

# دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مجمع عموري -بسكرة-

## Study Of The Impact Of Empowerment On Achieving The Functional Integration Of Employees -Case Study of Amuri Complex - Biskra-

مرزوق سارة باحثة دكتوراه وبوعشة مبارك  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

### Abstract :

This study aims to clarify the impact of employee empowerment on the level of their work integration, by providing a proposed framework for achieving empowerment for employees, then using analytical statistical method, and a survey to the employees at the Amuri complex on the level of empowerment provided to them, and the extent of its impact on their work integration. Collected data was analyzed using the statistical program SPSS.V22. We concluded the importance and need of the contemporary organizations to adopt Empowerment as a method to achieve employee efficiency and effectiveness, ensuring the achievement of its objectives and the organization objectives as well.

**Keywords:** Knowledge Empowerment, Psychological Empowerment, Career Empowerment, Structural Empowerment, Employees Work Integration.

### ملخص

هدفت الدراسة لتوضيح مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة، وذلك من خلال تقديم إطار مقترح لتحقيق تمكين الفرد، ثم توزيع الأسلوب الإحصائي التحليلي، وتوزيع استبيانات لدراسة استجابات الموظفين بمجمع عموري حول مستوى التمكين الذي يوفره لهم المجمع، ومدى تأثيره على مستوى اندماجهم بالوظيفة، تم تحليل المعطيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V22، حيث خلصت الدراسة إلى أهمية تبني المنظمات المعاصرة التمكين كمنهجية لتحقيق كفاءة وفعالية الموظف، بما يضمن تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة ككل.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين النفسي، التمكين المعرفي، التمكين الوظيفي، التمكين الهيكلي، الاندماج الوظيفي للعاملين.

## مقدمة.

يؤدي الموظف دورا مهما في نجاح المنظمة باعتباره مصدر للميزة التنافسية، والمدخل الحديث للتنمية المستدامة، لما يقدمه من حلول مثلى للتحديات التي فرضها نظام العولمة، وذلك من خلال توجيه إمكانياته، مهاراته ومعارفه في تحديث وإبداع الجديد، بما يكسب المنظمة المرونة والقدرة على مواكبة السوق، وتوفير متطلبات البقاء والتطور.

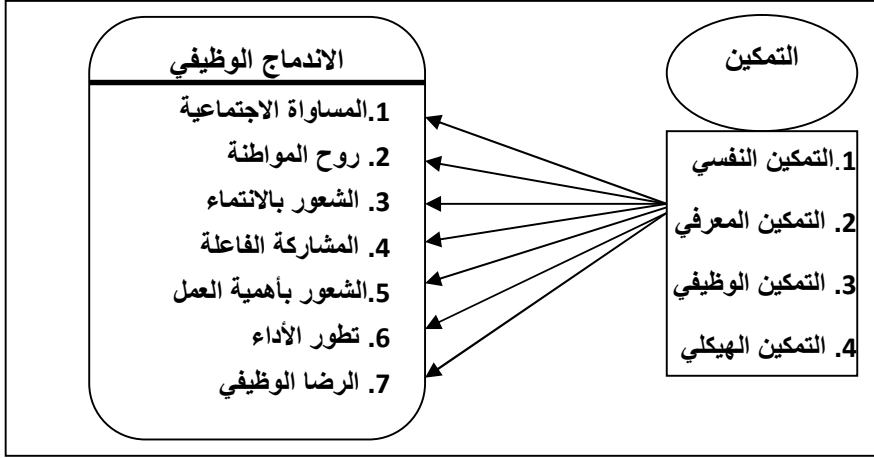
هذا ما يستدعي ضرورة الاهتمام بالموظف وتشجيعه على العمل، لضمان اندماجه بالوظيفة في سبيل ضمان تحقيق دوره وتفعيل قدرته في تحقيق الأهداف، وذلك من خلال اختيار الأسلوب المناسب والذي يتجسد في التمكين، من هنا نطرح إشكالية الدراسة بصياغتها في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة؟  
وتنبثق من السؤال الرئيس 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 المقترحة في مستوى اندماج الموظفين بوظائفهم في المجمع المدروس؟

## أهداف الدراسة :

1. تقديم تأصيل نظري لمتغيري الدراسة وهما التمكين و الاندماج الوظيفي.
  2. تقديم مقترحات حول تمكين الموظفين بطريقة تشمل جميع مداخل التنمية البشرية.
  3. تقييم مستوى تأثير أبعاد التمكين بالصورة المقترحة على اندماج الموظفين بالمجمع محل الدراسة.
- فرضيات الدراسة:** وكإجابة أولية للتساؤلات سابقة الذكر تقترح الدراسة الفرضية التالية:
- الفرضية الرئيسية:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده المقترحة على مستوى الاندماج الوظيفي للموظفين بمجمع عموري بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- نموذج الدراسة:** الشكل الموالي يمثل ملخص للخطة التي تتبعها في معالجة الموضوع محل الدراسة.

### الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

هيكل الدراسة: سنوضح العلاقة بين التمكين واندماج الموظف من خلال المحاور التالية:  
أولاً: ماهية التمكين.

ثانياً: رؤية مقترحة حول أساليب تحقيق تمكين الموظفين.

ثالثاً: تأصيل نظري للاندماج الوظيفي.

رابعاً: دراسة استجابات الموظفين بمجمع عموري بسكرة حول انعكاس أبعاد التمكين المقترحة على مستوى اندماجهم بالعمل.

#### الإطار النظري:

أولاً: ماهية التمكين.

ركزت الدراسات والأبحاث على استخراج الأساليب المناسبة لتنظيم وإدارة سلوك الفرد في بيئة العمل، وذلك في سبيل التوصل إلى أسلوب لاستخراج طاقاته وإمكانياته، واستثمارها لتحقيق التميز والإبداع، ومن أهم نتائج هذه الدراسات نجد أسلوب التمكين الذي نحن بصدد دراسته.

**I. تعريف التمكين:** هناك عدة تعريفات لمصطلح التمكين، وقد ورد ذكره في القرآن الكريم، في قوله تعالى ﴿إِنَّا مَكِّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ الكهف (84)، أي جعلنا له سلطاناً وقوة وغلبة، والممكن هو من أعطاه الله الإمكانات لكل غرض يريد فيصرف به الأمور وفق منهج الله<sup>1</sup>. أي سخر له كل الأسباب للوصول إلى الأهداف.

دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة-

و برأي Robert التمكين عملية يتم من خلالها تفويض السلطة و منح المسؤولية للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا<sup>2</sup>، ويعتبر التمكين استراتيجية لتحرير الطاقة الكامنة للفرد وإشراكه في عمليات بناء المنظمة التي يعتمد نجاحها على تناغم حاجات الأفراد مع رؤيتها وأهدافها البعيدة<sup>3</sup>. ويمكن تعريفه كأسلوب إداري يمنح الموظفين السلطة والاستقلالية في العمل بما يشعرونه بالثقة ويجفزونهم لتحمل المسؤولية ويفجر طاقاتهم الكامنة، لتظهر في إبداعات تدفعهم نحو العمل وإنجازه بكفاءة وفعالية<sup>4</sup>.

**II. أهمية التمكين:** إن التأثير الإيجابي للتمكين أمر لا شك فيه، والعناصر التالية تؤكد أهميته التي ترجع على الفرد، الجماعة والمنظمة كما يلي:

- يعتبر استجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء والمشاركة في القرار، وتنمية وتطوير القدرات والمهارات الفنية والإدارية للمرؤوسين، وإعدادهم لمواجهة الاحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف العليا مستقبلاً<sup>5</sup>.

- يرفع روح المعنوية للمرؤوسين نتيجة بناء الثقة بالنفس لديهم، وذلك من خلال رفع مستوى مهاراتهم وكفاءتهم، وتحسين نوعية وجودة العمل، ومنح الموظف استقلالية أكبر ليتمكن من تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات بدقة، وبالتالي تحقيق أهداف الوظيفة وأهداف المنظمة<sup>6</sup>.  
- يحقق التمكين إرضاء الموظفين وإشعارهم بالانتماء وبالتالي استمرارهم في العمل لفترات أطول، وباستغراق أكبر وبدافعية ذاتية ورغبة وإتقان وبالتالي رفع مستوى الأداء وتحسين مخرجات المنظمة<sup>7</sup> وبصفة عامة يمكننا أن نستنتج مما سبق أن التمكين جاء ليحقق أهداف ثلاثة أطراف وهي:

- **بالنسبة للموظف** فتمكينه يضمن له حقوقه وفرصة لتنمية قدراته ويزيد من احتمال تحقيقه لأهدافه الخاصة ضمن الأهداف العامة للمنظمة.

