة (03) بانحراف معياري قدر بـ(0.597) حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين للبديل " دائمًا " 24 تكرار بنسبة 60% تليها إجابات المبحوثين للبديل " أحياناً " 14 تكرار بنسبة 35% أما بالنسبة للبديل " أبداً " ضعيفة جداً تحصل 2 بنسبة 5% وهذا على الترتيب .

وهذا يشير لدرجة مرتفعة توضح العبارة الأولى العلاقة العكسية بين المشاركة في صنع القرار والشعور السلي بنقصان الثقة والتقدير. كلما زادت درجة المشاركة، كل الشعور بعدم التقدير من قبل الإدارة أو الزملاء. هذه العلاقة مدرومة نفسياً واجتماعياً، إذ إن إشراك الموظف في صنع القرار يعكس بوضوح اعتراف المنظمة بكتابته وثقته بحكمه المهني، مما يؤدي إلى تعزيز احترام الذات وزيادة الثقة.

اما العبارة الثانية من نفس المستوى تشير هذه العبارة إلى تأكيد صريحاً على العلاقة الإيجابية بين الانخراط في القرارات والثقة بالنفس، ووجود تجانس أكبر في الآراء، مما يعكس درجة وعي مشترك بين الأفراد، ويظهر أن الاندماج في اتخاذ القرار لا يعزز فقط الثقة بالنفس، بل أيضاً ينمي الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي.

العبارة رقم (07) التي جاء نصها ما يلي في المرتبة " اتحاذك فرص المشاركة في المجتمعات التي يتم فيها اتخاذ قرارات مهمة تسمح بتحقيق الانسجام في العمل " و عبارة رقم (01) والتي مفادها " منحتك المؤسسة فرصة المساهمة في اتخاذ القرار يعزز من انتمامك لها " جاءت في المرتبة الرابعة، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ(2.50)، اما العبارة (07) جاءت بانحراف معياري قدر بـ(0.555) حيث جاءت نسبة إجابات المبحوثين حول البديل " دائمًا " 21 تكرار بنسبة 52.5% ثم تليها إجابة المبحوثين بخصوص البديل " أحياناً " 18 تكراراً بنسبة 18% اما البديل " أبداً " جاء ضعيف جداً 1 تكرار بنسبة 2.5%.

وهذا يشير لدرجة مرتفعة فالنسبة للعبارة الأولى فهي تعكس بهذه العبارة العلاقة المباشرة بين المشاركة الفعالة في المجتمعات المهمة وتحقيق الانسجام في بيئة العمل. تُعدّ المجتمعات التي تتناول قرارات استراتيجية أو تشغيلية ساحةً محوريةً للتفاعل التنظيمي، وعندما تُدعى الموظفون للمشاركة، فإن ذلك يُولد شعوراً قوياً بالمسؤولية والانخراط في الرؤية العامة للمنظمة. ومن الناحية النفسية، تُعزز المشاركة في هذه المجتمعات الشعور بالشفافية والثقة المتبادلة، وتقلل من غموض العمل، مما يؤثر إيجاباً على العلاقات المهنية. كما يتيح الحوار المباشر مع الإدارة والزملاء خلال الاجتماعات فرصةً لفهم خلفية القرارات واتجاهها، وينتج شعوراً بالتقرب المعرفي بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى حالة من الانسجام والتوافق في العمل. أما العبارة الثانية من نفس المستوى تعكس بهذه العبارة بُعداً هاماً في العلاقة بين الموظف والمؤسسة، ألا وهو الانتماء التنظيمي. إن إتاحة الفرصة للموظف للمساهمة في صنع القرار دليل على الثقة وتقدير قيمته، مما يؤدي إلى علاقة ولاء نفسي

ومهنيين الطرفين. لا ينبع هذا الشعور بالانتماء من الامتيازات أو الحواجز فحسب، بل ينبع أيضًا من الشعور بأن صوته مسموع ويؤثر على مسار العمل. يُظهر الموظف الملتم مستويات أعلى من الالتزام والمبادرة والاستعداد للتضحية من أجل مصلحة المؤسسة. كما أنه أقل عرضة للتغيب أو التنقل بين الوظائف. كل هذا يعكس دور المشاركة في تعزيز الروابط النفسية والمهنية بين الفرد والمؤسسة.

العبارة رقم (05) والتي تنص على "اتباع المؤسسة لأسلوب الشفافية في عملية اتخاذ القرار يعزز من الرضا الوظيفي" هذه العبارة احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.48) وانحراف معياري (0.640) ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة إجابة المبحوثين حول البديل "دائما" قدرت بـ 22 تكرار بنسبة 55% أما البديل "أحيانا" جاء 15 تكرار بنسبة 37.5% والبديل "ابدا" 3 تكرار بنسبة 7.5%.

هذا يشير لدرجة متوسطة تشير الشفافية هنا إلى وضوح عمليات صنع القرار ومدى توافر المعلومات ذات الصلة للموظفين. يشير متوسط الدرجة إلى قبول متوسط، مما يدل على وجود فجوة بين توقعات الموظفين من الشفافية وما يواجهونه فعليًا. فغياب الشفافية، يشعر الموظفون بالعزلة، وتُتخذ القرارات دون مراعاة ظروفهم أو مصالحهم، مما يُضعف رضاهم الوظيفي. في المقابل، تُعزز الشفافية الثقة في المؤسسة، وتشاهم في بناء ثقافة عمل داعمة، وتدعم أحد أبعاد العدالة التنظيمية: العدالة التفسيرية.

العبارة رقم (06) والتي مفادها " كانت عبارة تؤخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار من قبل الإدارة مما يعزز لديك الحماس في العمل " هذه العبارة احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (2.33) وانحراف معياري (0.797)، ومن خلال الجدول نجد أن إجابة المبحوثين حول البديل "دائما" 21 تكرار بنسبة 52.5% أما البديل "أحيانا" 11 تكرار بنسبة 27.5% والبديل "ابدا" 8 تكرار بنسبة 20%.

وهذا يشير لدرجة متوسطة يشير هذا إلى أن أعضاء العينة لديهم شعور متوسط بأن الإدارة تُولي اهتمامًا لمقترحاتهم، مما قد يُسهم بشكلٍ طفيف في رفع مستوى حماسهم وتحفيزهم. فعندما يشعر الموظفون بأن أصواتهم مسموعة، يُعزز ذلك مشاركتهم واندماجهم في بيئة العمل. ومع ذلك، قد تُشير هذه النتيجة المتوسطة إلى وجود فجوة بين آراء الموظفين ومقترحاتهم واستجابة الإدارة الفعلية.

العبارة رقم (04) والتي كان مفادها " مشاركة آرائك المتعلقة بأداء العمل تسهل لك اندماجك مع فريق العمل " احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (2.25) وانحراف معياري قدر بـ (0.630).

وهذا يعبر على أهمية هذه العبارة بالنسبة للمبحوثين وفي نفس الوقت بعدم تشتتهم عند الإجابة عليها. حيث توزعت إجابات المبحوثين أفراد مجتمع الدراسة بين البذائل الثلاثة بدرجات متفاوتة، حيث تمركزت أعلى نسبة

عند البديل "أحياناً" بنسبة 55%， ثم تليها في المرتبة الثانية نسبة 35% للبديل "دائماً" ، بينما المرتبة الأخيرة كانت للبديل "إبداً" بنسبة 4%.

ويشير هذا إلى اعتقاد الموظفين، بدرجة متوسطة، بأن التعبير عن آرائهم بشأن أداء العمل يُساعدهم على الاندماج مع زملائهم ضمن الفريق. وهذا يُشير إلى تفاعل نسبي بين حرية التعبير والتكامل المهني. ومع ذلك، فإن الدرجة المتوسطة تعكس الحاجة إلى تهيئة بيئة عمل أكثر دعماً لتبادل الآراء وتقبل وجهات النظر، مما يعزز التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي.

تُظهر نتائج الدراسة أن الموظفين ينظرون إلى المشاركة في صنع القرار كآلية استراتيجية تُعزز اندماجهم الوظيفي، ليس فقط من الناحية الإجرائية، بل أيضًا على مستوى التمكين النفسي والاجتماعي داخل المنظمة. يتوافق هذا التصور مع نظريات السلوك التنظيمي الحديثة، وخاصة نظرية التمكين النفسي، التي تؤكد على أن الشعور بالمعنى والكفاءة والاستقلالية يعزز الانخراط الإيجابي في العمل. تشير المتوسطات الحسابية العالية للبيانات المتعلقة بتأثير المشاركة على الالتزام والولاء والانتماء لأن الموظفين لا ينظرون إلى المشاركة ك مجرد نشاط إداري، بل كتجسيد لقدير المنظمة لقيمتهم ودورهم، مما يُنشئ رابطًا عاطفيًا وسلوكياً بين الفرد والهيكل التنظيمي.

## 5-1-2 عرض وتحليل بيانات المحور الثالث المتعلق بدور الاتصال الفعال في تحقيق الاندماج

## الوظيفي:

لمعرفة دور الاتصال الفعال في تحقيق الاندماج الوظيفي تم صياغة 9 عبارات لقياس ذلك، وجاءت إجابات المبحوثين منظمة في الجدول التالي بعد حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الرتبة والدرجة.

الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي والتكرارات حول دور الاتصال الفعال في تحقيق الاندماج الوظيفي.

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

					%80	%15	%5	النسبة	تحت قوات الاتصال مجالاً للتعبير عن الذات مما يشعرك بالانتماء للمؤسسة	
09	متوسط	احيانا	0.883	1.88	13	9	18	النسبة	تبادل المعلومات بوضوح وشفافية يعزز الإخلاص في العمل	11
					%32.5	%22.5	%45	النسبة		
02	مرتفع	دائما	0.751	2.48	25	9	6	النسبة	مساعدة الاتصال بالاطلاع على مستجدات بشكل مستمر ساهم في تكيفك داخل بيئة عملك	12
					62.5 %	%22.5	%15	النسبة		
06	متوسطة	احيانا	0.853	2.13	17	11	12	النسبة	يتيح الاتصال الفعال نقل المعرفة والخبرات بشكل أسرع مما يحقق لديك الرضا الوظيفي	13
					42.5 %	27.5 %	%30	النسبة		
04	متوسطة	احيانا	0.800	2.23	18	13	9	النسبة	التفاعل الجيد مع فريق العمل يشعرك بالانتماء للمؤسسة	14
					%45	32.5 %	22.5 %	النسبة		
08	متوسطة	احيانا	0.928	1.90	15	6	19	النسبة	أسلوب التواصل داخل المؤسسة يعزز التعاون والعمل الجماعي فيها	15
					37.5 %	%15	47.5 %	النسبة		
07	متوسطة	احيانا	0.971	2.08	20	3	17	النسبة	تساعد المشاركة الفعالة في العملية الاتصالية على تبادل المعلومات في الانسجام بين مختلف المستويات الإدارية	16
					%50	%7.5	42.5 %	النسبة		
05	متوسطة	احيانا	0.966	2.20	23	2	15	النسبة	استخدام أنظمة اتصال حديثة تساعدك للتطوير في ادائك	17
					57.5 %	%5	37.5 %	النسبة		
03	متوسطة	احيانا	0.888	2.33	24	5	11	النسبة	يشجع الاتصال الجيد على خلق أفكار إبداعية تسهل من عملك	18
					%60	%5	%27.5	النسبة		
-	مرتفع	دائما	0.603	2.537	دور الاتصال الفعال في تحقيق الاندماج الوظيفي					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS23

من خلال الجدول نلاحظ أن متغير دور الاتصال في تحقيق الاندماج الوظيفي بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.537) بانحراف معياري (0.603)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو دائماً العبارة رقم (10) والتي مفادها "تتيح قنوات الاتصال مجالاً للتعبير عن الذات مما يشعرك بالانتماء للمؤسسة" جاءتني المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.75) وانحراف معياري بلغ (0.543)، ولقد توزعت إجابات المبحوثين على البدائل، بالنسبة للبديل "دائماً" قدر بنسبة 80%， وعند البديل "أحياناً" بنسبة 15%， وعند البديل "أبداً" 2%.

