



Empowerment and Its Relationship to Achieving Job Engagement Among Employees: An Applied Study on Employees of the Faculty of Medicine and Health Sciences at Sana'a University

Mamoon Ali Aklan^{1,*}

¹ Center Human Rights & Polling - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: a.x.2018mamoon@gmail.com

Keywords

- | | |
|--|----------------------|
| 1. Empowerment | 2. Job Engagement |
| 3. Faculty of Medicine and Health Sciences | 4. Sana'a University |
| 5. Delegation of Authority | 6. Training |

Abstract:

The study aimed to identify the relationship between empowerment and job embeddedness among employees at the Faculty of Medicine and Health Sciences, Sana'a University. The study adopted a descriptive-analytical approach. The study reached several key findings. Foremost among these was that the empowerment dimension was found to be at a moderate level, while the job embeddedness dimension was at a high level. The results revealed no statistically significant correlation between empowerment, with its dimensions (delegation of authority, participation in decision-making, continuous training, self-motivation), and job embeddedness. Furthermore, the results indicated no significant differences in the empowerment dimension across its various sub-dimensions attributable to personal variables (gender, job title, years of experience). However, significant differences were found in job embeddedness attributable solely to the job title variable. The study recommended enhancing the principle of administrative empowerment across its various dimensions and fostering job embeddedness, which would positively reflect on the performance of employees at the studied faculty."

التمكين وعلاقته بتحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين

دراسة تطبيقية على العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء

مأمون علي عقلا^{1*}

¹ مركز حقوق الانسان وقياس الرأي العام - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: a.x.2018mamoon@gmail.com

الكلمات المفتاحية

- | | |
|-----------------------------|---------------------|
| 1. التمكين | 2. الاندماج الوظيفي |
| 3. كلية الطب والعلوم الصحية | 4. جامعة صنعاء |
| 5. تفويض السلطة | 6. التدريب |

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين والاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن بُعد التمكين جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء بعد الاندماج الوظيفي بدرجة مرتفعة ، وكشفت النتائج عن عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمكين بأبعاده المتمثلة في: (تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، التدريب المستمر ، التحفيز الذاتي) وبين الاندماج الوظيفي ، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق جوهرية في بُعد التمكين بأبعاده المختلفة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة)، بينما وجدت فروق جوهرية في الاندماج الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي فقط ، وأوصت الدراسة بتعزيز مبدأ التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والاندماج الوظيفي بما ينعكس على أداء العاملين في الكلية محل الدراسة.

المقدمة:

شهد العصر الحالي تغيرات كبيرة وسريعة في معظم مناحي الحياة، فقد تطورت التكنولوجيا وتطورت المنظمات وزادت أهميتها، وواجهت تلك المنظمات العديد من المخاطر التي تتطلب منها إيجاد الاستراتيجيات والسياسات لبناء الثقة بينها وبين العاملين فيها، ونتيجة لذلك عملت المنظمات على بذل الجهود الكبيرة والمال والوقت لاختيار أفضل العاملين كفاءة، ومن ثم عملت على تمكينهم وفورت لهم التدريب المناسب ومنحتهم المزيد من الحوافز التي تسهم في تلبية حاجاتهم المختلفة، كما منحتهم الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وعملت على تشجيعهم على التطور والمبادرة والإبداع، وبناء على ذلك تزايد الاهتمام بالتمكين الإداري فاعتبر أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة بالمشاركة لتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المؤسسات في ظل متغيرات العصر.

وفي السياق نفسه، شهدت المنظمات التعليمية في معظم دول العالم سلسلة من الإصلاحات الإدارية والأكاديمية، بهدف تعزيز جودة مخرجاتها التعليمية، وشملت معظم عناصر العملية التعليمية، نظراً لوجود تأكيدات مستمرة على أن الجودة الفعلية للتعليم تعتمد في الأساس على العاملين الذين ينفذون المهام والأنشطة في المؤسسات التعليمية، وهو ما جعلهم محوراً في الحركات الإدارية المعاصرة، انطلاقاً من أن العاملين هم العنصر الرئيس لنجاح المنظمة.

وتلعب الجامعات دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية والفكرية والثقافية والاجتماعية، وهذا الشعب في مناحي الحياة يؤثر على التغيرات في شروط العمل داخل كلياتها، ولتحقيق الدور المنوط بها بنجاح تحتاج إلى عاملين يتسمون بالكفاءة العالية. ولتحقيق الاستثمار لإمكاناتهم لا بد من توفير بيئة عمل مساندة، فبيئة العمل الجامعية تلعب دوراً في جعل العاملين قوة عمل ملتزمة، والتغيرات السلبية في تلك البيئة تؤثر على العلاقة التي تربطهم بجامعاتهم والالتزام بمبادئها وأهدافها والاندماج في العمل داخل أسوارها.