- **بالنسبة للزبون** فإن تمكين الموظف يزيد من مستوى الخدمة المقدمة له، ويرفع من قدرة المنتجات التي تقدمها المنظمة على إشباع حاجاته ومقابلة توقعاته إلى حد عال.

- **بالنسبة للمنظمة** فإن تمكين الموظف يضمن تحصيلها لميزة تنافسية وهي الموارد البشرية الممكنة، وكسب رضا العميل وولائه، وبالتالي ترتفع أرباحها، وترتفع قدرتها على التنافس والبقاء في السوق.

**III. أهم ركائز التمكين:** والتي تعبر عن العناصر التي تكون البنية التحتية لانطلاق الفعلي لتمكين الموظفين والتي من أهمها نجد<sup>8</sup>:

أ. المهمة (Task): يهتم هذا العنصر بمستوى الاستقلالية التي يتمتع بها الموظفون للقيام بمهام عملهم، ومستوى الإشراف، والحرية في إنجاز المهام، وإلى أي درجة تضبط المنظمة العمل.

ب. القوة (Power): حيث يجب تحديد مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، من ناحية وجهة نظر القيادة والموظفين على حد سواء، وقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ومدى سلطة الفرد على مهامه، ومدى اشراك الإدارة للعاملين في السلطة.

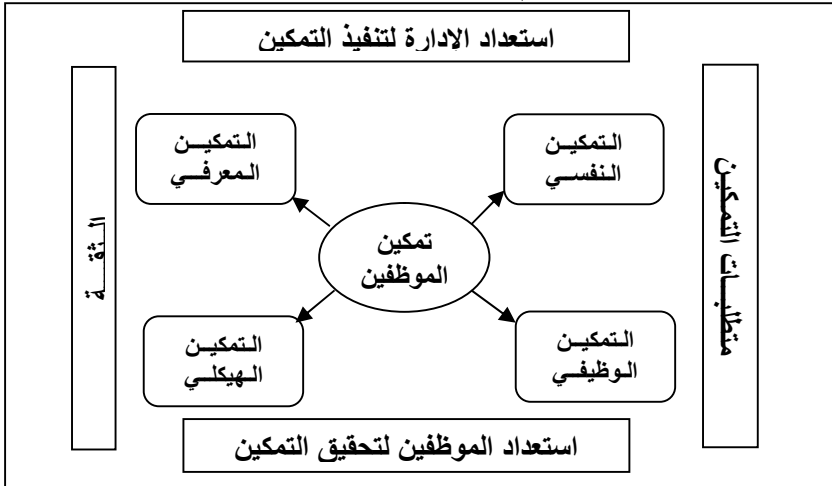
ج. الالتزام (Commitment): الكشف عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، مع التأكيد على زيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

د. الثقافة (Culture): تمثل الثقافة داعما للشعور بالتمكين، وتوفير بيئة ملائمة لنجاحه، كما قد تشكل عائقا للتمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وتنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

ثانيا: رؤية مقترحة حول تمكين الموظفين.

فيما يلي سنعرض التمكين في رؤية جديدة متكاملة وأكثر شمولية، توخينا خلال وضعها أهم المدخل والعناصر التي يمكن تمكين الفرد بها ومن خلالها، وذلك بأخذ في الاعتبار سنه وجنسه (امرأة أم رجل)، ومستواه الوظيفي (رئيس أم مرؤوس) وحالته الصحية (فيما يتعلق بالموظف المعاق والمعاق)، ترجمت الرؤية المطروحة في هذا المقال مجموعة افتراضات مرتبة بشكل منطقي تفصيلي<sup>9</sup> وتم طرحها في شكل مخطط هيكلي وأدبي، يوضح مجال الدراسة ومتغيراتها والعلاقة التي تربطها.<sup>10</sup>

شكل رقم (2): تمكين الموظفين - رؤية مقترحة-



المصدر: من إعداد الباحثين

**I. شرح مكونات الرؤية المقترحة لتمكين الموظفين بالمنظمة:** إن هذا الشكل وليد رؤية قائمة على ثلاثة قواعد أساسية وهي:

**1. ذكر التمكين في القرآن الكريم ومواقع استخدامه:** حيث وردت هذه الكلمة (مع احتساب مشتقاتها) ثمانية عشر مرة، وبعد مراجعة معانيها وتفسيرها وجدنا انه تم هذا الطرح تقسيم التمكين إلى مستويين اثنين هما<sup>11</sup>:

أ. **المستوى الحسي المادي:** والذي يتعلق بمد الله لعباده كل ما يلزمهم من أمور عملية وأدوات أساسية لعيش حياتهم اليومية، كقوله تعالى: " وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ" (الاعراف10)، ومن وسائل التمكين المادي في القرآن نجد: المال، المأوى، القوة الجسدية، الخيرات، نعمة الصحة والحواس، الرتبة، الجيوش والآلات، الوحدة، حيث يمكن تقسيم هذه العناصر إلى مجموعة تتعلق بالجوانب العملية (المال، القوة البدنية، الخيرات والنعم، ترقية المقام) ومجموعة تضم الجوانب الهيكلية (الآلات، الجيوش، الوحدة(العمل جماعي)).

ب. **المستوى الرمزي المعنوي:** يتعلق بالمكانة والسلطة التي بموجبها استخلف الله البشر في الأرض، ونلتمسها في تمكين الله لسيدنا يوسف في قوله: " وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ " (يوسف21)، وكذا تمكينه لذي القرنين " إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ " (الكهف84)، من وسائل التمكين المعنوي المذكورة في القرآن نجد: العلم، المعرفة والحكمة، الدين والشريعة، القيم الروحية والأخلاقية، العدالة والمساواة الاجتماعية... وغيره، والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين، تتعلق الأولى بالجوانب النفسية والاجتماعية مثل (العدالة، المساواة، الأخلاق...)، وتتعلق الثانية بالجوانب المعرفية مثل (التعلم، الحكمة، المعرفة).

**2. الدراسات السابقة حول التمكين:** مراجعة مجموعة من أحدث الدراسات حول التمكين، وإسقاطها على الهدف الأساسي لتطبيقه، والتي من بينها:

**الجدول رقم (1): الدراسات السابقة التي تعتمد عليها الرؤية المقترحة**

| الباحث | السنة | عنوان الدراسة   |
|--------|-------|---|
| 1      | 2002  | Types Et Processus d'Empowerment Dans Les Initiatives D Développement Economique Communauté LAVAL au Québec.        |
| 2      | 2006  | أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. |
| 3      | 2009  | التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية.                                 |

|  |      |                                      |    |
|--|------|--------------------------------------|----|
| تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية دراسة ميدانية على الضباط بالمديرية العامة للسجون والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض. | 2008 | أيوب بن نحيث                         | 4  |
| دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال.  | 2009 | أحمد عريقات                          | 5  |
| أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية "دراسة حالة إحدى المؤسسات المصرفية بمصر".   | 2010 | تامر عبد الخالق                      | 6  |
| التمكين وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد   | 2010 | جواد راضي                            | 7  |
| The Role Of Psychological Empowerment On Employees Creativity :The Development Of Conceptual Framework   | 2011 | Azlin Ayon & Al                      | 8  |
| How Can Employee Empowerment be Made Conducive To Both Employee Health and Organisation Performance ?.   | 2011 | Hans.A. Hauge                        | 9  |
| Le Micro Crédit: L'empowerment des femmes Ivoiriennes.   | 2012 | Annelise Sery                        | 10 |
| Employee Empowerment :A Stratigic Tool to Obtain Sunstainable Competitive Advantage.   | 2013 | Ajit Ghosh                           | 11 |
| Empowerment and Organizational Change  | 2013 | Mehrzad.A. Zadeh                     | 12 |
| De de L'Empowerment à L'engagement du Client sur Les Plateformes en Ligne ou Comment Favoriser L'activité des Clients Sur L'internet.              | 2014 | Caroline Morrogiello                 | 13 |
| Linking an Integrated Approach of Empowerment to Employee Creativity   | 2014 | Amro A Madadha Dimitrios Koufopoulos | 14 |
| Linking : Psychological Empowerment Individual Creativity and Firm Innovativeness.   | 2014 | Hulya Gunduz Gomel Ozbag             | 15 |

المصدر: من إعداد الباحثين

دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة-

ان هذه الدراسات وبالرغم من حدايتها (2002-2014) إلا أنها تتفق على الطرح التقليدي، وبذلك بقي التمكين مهيكلا في إطار جامد، ومن أهم مميزات هذا العنصر أنه يدعم حكمة التغيير والتطور الخاضعة للزمن، وزاوية الدراسة ومجال التطبيق، ومن هذا المنطلق قدمنا هذا الطرح الذي توزعت خلاله عناصر التمكين على أبعاد أربعة يوضحها الشكل السابق.

