

## Functional combination and its impact on employee productivity

Dr. Rayan Adnan Aziz Alrahman

ICompass Academy | Egypt

Received:

04/06/2023

Revised:

15/06/2023

Accepted:

19/08/2023

Published:

30/06/2024

\* Corresponding author:

[oma07676@gmail.com](mailto:oma07676@gmail.com)

Citation: Alrahman, R. A.

(2024). Functional combination and its impact on employee productivity. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(7), 99 – 120.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R040623>

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R040623>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The study aimed to identify the impact of employee's combination on employee productivity. Researcher used the descriptive-analytical method as an appropriate method for this study. The questionnaire was used as the main tool for collecting data from a random sample of (135) of employees at Al-Noor Specialist Hospital in Makkah Al-Mukarramah, through an electronic form via the (google drive) website. The results of the study concluded that the majority of the study sample of employees agree on the importance of job integration and employee productivity. At a significant level (0.05) for the job integration variable on employee productivity. The results also confirmed that there were no statistically significant differences in the averages of the respondents' opinions towards job integration and employee's employee productivity to the variable of gender and years of experience.

The study recommended the need for organizations to take advantage of their interest in the employees' combination by continuing to promote and strengthen that interest in a way that contributes to increasing the level of employee's combination and in a way that contributes to improving and increasing productivity.

**Keywords:** Job integration - Productivity -Employee productivity.

### الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة

الدكتور/ ريان عدنان عزيز الرحمن

أكاديمية كامبوس الدولية | جمهورية مصر العربية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اندماج الموظفين على إنتاجية الموظف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لتلك الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (135) من الموظفين بمستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، وذلك من خلال استمارة إلكترونية عن طريق موقع (google drive) وخلصت نتائج الدراسة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين يوافقون على أهمية الاندماج الوظيفي وإنتاجية الموظف، كما أثبتت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمتغير الاندماج الوظيفي على إنتاجية الموظف. كما أكدت النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو الاندماج الوظيفي وإنتاجية الموظف وفقاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات بالاستفادة من اهتمامها باندماج الموظفين من خلال الاستمرار في تعزيز وتدعيم ذلك الاهتمام بما يساهم في زيادة مستوى اندماج الموظفين وبما يساهم في تحسن وزيادة الإنتاجية.

**الكلمات المفتاحية:** الاندماج الوظيفي – الإنتاجية - إنتاجية الموظف

## المقدمة

تشهد بيئة الأعمال في عصرنا هذا تطورات وتغيرات سريعة ومنافسة قوية؛ فلم يعد كافيًا معرفة كيفية أداء عمل محدد، حيث انه قد يلي العاملين متطلبات العمل فقط، ولكن هذا بالطبع لن يؤدي الى إنتاجية أعلى تضاهي التقدم والتطور الحاصل، فالحاجة لأفراد بنماذج أعمال جديدة وأفكار يمكن ان يساعد البيئة في مواجهة التحديات، يعد امرًا حاسمًا، وهذا ما تجسد في موضوع اندماج الموظفين والذي حاز وأثار اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة باعتباره مفهوم يعكس مستوى التفاني والحماس والإخلاص الذي يحس به الموظف نحو عمله والمنظمة التي يعمل بها ويبدل جهوداً إضافية لتحقيق أهداف ونجاح المنظمة وتقدمها ومن ثم استمراريتها. (Kahn A. W. , 2019)

وكيما تتمكن المنظمة من نمو وتطور أعمالها؛ يجب عليها الأخذ باعتبارها باندماج الموظفين حيث ان الاندماج يعكس القدرة التي يمتلكها الموظفين في العمل بنشاطهم وتفانيهم وتركيزهم في أداء أدوارهم وهذا يعد أمراً ضرورياً للحصول على مستويات أعلى من الإنتاجية حيث يؤدي الاندماج الوظيفي إلى تحمل الموظفين المسؤولية الاجتماعية وزيادة الطاقة الإنتاجية في جزء يعتبر مهماً في العمل وتحقيق أهداف المنظمة لما فيه من ارتباط الموظف بعمله ويصبح جزء مهم في حياته أكثر فأكثر. (محمود، 2020)

مما سبق جاءت الدراسة الحالية لتبحث عن موضوع الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف.

## أولاً: مشكلة الدراسة

يشهد العالم في هذا العصر تغيرات وتطورات متلاحقة، والعولمة لتقديم منتجات وخدمات متطورة تتلائم مع رغبات واحتياجات الزبائن المتجددة، وفي ظل هذه التغيرات أصبح لزاماً على المنظمات ضرورة ان تتبع منهج يساعدها على النمو والبقاء وزيادة إنتاجيتها، وكان من ضمن الاستراتيجيات التي نتجت عن ذلك ظهور مفهوم اندماج الموظفين وذلك لتأثيره الكبير على السلوكيات والمواقف في مجال العمل حيث ان الموظف المندمج يميل لان يكون أكثر تميزاً وإنتاجية من الموظف الغير مندمج وبهذا أضحت اندماج الموظف ضرورة ملحة للمنظمات الساعية للتطور والتميز. (محمود، 2020)

وفي ظل هذا التطور، أصبح على الشركات ضرورة اتباع منهج يساعدها على البقاء والنمو وتحقيق اعلى مستويات للإنتاجية. وكان من الاستراتيجيات التي نتجت عن ذلك بزوغ مفهوم اندماج الموظفين وذلك لدوره الكبير في التأثير على المواقف والسلوكيات في مجال العمل حيث يميل الموظف المندمج لأن يكون أكثر إنتاجية وتميزاً من الموظف الغير مندمج، وبهذا أصبح اندماج الموظف ضرورة ملحة للمنظمات الساعية للتميز، وبالأخص المنظمات في بيئتنا التي تعمل في ظل ظروف صعبة وحالة اللاتأكد فهي بحاجة كبيرة للاستفادة من تبني نهج اندماج الموظفين واستغلاله في تحقيق زيادة إنتاجيتها مواكبة التطورات البيئية وتقليص الفجوة بينها وبين الشركات العالمية والتي أصبحت على مستوى عالي من التميز والتطور. (محمود، 2020)

ان نجاح اي عمل وبأي مكان نجده مرهون على القائمين به وعلى ما يتصفون به من صفات وعلى ما يمتلكون من معلومات ومهارات وقدرات ورغبة وحب لإنجاز ذلك العمل فنجاح الموظف في مكان عمله يعتمد بالدرجة الأولى على الموظف؛ باعتباره العنصر القيادي الفعال في العملية الوظيفية او الادارية (السليمان، 2015: 29).

فكلما ساءت علاقة الموظف مع إدارته او نقصت الرواتب او كان مع زملاء عمل لا يتفقون فيما بينهم ساء الاندماج وهنا أصبحت كل تلك العوامل مشاكل كبيرة من مشاكل الاندماج وهذا ما اكدت عليه دراسة المغربي (2014) حيث بينت نتائجها إلى إن ظروف بيئة العمل، الأجور والمكافئات، جماعة العمل، تؤثر في الاندماج الوظيفي.

هذا جميعه دفع الباحث بدراسته الحالية إلى التقصي عن معرفة أثر تطبيق اندماج الموظفين على الإنتاجية، ومن ثم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما تأثير اندماج الموظفين على إنتاجية الموظف؟

## ثانياً: تساؤلات الدراسة

- 1- ما مستوى أهمية اندماج الموظفين من وجهة نظر الموظفين عينة الدراسة؟
- 2- ما مستوى أهمية إنتاجية الموظف من وجهة نظر الموظفين عينة الدراسة؟
- 3- هل يوجد تأثير لمتغير اندماج الموظفين على إنتاجية الموظف في المنظمات؟

ثالثاً: الدراسات السابقة

#### المحور الاول : الدراسات المتعلقة بالاندماج الوظيفي

1. دراسة عرفان (2021)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاندماج في العمل وكل من التمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، فضلاً عن التعرف على أثر متغيري النوع وعدد سنوات الخبرة والتفاعل بينهما على الاندماج في العمل لدى المعلمين، كما هدف البحث إلى الوصف الكمي للإسهام النسبي للتمكين النفسي والرضا الوظيفي في التنبؤ بالاندماج في العمل لدى المعلمين، والتعرف على أثر متغيرات النوع وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي على القدرة التنبؤية للتمكين النفسي والرضا الوظيفي بالاندماج في العمل لدى المعلمين. وتكونت عينة البحث من (310) معلم ومعلمة من المشتغلين بالمدارس الحكومية المصرية خلال العام الدراسي (2020/2019). تراوحت أعمارهم من (25: 51) عاماً، وينتمون إلى سبع محافظات مختلفة. وتمثلت أدوات البحث في مقياس أوتريخت للاندماج في العمل (UWES) من إعداد (2003) (Schaufeli & Bakker)، وترجمة الباحثة، ومقياس التمكين النفسي والرضا الوظيفي للمعلمين إعداد الباحثة. وقد أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية بين مرتفعي ومنخفضي التمكين النفسي من المعلمين في الاندماج في العمل لصالح مرتفعي التمكين النفسي. وجود فروق جوهرية بين مرتفعي ومنخفضي الرضا الوظيفي من المعلمين في الاندماج في العمل لصالح مرتفعي الرضا الوظيفي.