هذا يشير لدرجة مرتفعة تشير هذه العبارة إلى أن قنوات الاتصال في المؤسسة تلعب دوراً فعالاً في تمكين الموظفين من التعبير بحرية عن أفكارهم ومشاعرهم وآرائهم. هذا النوع من الانفتاح في التواصل يعزز الشعور بالانتماء، إذ يشعر الموظفون بأنهم جزء من المؤسسة ويحظون بمساحة للتعبير عن أنفسهم والتأثير. ويشير المتوسط المرتفع إلى أن المشاركين يرون أن مؤسستهم توفر لهم هذه المساحة بشكل كبير، مما يساهم إيجاباً في تعزيز مشاركتهم الوظيفية.

العبارة رقم (12) مفادها "مساعدة الاتصال بالاطلاع على مستجدات بشكل مستمر ساهم في تكيفك داخل بيئة عملك" جاءت في المرتبة الثانية وهي ما دل عليها المتوسط الحسابي المحسوب والذي قدر بـ (2.48)، وبانحراف معياري بلغ (0.751).

حيث توزعت إجابات المبحوثين عند البدائل "دائماً" 25 تكرار من أصل 45 موظف بنسبة قدرت بـ 62.5%， بينما توزعت إجابات المبحوثين عند البديل "أحياناً" بنسبة 22.5% وعند البديل "أبداً" 15%.

هذا يشير لدرجة مرتفعة تشير هذه الجملة إلى أن التدفق المستمر للمعلومات عبر قنوات الاتصال يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات والظروف داخل المؤسسة. فالاطلاع المستمر على المستجدات يُبقي الموظفين على أهبة الاستعداد، وينحهم فهماً أعمق لطبيعة العمل، مما يُسهم في سرعة التكيف وتحسين الأداء. وتشير الدرجة العالية إلى وجود هذا الدور التواصلي بوضوح في بيئة العمل قيد الدراسة.

العبارة رقم (18) مفادها "يشجعك الاتصال الجيد على خلق أفكار إبداعية تسهل من عملك" جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدر بـ (2.33) وبانحراف معياري بلغ (0.888).

حيث توزعت إجابة المبحوثين عند البدائل "دائماً" بنسبة 60% وتوزعت عند البدائل "أحياناً" 5% وعند البديل "أبداً" 27.5%.

هذا يشير لدرجة متوسطة وتعلق هذه العبارة بدور التواصل في تحفيز الإبداع المهني. فالتوacial الفعال يُهيئ بيئةً مشجعةً على تبادل الأفكار والمبادرات الجديدة، مما يؤثر إيجاباً على الأداء. إلا أن متوسط التقييم يُشير إلى أن هذا التشجيع ليس قوياً أو مُستمراً، وقد تكون هنا كعائق تُعيق إطلاقاً لعنانِ لآفكار الإبداعية لدى بعض الموظفين.

العبارة رقم (14) التي مفادها "التفاعل الجيد مع فريق العمل يشعرك بالانتماء للمؤسسة" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (0.800) وانحراف معياري قدر بـ (0.23).

حيث توزعت إجابة المبحوثين عند البديل "دائماً" بنسبة 45% وعند البديل "أحياناً" بنسبة 32.5% وجاء البديل "أبداً" 22.5%.

هذا يشير لدرجة متوسطة تشير إلى أن العلاقات الإيجابية بين الزملاء تُسهم في تعزيز الشعور بالانتماء. فالتفاعل الإيجابي يؤدي إلى بيئة عمل داعمة ومتماضكة، إلا أن متوسط الدرجات يعكس اختلافات فيهذه التجربة بين الموظفين. قد لا يشعر البعض بتفاعل كافٍ أو دعم جماعي قوي، مما يؤثر على مشاركتهم.

العبارة رقم (17) والتي مفادها "استخدام أنظمة اتصال حديثة تساعدك على التطوير في أدائك" جاءت في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدر بـ (0.966) وانحراف معياري قدر بـ (2.20).

حيث توزعت إجابة المبحوثين عند البديل "دائماً" بنسبة 57.5% وعند البديل "أحياناً" بنسبة 5% و37%. هذا يشير لدرجة متوسطة تبين هذه العبارة دور التكنولوجيا وأنظمة الاتصالات الحديثة في تحسين الأداء المهني. تُسهل هذه الأنظمة الوصول إلى المعلومات وتوفر الوقت والجهد. مع ذلك، قد يُشير متوسط التقييم إلى أن بعض الموظفين لا يستخدمون هذه الأنظمة بكفاءة، أو أن المؤسسة لم تتبّعها بالكامل بعد.

العبارة رقم (13) مفادها "يتيح الاتصال الفعال نقل المعرفة والخبرات بشكل أسرع مما يحقق لديك الرضا الوظيفي" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره (0.853) وانحراف معياري (2.13).

لقد توزعت رأء الموظفين نحو بديل هذه العبارة كالتالي، بالنسبة للبديل "دائماً" قدرت بنسبة 42.5%， وبالنسبة للبديل "أحياناً" بنسبة 27.5%， وبالنسبة لـ "أبداً" 30%.

هذا يشير لدرجة متوسطة تشير هذه العبارة إلى أهمية التواصل في تبادل المعرفة، وهو عنصر أساسي في التعلم المستمر والتطوير المهني. يُعزز النقل السريع والفعال للخبرات من زميل إلى آخر الكفاءة ويُقلل من فجوات المعرفة، مما يؤدي إلى رضا الموظفين عن وظائفهم. ومع ذلك، يُشير المتوسط إلى أن هذا النقل لا يتم بالكفاءة المطلوبة، وقد يتطلب آلياً تنظيمية أقوى.

العبارة رقم (16) فكانت عبارة "تساعد المشاركة الفعالة في العملية الاتصالية على تبادل المعلومات في الانسجام بين مختلف المستويات الإدارية" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط قدره (2.08)، وبانحراف معياري (0.971).

قد توزعت إجابة المبحوثين نحو بداخل هذه العبارة كالتالي. بالنسبة للبديل "دائما" قدرت بنسبة 50%， وبالنسبة للبديل "أحيانا" بنسبة 7.5% وبالنسبة للبديل "أبدا" بنسبة 42.5%.

يشير هذا لدرجة متوسطة تتناول هذه العبارة دور المشاركة الاتصالية في كسر الحواجز بين المستويات الإدارية المختلفة. التواصل المفتوح بين الإدارة والعاملين يعزز التفاهم ويقلل من الصراعات. إلا أن النتيجة المتوسطة تشير إلى وجود بعض القيود أو ضعف في التفاعل العمودي، مما قد يخلق نوعاً من الفجوة التنظيمية.

كما نرى العبارة رقم (15) كانت عبارة "أسلوب التواصل داخل المؤسسة يعزز التعاون والعمل الجماعي فيها" جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ (1.90) وبانحراف معياري قدر بـ (0.928) وجاءت إجابة المبحوثين عن البديل "بالنسبة للبديل "دائما" بنسبة 37.5% وعند البديل "أحيانا" 15% وبالنسبة للبديل "أبدا" بنسبة 47.5%.

هذا يشير لدرجة متوسطة تعكس العبارة فعالية أساليب التواصل في بناء بيئة عمل تعاونية. فال التواصل الجيد يحفز الفرق على العمل معًا ويعزز الثقة، إلا أن متوسط الدرجات المنخفض نسبياً يشير إلى ضعف في هذا الجانب، مما قد يؤثر سلباً على روح الفريق ويُضعف التنسيق بين الأفراد.

أما في المرتبة التاسعة والأخيرة فكانت عبارة رقم (11) والتي مفادها "تبادل المعلومات بوضوح وشفافية يعزز الإخلاص في العمل" بمتوسط قدره (1.88) وبانحراف معياري (0.883).

وجاءت إجابة المبحوثين عند البديل التالية بالنسبة للبديل "دائما" بنسبة 32.5% بالنسبة للبديل "أحيانا" بنسبة 22.5% وعند البديل "أبدا" بنسبة 45%.

هذا يشير إلى درجة قبول متوسطة تشير هذه العبارة إلى العلاقة بين الشفافية في التواصل والتزام الموظفين وولائهم. كلما توافرت المعلومات بوضوح ودون غموض، شعر الموظفون بالأمان والثقة، مما يزيد من ولائهم وانتمائهم. ومع ذلك، فإن انخفاض المتوسط نسبياً يعكس نقصاً في الشفافية داخل المؤسسة، مما قد يؤثر سلباً على علاقات الموظفين بالإدارة.

تُظهر نتائج الدراسة أن دور الاتصال الفعال في تحقيق الاندماج الوظيفي كان بمتوسط حسابي إجمالي (2.537) إلى وعي وفهم عال لدى الموظفين لتأثير التواصل على شعورهم بالانتماء والراحة في مكان العمل. وهذا يُشير إلى أن الموظفين يشعرون بتواصل أكبر مع المؤسسة عند توفر قنوات اتصال تُمكّنهم من التعبير

عن آرائهم والبقاء على اطلاع دائم، مما يعكس شعوراً بالأمن والتفاعل. ومع ذلك، يلاحظ أن العبارات التي تقيس الأبعاد الأعمق للتواصل، مثل الشفافية، ومشاركة المعلومات، والعمل الجماعي، حصلت على تقييمات أقل. وهذا يسلط الضوء على نقاط ضعف في هيكل التواصل، والتي قد تترجم عن ضعف التواصل بين مستويات الإدارة أو غياب ثقافة تعاونية حقيقية. ويشير هذا القاوت إلى أن المؤسسة بحاجة إلى تطوير استراتيجيات اتصال أكثر فعالية لا تُراعي الجوانب التقنية أو الشكلية فحسب، بل تُراعي أيضاً الجوانب الإنسانية والتفاعلية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إشراك الموظفين في صنع القرار، وتوفير بيئة حوار مفتوحة، واعتماد تقييمات اتصال حديثة تُعزز سرعة ووضوح نقل المعلومات. وهذا يساهم في رفع مستوى التكامل وخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة.