**3. تحقيق أبعاد إدارة الموارد البشرية :** القاعدة الثالثة تتعلق باستهداف الجوانب الأساسية التي تضمن تحقيق الأبعاد الأساسية في إدارة الموارد البشرية بما يحقق فعاليتها: وتتمثل في البعد النفسي (وهو يضم البعد الاجتماعي)، البعد المعرفي، البعد الوظيفي، والبعد الهيكلي.

كما تقوم فعالية هذه الرؤية على مدى توفر أربعة عناصر أساسية هي:

أ. استعداد الرؤساء لتنفيذ وتشجيع تمكين المرؤوسين دون خوف على مناصبهم وصلاحتهم.

ب. استعداد الموظفين للقيام بما يتطلبه التمكين.

ج. الثقة المتبادلة بين الطرفين، أي ثقة الرئيس بإمكانيات الفرد واستحقاقه للتمكين، وثقة المرؤوس

بان رئيسه يسعى لمصلحته في خضم الصالح العام للمنظمة وان التمكين يخدمه.

د. مدى توفير المتطلبات المادية والبشرية والزمنية التي يتطلبها التمكين.

**II. أبعاد التمكين المقترحة:** وتمثل مجموعة من الأساليب والأدوات الإدارية والقيادية التي نقترحها

في إطار تحقيق التمكين التام والفعال للعاملين، وهي:

**1. التمكين النفسي:** التمكين النفسي هو مجال يضم الأسس الإنسانية والمادية والإجراءات التي

تهدف إلى حماية الجانب النفسي للموارد البشرية من أخطار العمل، الأمراض المهنية، وسوء

المعاملة وقلة الأمن بهدف الحفاظ عليها والرفع من كفاءتها الإنتاجية، حيث يعتمد التمكين

النفسي على العلوم النفسية والاجتماعية بما يخدم العلاقة بين الإنسان وبيئة العمل لتحقيق

التنسيق بينهما بما يخدم الموظف والمنظمة والمجتمع ككل<sup>12</sup>.

للتمكين النفسي آثار على الجانب العقلي والجانب الاجتماعي للعامل وذلك كما يلي<sup>13</sup>:

أ. **الأثر العقلي:** فتزايد الضغوط بالعمل يعرض الموظف للقلق والاكتئاب، وبالتالي فقدان القدرة

على التركيز والتفكير بشكل صحيح، فالتمكين النفسي يزيد من قدرة الموظف على تحمل ضغوط

العمل وإيجاد حلول لها، ومواجهتها.

ب. **الأثر الاجتماعي:** تحدث الانعكاسات النفسية على الحياة الاجتماعية والأسرية للعامل،

الذي يمكن أن يكون المعيل الوحيد للأسرة وإصابته بالعجز النفسي في بيئة العمل يحبط معنوياته

ويهدد حياته المهنية، وهذا ما ينعكس سلبا على تعاملاته مع زملائه ورب عمله وأسرته، ويسمح



التمكين النفسي من تخفيف ومعالجة هذه الضغوط، حيث يعطي للفرد دفعا نحو تشكيل العلاقات الاجتماعية مع زملائه وأرباب العمل ويحسن من نظرة الموظف لمجتمعهم وجعله فاعلا فيه. - وتجسد ممارسات التمكين النفسي على ارض الواقع بالمنظمة على شكل توفير خلايا الاستماع، أقسام الاستشارات النفسية والقانونية والمهنية، مرافقة الموظفين الجدد، وحتى خدمات الطبيب النفسي، بالإضافة إلى توفير مصلحة للصحة والسلامة المهنية حيث تهتم هذه الأخيرة بإجراء دراسات اجتماعية ونفسية للعامل إلى جانب الدراسات والكشوف الصحية.<sup>14</sup> ويتحقق التمكين النفسي للعامل من خلال توفير العناصر التالية<sup>15</sup>:

- توفير الأمن والاستقرار من خلال بيئة عمل آمنة تساعد على كينونة الفرد وبقائه.
  - مساعدة الموظف (خاصة المعوقين) على التكيف النفسي مع بيئة وظروف العمل ومع زملائه الآخرين خاصة من يشاركونه المكتب أو الوظيفة.
  - توفير الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل.
  - فتح مجالات الاتصال لتحقيق الحاجة للانتماء إلى جماعات رسمية وغير رسمية وإنشاء صداقات ومعارف مما يسمح للعامل بتحقيق ذاته ضمن الإطار الداخلي للمنظمة.
  - المعاملة المناسبة لتحقيق التقدير والاحترام والآخرين بأهمية الموظف في المنظمة.
- بالإضافة إلى:

- استراتيجية التوظيف مدى الحياة: وتهدف لإحساس الفرد بالأمان والانتماء، وانه جزء من المنظمة التي يعمل بها وانه لن يتم التخلي عنه، مما يزيد إنتاجيته ويجعله يربط مستقبله بمستقبل منظمته.<sup>16</sup>

- المساواة والعدالة: المساواة بين الموظف عند تكافؤ المهام والمستويات، والعدالة عند المقارنة بين عائد الفرد والجهد الذي يبذله من جهة، وبين عائدته وعائد الآخرين من جهة أخرى.<sup>17</sup> ومن هنا نقول أن التمكين النفسي للعامل يضمن شعوره بالراحة والأمن في العمل، وبالتالي زيادة رضاه عنه، وحبه وولائه له، وهذا طبعا أهم عنصر لتكيفه واندماجه مع وظيفته ومنظمته.

**2. التمكين المعرفي:** ويتعلق بالسياسات والبرامج الفعالة التي توفر المواصفات المعرفية والعلمية والفنية للعامل بما يتناسب واحتياجات المنظمة ومنصبه، وذلك لجعله قادرا على انجاز المهام الموكلة، في الوقت المحدد وبالطريقة المناسبة والأكثر فعالية.<sup>18</sup>

ويقوم التمكين المعرفي على توفير كل الإجراءات والبرامج والوسائل التي تسمح بتدفق المعرفة والمعلومة بالمنظمة، ومشاركة الموظفين فيها، وتشجيع تقديم الأفكار الجديدة ومشاركة الآخرين فيها، وتطبيقها بما يعزز المستوى المعرفي للأفراد وكذا للمنظمة ككل.<sup>19</sup>

دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة-

يحقق التمكين المعرفي للعاملين فرصة لتنمية قدراتهم الذهنية، وإطلاق معارفهم الضمنية وإتاحتها للمنظمة، مع تشجيعهم لتطويرها وتنميتها بما يسمح بخلق أفكار جديدة وتوليد الحلول بسرعة، وتحقيق الشفافية والإفصاح عن المعلومات وفتح أبواب التحاور ونقل الخبرات.<sup>20</sup> ومن أهم مداخل تحقيق التمكين المعرفي نجد:

- **استخدام نظم المعلومات:** وذلك لضمان تدفق المعارف والمعلومات بسرعة، وجعل الجميع على اطلاع دائم بكل المعلومات والمستجدات، وبالتالي التقليل من حالة عدم التأكد في اتخاذ القرارات، وزيادة الشفافية ودعم الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية.<sup>21</sup>

- **الاهتمام بإدارة المعرفة:** التي تمثل أداة مهمة في المنظمة، وتشمل مجموعة نماذج ومنهجيات تنظم عمليات الاتصال وجمع المعلومات وتوفير الأدوات اللازمة لذلك من اجل تنظيم وتعزيز وتسهيل تحصيل وتوزيع ونشر المعرفة بالمنظمة كلها والحفاظ عليها من الضياع والتسرب.<sup>22</sup>

- **إدارة الكفاءات:** وتعلق بمتابعة الصفات المطلوبة لشغل الوظيفة، وتضم الكفاءة الصفات الشخصية للفرد والمهارات المتوفرة لديه، والمعارف المكتسبة في مجال العمل وخبرته فيه، وتتم إدارتها من خلال توجيه الفرد نحو اكتسابها وتطويرها ثم وتكليفها مع متطلبات الوظيفة وتغييرات البيئة، وتقوم الكفاءة على التعلم والتدريب والتطوير.<sup>23</sup>

- **التعليم والتكوين:** وهما عمليتين تتجهان في نفس الاتجاه، وتعلقان باكتساب الفرد سلسلة من المعلومات والمعارف الأدبية والعلمية والسلوكية المبرمجة، وبالتالي زيادة مستوى التعبئة المعرفية ومخزونه الفكري ورفع قدرته على أداء وظيفته بطريقة أفضل.<sup>24</sup>

إن تمكين الفرد معرفيا يشكل له ذرعا ضد الخوف والتهرب من كل جديد، ويمحنه القدرة على الإبداع والانجاز المتميز وهذا طبعاً ما يزيد من شعوره بالانتماء والاندماج في عمله.