وعلى صعيد آخر، جذبت قضية اندماج العاملين انتباه كثير من الباحثين والكتاب بوصفها عاملاً مهماً، حيث يعد اندماج العاملين من الأمور التي يجب على المنظمات مراعاتها كونها ذات تأثير كبير في المنظمات لتحقيق أداء مرتفع، فقد أدركت المنظمات أن العنصر البشري هو المفتاح الأساس الذي يساعد المنظمة على قدرتها التنافسية، بالإضافة إلى ذلك كلما كان اندماج الموظف مرتفعاً انعكس ذلك على رضا الموظف عن وظيفته وأصبح أكثر التزاماً للمنظمة.

ولأهمية كلا المفهومين، التمكين والاندماج الوظيفي للمنظمات والعاملين فيها، تولدت فكرة هذه الدراسة كإحدى المساهمات العلمية التي تسعى إلى التعرف على علاقة التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.

مشكلة الدراسة:

إن العمل على تحسين أداء المنظمات بما فيها الجامعات، يشكل اهتماماً عالمياً، وإن قدرة أي مجتمع

على إدارة مؤسساته ومنظماته، يعد من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات. ويعد المورد البشري بما يمتلكه من قدرات وطاقات الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة.

ويؤكد (Abuzt,2018) بأن المنظمات ومؤسسات التعليم تعاني من قصور في عملية التكيف بين البيئة الداخلية والخارجية و تعاني أيضا من تقليص الفجوة بين تطلعات وطموحات وواقع تلك المنظمات والمؤسسات، وهذا يتطلب التركيز على العاملين وتمكينهم مما ينعكس على اندماجهم الوظيفي. وتشير دراسة العساف (2006) ودراسة الكيلاني وآخرون (2006) إلى أن الكثير من القادة والمديرين في المؤسسات التعليمية، يفتقرون إلى رؤية واضحة حول ماهية التمكين وكيفية تطبيقه، و آثاره على أداء العاملين، فالموظف يؤدي دوراً مهماً في نجاح المنظمة باعتباره مصدراً للميزة التنافسية، والمدخل الحديث للتنمية المستدامة.

ويؤكد كل من (عقيلي,2005:529 و Elloy and Tepening,1992:465) على أن الاندماج الوظيفي يرتبط بتمكين العاملين بشكل أكثر من ارتباطه بالعوامل الوظيفية الأخرى ، فالمنظمات التي يحقق العاملين فيها اندماجاً متدياً يكون مستوي تمكين العاملين منخفضاً، مما ينعكس سلباً على مستوى فاعلية العاملين وتحقيقهم للخدمات المقدمة . من هذا المنطلق، فإن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في الإجابة على التساؤلات الآتية:

تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى التمكين لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء؟

-ما مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء؟

-ما طبيعة العلاقة بين التمكين والاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء؟

-هل العلاقة بين التمكين والاندماج الوظيفي دالة إحصائياً؟

-هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى التمكين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء؟

-هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الاندماج الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى التمكين لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.
- تحديد مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.
- تحليل وتوضيح العلاقة بين التمكين بأبعاده المختلفة على تحقيق الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.

- تقديم مجموعة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة التي تساعد إدارة الكلية -محل الدراسة -على تطبيق التمكين كممارسة إدارية.

لضمان سير العمل، وهذا ينعكس على أدائه وعلى جودة الخدمة التعليمية المقدمة.

- تبرز أهمية هذه الدراسة في استكشاف واقع التمكين والاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء، بشكل مباشر لأول مرة على صعيد البحوث والدراسات العليا في جامعة صنعاء -
 - في حدود علم الباحث - وما سوف تقدمه هذه الدراسة من نتائج يمكن من خلالها دعم وتطوير عملية التمكين والاندماج الوظيفي لدى العاملين في الكلية محل الدراسة.
- فرضيات الدراسة:**

اعتمدت الدراسة الحالية على الفرضيات الآتية:
الفرضية الرئيسية: وتنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التمكين والاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.
وانبثقت من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: وتنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تفويض السلطة وبين الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.

- الفرضية الفرعية الثانية: وتنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.

- الفرضية الفرعية الثالثة: وتنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التدريب المستمر وبين الاندماج الوظيفي لدى

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة العلمية والتطبيقية في الآتي:

- الأهمية العلمية:

- تناولت الدراسة الحالية التمكين وعلاقة بتحقيق الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء، بشكل مباشر لأول مرة على صعيد البحوث والدراسات العليا في جامعة صنعاء - في حدود علم الباحث - وما سوف تقدمه هذه الدراسة من نتائج يمكن من خلالها دعم وتطوير عملية التمكين والاندماج الوظيفي لدى العاملين في الكلية محل الدراسة.

- لم يتم تناول هذا الموضوع على المستوى المحلي والعربي، حيث لم يلحظ الباحث أي سبق في هذا المجال، سوي دراسة واحدة في الجزائر هي دراسة (سارة ومبارك، 2017) وهذه الدراسة تناولت متغيرات مختلفة، وهذا ما يجعل الدراسة الحالية ذات أهمية علمية بالغة، إذ ترفد المكتبة اليمنية والعربية بإسهام بحثي ومعرفي في مجال التمكين وعلاقته بتحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين.