### 3-1-5- عرض وتحليل بيانات المحور الرابع المتعلق بدور التدريب في تحقيق الاندماج

## الوظيفي

لمعرفة دور التدريب في تحقيق الاندماج الوظيفي تم صياغة 9 عبارات لقياس ذلك، وجاءت إجابات المبحوثين منظمة في الجدول التالي بعد حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الرتبة والدرجة.

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والتكرارات حول دور التدريب في تحقيق الاندماج الوظيفي

الرقم	العنوان	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع						
01	مرتفع	دائما	0.46	2.80	33	6	1	النكرار	ساعدتك البرامج التدريبية على التكيف بشكل أفضل في بيئة العمل	19									
					%82.5	%15	%2.5	النسبة											
05	مرتفع	دائما	0.50	2.45	18	22	00	النكرار	ساعدتك البرامج التدريبية على ابتكار أساليب جديدة لأداء عملك	20									
					%45	%55	%00	النسبة											
04	مرتفع	دائما	0.55	2.48	20	19	1	النكرار	اكتساب مهارات و معارف جديدة ساعدتك في إتقان عملك	21									
					%50	%47.5	%2.5	النسبة											
06	مرتفع	دائما	0.48	2.35	14	26	00	النكرار	يشجعك التدريب على التواصل الجيد مع فريق العمل	22									
					%35	%65	%00	النسبة											
				2.18	13	21	6	النكرار		23									

07	مت وسط ة	احيانا	0.67 5		%32.5 %	%52.5 %	%15 %	النسبة النسبة	تشجيع المؤسسة للموظفين على تبادل الخبرات بينهم يسهم في الانسجام الداخلي	
03	مرتفع	دائما	0.54 9	2.58	24	15	1	النسبة النسبة	ساهمت البرامج التربوية فبناء علاقات عمل ايجابية مما زاد تمسكى بالمؤسسة	24
					%60	%37.5	%2.5			
05	مرتفع	دائما	0.67 7	2.45	22	14	4	النسبة النسبة	حصولك على دورات تدريبية يساعدك في التكيف مع فروق العمل	25
					%55	%35	%10			
06	مرتفع	دائما	0.48 3	2.35	14	26	00	النسبة النسبة	ترويتك بتدريب دوري يواكب التغيرات في عملك يزيد من تحقيق جودة العمل	26
					%35	%65	%00			
02	مرتفع	دائما	0.52 6	2.68	14	26	00	النسبة النسبة	تشجعك البرامج التربوية في تطوير المهني ساهمت على استقرار بالمؤسسة	27
					%35	%65	%00			
-	مرتفع	دائما	0.43 8	2.737					دور التدريب في تحقيق الاندماج الوظيفي	

### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS23

من خلال الجدول نلاحظ أن للتدريب دور في تحقيق الاندماج الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.737) بانحراف معياري (0,438)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو دائماً كانت العبارة رقم (19) مفادها "ساعدتك البرامج التربوية على التكيف بشكل أفضل في بيئة العمل" جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (2.80) وبانحراف معياري قدره (0.464).

وجاءت إجابة المبحوثين نحو البديل بالنسبة للبديل "دائماً" بنسبة 82.5% وبالنسبة للبديل "أحياناً" بنسبة 15%，اما البديل "أبداً" بنسبة 2.5%.

هذا يشير لدرجة مرتفعة وتشير هذه العبارة إلى دور برامج التدريب في تسهيل اندماج الموظفين في بيئة العمل. ويشير مصطلح "التكيف الوظيفي" إلى قدرة الموظف على فهم طبيعة العمل ومتطلباته وثقافة المؤسسة. وعندما تُصمم برامج التدريب بفعالية، فإنها تُرود الموظفين بالمهارات والسلوكيات التي تُساعدهم على التكيف بسرعة، مما يُخفّف من ضغوط العمل ويعزّز شعورهم بالاستقرار والانتماء. ويشير المتوسط المرتفع إلى فعالية هذه البرامج في تحقيق هذا الهدف.

العبارة رقم (27) والتي مفادها "تشجعك البرامج التدريبية في تطوير المهني ساهمت على استقرار بالمؤسسة" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.68) وبانحراف معياري الذي بلغ (0.526) وجاءت إجابات المبحوثين عند البديل التالية، بالنسبة للبديل " دائمًا " بنسبة 35%， وعند البديل " أحياناً " بنسبة 65%， أما البديل " أبداً " معدمة.

هذا يشير لدرجة مرتفعة تعكس هذه العبارة أثر التدريب على التنمية المهنية للموظف، حيث تُمكّنه البرامج من اكتساب مهارات جديدة، وتوسيع معارفه، مما يجعله أكثر كفاءة وثقة في أداء عمله. هذا التطور المستمر يُشعر الموظف بأن المؤسسة تستثمر فيه، مما يعزز من ولائه واستمراريته فيها. النتيجة المرتفعة توضح أن أغلب الموظفين يشعرون أن التدريب يلعب دوراً واضحاً في استقرارهم الوظيفي.

العبارة رقم (24) والتي نص عليها " ساهمت البرامج التدريبية في بناء علاقات عمل ايجابية مما زاد تمسكي بالمؤسسة " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.58) وبانحراف معياري قدر بـ (0.549) وجاءت إجابات المبحوثين عند البديل التالية. بالنسبة للبديل " دائمًا " بنسبة 60% وعند البديل " أحياناً " بنسبة 37.5% وعند البديل " أبداً " 2.5%.

هذا يشير لدرجة مرتفعة توضح هذه العبارة كيف تُتيح برامج التدريب فرصاً للتفاعل بين الموظفين، مما يُسهم في بناء علاقات مهنية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل. فمن خلال الأنشطة الجماعية والتدريب العملي، يتعرف الموظفون على بعضهم البعض، مما يُعزز العلاقات ويعزز تماسك المجموعة. وتُعدّ هذه العلاقات الإيجابية عاملاً مهماً في تحفيز الموظفين على البقاء في المؤسسة.

العبارة رقم (21) والتي جاء مفادها "اكتساب مهارات ومهارات جديدة ساعدتك في إتقان عملك " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.48) وبانحراف معياري قدر بـ (0.554). وجاءت إجابة المبحوثين نحو البديل التالية بالنسبة للبديل " دائمًا " بنسبة 50% وعاء في البديل " أحياناً " بنسبة 47.5% أما البديل " أبداً " جاء بنسبة 2.5%.

هذا يشير لدرجة مرتفعة تشير هذه العبارة إلى أن التدريب الجيد لا يقتصر على الجوانب النظرية، بل يؤدي إلى نتائج عملية ملموسة، كتحسين الأداء والإتقان. فعندما يكتسب الموظف فهماً شاملًا للمهام المطلوبة منه ويطور مهاراته، يصبح أكثر قدرة على أداء المهام بكفاءة وفعالية، مما يُعزز ثقته المهنية، وهي إحدى ركائز الالتزام الوظيفي.

العبارة رقم (20) والتي مفادها " ساعدتك البرامج التدريبية على ابتكار أساليب جديدة لأداء عملك " وعبارة رقم (25) والتي مفادها " حصولك على دورات تدريبية يساعدك في التكيف مع فروق العمل " جاءا في

المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.45) وبانحراف معياري قدر بـ (0.504) و(0.677) على الترتيب.

وجاءت إجابات لمبحوثين عند البديل كالتالي بالنسبة للبديل " دائما " بنسبة 45% اما البديل " أحيانا " بنسبة 55% وعند البديل " أبدا " منعدمة اما العبارة الثانية جاء عند البديل " دائما " بنسبة 55% اما البديل " أحيانا " بنسبة 35% وجاء في البديل " أبدا " 10% على الترتيب.

هذا يشير لدرجة مرتفعة تعني العبارة الاولى أن برامج التدريب التي شاركت فيها ساعدتك على التفكير الإبداعي وإيجاد طرق جديدة وأكثر فعالية لإنجاز مهام عملك. وهذا يدل على أن التدريب لم يقتصر على المهارات التقليدية، بل شجعك أيضاً على تطوير حلول إبداعية تتناسب مع طبيعة عملك، مما أثر إيجاباً على جودة وكفاءة أدائك وتشير العبارة الثانية إلى أن برامج التدريب لم تركز فقط على تطوير المهارات التقنية، بل ساهمت أيضاً في تعزيز التواصل والتعاون بينك وبين زملائك. وقد أدى هذا التفاعل الإيجابي خلال التدريب إلى بناء علاقات مهنية قوية، مما ساهم في تعزيز شعورك بالانتماء والرضا الوظيفي، مما زاد من رغبتك في البقاء في المؤسسة وعدم التفكير في تركها.

عبارة رقم (26) التي مفادها "تزويدك بتدريب دوري يواكب التغيرات في عملك يزيد من تحقيق جودة العمل" والعبارة رقم (22) التي مفادها "يشجعك التدريب على التواصل الجيد مع فريق العمل" جاءا في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.35) وبانحراف معياري قدر بـ (0.483)

وجاء إجابات المبحوثين عند البديل كالتالي بالنسبة للبديل " دائما " بنسبة 35% اما البديل " أحيانا " بنسبة 65% " أبدا " جاءا على نفس الترتيب.

هذا يشير لدرجة مرتفعة يعكس هذا إدراك الموظفين لأهمية التدريب المستمر في تحسين أدائهم وجودة العمل المنجز. فالتدريب المنتظم والمواكب للمتغيرات يساعد الموظفين على التكيف مع مستجدات بيئه العمل وتطوير مهاراتهم، مما يسهم في زيادة الإناتجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى. علاوةً على ذلك، لا يقتصر أثر التدريب على المهارات الفنية فحسب، بل يمتد إلى تعزيز مهارات التواصل والتفاعل بين أعضاء الفريق، مما يسهم في خلق بيئه عمل أكثر انسجاماً وتعاوناً. وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين ينظرون إلى التدريب كوسيلة فعالة لتحسين جودة العمل الفردي والجماعي.

عبارة رقم (23) والتي مفادها " تشجيع المؤسسة للموظفين على تبادل الخبرات بينهم يسهم في الانسجام الداخلي" في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط قدر بـ (2.18) وبانحراف معياري قدر بـ (0.675)

وجاءت إجابات المبحوثين عند البدائل كالتالي بالنسبة للبديل " دائم " بنسبة 32.5% أما البديل " أحياناً " بنسبة 52.5% وجاء البديل " أبد " 15%.