**3. التمكين الوظيفي:** ويتعلق بمنح القوة للعامل والثقة في قدراته، وتوجيهه وإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بمنصبه، مع تعزيز قدرته على التفكير وتشجيعه على طرح أفكار جديدة إبداعية وتحويل رؤيته إلى حقيقة، من خلال تحقيق مشاركته وتهيئة الظروف المساعدة له لتحمل السلطة اللازمة لاتخاذ القرار، وإمداده بالرؤية التي تعزز الفاعلية الذاتية للوصول إلى الهدف، وتحفيزه لبناء مبادرة فردية لتحقيق الهدف<sup>25</sup>، فالتمكين الوظيفي يتمحور حول تحسين القدرات الجسمية والوظيفية للفرد والوصول به إلى أقصى مستوى من الأداء الوظيفي.<sup>26</sup> من أهم الأسس لتحقيق التمكين الوظيفي نجد:<sup>27</sup>

- مبدأ التماثل الوظيفي: تجانس المهام المسندة ضمن منصب الموظف.  
- الاستقلالية: أن لا تسند الوظيفة لأكثر من شخص مع تحديد معالم وحدود هذه المسؤولية.

- تفويض كامل لسلطة المنصب: بمعنى أن يكون له الحق في أداء مهام المنصب، والتقرير وتوجيه الأفراد الذين يقعون ضمن سلطة المنصب، مع الموازنة بين المسؤولية والسلطة.

- المساواة: تحمل الفرد نتائج السلطة المفوضة إليه والقرارات التي اتخذها والأوامر التي أدلى بها.

- تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته واتخاذ كأساس لتحديد الأجور والترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية للفرد.

- تنمية قدرات الموظف من خلال التدريب المستمر والمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العملية والمهنية المختلفة، والعضوية في الجمعيات والنقابات والهيئات العلمية والمهنية.

بالإضافة إلى النقاط التالية<sup>28</sup>:

- تفويض السلطة: ومنح الفرد التدريب اللازم الذي يكفل له إنجاز متطلبات الوظيفة المفوضة له.

- المشاركة في اتخاذ القرار: الأنشطة التعاونية بين الزملاء في العمل ومع الإدارة العليا.

- الاتصال الفعال الصاعد والنازل: فتح القنوات للاتصال لضمان وصول أوامر وتوجيهات وقرارات الإدارة العليا، ومقترحات وطرح المشكلات والشكاوي من المستويات الدنيا.

**4. التمكين الهيكلي:** ويستند بصورة أساسية على النظريات التنظيمية، ويتعلق بمجموعة من النشاطات والممارسات التي تعمل على منح القوة والسلطة والرقابة للمرؤوسين، وذلك بالتخلي على الهرمية والتوجه نحو الأفقية، والقيادة التحويلية والتشاركية والشفافية والعمل الفرقي والسلوك التعاوني، وإدماج الموظفين وإشراكهم في المنظمة<sup>29</sup>.

ويتم تحقيق التمكين الهيكلي من خلال النقاط التالية:

- **تحليل الهيكل التنظيمي:** من أجل تحقيق التناسب بين المناصب المدرجة والكفاءات من جهة، ولتحقيق الملائمة بين مخطط الهيكل التنظيمي مع الأهداف والنشاطات الرئيسية بالمنظمة من جهة أخرى، والذي يتضمن العناصر التالية<sup>30</sup>:

- **تحليل القوى العاملة:** وذلك لتوفير التركيب المناسب للقوى العاملة حالياً ومستقبلياً، وذلك من حيث العدد والتنوعية وتوافر الخبرة.

- **تحليل مؤشرات الكفاءة:** دراسة أداء الأفراد للتعرف على مواطن القوة والضعف واقتراح سبل العلاج (التكوين والتدريب)، ثم إعادة الترتيب (بالنقل أو الترقية أو حتى الفصل وإعادة التعيين).

- **تحليل المناخ التنظيمي:** بالتركيز على الجوانب المعنوية (والذي يتعلق بالتشجيع والثقة والتقدير والدعم الذي يتلقاه الفرد) والجوانب المادية (وهنا نركز على كيفية توزيع المكاتب ومدى تطورها وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتسهيلات العمل من مكاتب ونوادي ومطاعم وغيرها)، التي من شأنها أن تمكن الفرد من إنجاز مهامه بسهولة وبنفسية إيجابية.

دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة-

- **تحليل الوظيفة وتحليل الموظف:** فتحليل الوظيفة لهدف التعرف على متطلبات الأداء النموذجي لمهامها، والمهارات اللازمة لإنجازها بفعالية، وتحليل الموظف يكشف عن ما له من قدرات وكفاءات ومهارات ومدى قابليته واستعداده للتمكين.

بالإضافة إلى العناصر التالية:

- **التغيير الثقافي:** والذي يتعلق ببحث قيم المشاركة، والإدارة اللامركزية والتشاركية من خلال بناء ثقافة الجماعية (العمل الفرقي) وهذا ما يهيئ المنظمة لتحتضن استراتيجيات التمكين<sup>31</sup>.

- **الإدارة على المكشوف:** وهي أسلوب إداري لتحقيق تمكين الموظفين، يقوم على الشفافية والثقة والعمل الجماعي والرقابة الذاتية، ووعي الفرد بكل صغيرة وكبيرة وبالأرقام المهمة ولسرية للمنظمة لتعميق علاقته بها<sup>32</sup>.

- **بيئة العمل المادية:** وتتضمن الظروف المناخية في مكان العمل بالمنظمة كالتهدية، الإنارة، ضغوط العمل، الأثاث ومساحات المكاتب، التجهيزات والمواد وعدد ساعات العمل وغيرها من الأمور المادية التي تؤثر على فعالية أداء الفرد في إنجاز مهام عمله<sup>33</sup>.

إن التمكين الهيكلي للفرد دليل مهم على جدية المنظمة والمسؤولين بها على الحرص على تمكين الفرد والنهوض بإمكانياته وقدراته وتشجيعه لتحقيق أهدافه في كنف رعاية المنظمة له، وهذا مما لا شك فيه سيعود بالإيجاب على مدى اندماجه بالوظيفة والمنظمة التابع لها.

ونشير إلى نقطتين :

- أن فعالية التمكين حسب هذه الرؤية تتأكد بالاستدلال على أهمية العناصر التي حوتها، ونقاط القوة التي تمنحها للفرد، والتي تؤثر على مستوى اندماجه بالعمل وعدم تخليه عنه.

- أن هذه الرؤية تمنح المجال أمام المسؤولين بالمنظمة للاختيار بين عدة بدائل لتحقيق التمكين، مما يفسح المجال أمامهم لاختيار العناصر أو البدائل التي تتناسب ونقاط العجز لدى الموظفين، والإمكانات المتوفرة للمنظمة.

**ثالثا. تأصيل نظري للاندماج الوظيفي:**

إن توفير الظروف التي تجعل الموظف قادر على إنجاز مهامه وتحقيق وظيفته، تسمح بشعور الفرد بالاندماج في وظيفته وضمن بيئة عمله، وفيما يلي نوضحها بإيجاز.

**I. تعريف عملية الاندماج الوظيفي:**

**1. تعريف الدمج:** يعني تكيف وتهئية متغيرات وخصائص المحيط، بهدف تحقيق بيئة ملائمة للفرد، تسمح له بإثبات وجوده كعضو فاعل، ولإزالة الشعور بالاغتراب في المجتمع، حتى يستفيد الفرد كغيره من الخدمات التربوية، الطبية والترفيهية، مع فرصة عمل حسب قدرته وإمكانياته<sup>34</sup>.