2. دراسة المؤمني (2020)

هدفت الدراسة تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون في الأردن للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير استبانة وزعت على عينة تكونت من (438) معلماً ومعلمة، أختبروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المعلمين نحو ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال العدالة والإنسانية، وجاءت الفروق لصالح المعلمات، وملتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات ما عدا مجال الاعتدال وضبط الذات والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا. وملتغير سنوات الخبرة، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المعلمين لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري المدارس بممارسة القيادة الأخلاقية بكافة جوانبها في عملهم، لما لها من أهمية على استغراق المعلمين واندماجهم في وظيفتهم، ورفع وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

3. دراسة (Paulik 2020)

أجريت (Paulik, 2020) دراسة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية بجمهورية التشيك (ن=449) بهدف استكشاف القدرة التنبؤية لبعض المتغيرات من بينها النوع، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والرضا الوظيفي، والقيمة والمعنى المدركان للعمل كأحد أبعاد التمكين النفسي في التنبؤ بالاندماج في العمل لدى المعلمين. وقد تضمنت أدوات الدراسة مقياس أوتريخت للاندماج في العمل، ومقياس الرضا الوظيفي من إعداد الباحث. وقد كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود أثر جوهري لمتغيرات النوع والعمر وعدد سنوات الخبرة على الاندماج في العمل لدى المعلمين، في حين أظهر متغيري الرضا الوظيفي، والقيمة والمعنى المدركان للعمل القدرة على التنبؤ بالاندماج في العمل؛ إذ أمكهما مجتمعين تفسير (17) من تباين الاندماج في العمل لدى عينة الدراسة.

4. دراسة (Kilic & Sokmen, 2019)

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات السببية بين الفاعلية الذاتية والاستقلالية المدركة والاندماج في العمل لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بتركيا (ن=716) طبق عليهم مقياس الاندماج في العمل لدى المعلمين (Klassen, Yerdelen & Durksen, 2013) ومقياس الفاعلية الذاتية للمعلمين (Tschannen-Moran & Hoy, 2001)، ومقياس الاستقلالية لدى المعلمين (Skaalvik & Skaalvik, 2009) وتوصلت الدراسة إلى إسهام كل من الاستقلالية المدركة والفاعلية الذاتية (كبعدين للتمكين النفسي في التنبؤ بالاندماج في العمل لدى المعلمين؛ حيث فسرا سوياً 14%) من التباين الكلي في الاندماج في العمل.

5. دراسة (Manalo, Castro & Uy 2019)

هدفت الدراسة إلى نمذجة المعادلة البنائية للعلاقات بين دافعية المعلمين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى عينة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة مانيلا (ن=1098)، وخلصت نتائجها إلى وجود أثر موجب ودال إحصائياً للدافعية والرضا

الوظيفي على كل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل، كما أوضحت النتائج أن الرضا الوظيفي يتوسط تأثير الدافعية على الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد كل من الرضا الوظيفي والاندماج في العمل من (٠,٢٧ - ٠,٥٩)، كما فسرت الدافعية والرضا الوظيفي مجتمعين (٣٠٪) من تباين الاندماج في العمل.

#### المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالانتاجية

1. دراسة (توفيق وآخرون، 2017) بعنوان: "نظم المعلومات الإدارية ودورها في رفع مستوى الإنتاجية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين مستوى الإنتاجية في الشركات الأردنية قيد الدراسة بقياس العلاقة الارتباطية بين مكونات نظم المعلومات الإدارية وتحسين مستوى الإنتاجية في الشركات الأردنية قيد الدراسة وقياس أثر كل مكون من مكونات نظم المعلومات الإدارية ودوره في تحسين الإنتاجية للشركات قيد الدراسة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمتمثل في جميع مدراء الإنتاج والعاملين القائمين على تطبيق نظم المعلومات الإدارية والبالغ عدده (210)، تم الاعتماد على استبانة كأداة لجمع البيانات، بينت النتائج أن مكون دعم (الإدارة العليا) أكثر المكونات تفسيراً لقيمة التباين في متغير تحسين مستوى الإنتاجية.

2. دراسة (قرين، 2013) بعنوان: "أثر نظم المعلومات الإدارية على الكفاءة الإنتاجية: دراسة تطبيقية على مصنع أسمنت السلام (في الفترة من 2009-2013 م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تطور ومعرفة جميع العوامل المؤثرة على كفاءة ونظم المعلومات الإدارية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة في عدد من الموظفين والبالغ عددهم (60) موظف في كافة التخصصات وأيضاً المستويات الإدارية، تم الاعتماد على استبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة: إن الاهتمام بنظم المعلومات يؤدي إلى استقرار المصنع، ووجود علاقة بين التطور واستخدام النظم في الإدارة. كما أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بإدارة المصنع في إنتاج سياسة نظم المعلومات. وضرورة مواكبة التطور في أنظمة المعلومات الإدارية حيث أنه في كل يوم يأتي العالم بالجديد.

#### المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالاندماج الوظيفي والانتاجية

1. دراسة سعد (2020) بعنوان: الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين  
هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الاندماج الوظيفي على الشخصية المنتجة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي. إختيرت عينة البحث الحالي بالطريقة الطبقية العشوائية المتناسبة وتمثلت في 400 مفردة.  
وأدوات جمع البيانات هي مقياس الاندماج الوظيفي مقياس الشخصية المنتجة الملاحظة.  
من أهم نتائج الدراسة: تساهم الشخصية المنتجة في إرتفاع الاندماج الوظيفي. وهناك تفاعل بين متغيري الجنس والحالة الاجتماعية في درجة الاندماج الوظيفي.

2. دراسة (Konrad & Mangel, 2014)

حاولت هذه الدراسة التعرف على تأثير الاندماج الوظيفي على إنتاجية الشركة في بعض الشركات الإنتاجية (للسلم)، وهدفت الدراسة إلى وجود تأثير الاندماج الوظيفي على إنتاجية الشركة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ومنها: وجود تأثير معنوي موجب للاندماج الوظيفي في إنتاجية الشركة، وتأثير الاندماج الوظيفي على تشجيع العاملين على بذل جهود إضافية في العمل وتقديم أنشطة طوعية من قبلهم لتحقيق فعالية الشركة.

#### المحور الرابع: التعليق على الدراسات السابقة

على الرغم من تعدد سياقات الدراسات السابقة وما بينها من أوجه شبه واختلاف، يلاحظ من خلالها قلة وندرة الدراسات المحلية التي تتعلق بالعلاقة بين الاندماج الوظيفي والإنتاجية، حيث أن معظم هذه الدراسات تتفق على أهمية موضوع الاندماج الوظيفي على الإنتاجية، وفيما يلي أهم أوجه الاتفاق والإختلاف والاستفادة كما يلي:

#### 1. أوجه الاختلاف

تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها للموضوع، فدراسة عرفان (2021) تناولت العلاقة بين الاندماج الوظيفي و التمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين ، كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة المؤمني (2020) والتي تطرقت الى العلاقة

بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين، كما اختلفت مع دراسة (Paulik 2020) التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي واندماج العاملين، كما اختلفت مع دراسة (Kilic & Sokmen, 2019) التي تطرقت الى لعلاقة بين الفاعلية الذاتية والاستقلالية المدركة والاندماج الوظيفي. كما اختلفت مع دراسة (توفيق وآخرون، 2017) التي تناولت على دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين مستوى الإنتاجية.

كما أن هناك اختلافاً في بينات الدراسات السابقة حيث طبقت في المملكة العربية الاردنية دراسة المؤمني (2020)، وطبقت في جمهورية التشيك (Paulik 2020)، ودراسة (Kilic & Sokmen, 2019) والتي طبقت في تركيا، وطبقت دراسة (Manalo, Castro & Uy 2019) في الفلبين، ودراسة (توفيق وآخرون، 2017) التي طبقت في المملكة العربية الاردنية الهاشمية الا ان الدراسة الحالية طبقت على المستشفيات بالمملكة العربية السعودية.

2. أوجه الاتفاق:

تتفق معظم الدراسات السابقة على وجود اهتمام كبير من قبل المنظمات بأهمية الاندماج الوظيفي ودوره في تحسين إنتاجية الموظف كدراسة المؤمني (2020). كما تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على أهمية موضوعها وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للدراسة وفي استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة.

3. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة. كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات. واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري وفي تكوين الاستبانة. وأيضاً استفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

#### المحور الخامس: الفجوة العلمية للدراسة الحالية:

ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة كونها، انفردت بأبعادها ومؤشراتها الخاصة والمتعلقة بكل المتغيرين، سواء فيما يتعلق بالاندماج الوظيفي أو الانتاجية، ومحاولة منا ربطهم ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما والوقوف على عناصر الأثر والتأثير، وهذا ما انفردت به دراستنا عن غيرها من الدراسات.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة العلمية والعملية في الآتي:

1. الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية الدراسة العلمية من خلال تناولها لموضوع يعتبر حيويًا في الفكر الإداري؛ موضوع اندماج الموظفين وإنتاجية الموظف وتقديم مناقشة مفاهيمية وفكرية لهذين المتغيرين، كما لم يسبق أن تناولتها دراسة سعودية مجتمعة – على حد علم الباحث- مما يجعل للدراسة مساهمة فكرية يمكن إضافتها إلى الأدبيات الإدارية.

2. الأهمية العملية

تنبع أهمية الدراسة كذلك من مجال تطبيقها، ألا وهو المنظمات بمحافظتها جدة لما لها من أهمية خاصة في بيئة الأعمال وذلك نسبة للأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي تشغلها تلك المنظمات؛ إضافة إلى إمكانية أن تسهم هذه الدراسة في محاولة تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها المنظمات محل الدراسة في تعزيز قدرة الموظفين على الاندماج في العمل وتأثير ذلك في تحقيق زيادة الإنتاجية.

#### خامساً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. تقديم تأصيل نظري لمتغيري الدراسة وهما الاندماج الوظيفي وإنتاجية الموظف.

2. التعرف على مستوى تأثير اندماج الموظفين على إنتاجية الموظف.

3. يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين اندماج الموظفين على إنتاجية الموظف.

#### سادساً: حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة من خلال الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة موضوع الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف.
- الحدود المكانية: مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة.
- الحدود البشرية: اقتصر المجال البشري لهذه الدراسة على الموظفين مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة.
- الحدود الزمنية: خلال العام 1444هـ - 2022م.