يشير هذا لدرجة متوسطة. ترکز العبارة على الجانب غير الرسمي للتدريب (التعلم من الزملاء)، والمعروف أيضاً باسم التعلم غير الرسمي. عندما تشجع المؤسسة بيئة تعاونية لتبادل الخبرات، فإنها تُسهل بناء الثقة والانسجام بين الموظفين. ومع ذلك، يُشير متوسط النتيجة إلى أن هذا الجانب لا يزال بحاجة إلى دعم أكبر داخل المؤسسة، وقد تكون الممارسات التعاونية محدودة أو غير مهيكلة.

أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب يلعب دوراً محورياً في تحقيق الاندماج الوظيفي. بلغ المتوسط العامل هذا البعد 2.737، بانحراف معياري قدره 0.438. يعكس هذا مستوى قبول مرتفعاً لدى المحبين لأهمية برامج التدريب فدعم شعورهم بالانتماء والتكيف داخل المؤسسة. كما كشفت النتائج أن أبرز أثر للتدريب هو قدرته على مساعدة الموظفين على التكيف مع بيئة العمل، وتطوير مساراتهم المهنية، وبناء علاقات عمل إيجابية تعزز ارتباطهم بالمؤسسة، وهو ما يتضح من أعلى العبارات تقبيماً. كما ساهم التدريب في اكتساب مهارات جديدة وتحسين الأداء والتواصل داخل فرق العمل، مما يعكس أثره على المستويين الفردي والجماعي. ومع ذلك، جاء البند المتعلق بتشجيع المؤسسة لتبادل الخبرات في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود فجوة في دعم التعلم التعاوني والجماعي، وهمما عنصران مهمان لاستدامة الانخراط الوظيفي. وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج هذا البعد على أهمية تعزيز ثقافة التدريب التفاعلي داخل المؤسسة، وربط برامج التدريب بالمارسات التشاركية التي تشجع على التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين.

## 5-2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

بعد الانتهاء من عرض وتحليل محاور الاستبيان تأتي آخر مرحلة وهي مناقشة نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات الدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة.

### 5-2-1- عرض النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة:

#### أ. عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الأول:

الذي جاء نصه كما يلي: ما دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج؟ وقد تم الإجابة على هذا التساؤل من خلال تحليل بنود الاستبيان المتعلق بمحور المشاركة في اتخاذ القرار، وتوصلنا إلى نتيجة مفادها أن المشاركة في اتخاذ القرار دوراً إيجابياً في تحقيق الاندماج الوظيفي، بحيث نجد

ان مستوى مساهمة المشاركة ي اتخاذ القرار مرتفع بمتوسط حسابي بلغ 2.712، وهذا ما عبرت عنه إجابة المبحوثين حول العبارات التالية:

- صرحت الموظفين بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تعزز من مستوى التزامهم بتحقيق أهدافها بنسبة 92.5%， وفقا لما تشير اليه الدراسات الحديثة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، ويعزى هذا الارتفاع في مستوى الالتزام الى الشعور بالمسؤولية والملكية الناتج عن المشاركة الفعالة في صنع القرار، فعندما نساهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، نشعر بأننا جزء لا يتجزأ من مسار المؤسسة، وتوجهاتها المستقبلية، مما يدفعنا الى العمل بجدية أكبر لتحقيق الأهداف المشتركة، كما ان هذه المشاركة تعزز من التفاهم بين مختلف مستويات الإدارة والعاملين، وتساهم في خلق بيئة عمل قائمة على التعاون والثقة المتبادلة، وهو ما يعد عاملا محوريا في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال والمستدام.

- من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات تسهم في تعزيز مستوى الإخلاص في العمل بنسبة 75%， وهذا يعد من العوامل الأساسية التي تعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة، عندما تمنح الفرصة للمساهمة في صنع القرار، نشعر بقيمة دورنا وتأثيرنا، مما يؤدي الى زيادة الحافر الداخلي والإخلاص في أداء المهام، لأن ذلك يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، ويشعر الأفراد بأن آرائهم تحترم وتؤخذ بعين الاعتبار، هذا التقدير يترجم الى التزام أقوى، أداء أفضل، واستعداد أكبر لبذل الجهد من أجل نجاح المؤسسة.

- تبين أن معظم الموظفين عند انخراطهم في عملية اتخاذ القرار يعزز من شعورهم بالثقة والتقدير داخل المؤسسة. بنسبة 60% يعزى ذلك الى أن إشراك العاملين في صنع القرار يمنحهم إحساسا بأهميتهم ودورهم الفعال، مما ينعكس إيجابا على تقديرهم لذواتهم وتقديرهم في قدراتهم، ويسهم في خلق بيئة عمل محفزة قائمة على الاحترام المتبادل والتقدير المهني. كما اتضح أن معظم الموظفين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار تساهم في تقليل من شعورهم بالتهميش داخل المؤسسة، بنسبة 70%， ويرجع ذلك الى أن إشراك الأفراد في صنع القرار يعزز من اندماجهم في البيئة التنظيمية وينحهم شعورا بالأهمية والانتماء، مما يقلل من الإحساس بالعزلة او الاقصاء، ويسهم في خلق مناخ عمل أكثر شمولا وتفاعلًا.

- أظهرت نتائج الدراسة ان الموظفين يرون أن إتاحة فرص المشاركة في الاجتماعات التي يتم خلالها اتخاذ القرارات مهمة تساهم في تحقيق قدر أكبر من الانسجام في العمل بنسبة 52.5% يعزى ذلك الى ان إشراك العاملين في هذه الاجتماعات يعزز من روح التعاون والتفاهم المتبادل، وينمي الإحساس بالمسؤولية الجماعية، مما يسهم في خلق بيئة عمل أكثر تناجما واتساقا بين أعضاء الفريق. وذلك توصلنا الى نتيجة مفادها أن منع العاملين بالمؤسسة فرصة المساهمة في عملية اتخاذ القرار يعزز من درجة انتمائهم للمؤسسة، حيث أظهرت

النتائج أن نسبة 62.5% من المبحوثين أكدوا أن مشاركتهم في صنع القرار ساهمت بشكل ملحوظ في تعزيز شعورهم بالانتماء المؤسسي. ويعزى هذا إلى الشعور بالتقدير والثقة الذي تولده هذه المشاركة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام والتحفيز لديهم داخل بيئة العمل. كما أشارت لهذه النقطة نظرية الحاجات لي ماسلو والتي ترى كلما زاد مستوى المشاركة زادت مسؤولية العاملين وشعورهم بالانتماء. فالموظف عند منحه فرصة المساهمة في المشاركة اتخاذ القرار مما يحفزه للإبداع الابتكار في عمله.

- كما تبين أن معظم الموظفين ان اتباع المؤسسة لأسلوب الشفافية في عملية اتخاذ القرار يسهم في تعزيز رضاهم الوظيفي بنسبة 55%， وينسب ذلك إلى أن الشفافية تشعر العاملين بالوضوح والعدالة في الإجراءات المتخذة، مما يعزز الثقة في الإدارة ويسهل من مناخ العمل العام، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

- تبين أن معظم الموظفين أفادوا بأن أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار من قبل الإدارة يسهم في تعزيز حماسهم في العمل بنسبة 52.5%， وتشير هذه النتيجة إلى أن التقدير الفعلي لمساهمات العاملين واقتراحاتهم يولدهم شعوراً بالقيمة والاهتمام، مما يرفع من دافعيتهم ويزيد من مستوى التفاعل الإيجابي مع المهام والمسؤوليات المهنية.

### ب. عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الثاني:

الذي جاء نصه كما يلي: ما دور الاتصال الفعال في تحقيق الاندماج الوظيفي؟

وقد تم الإجابة على هذا التساؤل من خلال تحليل بنود الاستبيان المتعلق بمحور الاتصال الفعال، توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الاتصال الفعال له دور مرتفع في تحقيق الاندماج الوظيفي، بمتوسط حسابي بلغ 2.53، وهذا ما عبرت عنه إجابة المبحوثين حول العبارات التالية:

- حيث أكد الموظفين أن قنوات الاتصال داخل المؤسسة من العوامل الأساسية التي تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة وذلك بنسبة 80%， حيث أنها تتيح للأفراد مجالاً للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم بكل حرية. هذا النوع من التفاعل لا يقتصر فقط على تبادل المعلومات، بل يتعداه ليصبح وسيلة للتقدير والاحترام، إذ يشعر الفرد بأن صوته مسموع وأن له دوراً فعالاً في اتخاذ القرار أو تحسين بيئة عمل. وعندما يشعر الموظف بأن ما يقدمه من آراء واقتراحات يؤخذ بعين الاعتبار، يتولد لديه إحساس بالثقة والانتماء الحقيقي للمؤسسة، مما يدفعه إلى مزيد من الالتزام والعطاء. لذا، فإن توفير قنوات اتصال فعالة يسهم بشكل مباشر في تعزيز الروح الجماعية والانتماء داخل المؤسسة.

- اتضح إن مساعدة الاتصال خلال الاطلاع المستمر على المستجدات تمثل عاملاً جوهرياً في تسهيل عملية التكيف داخل بيئة العمل، حيث تسهم بنسبة تقدر بـ 62.5%， في تحسين قدرة الأفراد على فهم المتغيرات المحيطة بهم والتعامل معها بفعالية. حيث يمكن التواصل الفعال للأفراد من البقاء على اطلاع دائم بالسياسات، مما يقلل من الغموض ويعزز الشعور بالاستقرار والوضوح، هذا الاطلاع المستمر يساعد على تطوير مهارات، وفهم التوقعات، والاستجابة السريعة لمتطلبات العمل، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تسهيل عملية التكيف وتعزيز الأداء المهني في بيئة ديناميكية متغيرة.

- صرخ الموظفين بأن الاتصال الجيد يشجعنا على توليد أفكار إبداعية تساهم في تسهيل أداء مهامنا بنسبة 60% حيث يعد التواصل الفعال من أهم المحفزات على التفكير الابتكاري داخل بيئة العمل، من خلال تبادل المعلومات والأراء بشكل واضح ومنظم، تتوفر لدينا فرصة لفهم التحديات من زوايا متعددة، مما يمكننا من اقتراح حلول جديدة وغير تقليدية. كما يعزز الاتصال الجيد من روح التعاون والعمل الجماعي، ويوفر بيئة آمنة لتبادل الأفكار دون خوف من الانتقاد، وهو ما يعد عنصراً أساسياً في دعم الابداع وتحسين كفاءة العمل.