2. اندماج الموظف في العمل: اندماج الموظفين يعبر عن اتجاه إيجابي يحمله الأفراد نحو وظائفهم و منظماتهم وقيمها، وإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية، ومدى ولائهم لعملهم بالمنظمة، وهذا ما ينعكس عليهم من خلال<sup>35</sup>:

- أن هؤلاء الموظفين "يقولون" أشياء إيجابية عن منظماتهم للآخرين.  
- أن هؤلاء الموظفين يتوافر لديهم الرغبة في البقاء في منظماتهم.

- يعتمد هؤلاء الموظفون إلى خدمة منظماتهم وتقديم النفع لها و بذل الجهود لصالح خدمتها.

II. أبعاد اندماج الفرد في عمله<sup>36</sup>: النقاط التالية توضح العناصر الضرورية والمساعدة على رفع مستوى اندماج الموظف في عمله وهي:

1. تحقيق المساواة الاجتماعية: وذلك بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على العمل في فرق وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يقلل الفوارق بينها، مع ضمان نظام أجور ومكافآت عادل، وهذا ما يعزز المساواة الاجتماعية ويعطي دلالة عن قوة العلاقة والانسجام الداخلي بالمنظمة، وهذا ما يدعم اندماج الموظف أكثر فأكثر ضمن عمله ومنظمته ككل.<sup>37</sup>

2. بث روح المواطنة: دفع الرغبة داخل الموظف نحو مساعدة زملائه، والمشاركة من اجل تحسين سير العمل، من خلال الإيثار والكياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية ووعي الضمير، بدعم الأنشطة التعاونية وبث روح الفريق في العمل، وتشجيع الفرد على المبادرة في خدمة المنظمة، وكلها مبادئ تسمح بذوبان الموظف واستغراقه ضمن متطلبات وأهداف العمل<sup>38</sup>.  
بالإضافة إلى العناصر التالية:<sup>39</sup>

4. الشعور بالانتماء: نقصد به شعور الفرد بانتمائه لوظيفته ولفريقه وللمنظمة، ويتحقق ذلك من خلال مرافقة الموظف، من أجل تكييفه مع عوامل ومتغيرات بيئة عمله ووظيفته، وينتج على ذلك أيضا تحسن في مستويات الإنتاجية وتدني معدلات التغيب ودوران العمل وكلها عوامل ضرورية دالة على مستوى اندماج الموظفين في العمل.

5. المشاركة الفاعلة: وذلك بفتح مجال لمساهمة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة، والآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطور المنظمة.

6. تطوير الأداء: حيث يمنح التمكين للعاملين فرصة تحسين مهاراتهم، واكتساب المعرفة للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، وذلك بفضل دورات التدريب والندوات وورشات العمل والمؤتمرات التي توفرها استراتيجيات التمكين.

دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة-

**7. الشعور بأهمية العمل:** فتمكين الموظفين بمنحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر يزيدهم بالمعرفة لأداء الوظيفة، وفهم الموظف لأهمية وظيفته وموقعها وارتباطها بغيرها من الوظائف، ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة، مما يساهم في تحقيق الذات والتميز.

**8. تحقيق الرضا الوظيفي:** من خلال منح الموظفين الاستقلالية وتنويع المهام وتحديدتها بدقة وتوفير التغذية العكسية والتركيز على علاقات العمل، وعلى الربط بين هذه العناصر الخمس التي تعتبر الأساس لتحقيق الرضا الوظيفي، كما يساعد التمكين على منح الأفراد القدرة على السيطرة على مجريات العمل والتقليل من ضغوطات العمل وزيادة شعورهم بالرضا.

**رابعا. الإطار التطبيقي: دراسة استجابات الموظفين بالمجمع حول انعكاس أبعاد التمكين المقترحة على مستوى اندماجهم بالعمل:**

**I. التعريف بالمجمع:** أجريت هذه الدراسة بمجمع عموري، الكائن بولاية بسكرة - بسكرة وسط-، والذي بدأ نشاطه خلال شهر أوت 2014، وهو عبارة عن مجموعة من المكاتب كل مكتب يمثل شركة، مصنع أو مركب من المركبات التابعة للإخوة عموري، والتي تنشط عبر مختلف عبور الوطن، وتتعلق مهام المجمع بالجانب الإداري حيث يقوم ممثلي المكاتب بجمع تقارير حول عمل المؤسسات التي يمثلونها وتقيحها، ثم عرضها دوريا لرئيس مجلس الإدارة السيد لعروسي عموري الذي يعتبر المسير الأول لجميع شركات عموري، وذلك تجسيدا للعمل الشبكي ولضمان إدارة جميع شركاته من منصة واحدة وهي مجمع عموري ببسكرة وسط<sup>40</sup>.

**1. الإطار المكاني للدراسة:** أجريت الدراسة ضمن حدود مجمع عموري الكائن ببسكرة وسط، خلال شهر ديسمبر 2016.

**2. الإطار البشري للدراسة:** ضمت الدراسة جميع العاملين الإداريين بالمجمع.

**II. أداة البحث:** وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للبحث، حيث جزء إلى قسمين أساسيين، تعلق الأول بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والقسم الثاني احتوى على 38 سؤال موزعين على محورين أساسيين كل محور يتعلق بمتغير من متغيرات الدراسة، بعد بتوزيعها على عينة البحث تم استرجاع 37 استبيان صالح للدراسة والتقييم، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي وتم توزيع الأوزان كما هو موضح بالجدول:

**جدول رقم (2): سلم ليكرت الثلاثي**

| الدرجة | موافق | محايد | غير موافق |
|--------|-------|-------|-----------|
| الوزن  | 3     | 2     | 1         |

**III. صدق وثبات الاستبيان: والذي تم التأكد منه من خلال ثلاثة طرق:**

1. صدق المحكمين الذين ترد أسماؤهم بالملحق رقم (1)
2. حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان كما هو موضح بالجدول رقم (3)
3. حساب مستوى ثبات عبارات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح بالجدول رقم (4).

**الجدول(3): صدق الاتساق الداخلي للاستبيان**

| القيمة الاحتمالية | معامل الارتباط | عبارات محور التمكين                 |
|-------------------|----------------|-------------------------------------|
| 0.000             | 0.635          | 1 التمكين النفسي                    |
| 0.000             | 0.747          | 2 التمكين المعرفي                   |
| 0.000             | 0.864          | 3 التمكين الوظيفي                   |
| 0.000             | 0.807          | 4 التمكين الهيكلي                   |
|                   |                | <b>عبارات محور الاندماج الوظيفي</b> |
| 0.000             | 0.618          | 1 المساواة الاجتماعية               |
| 0.003             | 0.481          | 2 روح المواطنة                      |
| 0.000             | 0.656          | 3 الشعور بالانتماء                  |
| 0.000             | 0.633          | 4 المشاركة الفاعلة                  |
| 0.000             | 0.696          | 5 اهمية العمل                       |
| 0.000             | 0.654          | 6 تطوير الأداء                      |
| 0.000             | 0.871          | 7 الرضا الوظيفي                     |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نجد أن معاملات الارتباط لكل من التمكين النفسي، المعرفي، الوظيفي والهيكلي تفوق (50%) مع قيمة احتمالية أقل من 0.001، وبذلك نقول أن كل عبارة من العبارات التي تضمها محاور المتغير المستقل ترتبط بعلاقة قوية به، وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي لها. ونجد نفس النتيجة فيما يخص معاملات الارتباط المتعلقة بالمتغير التابع والتي نجدها كلها تفوق (50%)، قيمة احتمالية أقل من 0.05، وبذلك نقول أن كل عبارة من العبارات التي تضمها محاور المتغير التابع ترتبط بعلاقة قوية به، وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي لها.

جدول (4): ألفا كرونباخ:

| المحور الأول    | ألفا كرونباخ | المحور الثاني       | ألفا كرونباخ |
|-----------------|--------------|---------------------|--------------|
| التمكين         | 0.756        | الاندماج الوظيفي    | 0.790        |
| التمكين النفسي  | 0.695        | المساواة الاجتماعية | 0.550        |
| التمكين المعرفي | 0.797        | روح المواطنة        | 0.132        |
| التمكين الوظيفي | 0.692        | الشعور بالانتماء    | 0.664        |
| التمكين الهيكلي | 0.748        | المشاركة الفاعلة    | 0.586        |
|                 |              | أهمية العمل         | 0.716        |
|                 |              | تطوير الأداء        | 0.598        |
|                 |              | الرضا الوظيفي       | 0.760        |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

تدل النتائج على أن هناك مستوى مناسب من الثبات، حيث بلغ معدل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان (التمكين = 75.6%، الاندماج الوظيفي = 79%) وهو يوفق نسبة 70%، وعند حساب معامل ثبات التجزئة (Gutman) تحصلنا على قيمة إجمالية 74.4%، وهذا دليل على ثبات جميع عبارات محاور الاستبيان، وبذلك نؤكد على مصداقية الأداة لقياس ما أعدت لقياسه. ثالثاً. وصف عينة البحث: وقد تم اختيار عينة بحث شملت جميع الموظفين الإداريين بالمجمع محل الدراسة، والذين بلغ عددهم 42 عاملاً، وبعد توزيع الاستبيان تم استرجاع 37 استبيان صالح للدراسة، وبعد تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V22 قمنا بحساب النسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة المبحوثة كما هو موضح بالجدول أدناه.