سابعاً: مصطلحات الدراسة:

1. اندماج الموظفين:

"يعبر عن اتجاه إيجابي يحمله الأفراد نحو وظائفهم ومنظمتهم وقيمهما، وإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية، ومدى ولائهم لعملهم بالمنظمة" (مرسي، 2017، ص 25)

التعريف الإجرائي: يعرف الباحث اندماج الموظفين اجرائياً بأنه: " نوع من أنواع الروابط الاجتماعية التي تنشأ في بيئة العمل والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة وجماعة العمل، فهو درجة الترابط بين الموظف وعمله التي يكون فيها العمل أو الوظيفة جزءاً هاماً من حياة وكيان الفرد الموظف، أي يحدث التطابق والتجاوب النفسي والمعنوي والمادي للفرد مع عمله بما ينعكس في صورة أدائه لعمله والتزامه تجاهه وتجاه المؤسسة التي يعمل بها."

2. الإنتاجية:

"هي استغلال الموارد التي في متناولنا بطريقة معينة، أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة. فإذا كان هدفنا هو زيادة الإنتاجية فإن هذا لا يأتي إلا باستخدام مواردنا بأحسن الوسائل الممكنة، حتى يتحقق لنا أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل تكاليف ممكنة، و بأقل مجهود ممكن". (الشنوناني، 2014، ص 352).

التعريف الإجرائي: يعرف الباحث الإنتاجية اجرائياً بأنها: انتاج الخدمات او السلع بنفس الجودة او افضل من ذلك بوحدات اقل من عوامل الإنتاج في زمن محدد. بمعنى آخر العلاقة التي تربط بين كمية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد ورؤوس الاعمال وكمية العمل والموارد المادية المستخدمة لانتاج هذه الخدمات والسلع في فترة معينة.

## ثامناً: الإطار النظري

1. مفهوم واهمية الاندماج الوظيفي:

يعتبر مصطلح الاندماج الوظيفي مصطلح حديث، ولا تزال الدراسات تجاه هذا المصطلح حديثة نسبياً، حيث ان الفرد المندمج يحس بسعادة ورضا وتقدير، وعكس ذلك عندما ينخفض مستوى الاندماج يتبين تأثيره السلبي على مشاعر الشخص المندمج (الملل، القلق، التغيب...).

يفتقر مصطلح الاندماج الوظيفي الى تعريف دقيق ومحدد حيث تعددت التعريفات، باعتبار ان الاندماج الوظيفي بناء مفاهيمي جديد وليس هناك اتفاق في آراء الباحثين لذا هناك تعريفات عدة لهذا المصطلح، غير ان الغالبية اتفقت على ان الاندماج يفيد جميع الموظفين وأصحاب العمل.

يعرف الاندماج الوظيفي بأنه: " انضمام مجموعة من الأفراد داخل المنظمة عن طريق سياسة تنظيمية، تقوم بها المنظمة من أجل الوصول إلى أرقى التطور وحماية المورد البشري" (كشرد، 2018: 423).

ويمكن النظر لمفهوم الاندماج في العمل على أنه تكوين فرضي متعدد الأبعاد يشتمل على ثلاثة مكونات أساسية هي: الحيوية (Vigor) والتي تصف المستويات العالية من الطاقة لدى العاملين والصمود والاستعداد لاستثمار الجهد والمثابرة في مواجهة الصعاب أثناء العمل، والتفاني (Dedication) والذي يشير إلى انصهار الفرد في عمله وشعوره بقيمته وإحساسه بأن العمل يثير حماسه ويشكل مصدراً للإلهام والفخر والتحدي، وأخيراً الاستغراق (Absorption) والذي يصف تركيز الفرد التام في عمله وانغماسه فيه بسعادة بحيث يشعر أن الوقت يمر سريعاً أثناء العمل ويجد صعوبة كبيرة في عزل نفسه عن عمله وتنعكس تلك المكونات الثلاث المظاهر المعرفية والوجدانية والبدنية للاندماج في العمل.

يعبر اندماج الموظفين على اتجاه إيجابي يحمله الافراد تجاه وظائفهم ومنظمتهم وقيمهما، وإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية والولاء للمنظمة، مما ينعكس عليهم من خلال الآتي: (مرسي، 2017، ص 25)

- أن هؤلاء الموظفين يتحدثون بأشياء إيجابية عن منظماتهم للآخرين.
- يتوافر لدى الموظفين الرغبة في البقاء في منظماتهم.

- يعتمد الموظفون إلى ان يخدموا منظماتهم ويقدموا النفع لها و يبذلون الجهود لخدمتها. كما يعرف بأنه : " علاقة إيجابية مرتبطة بين الفرد العامل ومؤسسته ونتيجة عن إلتزام ذلك الفرد عقليا وعاطفيا تجاه مؤسسته، ورغبته في بذل أقصى جهد بهدف لتحقيق أهدافها، البقاء فيها، أو ان تكون مؤسسة ناجحة" ( الخشاب، 2017: 13).
- ان موضوع الاندماج الوظيفي يعد اليوم عملية حاسمة تسهم في نجاح أي مؤسسة قادرة على النجاح في السوق، بالإضافة الى ذلك يمكن للاندماج ان يكون عاملا حاسما في النجاح التنظيمي، و يعتبر الاندماج حلقة رئيسية لرضا العملاء وليس فقط قدرة على الحفاظ على الموظفين والولاء والإنتاجية، كما ان الاندماج سمعة للمؤسسة وأصحاب المصلحة، لكسب ميزة تنافسية، وكذلك لا يعتبر الاندماج عملية حاسمة في النجاح التنظيمي، بل امر هام في النجاح الفردي، حيث ان القيمة النهائية من دراسة الاندماج تتركز في مدى قدرتها على التنبؤ والتأثير في النتائج التي تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة.
- إن أكبر اهتمام توليه المنظمة بمواردها البشرية هي كيفية جعل العمال مندمجين في وظائفهم، لأن الموظف داخل المنظمة له دور مهم في نجاحها وذلك من خلال توجيه إمكانياته ومهاراته ومعارفه في التحديث والإبداع الجديد في العمل، بما يكسب المنظمة المرونة والقدرة على مواكبة السوق وتوفير متطلبات البقاء والتطور ما يفرض على المنظمة ضرورة الاهتمام بالموظف وتشجيعه على العمل لضمان اندماجه المستمر في الوظيفة وذلك لضمان تحقيق دوره وتفصيل قدرته على تحقيق الأهداف، هذه الأهداف ليست تخص الموظف فقط بل المنظمة كذلك، هذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق أهداف متعددة لا بد أن يكون أهمها تحقيق رضا الموظفين الذي يعد مظهر من مظاهر الاندماج الوظيفي .
- ونسبة لما يحدثه اندماج الفرد من وجود أثر نفسي من عدمه على مردوديته في العمل، ولأجل المحافظة على المورد البشري المؤهل، تسعى كافة المؤسسات سواء أكانت عامة أو خاصة، عمومية أو اقتصادية الى تحقيق أكبر مستوى اندماج للموظفين، والعمل على وضع خطط وسياسات تعمل على تعزيز الاندماج ورضاهم عن وظائفهم ومن ثم زيادة الانتاجية.
- يرى الباحث ان الاندماج الوظيفي هو العلاقة الايجابية بين الموظف والمؤسسة والاحساس بالمسؤولية والالتزام والوفاء التي يتمتع بها الفرد اثناء اداء عمله بإتقان والاستمرار في العمل بالرغم من الصعوبات لأجل تحقيق أهداف المنظمة.

## 2. أبعاد الاندماج الوظيفي

حدد الخشاب (2017) ابعاد الاندماج الوظيفي كما يلي:

- الحيوية/الحماس: هي مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية والجرأة النفسية، الرغبة في استثمار الجهود اثناء العمل والبقاء في مواجهة الصعوبات، والحيوية/الحماس هي شعور ايجابي بالقوة البدنية والطاقة العاطفة و الطاقة الادراكية لدى الموظف، حيث اقتصرت مكونات الاندماج الوظيفي على الحيوية/الحماس فقط، و أن الاندماج الوظيفي هو الحيوية في العمل. كما يمكن تعريف الحيوية/الحماس بانها المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرونة أثناء العمل.
- التفاني/الاخلاص: هو الشعور بأهمية الفرد بالعمل، والفخر والكبرياء والتحدي، والتفاني/الاخلاص هو احتواء وتضمين الشخص بشكل قوي في عمله، وان يكون لديه الاحساس بالقيمة، والاهمية، والحماسة، والالهام، والفخر، والتحدي عند ممارسة هذا العمل. والتفاني/الاخلاص هو الاندماج العالي والتوجه الشعوري أثناء العمل.
- الانغماس/الاستغراق: هي حالة يكون فيها الموظف مستغرق في عمل واحدة، والوقت يمر بسرعة في العمل، ولا يستطيع الموظف فصل تفكيره عن هذا العمل، حيث يستمر بالتفكير بالعمل الذي سوف يفعله به حتى بعد انتهاء وقت الدوام. الاستغراق هو تركيبة من المكونات السلوكية والشعورية والإدراكية مرتبطة بأداء الدور للأفراد العاملين. والأفراد المستغرقين وظيفيا يكونون أكثر اهتماما بمستقبل المؤسسة، فضلا عن رغبتهم في استثمار جهودهم بشكل طوعي لتحقيق الأهداف وضمان نجاح المؤسسة.
- وأشار (بلكبير) الى ان النقاط الآتية توضح العناصر الضرورية والمساعدة على رفع مستوى اندماج الموظف في عمله وهي: (بلكبير، 2019: 108-109)
- 1. تحقيق المساواة الاجتماعية: وذلك بان يشارك الموظفون 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 ومنظّمته ككل. (الوادي، 2018: 258-259)