- أكد كذلك الموظفين أن التفاعل الجيد مع فريق العمل يسهم في تعزيز شعورنا بالانتماء للمؤسسة بنسبة 45% إذ يعد التفاعل الإيجابي بين الزملاء عاملاً محورياً في بناء علاقات مهنية قوية تدعم بيئة العمل التعاونية، حيث إن عندما نتفاعل بفعالية مع أعضاء الفريق، ننخرط في عمليات التواصل، وتبادل الخبرات، والدعم المتبادل، مما يولد لدينا إحساساً بأننا جزء من كيان مشترك نسعى معاً لتحقيق أهدافه. هذا الإحساس يعزز ارتباطنا العاطفي بالمؤسسة. ويزيد من رغبتنا في المساهمة الإيجابية، كما يقلل من مشاعر العزلة ويسهل من جودة بيئة العمل بشكل عام.

- حيث صرخ الموظفين أن استخدامنا لأنظمة الاتصال الحديثة في تطوير أدائنا المهني بنسبة 57.5%， حيث تعد هذه الأنظمة من الأدوات الفعالة التي تحسن من جودة التواصل وتسهل تبادل المعلومات داخل بيئة العمل. وهذا من خلال الاعتماد على تقنيات الاتصال المتقدمة، مثل البريد الإلكتروني، ومنصات العمل التشاركي، وتطبيقات الاجتماعية الافتراضية، نتمكن من الوصول السريع إلى المعلومات، وتنسيق المهام بكفاءة، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب. هذا التطور في أدوات الاتصال يعزز من قدرتنا على الإنجاز، ويوفر بيئة عمل أكثر مرونة واستجابة للتحديات، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين أدائنا الفردي والجماعي.

- حيث اتضح أن الاتصال الفعال يتيح لنا نقل المعرفة وتبادل الخبرات بشكل أسرع وأكثر كفاءة، مما يسهم في تعزيز مستوى رضانا الوظيفي بنسبة 42.5%， ويعتبر هذا النوع من الاتصال من الركائز الأساسية في

دعم التطور المهني داخل المؤسسة. وهذا عندما يكون التواصل بيننا فعالاً، تصبح عمليات التعلم غير الرسمية أكثر سلاسة، ونتمكن من الاستفادة من تجارب الزملاء وتوجيهاتهم، مما يقلل من التحديات المرتبطة بتنفيذ المهام. كما يساعدنا هذا التبادل المستمر للمعلومات على الشعور بالدعم والتقدير، ويرسخ ثقتنا في بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا المهني والانخراط في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- حيث أكد الموظفين أن المشاركة الفعالة تساعدنا في العملية الاتصالية على تسهيل تبادل المعلومات وتعزيز الانسجام بين مختلف المستويات الإدارية بنسبة 50%， حيث يعتبر التواصل التشاركي من العوامل الأساسية في بناء علاقات تنظيمية متوازنة ومتربطة. وهذا من خلال مشاركتنا في الحوار وتبادل الآراء داخل المؤسسة، نساهم في خلق بيئة تواصلية مفتوحة تشجع على الشفافية، وتقلل من فجوات الفهم بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين. هذا التفاعل يعزز من وضوح الأهداف والتوقعات. ويسهم في تنسيق الجهود، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء التنظيمي، ويرسخ ثقافة العمل الجماعي والانتماء المشترك للمؤسسة.

- صرحت الموظفين أن أسلوب التواصل داخل المؤسسة يسهم في تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بنسبة 37.5% حيث يعد التواصل المنظم والشفاف من الركائز الأساسية لبناء بيئة عمل متكاملة. حيث عندما نعتمد أسلوباً تواصلياً واضحاً ومنظماً يشمل تحديد القنوات المناسبة، وفتح النقاشات الدورية، وتبادل التغذية الراجعة البناءة نتيحة المجال امام الافراد للاطلاع على دور كل منهم داخل الفريق وفهم الأهداف المشتركة، هذا الفهم المشترك يعزز من تناجم الجهود ويقلص من التضارب في الأدوار، مما يؤدي إلى توزيع المهام بكفاءة أعلى وتحقيق تناجم وظيفي بين أعضاء الفريق، وبالتالي، ينعكس هذا الأسلوب الاتصالى على رفع مستوى الثقة المتبادلة، وتحفيز المبادرات المشتركة، وإيجاد بيئة تسمح بإطلاق العنان للإبداع الجماعي، وهو ما يسهم في تحقيق نتائج أفضل وجودة أعلى في الأداء المؤسسي.

- اتضح ان الموظفين ان تبادل المعلومات بوضوح وشفافية يساهم في تعزيز مستوى اخلاصنا في العمل بنسبة 32.5%， اذ يعد هذا الأسلوب من أهم مكونات التواصل الفعال داخل المؤسسات. هذا عندما نتبادل المعلومات بشكل صريح وشفاف، تكون لدينا رؤية واضحة حول الأهداف، والمسؤوليات، والتحديات التي تواجه المؤسسة. مما يعزز الشعور بالثقة والانتماء. هذا الوضوح يقلل من الشكوك والتضارب في الفهم، ويعزز من قدرتنا على اتخاذ قرارات مدروسة والمساهمة بفعالية في تحقيق اهداف العمل. كما ينمي هذا النهج الشفاف مناخاً من الاحترام المتبادل بين الافراد والإدارة، ويسعى بقيمة مساهمتنا، مما يدفعنا الى أداء مهامنا بإخلاص والالتزام أعلى، ويدعم استمرارية الأداء الإيجابي داخل بيئة العمل.

### ج. عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الثالث:

### الذي جاء نصه كما يلي: ما دور التدريب في تحقيق الاندماج؟

وقد تم الإجابة على هذا التساؤل من خلال تحليل بنود الاستبيان المتعلق بمحور التدريب، توصلنا إلى نتيجة مفادها أن للتدريب دور مرتفع في تحقيق الاندماج الوظيفي، بمتوسط حسابي بلغ 2.73، وهذا ما عبرت عنه إجابة المبحوثين حول عبارات التالية:

- معظم الموظفين ان البرامج التدريبية ساهمت في مساعدتنا على التكيف بشكل أفضل داخل بيئه العمل، حيث تعد هذه البرامج من الأدوات الأساسية التي تعزز من جاهزيتنا المهنية وتسهم في تطوير مهاراتنا العلمية والسلوكية، وذلك من خلال مشاركتنا في البرامج التدريبية، نكتسب المعرفات والمهارات اللازمه للتعامل مع متطلبات العمل وتحدياته المتتجده، مما يمكننا من الاندماج بشكل أسرع واكثر فاعلية في السياق التنظيمي، كما تسهم هذه البرامج في تقليل الفجوة بين التوقعات الوظيفية وقدراتنا، وتعزز ثقتنا بأنفسنا، وتحفزنا على تقديم أداء يتنماشى مع معايير المؤسسة. علاوة على ذلك، توفر لنا البرامج التدريبية فرصا للتفاعل مع زملاء من مختلف الأقسام، مما يساعد على بناء علاقات مهنية إيجابية تدعم التكيف الجماعي وتعزز من روح الفريق داخل العمل.

- تشير معظم إجابات الموظفين الى تشجيع البرامج التدريبية على التطوير المهني، وقد ساهمت في تعزيز استقرارنا داخل المؤسسة بنسبة 35%， اذ تعد هذه البرامج أحد المحاور الأساسية لبناء قدرات الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة الوظيفية، من خلال مشاركتنا في البرامج التدريبية، نتمكن من تتميم مهاراتنا، وتحديث معارفنا بما يتنماشى مع تطورات العمل، مما يؤهلنا لتحمل المسؤوليات بكفاءة أعلى. وهذا التطوير المستمر يعزز من شعورنا بالثقة والرضا الوظيفي، ويقلل من احتمالية الانتقال أو البحث عن فرص عمل بديلة، وهو ما ينعكس إيجابا على استقرارنا المهني داخل المؤسسة. كما تسهم هذه البرامج في موائمه قدراتنا مع احتياجات المؤسسة المستقبلية، وتعزز من ولائنا التنظيمي، مما يوفر بيئه عمل مستقرة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة واستمرارية.

- معظم الموظفين يرون ان البرامج التدريبية التي شاركا فيها ساهمت في بناء علاقات عمل إيجابية، مما أدى إلى زيادة تمسكنا بالمؤسسة بنسبة 60%， حيث تعد هذه البرامج بيئه فعالة لتعزيز التفاعل الاجتماعي والمهني بين العاملين، من خلال التدريب المشترك، أتيحت لنا فرص للتواصل مع زملاء من مختلف الأقسام، وتبادل الخبرات، والعمل في فريق متعاونة، مما ساهم في خلق مناخ من الثقة والتفاهم المتبادل. هذه العلاقات الإيجابية لا تعزز فقط من جودة بيئه العمل، بل تدعم أيضا الشعور بالانتماء والراحة النفسية داخل المؤسسة. كما أن تعزيز الروابط المهنية من خلال البرامج التدريبية يسهم في خلق شبكات دعم داخلية، تساعدنا على مواجهة

التحديات الوظيفية بشكل جماعي، مما يقوى ارتباطنا بالمؤسسة ويزيد من رغبتنا في الاستمرار والمساهمة في تحقيق أهدافها طويلاً المدى.

- تشير اجابات الموظفين إلى أن اكتساب مهارات و المعارف جديدة ساهمت في اتقان العمل بنسبة 50%， حيث يعد التعلم المستمر من العوامل الأساسية التي تدعم الأداء المهني وتعزز من الكفاءة في تنفيذ المهام. من خلال تطوير مهاراتنا الفنية والسلوكية، أصبحنا أكثر قدرة على التعامل مع متطلبات العمل المعقدة، واتخاذ قرارات مدرسة، وتقديم حلول فعالة للمشكلات التي تواجهنا، كما أن توسيع قاعدة معارفنا يمكننا من مواكبة التغيرات في بيئة العمل، ويعزز من قدرتنا على الابداع والابتكار في أداء مهامنا، هذا التطور المهني المستمر لا ينعكس فقط على جودة العمل الذي نقدمه، بل يسهم أيضاً في رفع مستوى الثقة بأنفسنا، ويعزز من قيمتنا داخل المؤسسة، مما يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

- يشير الموظفين أن الدورات التدريبية تلعب دوراً محورياً في تعزيز قدرة الأفراد على التكيف مع فروق العمل، حيث تشير الدراسات إلى أن حصول الموظف على تدريب مناسب يمكن أن يساهم بنسبة 55% في تحسين قدرته على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل. هذا التأثير يعود إلى أن التدريب يزود الفرد بالمعرفة والمهارات والسلوكيات اللازمة للتعامل مع المتغيرات، مثل الانتقال بين أنواع مختلفة، التفاعل مع أنماط إدارية متباينة، أو التأقلم مع تقنيات وأساليب عمل جديدة. كما أن التدريب يعزز ثقة بالنفس ويقلل من مقاومة التغيير، مما يساهم في انتقال أكثر سلاسة وفعالية داخل بيئة العمل المتنوعة. فإن التدريب لا يعد فقط أداة لتطوير الأداء، بل أيضاً وسيلة فعالة لتهيئة الأفراد للنجاح في بيئات العمل الديناميكية والمتنوعة.