الجدول (5): مواصفات عينة البحث

| الرقم | المتغير       | الفئة                   | العدد | النسبة المئوية % |
|-------|---------------|-------------------------|-------|------------------|
| 1     | الجنس         | أنثى                    | 26    | 70.3             |
|       |               | ذكر                     | 11    | 29.7             |
| 2     | الحالة الصحية | معاق                    | 0     | 0                |
|       |               | معافى                   | 37    | 100              |
| 3     | العمر         | أقل من 30 سنة           | 14    | 37.8             |
|       |               | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 19    | 51.3             |
|       |               | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 3     | 8.2              |



|      |    |                          |               |   |
|------|----|--------------------------|---------------|---|
| 2.7  | 1  | من 50 سنة فأكثر          |               |   |
| 18.9 | 7  | تقني سامي                | المؤهل العلمي | 4 |
| 56.8 | 21 | ليسانس                   |               |   |
| 2.7  | 1  | مهندس                    |               |   |
| 18.9 | 7  | ماستر                    |               |   |
| 0    | 0  | ماجستير                  |               |   |
| 2.7  | 1  | دكتوراه                  |               |   |
| 5.4  | 2  | أعمال فنية               |               |   |
| 75.7 | 28 | أعمال إدارية غير إشرافية |               |   |
| 18.9 | 7  | أعمال إدارية إشرافية     |               |   |
| 54.1 | 20 | أقل من 5 سنوات           | سنوات الخبرة  | 6 |
| 40.5 | 15 | من 5 إلى اقل من 10 سنوات |               |   |
| 0    | 0  | من 10 إلى اقل من 15 سنة  |               |   |
| 5.4  | 2  | من 15 فأكثر              |               |   |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من نتائج الجدول نجد أن أغلب الموظفين في الإدارة المشاركين في الدراسة إناث، مع غياب موظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة، فيما يخص الفئة العمرية الطاغية بـ 51.3% من الموظفين من فئة (30 إلى 40 سنة)، وأن المؤهلات العلمية مرتفعة ومتنوعة مع غلبة أصحاب شهادة الليسانس وهذا يتناسب مع متطلبات الوظائف بإدارة المجمع، وأن معظم الموظفين قليلو الخبرة مع توفر نسبة 40.5% من أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات.

#### IV.دراسة فرضية البحث:

1. الإجابة على تساؤلات البحث: سنعرض أولاً الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغيري البحث (التمكين والاندماج) للتعرف على مدى موافقة استجابات الباحثين حولها، حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الباحثين (حسب مقياس ليكارت الثلاثي) وتقرر أن يكون المتوسط الحسابي للمبحوثين عن كل عبارة كما يلي: من 1 إلى اقل من 1.67 (ضعيف)، من 1.67 إلى 2.34 (متوسط)، من 2.34 إلى 3 (مرتفع).

جدول (6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري

| الرقم                 | العبارات            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|-----------------------|---------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| محور التمكين          |                     |                 |                   |                 |
| 1                     | التمكين النفسي      | 2.277           | 0.506             | مرتفع           |
| 2                     | التمكين المعرفي     | 1.851           | 0.630             | متوسط           |
| 3                     | التمكين الوظيفي     | 2.076           | 0.508             | مرتفع           |
| 4                     | التمكين الهيكلي     | 2.27            | 0.476             | مرتفع           |
| محور الاندماج الوظيفي |                     |                 |                   |                 |
| 1                     | المساواة الاجتماعية | 2.09            | 0.475             | مرتفع           |
| 2                     | روح المواطنة        | 2.83            | 0.279             | مرتفع           |
| 3                     | الشعور بالانتماء    | 2.621           | 0.409             | مرتفع           |
| 4                     | المشاركة الفاعلة    | 2.720           | 0.396             | مرتفع           |
| 5                     | اهمية العمل         | 2.684           | 0.483             | مرتفع           |
| 6                     | تطوير الأداء        | 2.720           | 0.404             | مرتفع           |
| 7                     | الرضا الوظيفي       | 2.432           | 0.592             | مرتفع           |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الإجابة على السؤال 1: ما هو مستوى التمكين بمجمع عموري لولاية بسكرة؟

حسب ما وضحه الجدول (6)، فإن أبعاد التمكين متوفرة ضمن توجه إدارة المجمع المبحوث، وذلك بمتوسطات حسابية بلغت (بعد التمكين النفسي بمتوسط حسابي 2.77، بعد التمكين المعرفي بمتوسط حسابي 2.27، بعد التمكين الوظيفي بمتوسط حسابي 2.07، بعد التمكين المعرفي بمتوسط حسابي 1.85)، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول محور التمكين بجميع أبعاده عموماً، فقد كان 2.11 بانحراف معياري 0.4، أي أنهم يرون أن مستوى التمكين بالمجمع مرتفع لكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة له.

الإجابة على السؤال 2: ما هو مستوى اندماج الموظفين بوظائفهم بمجمع عموري لولاية بسكرة؟

بناء على النتائج الواردة بالجدول أعلاه نجد أن أبعاد الاندماج بالوظيفة متوفرة بالترتيب التالي: (بعد روح المواطنة بمتوسط حسابي 2.83، المشاركة الفاعلة بمتوسط 2.72، تطوير الأداء بمتوسط

2.72، الشعور بأهمية العمل بمتوسط 2.68، الشعور بالانتماء بمتوسط 2.62، الرضا الوظيفي بمتوسط 2.43، وأخيراً المساواة الاجتماعية بمتوسط (2.09)، وفيما يخص المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول محور الاندماج بالعمل بجميع أبعاده عموماً فقد بلغ 2.58، بانحراف 0.2 وهذا يعني أن أفراد العينة المبحوثة يرون أنهم مندمجون بوظائفهم في المجتمع بمستوى مرتفع وبدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة لمتغير الاندماج.

2. اختبار فرضية الدراسة: سيتم اختبار صحة فرضيات البحث من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون للرتب، اختبار التباين (ANOVA)، و اختبار الانحدار المتعدد. قبل التأكد من صحة أو خطأ الفرض القائل بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده المختلفة على مستوى الاندماج الوظيفي، يجب التأكد أولاً من أن هناك علاقة ارتباط بين التمكين ومستوى الاندماج بالعمل ضمن المجتمع عموري لولاية بسكرة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون للرتب، وذلك كما يلي:

الجدول رقم(7): قيم معامل الارتباط بيرسون

| المتغيرات | الاندماج الوظيفي | المعنوية |
|-----------|------------------|----------|
| التمكين   | 0.642            | 0.000**  |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22  
نلاحظ من الجدول(7) أن معامل الارتباط بيرسون موجب ومرتفع، ومن هنا نقول أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين التمكين والاندماج بدرجة معنوية عالية (\*\*0.000)، اختبار الفرضية الرئيسية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده المختلفة على مستوى الاندماج الوظيفي للعمال بمجتمع عموري لولاية بسكرة. وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام نتائج تحليل التباين (ANOVA) للتأكد أولاً من صحة النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول رقم(8): نتائج تحليل التباين (ANOVA)

| مصدر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|---------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| الانحدار      | 1.22           | 1            | 1.220          |                 |               |
| الخطأ         | 1.914          | 35           | 0.55           |                 |               |
| المجموع الكلي | 3.134          | 36           | /              | 22.32           | 0.000**       |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة-

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.000^{**}$ .