2. بث روح المواطنة: دفع الرغبة عند الموظف نحو مساعدة زملائه الموظفين، والمشاركة لتحسين سير العمل، عن طريق الإيثار والسلوك الحضاري والكيافة والروح الرياضية ووعي الضمير، بدعم الأنشطة التعاونية وبث روح الفريق في العمل، وتشجيع الفرد على المبادرة في خدمة المنظمة، وجميعها مبادئ تسمح بذوبان الموظف واستغراقه ضمن متطلبات وأهداف العمل. إضافة الى ذلك ذكر بلكبير (2019) العناصر التالية:
1. المشاركة الفاعلة: وذلك بفتح مجال المساهمة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة، والأراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطور المنظمة.
2. الشعور بالانتماء: نقصد به احساس الفرد بانتمائه لوظيفته ولفريقه ولمؤسسته، ويتحقق ذلك عن طريق مرافقة الموظف، من أجل تكيفه مع عوامل ومتغيرات بيئة عمله ووظيفته، وينتج على ذلك أيضا تحسن في مستويات الإنتاجية وتدني معدلات التغيب ودوران العمل وجميعها عوامل هامة دالة على مستوى اندماج الموظفين في العمل.
3. تطوير الأداء: حيث يمنح التمكين للعاملين فرصة تحسين مهاراتهم، واكتساب المعرفة للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، وذلك بفضل ورش العمل ودورات التدريب والندوات والمؤتمرات التي توفرها استراتيجية التمكين.
4. تحقيق الرضا الوظيفي: عن طريق منح الموظفين الاستقلالية وتنوع المهام وتحديدها بدقة وتوفير التغذية العكسية والتركيز على علاقات العمل، وعلى الربط بين هذه العناصر 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.
5. الشعور بأهمية العمل: فتمكين الموظفين يمنحهم مسؤوليات وصلاحيات اكبر يزودهم بالمعرفة لأداء الوظيفة، وفهم الموظف لأهمية وظيفته وارتباطها بغيرها وموقعها من الوظائف، ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة، مما يسهم في تحقيق الذات والتميز.

### 3. خصائص الاندماج الوظيفي:

أكد البردان (2017) ان هنالك عدة خصائص للفرد في مجال العمل ومنها الاتي:

- له دور إيجابي للوظيفة والمنظمة.
  - يبحث عن ويستكشف الفرص لتحسين الأداء التنظيمي.
  - يعمل بشكل نشط لجعل الأشياء أفضل.
  - يؤمن بقيم المنظمة.
  - يعامل الآخرين باحترام ويساعد زملاءه لتأدية ادوارهم بشكل فعال.
  - يعتمد عليه ويؤدي ما تتطلبه الوظيفة بشكل افضل.
  - يتطابق مع قيم المنظمة.
  - يخدم المصلحة العامة للعمل حتى لو على حساب نفسه.
  - يواكب أحدث التطورات في مجال عمله.
- وأشارت مرسى (2017) بأن الموظفين المندمجين باعمالهم يعبرون عن اتجاه إيجابي يحملونه تجاه وظائفهم ومنظمتهم وقيمتها، وادراكهم للبيئة التنظيمية، ومدى ولائهم لعملهم بالمنظمة، مما يعكس عنهم من خلال:
- إن الموظفين يتوفر لديهم الرغبة في البقاء في منظماتهم.
  - إن الموظفين "يقولون" أشياء ايجابية عن منظماتهم للآخرين.
  - يعمد هؤلاء الموظفون إلى خدمة منظماتهم وتقديم النفع لها، و يبذلون الجهود لصالح خدمتها.
- ويرى قاسم (2020) انه تتمثل أهم خصائص الاندماج الوظيفي في مجموعة من العوامل كالآتي:
- الخصائص الشخصية: حيث تشمل كل من الدوافع والاتجاهات والقيم والنوع.
- الخصائص الوظيفية: حيث تشمل كل من الحافز واستقلالية الوظيفة والتنوع والمشاركة وتوصيف المهام والتغذية العكسية.
- الخصائص الاجتماعية: حيث تشمل كل من العمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات ومشاعر النجاح، حيث وضحت دراسة قاسم (2020) إلى أن تلك الخصائص مُرتبطة ببعضها، لأن العمل مع الآخرين والمشاركة الفعلية مثلاً من الخصائص الاجتماعية التي ستأثر بخصائص الفرد الشخصية مثل النوع والقيم والأخلاقيات والدوافع...وهذه الأخيرة ستأثر بدورها بالخصائص الوظيفية كالوصف الوظيفي والحوافز.

## 4. استراتيجيات تعزيز الاندماج الوظيفي

تتمثل استراتيجيات الاندماج الوظيفي في الاتي: (العبادي وجودت ، 2020: 80-83)

## العمل نفسه:

- حيث تعتمد فيها الاستراتيجية على الطريقة التي يصمم فيها العمل أو الوظائف، والتي تعمل على تحفيز الدوافع الذاتية للعمل، حيث ان هناك ثلاث خصائص ينبغي ان تكون في الوظائف كي تكون حافزا جوهريا:
- ينبغي أن يتلقى الأفراد ملاحظات لها مغزى حول أدائهم، وهذا بتقديم أفضل ما لديهم، وأن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكاملة.
  - استخدام القدرات: وهو أن ينظر الأفراد إلى المؤسسة باعتبار أنها تطلب منهم استخدام جميع قدراتهم، وهذا لأجل أداء الوظيفة بفعالية.
  - التحكم الذاتي (الاستقلالية): وهذا عن طريق احساس الأفراد أن لهم درجة عالية من ضبط النفس لتحديد الأهداف الخاصة بهم وتحقيقها.

## القيادة:

ينبغي على استراتيجية القيادة التركيز على ما ينبغي على المدراء القيام به كقيادة، من اجل أداء دورهم الحيوي والهام والمباشر في زيادة اندماج الموظف، ويكون ذلك عن طريق تنفيذ برمجيات التعلم والتي تساعد المدراء على فهم كيفية عملهم، والأساليب والمهارات والتي يحتاجون لها في عملهم في إدارة المؤسسات المختلفة، وكذلك تقدم إدارة الأداء للمدراء اطارا مفيدا، يمكن عن طريقه نشر مهاراتهم لتحسين الأداء رغم زيادة الاندماج، لذا ينبغي على هذه الاستراتيجية ان تضع الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء تقدم للمدراء اطارا مفيدا يمكن عن طريقه نشر مهاراتهم في تطوير وتحسن الأداء رغم زيادة الاندماج، لذا ينبغي على هذه الاستراتيجية وضع الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء أكثر فاعلية عن طريق زيادة التزام المدراء بها وتدوير المهارات التي يحتاجونها .

## بيئة العمل:

تهتم هذه الاستراتيجية بزيادة الاندماج عن طريق بيئة العمل، وهذا بالعمل على تطوير الثقافة، التي تساهم في زيادة وتشجيع المواقف الإيجابية تجاه العمل، وكذا تعزيز الاثارة والاهتمام في الوظائف التي يقوم بها الأفراد، ومحاولة التقليل والحد من الاجهاد الذي يتعرض له الموظفون الذين تم دعمهم وتطويرهم ليشعروا بالوفاء للمؤسسة، وهذا نابع من احساسهم بالفخر لما تمثله المؤسسة نفسها بالنسبة لهم، عن طريق الخدمة والجودة والقيمة.

## فرص النمو الشخصي:

ويتم الاستناد في وضع استراتيجية توفير فرص النمو والتطوير، إلى خلق ثقافة التعلم، باعتبارها تمثل وسيلة هامة للنمو، والتي من شأنها تشجيع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية، بما فيها التعلم. كما يجب أن تحدد الاستراتيجية الخطوات اللازمة لضمان حصول الأفراد على فرصة التعلم، والتشجيع على تنمية أدوارهم، وهذا عن طريق استخدام السياسات التي تركز على دور المرنة، بمعنى إعطاء الأفراد فرصة لتطوير دورهم من خلال الاستفادة بشكل أفضل من مواهبهم.

وينبغي على هذه الاستراتيجية اشمالها فرص التطوير الوظيفي، وكيف يمكن إعطاء الأفراد التوجيه والتشجيع والدعم الذي يحتاجونه لتحقيق إمكاناتهم، وتحقيق مستقبلا مهنيا ناجح في المؤسسة ، ومع إدراج ايضا مختلف الإجراءات والطرق اللازمة لتوفير نشاطات تعليمية، والخبرات التي تمكن إعداد الموظفين لأي مستوى من المسؤولية.

## فرص المساهمة:

وذلك عن طريق إنشاء بيئة عمل تمنح الأفراد صوتا، عن طريق تشجيعهم على ابداء آراءهم، ومنحهم فرصا لأجل المساهمة بأفكارهم، على أن تكون الإدارة مستعدة وفي كافة المستويات للاستماع والاستجابة لكافة المساهمات التي يقدرها الأفراد.

## 5. مفهوم الانتاجية

يعود مصطلح الإنتاجية كمفهوم إلى قرون عدة حيث أشار إليه الاقتصادي آدم سميث في كتابه ثروة الأمم في عام 1776 م . وادخل عن طريق رواد الإدارة الأوائل مثل فردريك تايلور، وهنري فايول إلى الحياة العملية كقياس مع بدايات القرن العشرين لقياس الإنتاجية في القطاع الخاص الصناعي ، وخصوصا استخدامه في احتساب إنتاجية الآلات. وتطور هذا المفهوم فيما بعد مع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة ليكون تركيزه على إنتاجية العمل.

ثبت بما لا يدع مجالاً للشك ان الابداع في الاعمال يأتي من استخدام رأس المال البشري ولا يتم تحقيقه فقط بتوفير الآلات المتطورة والمعدات والأجهزة وتقليل الانفاق، ويجب علينا عند الحكم على نجاح المنظمة ان يكون ذلك عن طريق معرفة مدى اهتمام المنظمة بالعنصر البشري، وكفاءته في أداء عمله.