- حيث يشير الموظفين أن اكتسابنا لمهارات و المعارف جديدة إلى جانب حصولنا على تدريب دوري، يواكب التغيرات في بيئة العمل في رفع مستوى اتقاننا للمهام وزيادة جودة الأداء بنسبة 35% من خلال تعزيز الكفاءة المهنية والقدرة على التكيف مع التطورات المستمرة. نحن كمجموعة من الموظفين نتحسن باستمرار في أداء مهامنا عندما نزود بمهارات جديدة وتدريبات مناسبة، مما يرفع من مستوى الجودة والكفاءة في المؤسسة.

- يشعر الموظفون أن تشجيع المؤسسة لنا على تبادل الخبرات فيما بيننا عاملاً مهماً في تحقيق الانسجام الداخلي، حيث يسهم بنسبة 32.5%， في تعزيز التواصل الفعال، بناء الثقة المتبادلة، تقوية العلاقات المهنية داخل الفريق، تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، هذا التبادل المعرفي يخلق بيئة عمل تشاركية، تقلل من الفجوات المعرفية، تعزز من الشعور بالانتماء، مما ينعكس إيجابياً على التناعيم والتكمال بين مختلف الأفراد داخل المؤسسة.

**د. التساؤل الرئيسي: ما دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي؟**

نتيجة التساؤل الرئيسي: لقد تم الإجابة على هذا التساؤل الرئيسي من خلال تحليل بنود الاستبيان أيضاً لكون هذه الدراسة جاءت لتقف على دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي، حيث نجد أن مستوى التساؤل الأول، المشاركة في اتخاذ القرار مرتفع، فقد جاء بمتوسط حسابي 2.712 وهذا ما عبر أن الموظفين بمطابق البركة يجدون ان المشاركة في اتخاذ القرار دور إيجابي في تحقيق الاندماج الوظيفي، أما التساؤل الثاني الاتصال الفعال مرتفع فقد جاء بمتوسط حسابي 2.537، وكذلك التساؤل الثالث التدريب جاء بمتوسط مرتفع، فقد جاء بمتوسط حسابي 2.737 وهذا الأخير يمكن القول ان للتمكين الإداري دور كبير وايجابي في تحقيق الاندماج الوظيفي.

### 5-2-2- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال الاحصائيات التي سبق عرضها، فإن نتائج دراستنا تتفق مع نتائج الدراسات السابقة من حيث:

1- بالنسبة لدراسة مرزوق سارة وبوعشة مباركة بعنوان " دراسة أثر التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين " تتفق دراستنا مع دراستنا الحالية في أن:

- ✓ وجود دور إيجابي وعملي بين التمكين الإداري والاندماج الوظيفي في المجتمع المبحوث.
- ✓ وجود دلالة إحصائية لتمكين الموظفين وهذا رفع مستوى الشعور والاندماج في وظائفهم.

2- بالنسبة "عادل بلخيري وفاطنة بلقرع، بعنوان التمكين النفسي وأثره على الاندماج الوظيفي، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالجلفة الجزائر".

- ✓ وجود علاقة ارتباطية قوية بين تمكين الإداري والاندماج الوظيفي بين الموظفين.
- ✓ وجود دور إيجابي بين التمكين الإداري والاندماج الوظيفي.

3- بالنسبة "عسلی نورالدين بعنوان " دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي":

حيث إنفقت نتائجنا مع نتائج الدراسة الحالية من ناحية:

- ✓ وجود أثر معنوي للاندماج الوظيفي على أداء الموظفين.
- ✓ حيث ان اندماج الموظفين في عملهم ينعكس إيجابياً على أدائهم لتحقيق اندماج وظيفي.

بينما اختلفت في:

✓ دراستنا الحالية توصلت إلى أن الموظفون يعملون ويحاولون لتحقيق اندماج من أجل خلق الشغف فيما بينهم.

### 5-3- نتائج العامة الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أن للتمكين الإداري دور مرتفع في تحقيق الاندماج الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل 2.66، وانحراف معياري 0.33، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (11): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة للمقياس ككل.

الدرجة الموقعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي
مرتفعة	2.662	0.334	

المصدر: من اعداد الطالبة

توصلت الدراسة ان للتمكين الإداري دور في تحقيق الاندماج الوظيفي، وذلك من خلال تحقق أبعاد

الدراسة بدرجة مرتفعة حيث:

- توصلت الدراسة الي ان بعد المشاركة في اتخاذ القرار دور مرتفع في تحقيق الاندماج الوظيفي بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 0.40.
- توصلت الدراسة الي ان بعد الاتصال الفعال دور مرتفع في تحقيق الاندماج الوظيفي بمتوسط حسابي 2.53 وانحراف معياري 0.60.
- توصلت الدراسة الي ان بعد التدريب دور مرتفع في تحقيق الاندماج الوظيفي بمتوسط حسابي 2.73 وانحراف معياري 0.43.

وجاءت إجابة المبحوثين نحو محاور الدراسة مرتبة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يوضح إجابات المبحوثين نحو أبعادها.

رقم البعد	اسم البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموقعة	الترتيب
البعد الأول	مشاركة في اتخاذ القرار	2.712	0.406	مرتفع	03
البعد الثاني	الاتصال الفعال	2.537	0.603	مرتفع	02

01	مرتفع	0.438	2.737	التدريب	البعد الثالث
----	-------	-------	-------	---------	--------------

انطلاقاً من النتائج السابقة يمكن ترتيب أبعاد الدراسة حسب دورها في تحقيق الاندماج الوظيفي.

جاء في المرتبة الأولى بعد التدريب، كونه يعد من أكثر الاستراتيجيات فعالية التي تتبعها المؤسسات لتعزيز اندماج الموظفين. ويتجاوز دوره تطوير القدرات الفنية والمعرفية للموظفين، ليشمل أيضاً الأبعاد النفسية والاجتماعية للعمل. يسهم التدريب المنظم والمخطط له في تعزيز شعور الموظفين بالأمان الوظيفي والرضا الوظيفي من خلال إشراكهم في مسار وظيفي واضح يُمكّنهم من النمو والتقدم. تعد برامج التدريب، وخاصة التدريب التعرفي عند التعيين، مدخلاً أساسياً لدمج الموظفين الجدد في ثقافة المؤسسة، وتعزيز فهمهم لرسالتها وقيمها وتوقعاتها، والحد من مشاعر الاغتراب أو العزلة. علاوة على ذلك، تتيح فرص التدريب المستمرة للموظفين التفاعل مع زملائهم وتبادل الخبرات، مما يعزز الروابط الاجتماعية ويعزز روح الفريق والتعاون – وهما عنصران أساسيان لتحقيق مشاركة الموظفين وعلى المستوى النفسي، يشعر الموظف المُدرب بأن المؤسسة تؤمن بقدراته وتستثمر فيها، مما يرفع من ثقته بنفسه وينخلق رابطاً عاطفياً بالوظيفة. كما يسهم التدريب في مواءمة أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة من خلال تمكينه من فهم دوره بوضوح وكيفية مساحته في تحقيق النتائج الإجمالية، مما يُعزز مشاركته المعرفية والسلوكية.

أما في المرتبة الثانية كان بعد الاتصال الفعال لأنّه يعد عالماً أساسياً في تحقيق الاندماج الوظيفي، فهو الوسيلة لنقل المعلومات، وتوضيح التوقعات، وبناء العلاقات بين أعضاء المنظمة. فعندما ينعم الموظفون ببيئة تواصل واضحة ومنفتحة، يشعرون بالطمأنينة والشفافية، مما يعزز ثقتهم بالمنظمة ويحفزهم على المشاركة الفعالة في تحقيق أهدافها. ولا يقتصر التواصل الفعال على نقل التعليمات، بل يشمل أيضاً الإنصات إليهم، وإشراكهم في صنع القرار، والتعبير عن التقدير والاعتراف بجهودهم. وهذا يشعرهم بالتقدير ويزيد من ولائهم وانتمائهم. كما يُسهم التواصل الفعال في تقوية الروابط الاجتماعية بين الزملاء، والحد من سوء الفهم والصراعات، وخلق بيئة عمل صحية ومحفزة تُعزز التفاعل والمشاركة الإيجابية على المستويين العاطفي والسلوكي، وعلاوة على ذلك، يعد التواصل أداة أساسية لشرح أهداف المنظمة وربطها بالأدوار

الفردية، مما يسهم في تعزيز الفهم المشترك والتوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية. ومن خلال التواصل المنظم والمستمر، يمكن للقيادة بناء الثقة مع الموظفين وتقديم التغذية الراجعة التي تسهم في تحسين الأداء والشعور بالرضا المهني.

أما في المرتبة الثالثة والأخيرة كان وبعد المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعد عاملا حيويا يسهم في تعزيز مشاركة الموظفين. فهي تعكس مدى تقدير المؤسسة لموظفيها وتقديرها لقيمة آرائهم وخبراتهم. فعندما يُمنح الموظفون فرصة المساهمة في صياغة السياسات أو صنع القرارات المتعلقة بعملهم، يشعرون بالتمكين والمسؤولية والتواصل، مما يزيد من ارتباطهم العاطفي والمعرفي بالمؤسسة. تعزز المشاركة الثقة بين الإدارة والموظفين، إذ يشعرون بأنهم شركاء حقيقيون في العملية التنظيمية، وليسوا مجرد مُنفذين للأوامر. يعزز هذا الشعور الدافع الداخلي، ويحفز الجهد، ويحقق أداء عاليا، مما يؤثر إيجابا على مشاركة الموظفين، كما تساهم المشاركة في تقليل مقاومة التغيير، إذ يصبح الموظفون أكثر استعداداً لقبول القرارات التي شاركوا فيها، ويتمتعون بفهم أعمق لأهداف المؤسسة واستراتيجياتها. ومن الناحية النفسية، تلبي المشاركة حاجة الموظف إلى الاستقلالية والتقدير، وهو عنصران أساسيان لبناء علاقة عمل قوية ومستدامة.

### خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل مختلف البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية وعرض نتائجها ومن ثم تحليلها وتقسيرها ومناقشتها وهذا بالاعتماد على الأساليب الإحصائية كالنكرارات والنسب المئوية والمتosteات الحسابية والاحرفات المعيارية بعرض الإجابة على تساؤلات الدراسة التي قمنا بطرحها من البداية وفي الأخير توصلنا إلى أن التمكين الإداري له دور في تحقيق الاندماج الوظيفي .