- معامل التحديد  $(R^2) = 0.412$

- معامل الارتباط  $(R) = 0.642$

من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (8) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (22.324)، وهي معنوية عند مستوى المعنوية  $0.000 (\geq 0.05)$  كما يوضح ذات الجدول أن المتغير المستقل التمكين يفسر ما مقداره (41.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الاندماج الوظيفي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين بالمجمع محل الدراسة، وبعبارة أخرى أن التمكين يساهم بشكل كبير في اندماج الموظفين بوظائفهم في المجمع. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول رقم(9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (التمكين النفسي، المعرفي، الوظيفي، والهيكلي) في مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين بالمجمع

| المتغيرات المستقلة | B     | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة t | مستوى دلالة t |
|--------------------|-------|----------------|-------|--------|---------------|
| التمكين النفسي     | 0.256 | 0.088          | 0.440 | 2.899  | 0.005         |
| التمكين المعرفي    | 0.121 | 0.076          | 0.258 | 1.580  | 0.000         |
| التمكين الوظيفي    | 0.378 | 0.074          | 0.652 | 5.082  | 0.000         |
| التمكين الهيكلي    | 0.342 | 0.087          | 0.553 | 3.925  | 0.000         |
| التمكين عموما      | 0.451 | 0.096          | 0.624 | 4.725  | 0.000         |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.000^{**}$ .

بناء على نتائج الجدول (9) نجد أن هناك علاقة ذات دلالة عند مستوى 0.05 بين المتغير المستقل التمكين والاندماج الوظيفي في المجمع، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.725) وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.642)، ورجوعا إلى قيمة معامل التحديد  $R^2$  نجد أن متغير التمكين يفسر (41.2%) من التباين في مستوى الاندماج الوظيفي، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بالمجمع محل الدراسة.

وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد التمكين على نحو مستقل في مستوى الاندماج الوظيفي تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لمتغيرات (التمكين النفسي، المعرفي، الوظيفي والهيكلية) على مستوى الاندماج الوظيفي في المجمع محل الدراسة، وذلك بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) والتي بلغت على التوالي (0.440، 0.553، 0.652، 0.258)، وكذلك بلغت قيم (t) المحسوبة على التوالي (3.925، 5.082، 1.580، 0.899، 4.725) مع قيم احتمالية لم تتجاوز 0.05، ولذلك نقبل الفرضية الرئيسية الثانية، ونؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والاندماج الوظيفي للعاملين بمجمع عموري لولاية بسكرة.

#### نتائج البحث: توصلنا في نهاية بحثنا للنتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية معنوية بين التمكين واندماج الموظفين في المجمع المبحوث، مما يؤكد 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.
- الاقتراحات: نقدم فيما يلي مجموعة من المقترحات التي تتعلق بتمكين الأفراد، واندماجهم في وظائفهم وهي كما يلي:
  - توفير مصلحة مختصة بتتبع ودعم عملية اندماج الموظف في وظيفته، انطلاقا من أول يوم التحاقه بها، تقدم له خدمات الاستشارة والتوجيه، وتستقبل مقترحاته وشكاويه.
  - تخصيص استراتيجية معدة مسبقا وواضحة المعالم تخص تمكين الموظفين من جهة، وأهم المداخل التي تحقق اندماجهم بوظائفهم من جهة أخرى، مع احترام خصوصيات المرأة وذوي الإعاقة.
  - استثمار مداخل الأرغونوميا في تمكين الأفراد كضرورة تستدعيها الروح البشرية، والوعي المتنامي للعاملين ورغبتهم في الرفاه أثناء العمل، ويدعم شعورهم بالاندماج في وظائفهم.
  - استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات كبنية تحتية تدعم عملية اندماج العامل في وظيفته، وكمحور أساسي في نشر مفاهيم التمكين والتوعية بأهميته وضرورته في سبيل تهيئة كل من الموظفين والمسؤولين لعملية التمكين.

دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة-

- تمكين الموظف ضمن بيئة العمل يحتاج إلى دراسة علمية وعملية، قائمة على تقييم دقيق للبيئة الاجتماعية، وإعدادها بشكل ملائم بما يخدمه ويضمن اندماجه في الوظيفة، ويخدم أهداف المنظمة من خلال تحسين قدرة الموظف على أداء عمله بكفاءة وفعالية.

- الاهتمام بإعداد إحصائيات وإعادة تقييم لنتائج التمكين، وتمحيصها لسد الثغرات بما لزيادة فرص نجاحه.

**خاتمة:** التمكين يعد من النجاح مداخل تسيير الموارد البشرية، ورغم أهميته وإيجابيات التي تنعكس على الفرد والمنظمة لا تزال تواجهه عدة معوقات، والتي تظهر أغلبها في رفض أصحاب السلطة والنفوذ في المؤسسة الاستغناء عن بعض صلاحياتهم، و غياب الثقة بين الموظفين والإدارة، وسلبية المناخ التنظيمي، وعدم جاهزية الموظفين لقبول صلاحيات التمكين، ونجاح المنظمة في تطبيقه قائم على قدرتها على تني النموذج الذي يتماشى مع طبيعتها وثقافتها مع مراعاة تهيئة الموظفين وكسب قبول المسؤولين وتبنيهم لفلسفة التمكين.

## هوامش وإحالات

<sup>1</sup> محمد متولي الشعراوي، تفسير الشعراوي: خواطر فضيلة الشيخ محمد متولي الشعراوي حول القرآن الكريم، مجلد 1، الأزهر مجمع البحوث الإسلامية، الإدارة العلمية للبحوث والتأليف والترجمة، مصر، 1971، المجلد 16، ص 9852.

<sup>2</sup> Robert J, Paul., et al. **Empowerment, expectations and the psychological contract-managing the dilemmas and gaining the advantages.** Journal Of Socio-Economics, North Holland, vol 29, 2000, pp. 471-485.

<sup>3</sup> احمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة أزمات منظمات الأعمال"، ورقة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات الفرص والآفاق، الزرقاء، الأردن: جامعة الزرقاء الخاصة، ص 7.

<sup>4</sup> رياض ابازيد، "اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). جامعة النجاح، مج 24، ع 2، فلسطين، 2010، ص 494-519.

<sup>5</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 38.

<sup>6</sup> علاء الدين محمود، إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 262.

<sup>7</sup> إحسان جلاب وكمال الحسني، إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 48-49.

<sup>8</sup> عبد العزيز مرزوق، وعبد الباري محمد الطاهر، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، المملكة العربية السعودية، ماي 2004.

<sup>9</sup> Raymond-Alain Thiétart, **Méthodes De Recherche En En Management**, Dunod, paris, 1999, p74.

<sup>10</sup> حسان حلاق، محمد سعد الدين، المناهج العلمية في كتابة الرسائل الجامعية وتحقيق المخطوطات والعلوم المساعدة، ط3، دار بيروت المحروسة، لبنان، 2008، ص 209.

<sup>11</sup> أمينة زوجي، دلالات مفهوم التمكين في القرآن الكريم، أنظر: <https://utilearticles.blogspot.com>

<sup>12</sup> Shimon Dolan et Autres ; **La Gestion Des Ressources Humaines :Tendance, Enjeux Et Pratiques Actuelles**, 3<sup>ème</sup> édition , éd. Renouveaux Pédagogique, Paris, 1995, p ;552.

<sup>13</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 575-576.

<sup>14</sup> Jecker Boisselier, **Prévention Et Gestion Des Risques Industrielles Dans L'entreprise** ,Les Edition D'organisation, Paris, 1997, P52.

<sup>15</sup> مزوار منوية، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي – دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2012/2013، ص ص 20-21.

<sup>16</sup> نادر ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2010، ص 605.

<sup>17</sup> علاء الدين محمود، إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء، عمان الأردن، 2011، ص ص 304-305.

<sup>18</sup> محمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، ط 1، لبنان، 2000، ص 79.

<sup>19</sup> Groupe De Travail « Genre Et Indicateurs » De La Commission Femmes Et Développement, **L'approche De L'empowerment Des Femmes : Un Guide Méthodologique**, Commission Femmes Et Développement, France, Juin 2007,P 10.

<sup>20</sup> Christelle Mallet, **Gestion Des Connaissances, Tic Et Création De Valeur Organisationnelle ; Proposition D'un Modèle D'évaluation**, Xv<sup>ème</sup> Conférence Internationale De Management Stratégique, Annecy/Genève 13-16 Juins 2006.

<sup>21</sup> فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 76.

<sup>22</sup> سعد ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 23.

<sup>23</sup> Claude Lévy-Leboyer, **La Gestion Des Compétences**, 2<sup>ème</sup> édition, Collection Ressources Humaines, Paris, 2009 , PP21-23

<sup>24</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 70.

<sup>25</sup> سعد العتيبي، دور القيادة التحولية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الدولي الثالث حول: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير الإداري في العمل الإداري، جدة، المملكة السعودية، 2014/19/18.