تسعى المنظمات لتطوير قدراتها وذلك عن طريق استغلال المورد البشري بالطريقة المثلى، ومما سبق ذكره يمكننا دراسة مفهوم الإنتاجية حيث نجمها في ثلاث مجموعات كما ذكر ذلك السلمي (2014):

1- الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة:

يقول بل (Bell) أن الإنتاجية هي مقياس لدرجة الكفاءة والتي تتبدل على أساسها المواد إلى سلع. ويقول سلمون (Solomon) ان الإنتاجية هي المقياس لكفاءة الی الخدمات والسلع التي يحتاجها الإنسان. ونلاحظ أن الإنتاجية مسألة نسبية تعبر عما تم انتاجه فعلاً منسباً إلى مقياس نظري لما يجب أن يكون قد أنتج (السلمي، 2014: 48).

2- الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات:

يشير الاقتصادي الفرنسي البيرت (Albert) الى أن الإنتاجية هي نسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت محدد وعوامل الإنتاج المستخدمة. ويقول سلمون (Solomon) أن الإنتاجية هي إنتاج رجل/ساعة مع الأخذ في الاعتبار عنصر الجودة. ويشير جون (John) الى أن الإنتاجية هي نسبة الإنتاج الحقيقية إلى كمية المدخلات المادية الحقيقية.

3- الإنتاجية ككفاءة استخدام الموارد:

أشار عيسوي (2021) الى ان الإنتاجية هي "مدى استخدم الموارد طبقاً لمقاييس معينة. كما يعرف بنتلي (Bently) الإنتاجية بأنها تحسن بصفة دائمة في كفاءة التنظيم الناتج عن الاستعمال الجيد للموارد والعمالة والآلات المتاحة".

يمكن تعريف الإنتاجية بانها انتاج الخدمات او السلع بنفس الجودة او افضل من ذلك بوحدات اقل من عوامل الإنتاج في زمن محدد. بمعنى آخر العلاقة التي تربط بين كمية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد ورؤوس الاعمال وكمية العمل والموارد المادية المستخدمة لانتاج هذه الخدمات والسلع في فترة معينة.

يرى الباحث على نطاق الدولة ككل نجد ان الكفاءة الإنتاجية المقصود بها تحقيق اكبر قدر من الإنتاج ممكن من خلال استغلال مقومات الاقتصاد افضل الاستغلال وعن طريقه يمكن القضاء على كافة وجوه الاسراف العملي والمال والوقت. اما على نطاق المشروع فالمراد بالكفاءة الإنتاجية تحقيق قدر كبير من الإنتاج من الموارد البشرية والمادية للمشروع .

## 6. أهمية الإنتاجية

يمكن لإدارة المنظمة ان تحقق الأهداف التي تصبو اليها وذلك من خلال زيادة درجة الانتفاع الاقتصادية منها وبالطريقة التي تحقق زيادة الإنتاج، ومن ثم زيادة مبيعات المنظمة وبالتالي زيادة الأرباح ولا يتم ذلك الا من خلال رفع كفاءة أداء المشروعات عند القيام بإنتاجها سواء كانت منظمات خدمة أو منظمات لإنتاج السلع.

ان رفع وزيادة الكفاءة الإنتاجية والمتضمن زيادة إنتاجية الموارد المتاحة يعمل على تحقيق التوازن بين مصالح جميع الجهات والتي تعتبر مصادر لإدارة المنظمة ومن أهمها التالي: (مصطفى، 2018: 24):

- العمال.

- العملاء.

- الملاك.

لا يمكن ان تتحقق للمؤسسة زيادة في الأرباح مالم تزيد من كفاءة الإنتاجية وزيادة مواردها حسب حجم الزبائن او ان يتم تخفيض أجور العاملين وزيادة عدد ساعات العمل، ويتم تحقيق مصلحة الجهات ذات العلاقة بعمل المؤسسة عن طريق تجانس العلاقة بين الإدارة والعاملين والمستهلكين من اجل تحقيق مصلحة الجهات الأخرى، وان زيادة الإنتاجية يتم من خلال استخدام الموارد وهو السبيل الذي يتم من خلاله التوفيق بين مصلحة كافة الجهات حيث يتم تحقيق زيادة الإنتاج وخفض التكاليف ونقص تكاليف العمل مع زيادة أجور العاملين وبالتالي تتوفر إمكانية خفض أسعار السلع والتحسين من نوعيتها من غير ان يكون هناك نقص في الأرباح ومن ثم يكون العائد لكافة الجهات ومن غير حدوث ضرر لاي جهة من الجهات المشاركة (مصطفى، 2018: 261).

## 7. أساليب زيادة الانتاجية :

ان زيادة الإنتاجية تتم عن طريق المنظور الكمي لمعادلة الإنتاجية ، ويتم ذلك عن طريق الآتي : (محمد ، 2018: 135):

زيادة قيمة المخرجات مع ثبات قيمة المدخلات :

وكمثال لذلك عندما يتم إدخال نظم إدارة عند تبديل الإدارة العليا بالعديد من المنشآت الصناعية والخدمية، ففي قطاع المستشفيات نلاحظ الأثر المباشر للإدارة الجديدة على إنتاجية وجودة تلك المنظمات، ويشتمل هذا المدخل على التحسين للجانب الفني المرتبط بطريقة العمل والجانب البشري المتعلق بالموارد البشرية.

زيادة قيمة المخرجات مع انخفاض قيمة المدخلات :

يعتبر هذا هو المثالي تكون الزيادة في الإيرادات مع جهد +اداري وتنظيمي وفي خفض قيمة المدخلات، وكذلك فإن زيادة المخرجات لا تكون الا من خلال جهود التسويق والبيع والترويج فعلية ولا بد من استقرار الوضع التنافسي، وبالتالي يتم تحقيق مخرجات كبيرة بقدر اقل من المدخلات .

زيادة قيمة المخرجات بنسبة أكبر من نسبة زيادة قيمة المدخلات :

يعتمد هذا المدخل على الانفاق والتوسع بشرط ان يكون هنالك مقابل اكبر للانفاق، وكمثال على ذلك ادخال نظام جديد على الحاسب الآلي فالشيء المتوقع زيادة عنصر المدخلات في شكل زيادة راس المال، فان لم تضمن المنظمة ان تكون العوائد المتوقعة من هذا النظام (على شكل المخرجات أكثر من المتعارف عليه) تقل الإنتاجية.

أيضا عند تصميم نظام الحوافز فمن المعروف ان نظام الحوافز يستوجب زيادة المدفوع للعاملين ولكن مع توقع الزيادة في المخرجات بصورة أكبر، وبالتالي يجب ربط الحوافز بمستوى الإنتاجية والا اصبحت وبالا على المؤسسة. (قاسم، 2016: 245).

## 8. نبذة تاريخية من مستشفى النور التخصصي

تم تأسيس مستشفى النور التخصصي بأمر من خادم الحرمين الشريفين كمستشفى للرعاية الصحية في عام 1403 هـ لخدمة المواطنين والمقيمين والحجاج للمدينة المقدسة والمنطقة المحيطة بها. وهو مستشفى حكومي تحت إشراف مديرية الشؤون الصحية في مكة المكرمة . ويقع في قلب المدينة بالقرب من المشاعر المقدسة (مزدلفة) وعلى مسافة 3.5 كيلومتر من المسجد الحرام.

الرؤية

- الإرتقاء بخدمات الجودة والسلامة من خلال شهادة الإعتماد والتطوير والإستثمار في موظفي المستشفى من خلال التدريب والتعليم.
- الإرتقاء بالبنية التحتية من خلال الاحلال والتطوير لأجهزة ومرافق المستشفى

الرسالة:

مؤسسة صحية حكومية بالعاصمة المقدسة، تقدم خدمات تخصصية ومرجعية ذات جودة عالية تتوافق مع المعايير العالمية للإدارة، وتقدم الرعاية الصحية بأحدث التقنيات للمرضى والمقيمين والحجاج المعتمدين من الجنسين ومن جميع الفئات العمرية، بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبأمان لمتلقي الخدمة ومقدمها ولأصول المستشفى، إضافة إلى البرامج التعليمية والتدريبية لطلبة كليات الطب و العلوم الصحية ومعاهد التمريض وللعاملين في القطاع الصحي .

## تاسعا: الإطار المنهجي للبحث

مقدمة

تم تخصيص هذا الفصل لوصف الاجراءات المتبعة، والذي يشتمل على تحديد المنهجية المتبعة من خلال الدراسة، وتحديد المجتمع والعينة المستهدفة، والأداة المستخدمة في جمع البيانات من حيث البناء وطرق التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى العمليات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات.

## 1. الدراسة الاستطلاعية

### 1.1 الهدف من الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من اهم الخطوات في اجراء البحث العلمي ،كما تعتبر من العناصر الاساسية ويتمثل الهدف منها في ما يلي :

- التعرف على خصائص العينة المختارة للدراسة الحالية.
- عند تطبيق الدراسة الاستطلاعية يمكن اكتشاف العراقيل والصعوبات التي يمكن تفاديها اثناء اجراء الدراسة الاساسية.

- التأكد من صلاحية الاداة المستخدمة وقياس بعض الخصائص السيكومترية منها الصدق والثبات محاولة التقرب من افراد العينة حتى يمكن التعرف على كيفية التعامل معها في الدراسة الاساسية الا وهي الموظفين بمستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة.

### 1.2 وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:

كان تطبيق الدراسة الاستطلاعية على مجموعة من الموظفين بمستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة .وبلغ عددهم 10 موظفين تم اختيارهم بطريقة ميسرة وبلغ عدد الاستمارات الموزعة 10 استمارات استرجعت كاملة.