خانہ

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري والميداني للدراسة، وبعد التحليل الكمي والكيفي لمؤشرات الأسئلة الفرعية التي قمنا بصياغتها في شكل محاور الاستبيان، وبناء على النتائج المتحصل عليها، نخلص إلى أن للتمكين الإداري دور مرتقع في تحقيق الاندماج الوظيفي، وهذا يشير إلى أن التمكين الإداري يمثل أحد الأسس الجوهرية والفعالة لبلوغ الاندماج الوظيفي في المؤسسة، فهو ليس مجرد أسلوب إداري حديث فحسب، بل إستراتيجية فعالة، فتمكين الموظفين يتحدد من خلال منحهم الصالحيات، وتوفير بيئة داعمة للتعبير والمبادرة، يسهم بشكل كبير في رفع مستويات الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والانخراط الفعلي في تحقيق أهداف المؤسسة. وبالتالي فإن تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة يمثل خطوة إستراتيجية نحو بناء مؤسسة أكثر ديناميكية، تتفاعل مع التحديات، وتعتمد على مواردها البشرية كعنصر قوة وتطور.

فقد تم التحقق من ابعاد التمكين الإداري المتبناة في الدراسة والمتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال مع الموظفين داخل المؤسسة، إضافة إلى بعد التدريب الذي يساهم في تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين وتحسين أدائهم المهني، كما يمكنهم من مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي قد تعرفها المؤسسة ويعتبر وسيلة لتعزيز التواصل بين مختلف المستويات الإدارية، من خلال توحيد المفاهيم، ونشر ثقافة المشاركة والتحسين المستمر.

# قائمة المراجع

**المراجع:**

**أولاً: الكتب**

- 1- احمد إسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ط1، 2011
- 2- أحمد زكريا بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت لبنان، 1985
- 3- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة كلية الاعمال، الجامعة الأردنية عمان، دار وائل للنشر، ط1، 2010
- 4- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي عصر التغيير، ط1، عمان الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- 5- بلقاسم سلطانية وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة، القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013.
- 6- بلقاسم سلطانية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
- 7- بيبي فيرجسون القائد المعاصر، مكتبة جريدة، ط1، المملكة العربية السعودية، 2007
- 8- تهاني إبراهيم العلي، التمكين الإداري، ط1، 2022.
- 9- جابر عوض سيد حسن، العمل مع الجماعات، دار الدعوة الإسكندرية مصر، 2002
- 10- حيدان صبرينة، المدخل إلى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين، البدر الماطع للنشر والتوزيع، ط1، د-ب-ن، 2021.
- 11- حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2016.
- 12- دليو فضيل، عناصر منهجية في العلوم الاجتماعية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2015.
- 13- روحي مروج عبيادات، تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة، دبي الامارات العربية المتحدة، 2012، الحكمة للنشر والتوزيع.
- 14- زهية دباب، الخطوات المنهجية الأساسية لإعداد البحث الاجتماعي، الجزائر، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2021.

15- طارق عبد الرؤوف عامر وايهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار ، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع.

16- عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإنتاجية، دار الرافدين، ط2، بيروت لبنان، 1990.

17- عبد السميع غريب، الاتصال وال العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.

18- فتحي محمد عيسى، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، دار الزهراء، الأردن 2010.

19- فرج عبد القادر طه، علم النفس الاجتماعي والتنظيمي، دار الرافدين بيروت لبنان، 1987.

20- محمد عبيات، أبو ناصر وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الأردن، دار وائل للنشر ،1999.

21- محمود السيد أبو، التحليل لعامل الذكاء وقدرات الإنسان، ط1، بيروت لبنان، دار النهضة العربية، (د. س).

22- محمد فتوح إدارة الموارد البشرية، دار الرباط، سوريا ،1993.

23- محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، دائرة المعاجم في مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1986.

24- مليكة عرعر، سوسيولوجية علاقات العمل، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2014.

25- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، جدة السعودية، الإدراة العامة للبحوث، 1995.

26- هشام مصطفى الحمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، الإسكندرية مصر، دار الفكر الجامعي، 2006.

27- وفقي السيد الامام، البحث العلمي اعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي، المنصورة، مصر المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2011.

### ثانياً: المجلات

28- أحمد الحمزة، الاستبيان كأداة للبحث العلمي واهم تطبيقاته، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، جامعة الشهيد شيخ العربي التبسي، العدد 03، مجلد 12، جويلية 2023.

29- احمد رافع، توفيق علوان، دور النشاط البدني الرياضي التربوي في التنمية بعض المهارات الحياتية لدى طلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مجلة الابداع، المجلد 10، العدد 2، مكرر جزء 2، 17 ديسمبر، 2019.

30- المشرف الأمين احمد الشفيع، أيوب طه أحمد، أثر التمكين الإداري على الارتباط الوظيفي والأداء الإبداعي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في السودان، مجلة التميز الذكي للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، المجلد 5.

31- العربي بن داود، المشاركة في اتخاذ القرارات وال العلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرياح ورقة، 2014.

32- حنان بشتة، بوعمامه نعيم، الصدق والثبات في العلوم الاجتماعية، مجلة دراسات علوم الانسان والمجتمع- جامعة جيجل -، مجلد 03، عدد 02، جوان 2020.

33- خلفة سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الاعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، جوان 2018.

34- رضا خطاب، مطاطة موسى، إشكالية الصدق والثبات في البحوث النفسية والتربوية، دراسة نظرية شخصية، مجلة القياس والدراسات النفسية، جامعة سككيكدة، مجلد الثاني، العدد 02، أبريل 2023.

35- صفاء جواد عبد الحسن، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية، العدد 32.

36- ضيف أحمد وصどق فتيحة، دور الاستغرار الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي، دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مجلد 4، العدد 2، الجزائر. 2020.

37- عبد العالى دبلة، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الانسان والمجتمع جامعة بسكرة الجزائر، العدد 18، 2016.

38- عزالدين لرقم، عبد الحق بن نصر، واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، المجلد 10، العدد 2، 2018.

39- فروخي وافية، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 3، العدد 2، 2020.

- 40- لميس عبدالله، مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21، جامعة القصيم، 2018.

- 41- ماضي خليل إسماعيل، أخلاقيات العمل وعلاقته بمستوى الاستغرار الوظيفي، الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية العدد الثالث فلسطين، 2016.

- 42- ميرفت مرسى، أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على مستشفى جامعة الزقازيق، المجلة الأردنية، في إدارة الاعمال، 2016، مجلد 14، عدد 1، الأردن.

- 43- نعيمة راشدي، أثر الثقافة التنظيمية على الاندماج الوظيفي للعاملين، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، مارس 2023.

### ثالثاً: الرسائل والأطروحات

- 44- أميرة سايد، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية المياه المعدنية قديلة، بسكرة. اطروحة دكتوراه، علم اجتماع تنظيم وعمل، 2023، 2024.

- 45- الجعبري، مكرم عبد المجيد، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية، جوال، رسالة ماجيستر، إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل، 2018.

- 46- حسين احمد الطراونة، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مدير المدارس الحكومية في إقليم جنوب السودان رسالة ماجستير عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة الأردن 2006.

- 47- صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص تسيير المنظمات جامعة محمد خضر بسكرة 2016.

- 48- عادل يومجان، موسى عبد الناصر، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة، جامعة محمد خضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.

- 49- فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خضر بسكرة، 2018.

- 50- قاسم مرفت، نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغرار في العمل، دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس مصر ، 2020.

51- لازم ذياب محل، أثر التمكين التنظيمي في الالتزام التنظيمي في قطاع الكهرباء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية، 2014.

52- محمود عودة وعبدالله السعيد، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية، لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مذكرة ماجستير، غزة فلسطين جامعة الأقصى واكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2018.

53- نصيرة بويعلى، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية.

54- هدى بنت عمر بن عبدالله،اليات التمكين الإداري، ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2018.

55- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

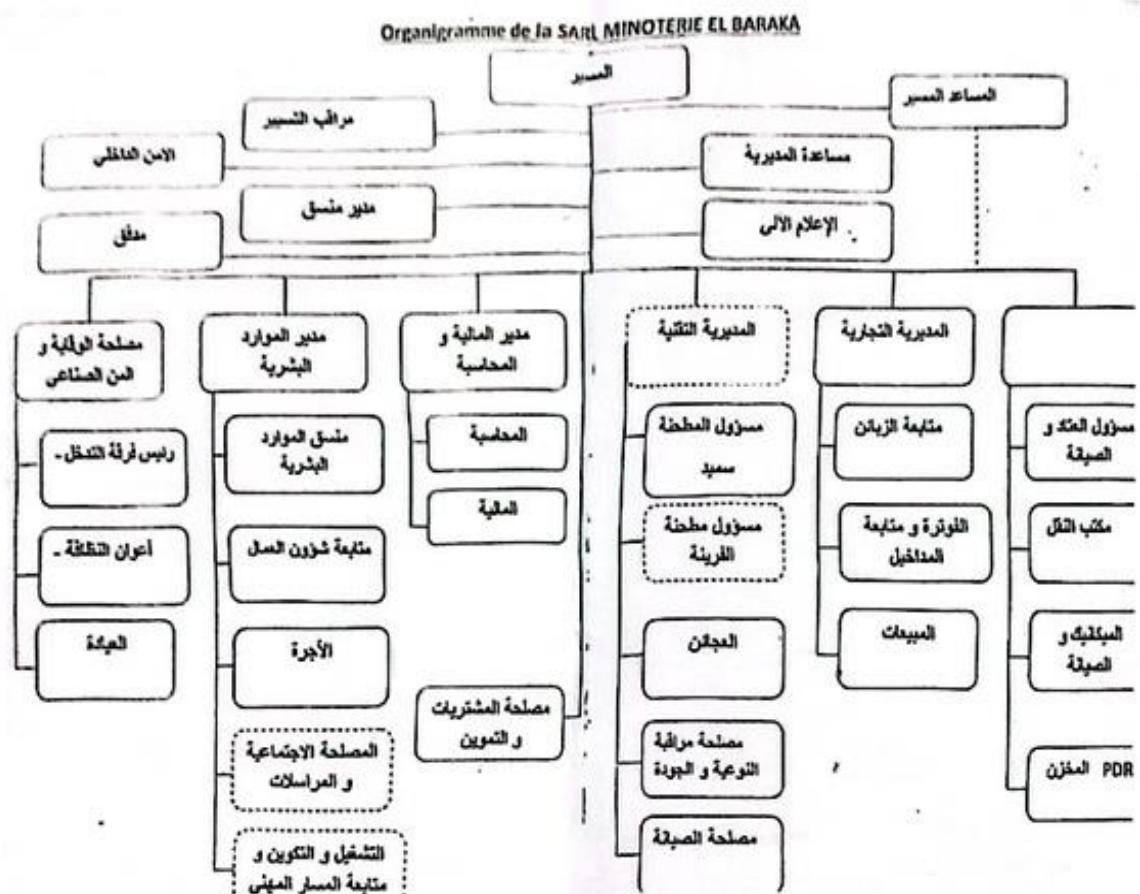
56- وفاء العمري، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث(ل. م. د)، تخصص علم اجتماع إدارة وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

**موقع الانترنت:**

57- زكرياء خنجي، الاندماج الوظيفي المفاهيم الأهمية، من نشر في جريدة أخبار الخليج، 28 يناير .[www.zakari akhenjicon](http://www.zakari akhenjicon) ، 2018

قائمة الملحق

**الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة زريبة الواد ببسكرة.**



الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين.