<sup>26</sup> بهاء الدين السعدي وآخرون، حقوق المعوقين في المجتمع الفلسطيني، تقرير للهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، انظر الموقع: <http://www.ichr.ps/pdfs/sp47.pdf>

<sup>27</sup> Gean Pierre Citeau, **Gestion Des Ressources Humaines, Principes Généraux Et Cas Pratiques**, 3<sup>ème</sup> Edition, Dulloz, Paris, France 2000, p 150-151.

<sup>28</sup> Conard Lashley, **Empowerment HR Strategies For Service Excellence**, Butterworth-Heinemann Publications, 1<sup>st</sup> Publishe, OXFORD, 2001, P 132.

<sup>29</sup> إحسان جلاب، وكاظم الحسني، إدارة التمكين والانماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص 37.

<sup>30</sup> بلال جعفري، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات -دراسة حالة مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2008-2009، ص ص 62،76.

<sup>31</sup> زكريا الدوري، و احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، 2009، ص ص 39-40.

<sup>32</sup> يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص ص 63-64.

<sup>33</sup> رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 279.

<sup>34</sup> Brigitte Rose, Dominique Doumont, **Quelle Intégration De L'enfant En Situation De Handicap Dans Les Milieux D'accueil ?**, UCL- RESO Dossier Technique 07-45, unité RESO, Education Pour La Santé, Faculté De Médecine, Université Catholique De Louvain, Belgique, Septembre 2007.

- <sup>35</sup> مرفت مرسي، اثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج9، ع1، الأردن، 2013، ص 25، أنظر الموقع: [journals.ju.edu.jo](http://journals.ju.edu.jo).
- <sup>36</sup> خليدة بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013/2012، ص ص108-109.
- <sup>37</sup> محمود حسين الوادي، التمكين الإداري بالعصر الحديث، ط1، دار الحامد، عمان الأردن، 2013، ص ص258-259.
- <sup>38</sup> حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلوم الإسلامية، قسم علوم الاجتماعية، 2014/2013، ص ص 12، 95.
- <sup>39</sup> خليدة محمد بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص ص 109-111.
- <sup>40</sup> ممثلة مكتب المعاملات التجارية بالمجمع.



## الملحق رقم (1): أداة البحث الاستبيان

| القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: نرجو منكم الإجابة بوضع علامة (X) في المربع المناسب |                     |                     |  |
|---|---------------------|---------------------|--|
| 1. الجنس  | ذكر                 | أنثى                |  |
| 2. ح صحية   | ذوي الإعاقات        | معافي               |  |
| 3. العمر  | أقل من 30 سنة       | من 30 إلى أقل من 40 |  |
|   | من 40 إلى أقل من 50 | من 50 سنة فأكثر     |  |
| 4. المؤهل   | تقني سامي           | ليسانس              | مهندس <input type="checkbox"/>         |
|   | ماستر               | ماجستير             | دكتوراه <input type="checkbox"/>       |
| 5. الوظيفة  | أعمال فنية          | أعمال إدارية        | أعمال إشرافية <input type="checkbox"/> |
| 6. الخبرة   | أقل من 5 سنوات      | من 5 إلى أقل من 10  |  |
|   | من 10 إلى أقل من 15 | من 15 سنة فأكثر     |  |

القسم الثاني: محاور الاستبانة: نرجوا منكم تحديد اجاباتكم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك

| الأبعاد         | المحور الأول : التمكين  | لا أوافق | محايد | أوافق |
|-----------------|---|----------|-------|-------|
| التمكين النفسي  | أشعر بالأمن والراحة ضمن بيئة العمل التي يوفرها المجمع                     |          |       |       |
|                 | أملك علاقة جيدة مع زملائي ورؤسائي وصادقات عديدة في مختلف                  |          |       |       |
|                 | أحصل على مستوى عال من التواصل الشفاف مع الإدارة في جو من                  |          |       |       |
| التمكين المعرفي | أشعر بان إستراتيجية التوظيف التي يتبناها المجمع تضمن حقوقي وتوفر لي       |          |       |       |
|                 | يوفر المجمع نظم معلومات تسهل الولوج للمعلومات واستخدامها.                 |          |       |       |
|                 | يهتم المجمع بإدارة المعرفة وتوليدها وتوزيعها لجميع العاملين .             |          |       |       |
| التمكين الوظيفي | يشجعني المسؤولون على اكتساب كفاءات جديدة وتوظيفها.                        |          |       |       |
|                 | يوفر المجمع فرص متكافئة للمشاركة بدورات تعليمية وتكوينية دورية            |          |       |       |
|                 | السلطة المفوضة لي تتناسب ومستوى المساءلة التي اخضع لها.                   |          |       |       |
| التمكين الهيكلي | تتجانس المهام الموكلة لي مع متطلبات وظيفتي.                               |          |       |       |
|                 | أتمتع بامتيازات إدارة مساري الوظيفي من قبل المسؤولين بالمجمع              |          |       |       |
|                 | أخضع لتدريب دوري مع المشاركة في ملتقيات ومؤتمرات باستمرار                 |          |       |       |
| التمكين الهيكلي | يمنحني المسؤولون الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات                        |          |       |       |
|                 | يقدم المسؤولون لي فرصة التعبير عن آرائي والأخذ بمقترحاتي.                 |          |       |       |
|                 | يوفر الهيكل التنظيمي للمجمع درجة عالية من المرونة والتنسيق بين            |          |       |       |
|                 | تمنحني الثقافة التنظيمية التي يتبناها المجمع الرغبة والقوة والدافع لانجاز |          |       |       |
|                 | الإدارة بالمجمع تحقق الشفافية، الثقة، العمل الجماعي والاستقلالية          |          |       |       |

| الأبعاد                   | المحور الثاني: الاندماج الوظيفي                                | لأوافق | محايد | أوافق |
|---------------------------|--|--------|-------|-------|
| المساواة<br>لاجتماعية     | أشعر بتكافؤ الفرص بيني وبين جميع زملائي                        |        |       |       |
|                           | أتواصل بشكل جيد مع زملائي، وكذا مع المسؤولين بالمجمع.          |        |       |       |
| روح<br>المواطنة           | أنظمة الأجور والمكافآت التي يقدمها المجمع عادلة ومنصفة وكافية. |        |       |       |
|                           | أرغب في العمل وإتقان انجازه خدمة لمصالح المجمع                 |        |       |       |
|                           | أميل لمساعدة زملائي والمشاركة في تحسين سير العمل بالمجمع       |        |       |       |
| الشعور<br>الانتماء        | أبادر بتقديم مقترحات وبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهداف المجمع    |        |       |       |
|                           | أحافظ على الحضور اليومي للعمل والمغادرة بعد إتمام جميع مهامي   |        |       |       |
| المشاركة<br>الفاعلة       | أشعر بالراحة في الوظيفة التي اشغلها وفي الفريق الذي انتمي اليه |        |       |       |
|                           | أحب العمل ضمن البيئة التنظيمية للمجمع                          |        |       |       |
|                           | أأخذ قرارات صائبة واحرص على تنفيذها بنجاح                      |        |       |       |
| الشعور<br>بأهمية<br>العمل | أقدم مبادرات وأفكار جديدة وأطبقها بشكل مستمر                   |        |       |       |
|                           | أحرص دائما على تطوير أسلوبي في إنجاز المهام الموكلة إلي        |        |       |       |
|                           | لدي صورة واضحة لموقع وظيفتي ضمن الهيكل التنظيمي للمجمع         |        |       |       |
| تطوير<br>الأداء           | أؤمن بأن وظيفتي مهمة وترتبط بأكثر من وظيفة بالمجمع ونجاح باقي  |        |       |       |
|                           | تحقيق أهداف المجمع قائم على نجاحي وزملائي في تحقيق الأهداف     |        |       |       |
|                           | أتمتع بكامل القدرات والكفاءات والمهارات اللازمة لانجاز مهامي   |        |       |       |
| الرضا<br>الوظيفي          | أحقق الأهداف المخططة لي بكفاءة عالية                           |        |       |       |
|                           | ألاحظ تحسن قدراتي وكفاءاتي باستمرار منذ التحاقني بالعمل        |        |       |       |
|                           | أنا راض على منصبي فهو يتناسب مع شهادتي وطموحاتي.               |        |       |       |
|                           | أنا راض على ظروف العمل التي يوفرها لي المجمع(ساعات العمل، موقع |        |       |       |
|                           | أستمع وافتخر بالعمل لصالح المجمع                               |        |       |       |