### 1.3 وصف أداة الدراسة الاستطلاعية:

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (1). صدق الاتساق الداخلي لأداة جمع بيانات الدراسة حسب المحاور

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
المحور الأول: الاندماج الوظيفي	1	.641**	8	.766**
	2	.741**	9	.821**
	3	.831**	10	.817**
	4	.767**	11	.776**
	5	.657**	12	.812**
	6	.751**	13	.803**
	7	.725**		
المحور الثاني: إنتاجية الموظف	1	.823**	6	.838**
	2	.884**	7	.856**
	3	.847**	8	.888**
	4	.889**	9	.906**
	5	.807**		

الجدول السابق يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي بطريقة معاملات بيرسون للارتباط لأداة الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة وذلك حسب المحاور. بالنسبة للمحور الأول فيتضح أن معاملات الارتباط بين العبارات ودرجة المحور تراوحت بين (0.641 – 0.831) وجميعها قيم موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). بالنسبة للمحور الثاني فيتضح أن معاملات الارتباط بين العبارات ودرجة المحور تراوحت بين (0.807 – 0.906) وجميعها قيم موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). وبالتالي فإن المحاور تمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن العبارات في كل محور تقيس ما صُممت من أجله.

### ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2). معاملات الثبات للاستبانة بطريقة كرونباخ-ألفا

المحاور	عدد العبارات	كرونباخ-ألفا
المحور الأول: الاندماج الوظيفي	13	0.94
المحور الثاني: إنتاجية الموظف	9	0.96
الاستبيان كاملاً	22	0.97

الجدول السابق يوضح نتائج الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ-ألفا. بالنسبة للمحور فقد بلغ ألفا كرونباخ (0.94)، وللمحور الثاني فقد بلغ ألفا كرونباخ (0.96)، بينما للاستبيان كاملاً فقد بلغ (0.97)، ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة جداً (>0.90). مما سبق من نتائج الدراسة الإستطلاعية والتي أظهرت أن الأداة المستخدمة تتصف بالصدق والثبات، وبالتالي فإنها تعتبر صالحة لجمع البيانات من العينة الفعلية، ويمكن الإعتماد على النتائج التي سيتم التوصل إليها في الوصول إلى القرارات الصائبة.

## 2. الدراسة الاساسية

## 2.1 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، يعرف المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات أو التقييم والمقارنة أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية"، ولا يقف هذا المنهج على وصف الظاهرة فقط، وإنما يتعداه إلى مرحلة التفسير والتحليل وصولاً إلى حقائق مجردة عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها. يهتم المنهج الوصفي بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والأسرية ومجال الظواهر الطبيعية والعديد من المجالات الأخرى، وبالتالي فإن الهدف منه هو مساعدة الباحث للوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم وتطوير الواقع المعاش.

## 2.2 إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

قام الباحث بتحويل الاستبيان إلى استمارة الكترونية حتى تسهل عملية جمع البيانات لتكون بطريقة آمنة وسلسة، وبعد الحصول على الموافقات الرسمية بخصوص تطبيق الدراسة تم إرسال الرابط إلى العينة المستهدفة واستقبال الردود. تم إدخال البيانات إلى البرنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) SPSS الإصدار 24، ومن ثم إجراء التحليل الإحصائي لأجل الوصول للأهداف الموضوعية، وذلك عن طريق استخدام العديد من الأساليب الإحصائية.

## 2.3 مجتمع الدراسة:

الخطوة الأولى في البحوث هو تعريف مجتمع البحث المستهدف بالدراسة. مجتمع البحث هو بمثابة وحدات محددة من العناصر الموجودة في المجتمع يستهدفهم الباحث بالدراسة (نوري، 2014م، 286). يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بمستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.

## 2.4 عينة الدراسة:

العينة هي وحدة جزئية من المجتمع يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عدداً من الأفراد ويحمل خصائص المجتمع الأصلي (ذوقان، عبيدات، ص 110)، وقد تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين بمستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة بلغ عددهم (135) موظفاً.

## 2.5 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بها، نظراً لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها، وتعتبر من أكثر أدوات البحث انتشاراً وتستخدم في العديد من مجالات العلوم والمعرفة، فهي أكثر فاعلية من حيث الوقت والتكلفة، كما أنها تسهل الإجابة على بعض الأسئلة التي تحتاج إلى وقت من قبل المستجيب (نوري، 2014م: 167-168).

تتألف الاستبانة من جزئين: الأول عبارة عن الأسئلة العامة عن أفراد العينة وتحتوي على بيانات عن (الجنس، سنوات الخبرة).

والجزء الثاني يحتوي على محاور أداة الدراسة وهي محورين كالآتي:

المحور الأول: الاندماج الوظيفي – ويتكون من 13 عبارة.

المحور الثاني: إنتاجية الموظف – ويتكون من 9 عبارات.

## صدق وثبات الاستبانة:

يُعتبر صدق وثبات البيانات التي توقّرها الأداة هي من أهم أسس جمع البيانات في البحث العلمي، وتنبع أهميته من كون أن وجود توفرها يؤدي إلى صحّة نتائج البحث العلمي وتجعل له قيمة علمية، لذلك ينبغي على الباحث الحرص على اختيار أداة تمتاز بالثبات والصدق.

## صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

"يُعرف صدق الاتساق الداخلي بأنه مدى مقدرة الاستبيان على قياس ما صُمم من أجله" (Hair et al., 2006)، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3). صدق الاتساق الداخلي لأداة جمع بيانات الدراسة حسب المحاور

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
المحور الأول: الاندماج الوظيفي	1	.641**	8	.766**
	2	.741**	9	.821**
	3	.831**	10	.817**
	4	.767**	11	.776**
	5	.657**	12	.812**
	6	.751**	13	.803**
	7	.725**		
المحور الثاني: إنتاجية الموظف	1	.823**	6	.838**
	2	.884**	7	.856**
	3	.847**	8	.888**
	4	.889**	9	.906**
	5	.807**		

الجدول السابق يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي بطريقة معاملات بيرسون للارتباط لأداة الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة وذلك حسب المحاور. بالنسبة للمحور الأول فيتضح أن معاملات الارتباط بين العبارات ودرجة المحور تراوحت بين (0.641 – 0.831) وجميعها قيم موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). بالنسبة للمحور الثاني فيتضح أن معاملات الارتباط بين العبارات ودرجة المحور تراوحت بين (0.807 – 0.906) وجميعها قيم موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). وبالتالي فإن المحاور تمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن العبارات في كل محور تقيس ما صُممت من أجله.

#### ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4). معاملات الثبات للاستبانة بطريقة كرونباخ-ألفا

المحاور	عدد العبارات	كرونباخ-ألفا
المحور الأول: الاندماج الوظيفي	13	0.94
المحور الثاني: إنتاجية الموظف	9	0.96
الاستبيان كاملاً	22	0.97

الجدول السابق يوضح نتائج الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ-ألفا. بالنسبة للمحور فقد بلغ ألفا كرونباخ (0.94)، وللمحور الثاني فقد بلغ ألفا كرونباخ (0.96)، بينما للاستبيان كاملاً فقد بلغ (0.97)، ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة جداً (>0.90). مما سبق من نتائج الثبات فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة تمتاز بالثبات المرتفع، مما يجعل الباحث مطمئناً لإجابات أفراد العينة على الاستبيان وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الاستبيان ستكون موثوقة ويعتمد عليها في الوصول إلى القرارات السليمة.

#### 2.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام برنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) الإصدار (24)، باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
2. معامل كرونباخ-ألفا لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة.
3. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأولية.
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على التساؤلات (1 ، 2).
5. أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط للإجابة على التساؤل (3) كما تم استخدام برنامج (إكسل) لعمل الرسوم البيانية.

## عاشراً: نتائج البحث وتفسيرها

سيتم عرض النتائج التي خرجت بها الدراسة، بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، ابتداءً بتحليل نتائج البيانات الأولية، ومن ثم تحليل محاور أداة الدراسة للتحقق من الأهداف والإجابة على التساؤلات.

## 1. وصف عينة الدراسة:

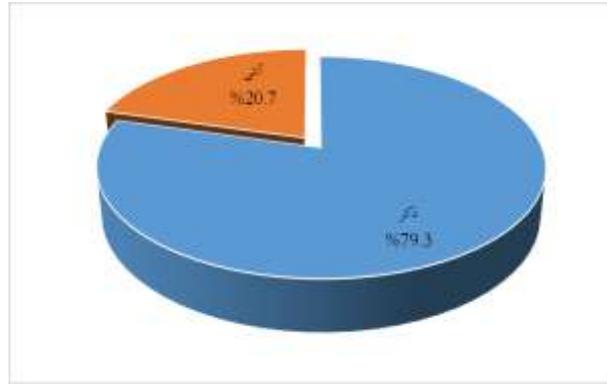
تم استخدام الجداول التكرارية لوصف العينة وفقاً للبيانات الأولية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (5). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
% 79.3	107	ذكر
% 20.7	28	أنثى
% 100.0	135	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة بنسبة (% 79.3) هم ذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (% 20.7). والشكل التالي

يوضح هذه النسب:



شكل رقم (4-1). توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

جدول رقم (6). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
% 11.1	15	أقل من 5 سنوات
% 53.3	72	من 5 > 10 سنوات
% 35.6	48	من 10 سنوات فأكثر
% 100.0	135	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (% 53.3) من أفراد العينة تبلغ خبرتهم (من 5 > 10 سنوات)، وأن نسبة (% 35.6) تبلغ

خبرتهم (من 10 سنوات فأكثر)، وأن نسبة (% 11.1) تبلغ خبرتهم (أقل من 5 سنوات). والشكل التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (4-2). توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

نتائج التساؤل الأول: ما مستوى أهمية الاندماج الوظيفي من وجهة نظر الموظفين عينة الدراسة؟

تم تحليل عبارات المحور الأول عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وذلك كما يلي:

جدول رقم (7). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الاندماج الوظيفي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى	الترتيب
1	أشعر أن طاقتي تتجدد بقوة عند قيامي بعملتي.	4.23	0.91	21.5%	أو وافق بشدة	2
2	أشعر بالقوة والنشاط أثناء العمل.	4.07	0.91	22.4%	أو وافق	6
3	عندما أستيقظ صباحاً، أشعر بالرغبة في الذهاب للعمل.	3.80	1.04	27.4%	أو وافق	12
4	تحقق إدارة المستشفى ذاتها وطموحها من خلال وظائفها.	4.14	0.85	20.5%	أو وافق	3
5	أجد أن عملي مهمتي.	4.04	0.78	19.3%	أو وافق	8
6	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.	3.94	1.11	28.2%	أو وافق	10
7	أنا متحمس لعملتي.	3.91	0.92	23.5%	أو وافق	11
8	تحقق إدارة المستشفى ذاتها وطموحها من خلال وظائفها.	4.01	0.91	22.7%	أو وافق	9
9	تعمل إدارة المستشفى في وظائف مثيرة للحماس والشغف بالإنجاز.	4.05	0.94	23.2%	أو وافق	7
10	تندمج إدارة المستشفى في عملها ولا تفكر في شيء آخر.	3.47	1.24	35.7%	أو وافق	13
11	أشعر بالسعادة عندما يزيد علي عبء العمل.	4.29	0.81	18.9%	أو وافق بشدة	1
12	عندما أقوم بعملتي أنسى كل شيء حولي.	4.11	0.93	22.6%	أو وافق	4
13	أنا مغمور في عملي الحالي.	4.10	0.99	24.1%	أو وافق	5
	المتوسط الحسابي المرجح العام	4.01	0.95	23.7%	موافق	

الجدول (7) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول (الاندماج الوظيفي)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على العبارات، فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (4.01) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 - 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (أوافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.95) وهي أقل من الواحد الصحيح مما يشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، ونلاحظ بعض قيم الانحراف المعياري جاءت أكبر من الواحد الصحيح، وقد رأى الباحث حساب معامل الاختلاف (CV) للعبارات ويكون عن طريق قسمة الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي وضرب الناتج × 100 (البلداوي، 2019، ص 105)<sup>1</sup>، وقد تراوحت قيمها بين (35.7%) و (18.9%). وبالتالي فإن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين يوافقون على أهمية الاندماج الوظيفي.

ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، والتي جاءت كالآتي:

حازت العبارة (أشعر بالسعادة عندما يزيد علي عبء العمل) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.29) وبمستوى استجابة (أوافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة (أشعر أن طاقتي تتجدد بقوة عند قيامي بعملتي) بمتوسط حسابي بلغ (4.23) ومستوى استجابة (أوافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تحقق إدارة المستشفى ذاتها وطموحها من خلال وظائفها) بمتوسط حسابي بلغ (4.14) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (عندما أقوم بعملتي أنسى كل شيء حولي) بمتوسط حسابي بلغ (4.11) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (أنا مغمور في عملي الحالي) بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبمستوى استجابة (أوافق).

حازت على الترتيب السادس العبارة (أشعر بالقوة والنشاط أثناء العمل) والتي حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.07) وبمستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة السابعة العبارة (تعمل إدارة المستشفى في وظائف مثيرة للحماس والشغف بالإنجاز) بمتوسط حسابي بلغ (4.05) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الثامنة العبارة (أجد أن عملي مهمتي) بمتوسط حسابي بلغ (4.04) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة التاسعة العبارة (تحقق إدارة المستشفى ذاتها وطموحها من خلال وظائفها) بمتوسط حسابي بلغ (4.01) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة العاشرة العبارة (أنا فخور بالعمل الذي أقوم به) بمتوسط حسابي بلغ (3.94) ومستوى استجابة (أوافق).

(1) البلداوي، د. عبد الحميد عبد المجيد، 2009، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، دار وائل للنشر، ط 1، عمان الأردن.

استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الحادية عشر العبارة (انا متحمس لعملي) بمتوسط حسابي بلغ (3.91) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الثانية عشر العبارة (عندما أستيقظ صباحا، أشعر بالرغبة في الذهاب للعمل) بمتوسط حسابي بلغ (3.80) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة عشر والأخيرة العبارة (تندمج ادارة المستشفى في عملها ولا تفكر في شيء آخر) بأقل متوسط حسابي بلغ (3.47) وبمستوى استجابة (أوافق).

نتائج التساؤل الثاني: ما مستوى أهمية إنتاجية الموظف من وجهة نظر الموظفين عينة الدراسة؟

تم تحليل عبارات المحور الثاني عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وذلك كما يلي:

جدول رقم (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور إنتاجية الموظف.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى	الترتيب
1	يوجد توافق بين طبيعة العمل وقدرة العاملين في المستشفى.	3.99	0.99	24.8%	أوافق	2
2	أحرص على اكمال العمل المطلوب مني في مواعيده المحددة	3.92	0.95	24.2%	أوافق	4
3	تهتم المستشفى بتحديث وتطوير أساليب الإنتاج	3.90	1.06	27.2%	أوافق	5
4	تحدد المهام بشكل واضح ومفهوم	4.03	0.98	24.3%	أوافق	1
5	تقوم المستشفى بإقامة دورات تدريبية لزيادة قدرات العاملين.	3.82	1.01	26.4%	أوافق	8
6	يتم انتاجنا وفقا للمواصفات العالمية.	3.47	1.21	34.9%	أوافق	9
7	توزع على العاملين نشرات عن كيفية تحسين الانتاج في المستشفى.	3.87	1.03	26.6%	أوافق	6
8	تأخذ الادارة برأي العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالإنتاج.	3.93	0.99	25.2%	أوافق	3
9	تعمل المستشفى على خلق روح التنافس في جميع الادرات بالمستشفى.	3.85	1.12	29.1%	أوافق	7
	المتوسط الحسابي المرجح العام	3.86	1.04	26.9%	موافق	

الجدول (8) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني (إنتاجية الموظف)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على العبارات، فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (3.86) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40) > من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (أوافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.04) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، ونلاحظ بعض قيم الانحراف المعياري جاءت أكبر من الواحد الصحيح، وقد رأى الباحث حساب معامل الاختلاف (CV) للعبارات ويكون عن طريق قسمة الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي وضرب الناتج × 100 (البلداوي، 2009، ص 105)، وقد تراوحت قيمها بين (34.9%) و (24.2%)، وبالتالي فإن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين يوافقون على أهمية إنتاجية الموظف.

ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، والتي جاءت كالآتي:

حازت العبارة (تحدد المهام بشكل واضح ومفهوم) على الترتيب الأول بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.03) وبمستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة (يوجد توافق بين طبيعة العمل وقدرة العاملين في المستشفى) بمتوسط حسابي بلغ (3.99) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تأخذ الادارة برأي العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالإنتاج) بمتوسط حسابي بلغ (3.93) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (أحرص على اكمال العمل المطلوب مني في مواعيده المحددة) بمتوسط حسابي بلغ (3.92) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (تهتم المستشفى بتحديث وتطوير أساليب الإنتاج) بمتوسط حسابي بلغ (3.90) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة السادسة العبارة (توزع على العاملين نشرات عن كيفية تحسين الانتاج في المستشفى) بمتوسط حسابي بلغ (3.87) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة السابعة العبارة (تعمل

المستشفى على خلق روح التنافس في جميع الادرات بالمستشفى) بمتوسط حسابي بلغ (3.85) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الثامنة العبارة (تقوم المستشفى بإقامة دورات تدريبية لزيادة قدرات العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (3.82) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة التاسعة العبارة (يتم انتاجنا وفقاً للمواصفات العالمية) بمتوسط حسابي بلغ (3.47) ومستوى استجابة (أوافق).

نتائج التساؤل الثالث: هل يوجد تأثير لمتغير الاندماج الوظيفي على إنتاجية الموظف في المنظمات؟

تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (الاندماج الوظيفي) على المتغير التابع (إنتاجية الموظف)، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (9). نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير الاندماج الوظيفي على إنتاجية الموظف

التميز	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار (ت)	معاملات الانحدار β	النموذج
تأثير الاندماج الوظيفي على إنتاجية الموظف	0.894	0.798	**22.9	1.098	

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الاندماج الوظيفي على إنتاجية الموظف. يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (526.9) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار وبالتالي التأثير المعنوي للاندمج الوظيفي على إنتاجية الموظف. كما يوضح الجدول معامل الانحدار في النموذج (β) والذي بلغ (1.098) وهي قيمة مرتفعة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.894) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.798) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (الاندماج الوظيفي) في إحداث التغير في المتغير التابع (إنتاجية الموظف) بلغ 79.8%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل لإجابة التساؤل الثالث، أي أنه: يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمتغير الاندماج الوظيفي على إنتاجية الموظف في المنظمات.

2. الفروق في محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، مجال عمل المستشفى، حجم المستشفى).

قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (10). نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

المحاور	فئات الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (ت)	الدلالة الإحصائية
الاندماج الوظيفي	ذكر	107	4.02	0.79	0.241	0.810
	أنثى	28	3.98	0.39		
إنتاجية الموظف	ذكر	107	3.87	0.96	0.257	0.797
	أنثى	28	3.83	0.54		

الجدول (10) يوضح نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات العينات المستقلة لدراسة الفروق في محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، وبمتابعة قيم الاختبار (ت) والدلالة الإحصائية نجد أنها جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو الاندماج الوظيفي وإنتاجية الموظف وفقاً لمتغير الجنس - حيث أن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لكل محور جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول رقم (11). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
الاندماج الوظيفي	بين المجموعات	0.73	2	0.36	0.687	0.505
	داخل المجموعات	69.9	132	0.53		
إنتاجية الموظف	بين المجموعات	0.61	2	0.30	0.376	0.687

الجدول (11) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجد أنها جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو الاندماج الوظيفي ونتاجية الموظف وفقاً لمتغير سنوات الخبرة - حيث أن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لكل محور جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول رقم (12). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير حجم المستشفى.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
الاندماج الوظيفي	بين المجموعات	0.37	2	0.18	0.346	0.708
	داخل المجموعات	70.3	132	0.53		
إنتاجية الموظف	بين المجموعات	1.07	2	0.54	0.672	0.513
	داخل المجموعات	105.7	132	0.80		

الجدول (12) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير حجم المستشفى، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجد أنها جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو الاندماج الوظيفي ونتاجية الموظف وفقاً لمتغير حجم المستشفى - حيث أن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لكل محور جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

## حادي عشر: ملخص النتائج والتوصيات

### 1. ملخص بأهم النتائج

- تكونت عينة الدراسة من 135 من الموظفين بالمنظمات بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتم التوصل إلى أن غالبية أفراد العينة بنسبة (79.3%) هم ذكور، وأن نسبة (53.3%) من أفراد العينة تبلغ خبرتهم (من 5 > 10 سنوات).
- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين يوافقون على أهمية الاندماج الوظيفي، وذلك من خلال:
  - اشعر بالسعادة عندما يزيد علي عبء العمل - بمستوى (أوافق بشدة).
  - أشعر أن طاقتي تتجدد بقوة عند قيامي بعملتي - بمستوى (أوافق بشدة).
  - تحقق إدارة المستشفى ذاتها وطموحها من خلال وظائفها - بمستوى (أوافق).
- عندما أقوم بعملتي أنسى كل شيء حولي - بمستوى (أوافق). يرى الباحث أن الموظف داخل المستشفى له دور مهم في نجاحها وذلك من خلال توجيه إمكانياته ومهاراته ومعارفه في التحديث والإبداع الجديد في العمل، بما يكسب المستشفى المرونة وتوفير متطلبات البقاء والتطور ما يفرض على المستشفى ضرورة الاهتمام بالموظف وتشجيعه على العمل لضمان اندماجه المستمر في الوظيفة.
- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين يوافقون على أهمية إنتاجية الموظف، وذلك من خلال:
  - تتحدد المهام بشكل واضح ومفهوم - بمستوى (أوافق).
  - يوجد توافق بين طبيعة العمل وقدرة العاملين في المستشفى - بمستوى (أوافق).
  - تأخذ الإدارة برأي العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالإنتاج - بمستوى (أوافق). يرى الباحث أن الاندماج الوظيفي يعتبر أساس تكيف الموظفين داخل المستشفى، وهذا ما يسهل قيامهم بأداء مهامهم ما يسهل على المستشفى تحقيق أهدافها، حيث أن أي معيق لتكيف الموظف داخل المستشفى يعني إعاقة تحقيق إنتاجية عالية داخلها.
  - أثبتت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمتغير الاندماج الوظيفي على إنتاجية الموظف.
- يرى الباحث أن وفرة الموارد الوظيفية والمرتبطة بطبيعة وخصائص العمل كالتغذية الراجعة للاداء (سياسات الإدارة والإشراف) والدعم الاجتماعي من زملاء العمل والتحكم والسيطرة في العمل، جميعها تعزز من إنتاجية الموظفين مما يزيد من مشاربتهم ويجعلهم أكثر تركيزاً على بذل المزيد من الجهد وهو ما ينطوي على زيادة مستوى اندماجهم في العمل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو الاندماج الوظيفي وانتاجية الموظف وفقاً لمتغير الجنس. يرى الباحث ان الموارد الوظيفية للاندماج الوظيفي لا تختلف باختلاف الجنس فالموظفين والموظفات لديهم حضور متساوية في الدخل الوظيفي وفرصاً للنمو المهني والترقي، وتسرى عليهم ذات الضوابط والقواعد في العمل، كما انهم يعملون في ظروف متكافئة ويتعرضون لذات المطالب والضغوط في العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو الاندماج الوظيفي وانتاجية الموظف وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. يرى الباحث ان فئة حديثي الالتحاق بالعمل الأقل اندمجا في العمل بالمقارنة بالفئات الأكثر خبرة، حيث ان متغير سنوات الخبرة لا يبدو عملاً مؤثراً في الاندماج الوظيفي بعد مرور سنوات قليلة من الالتحاق بالعمل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو الاندماج الوظيفي وانتاجية الموظف وفقاً لمتغير مجال عمل المستشفى. وقد أظهر اختبار أقل فرق معنوي (LSD) أن الفروق بين فئتي المجال (الخدمي) والمجال (الصناعي) لصالح المجال (الخدمي) بالمتوسط الحسابي الأعلى.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو الاندماج الوظيفي وانتاجية الموظف وفقاً لمتغير حجم المستشفى.

## 2. التوصيات

بناء على النتائج السابقة يقدم الباحث التوصيات التالية:

- ضرورة قيام المستشفى بالاستفادة من اهتمامها الجيد باندماج الموظفين من خلال الاستمرار في تعزيز وتدعيم ذلك الاهتمام بما يساهم في زيادة مستوى اندماج الموظفين وبما يعزز من تحسن وزيادة الإنتاجية.
- ضرورة أن تولي المستشفى الاهتمام بتوفير ظروف وبيئة عمل صحية وأمنة، تعمل على تلبية احتياجات الموظفين وراحتهم، لما لذلك من أهمية بالغة بتخفيف الضغوط وعدم الراحة التي يتعرض لها الموظفون وبالتالي زيادة اندماجهم في العمل.
- الاهتمام بتحقيق الاندماج الوظيفي للموظفين بواسطة برامج مدروسة، فضلاً عن منح الموظفين صلاحيات كافية تتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم فهذا يجعل الموظف يشعر بأنه مهم في عمله وله دور فعال في المستشفى.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- بلكبير، خليدة. (2019). تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير.
- البردان، محمد فوزي أمين. (2017). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل. أطروحة دكتوراه. جامعة مدينة السادات. كلية التجارة قسم ادارة الاعمال.
- البلداوي، د. عبد الحميد عبد المجيد (2019) أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان الأردن.
- توفيق، بوجنان؛ محمد، تريش؛ النسور، مروان محمد (2017) مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، مج(1) ع(1) الأردن.
- الخشاب، فهد بطي. (2017). " أثر الرضا في الإرتباط الوظيفي لدى العاملين في رئاسة الوزراء لدولة الكويت. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. كلية إدارة المال والأعمال. قسم إدارة الأعمال.
- السلي، على. (2014). إدارة الإنتاجية. ط3. مكتبة غريب. القاهرة. جمهورية مصر العربية.
- السليمان، هاني. (2015). الشخصية المؤثرة. ط2. عمان. الأردن.
- سعد، عبد محمد (2020) الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، قسم علم النفس.
- الشنواني، صلاح. (2014). إدارة الإنتاج (مدخل تاريخي: التطور التكنولوجي، مدخل إنشائي: المنشأة الصناعية). ط3. مركز الإسكندرية للكتاب. مصر.
- المغربي، عبد الحميد. (2014). جودة حياة العمل واثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي. بحث منشور. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. كلية التجارة. جامعة الزقازيق. العدد الثاني.

- العبادي، هاشم فوزي؛ جودت، ولاء الجاف.(2020). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال - دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد. مج(5).ع(9). نوفمبر 2020. العراق. ص: 80-83.
- الوادي، محمود حسين. (2018). التمكين الإداري بالعصر الحديث. ط1. دار الحامد. عمان الأردن.
- قاسم، عبد الرزاق محمد. (2016). تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية. ط1. دار الثقافة. عمان.
- قاسم، مرفت. (2020). نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس. مصر.
- قرين، عبد الباسط أحمد آدم(2013) أثر نظم المعلومات الإدارية على الكفاءة الإنتاجية : دراسة تطبيقية على مصنع أسمنت السلام (في الفترة من 2009-2012 م)، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.
- كشرود، (2018). عمار الطيب: معجم المصطلحات: علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة. دار النهضة العربية. ط3. بيروت. لبنان.
- مومني، خالد سليمان احمد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم محافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. المجلة التربوية. ع(69) جامعة سوهاج. مصر.
- محمد، سيد جاد الرب.(2018). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. ط3. القاهرة: مطبعة الحشري.
- محمود، درداء عبدالمالك. (2020). تأثير اندماج العاملين في ريادة الأعمال دراسة تطبيقية لعينة من الشركات العائلية في بغداد. الجامعة العراقية. كلية الادارة والاقتصاد.
- مرسي، ميرفت. (2017). 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. الاردن.
- مصطفى، أحمد سعيد. (2018). التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي. ط2. الاسكندرية: دار الكتاب الجامعي.
- عرفان، أسماء عبد المنعم أحمد. (2021). الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. المجلة المصرية للدراسات النفسية. مج (31). ع(110) يناير 2021م. ص 111-164
- عيسوى، عبد الرحمن. (2021). الكفاءة الإنتاجية. ط5. دار النهضة. القاهرة. جمهورية مصر العربية.

#### ثانياً: المراجع الاجنبية

- Kahn A. W. (2019). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, Academy of Management Journal. Vol.33. No.3.
- Manalo, R.A. .(2019). Occupational stress. organizational commitment ,work engagement of stem track public school teachers: a proposed employee welfare program. Letran Business and Economic Review. 1(1). 9- 22
- Mangel, Rober, M. and Alison Konral. (2014). "The Impact of employees combination on Firm Productivity", Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 12.
- Paulík, K. (2020). Some Psychological Factors Related to Work Engagement in Teachers. The New Educational Review. 59(1) 203- 213
- Sokmen, Y. & Kilic, D. .(2019). The relationship between primary school teachers' self-efficacy. Autonomy. job satisfaction, teacher engagement and burnout: A model development study. International Journal of Research in Education and Science (IJRES). 5(2). 709-721.