الجامعة	الشعبة	الرتبة	اسم ولقب لأستاذ المحكم	الرقم
جامعة محمد خضر بسكرة	علم الاجتماع	أستاذ مساعد	مشري سميرة	01
جامعة محمد خضر بسكرة	علم الاجتماع	أستاذ مساعد	حيمر صباح	02
جامعة محمد خضر بسكرة	علم الاجتماع	أستاذ مستخلف	بن بليدة حنان	03
جامعة محمد خضر بسكرة	علم الاجتماع	أستاذ مساعد	منسول الصالح	04
جامعة محمد خضر بسكرة	علم الاجتماع	أستاذ محاضر	حمادي حنان	05

**الملحق رقم (03): استمارة استبيان قبل التحكيم**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضر - بسكتة

القطب الجامعي - شتمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

استبيان للتحكيم:

**دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي**

**دراسة ميدانية بمطاحن البركة وحدة العجائن - زريبة الوادي - بسكتة**

اشراف الأستاذة :

د. نصيرة بويعلى

اعداد الطالبة:

بثنية رمضان

الأستاذ (ة) الدكتور (ة) الفاضل (ة) والمحترم(ة):

تحية طيبة وبعد .....

يسرنا ان نضع بين ايديكم الكريمة هذه الاستمارة في صورتها الأولية لذا نرجو من حضرتكم التكرم بتحكيمها وابداء آرائكم السديدة وتقديم مقتراحاتكم مع خالص الشكر والامتنان.

**السؤال الرئيسي:** ما دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي؟

**التساؤلات الفرعية:**

ما دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج الوظيفي؟

ما دور الاتصال الفعال في تحقيق الاندماج الوظيفي؟

ما دور التدريب في تحقيق الاندماج الوظيفي؟

**المحور الأول:** البيانات الشخصية

- الجنس:
- السن .....
- المستوى التعليمي:.....
- سنوات الخبرة:.....

**المحور الثاني :** دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج الوظيفي

الرقم	العبارات	دائمًا	أحيانا	ابدا
01	منحك المؤسسة فرصة المساهمة في اتخاذ القرار يعزز من ارتباطك بها			
02	مشاركتك في اتخاذ القرار يقلل من شعورك بالتهميش اشراكي في القرارات يزيد من رغبتي في الاستمرار بالعمل في المؤسسة			
03	الانخراط في عملية اتخاذ القرارات يعزز شعوري بالثقة والتقدير			
04	مشاركة ارائك المتعلقة ببيئة العمل تسهل اندماجك مع فريق العمل			
05	تتبع المؤسسة أسلوباً شفافاً في عملية اتخاذ القرار			
06	تؤخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار من قبل الإدارة			
07	تتاح لك فرص للمشاركة في الاجتماعات التي يتم فيها اتخاذ قرارات مهمة			
08	اشراكك في اتخاذ القرارات يسهم في زيادة رغبتي في البقاء في المؤسسة			

			مشاركتي في القرارات تجعلني اكثرا التزاما بتحقيق اهداف المؤسسة	10
--	--	--	---	----

**المحور الثالث** : دور الاتصال الفعال في تحقيق الاندماج الوظيفي

الرقم	العبارات	ابدا	احيانا	دائما
11	تتيح قنوات الاتصال مجالا للتعبير عن الذات مما يشعرني بالانتماء للمؤسسة			
12	تبادل المعلومات بوضوح وشفافية يعزز الثقة والاحترام داخل المؤسسة			
13	يسمح لنا الاتصال بالاطلاع على مستجدات بشكل مستمر تسهل من التكيف في بيئة العمل			
14	يتيح الاتصال بنقل المعرفة والخبرات بشكل اسرع ضمن ثقافة المؤسسة			
15	تواصلني الجيد مع فريق العمل يشعرني بالانتماء للمؤسسة			
16	أسلوب التواصل داخل المؤسسة يعزز التعاون والعمل الجماعي فيها			
17	تساعد المشاركة الفعالة في العملية الاتصالية على تبادل ا لمعلومات بين مختلف المستويات الادارية			
18	استخدام أنظمة اتصال حديثة تساعدي في انجاز المهام في وقت قياسي			

			نشر المعلومات الدقيقة يسمح بمعالجة المشكلات المهنية بسرعة	19
--	--	--	--	----

**المحور الرابع: دور التدريب في تحقيق الاندماج الوظيفي**

الرقم	العبارات	دائما	احيانا	ابدا
20	ساعدتني البرامج التدريبية على التكيف بشكل أفضل في بيئه العمل			
21	البرامج التدريبية عززت من ثقتي من أداء مهامي			
22	ساعدني التدريب على فهم ثقافة المؤسسة			
23	يشجعني التدريب على التواصل الجيد مع فريق العمل			
24	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم			
25	ساهمت البرامج التدريبية في بناء في بناء علاقات عمل إيجابية مما زاد تمسكي بالمؤسسة			
26	احصل على تدريب يساعدني في أداء عملي بشكل أفضل			
27	يتم تزويدني بتدريب دوري يواكب التغيرات في			

طبيعة العمل				
			مساهمة البرامج التدريبية في تطويري المهني يشجع على استقراري بالمؤسسة	28
			أجد ان التدريب ينما ويزداد ملائمة عملي ومهامي	29

**الملحق رقم (04):** استمارة استبيان بعد التحكيم.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضر بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

تخصص تنظيم وعمل

استمارة استبيان حول موضوع:

**دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي**

**دراسة ميدانية بمطاحن البركة - زرية الوادي - بسكرة**

اشراف الأستاذ

إعداد الطالبة:

رمضان بثينة

تحية طيبة وبعد:

يسريني ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات الازمة للدراسة التي نقوم بها، من اجل التحضير لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، بعنوان دور التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة نرجوا من سعادتكم بالاجابة على العبارات الواردة في الاستبيان بكل دقة و موضوعية، وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما ان جميع اجابتكم ستكون في كامل السرية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا فائق الاحترام والتقدير. ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم

الموسم الجامعي: 2024 - 2025

**المحور الأول:** البيانات الشخصية

- الجنس: .....
- السن: .....
- المستوى التعليمي: .....
- سنوات الخبرة: .....

**المحور الثاني:** دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الاندماج الوظيفي

الرقم	العبارات	ابدا	احيانا	دائما
01	منحك المؤسسة فرصة المساهمة في اتخاذ القرار يعزز من انتمامك لها			
02	مشاركتك في اتخاذ القرار يقلل من شعورك بالتهميش			
03	الانخراط في عملية اتخاذ القرارات يعزز شعورك بالثقة والتقدير			
04	مشاركة ارائك المتعلقة بأداء العمل تسهلك اندماجك مع فريق العمل			
05	اتباع المؤسسة لأسلوب الشفافية في عملية اتخاذ القرار يعزز من الرضا الوظيفي لدى			
06	تؤخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار من قبل الادارة مما يعزز لديك الحماس في العمل			
07	اتاحتك فرص المشاركة في الاجتماعات التي يتم فيها اتخاذ قرارات مهمة تسمح بتحقيق الانسجام في العمل			

		مشاركتك في اتخاذ القرارات يزيد من الإخلاص في العمل	08
		مشاركتك في القرارات تجعلك أكثر التزاماً بتحقيق أهداف المؤسسة	09

**المحور الثالث:** دور الاتصال الفعال في تحقيق الاندماج الوظيفي

الرقم	العبارات	دائمًا	ابدا	احيانا
10	تتيح قنوات الاتصال مجالاً للتعبير عن الذات مما يشعرك بالانتماء للمؤسسة			
11	تبادل المعلومات بوضوح وشفافية يعزز الإخلاص في العمل			
12	مساعدة الاتصال بالاطلاع على مستجدات بشكل مستمر ساهم في تكيفك داخل بيئة عملك			
13	يتيح الاتصال نقل المعرفة والخبرات بشكل أسرع مما يحقق لديك الرضا الوظيفي			
14	التفاعل الجيد مع فريق العمل يشعرك بالانتماء للمؤسسة			
15	أسلوب التواصل داخل المؤسسة يعزز التعاون والعمل الجماعي فيها			
16	تساعد المشاركة الفعالة في العملية الاتصالية على تبادل المعلومات في الانسجام بين مختلف المستويات الإدارية			

			استخدام أنظمة اتصال حديثة تساعدك للتطوير في أدائك	17
			يشجعك الاتصال الجيد على خلق أفكار ابداعية تسهل من عملك	18

**المحور الرابع: دور التدريب في تحقيق الاندماج الوظيفي**

الرقم	العبارات	دائما	احيانا	ابدا
19	ساعدتك البرامج التدريبية على التكيف بشكل أفضل في بيئة العمل			
20	ساعدتك البرامج التدريبية على ابتكار أساليب جديدة لأداء عملك			
21	اكتسابك مهارات ومهارات جديدة ساعدتك في اتقان عملك			
22	يشجعك التدريب على التواصل الجيد مع فريق العمل			
23	تشجيع المؤسسة للموظفين على تبادل الخبرات بينهم يسهم في الانسجام الداخلي			
24	ساهمت البرامج التدريبية في بناء علاقات عمل إيجابية مما زاد تمسكي بالمؤسسة			
25	حصلوك على دورات تدريبية يساعدك في التكيف مع فرق العمل			
26	تزويدك بتدريب دوري يواكب التغيرات في عملك يزيد من تحقيق جودة العمل			
27	تشجعك البرامج التدريبية في تطويرك المهني ساهمت على استقرارك			

			بالمؤسسة	
--	--	--	----------	--

**الملحق رقم (05): ترخيص بزيارة ميدانية.**



جامعة طرابلس - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الرقم المرجعي / ٢٠٢٥ / ق.ع.إ

السيد: محمد بن حمزة مختار من البارحة - زربيع  
الراديع -

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نقدم إلى سعادتكم المحترمة بالموافقة المختصة على / ترخيص ميداني حول:

دور المداري في تحقيق المنهج  
الوطني

وذلك ابتداء من: المدة لا تتجاوز 10 اي ٢٤ فبراير الـ ٥

النحو

رمضان ببنينة

إشراف الأستاذ(ة): بوبيجي سميرة

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

٢٠٢٥/٠٩/٢٢

مسؤل الشعبة