- الأهمية التطبيقية:

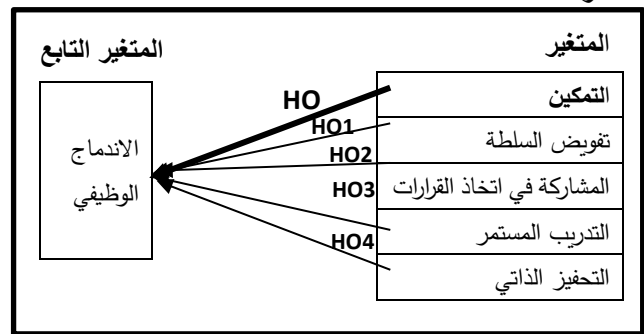
- تبرز أهمية الدراسة الحالية التطبيقية في إسهامها بتقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها الكلية محل الدراسة في ضوء توضيح التمكين في العمل وأبعاده المختلفة، كما تسهم في تعزيز الاندماج الوظيفي في الكلية محل الدراسة.

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها تعالج موضوعين هامين وحيويين يمثلان قوة انتماء وارتباط العامل بوظيفته لدرجة تجعله يبذل أقصى ما لديه

العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.

- الفرضية الفرعية الرابعة: وتنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التحفيز الذاتي وبين الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.

نموذج الدراسة: الشكل التالي رقم (1) يوضح نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث استنادا على فرضيات الدراسة.

المتغيرات والمصطلحات الاجرائية للدراسة وتشمل:

1- المتغير المستقل: التمكين Empowerment:

تعريف التمكين: "هو العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة، وتوفير الإمكانات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة (الرشودي، 2009: 10).

ولأغراض الدراسة يمكن تعريف التمكين إجرائياً بأنه: الطريقة الإدارية التي بموجبها تعمل كلية الطب والعلوم الصحية بالاهتمام بالعاملين وإثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية وتشجيعهم على المشاركة، وتوفير الإمكانات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة.

وفيما يلي نذكر تعريفات أبعاد التمكين.

-أبعاد التمكين:

أ- تفويض السلطة: هي أن يعهد الرئيس الأعلى ببعض اختصاصاته لأحد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا. (بلكبير، 2013).

ولأغراض الدراسة يمكن تعريف تفويض السلطة إجرائياً بأنه: أن يعهد الرئيس الأعلى بكلية الطب والعلوم الصحية ببعض اختصاصاته لأحد العاملين من المستويات الإدارية الدنيا.

ب- المشاركة في اتخاذ القرارات: تشير إلى المشاركة الفاعلة في مساهمة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة، والآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطوير المنظمة (بلكبير، 2016).

ولأغراض الدراسة يمكن تعريف المشاركة في اتخاذ القرارات إجرائياً بأنها: المشاركة الفاعلة في مساهمة الموظف بكلية الطب والعلوم الصحية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة والآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطوير الكلية.

ج- التدريب المستمر:

- التدريب هو الوسيلة التي يزود بها الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بهدف تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباته بدرجة كبيرة من الكفاءة (المعاني واخو رشيدة، 2006).

ولأغراض الدراسة يمكن تعريف التدريب إجرائياً بأنه: الوسيلة التي يزود بها الموظف بكلية الطب والعلوم الصحية بالمعارف والمهارات وتطوير قدراته بهدف تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية.

الذاتي) وعلاقته بتحقيق الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء والبالغ عددهم (50) موظفًا وموظفةً.

- **الحدود المكانية:** كلية الطب والعلوم الصحية - جامعة صنعاء. صنعاء.

- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية من شهر 5/2025 حتى 5/2025 م

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة العربية والأجنبية وفيما يلي عرض لتلك الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية:

سعت دراسة (عزيز الرحمن، 2024) إلى التعرف على أثر الاندماج الوظيفي على إنتاجية الموظف. لدى العاملين بمستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، وتكونت عينة الدراسة من 135 موظفًا. وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين يوافقون على أهمية الاندماج الوظيفي وإنتاجية الموظف. كما أثبتت نتائج هذه الدراسة أيضاً وجود تأثير إيجابي قوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (05، 0) لمتغير الاندماج الوظيفي على إنتاجية الموظف. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة نحو الاندماج الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

بينما استهدفت دراسة (عرفان، 2021) الكشف عن العلاقة بين الاندماج في العمل وكل من التمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من 310 معلم ومعلمة بالمدارس الحكومية المصرية.

د-التحفيز الذاتي: يعرف بأنه نظام أجور ومكافآت عادل للمنظمة يعزز روح المساواة الاجتماعية والانسجام الداخلي بالمنظمة (الوردي، 2013).

ولأغراض الدراسة يمكن تعريفه إجرائيًا بأنه: نظام الأجور والمكافآت العادل بكلية الطب الذي يعزز من روح المساواة الاجتماعية والانسجام الداخلي بالكلية.

2-المتغير التابع: الاندماج الوظيفي Job Engagement:

يشير الاندماج الوظيفي إلى الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الأفراد نحو وظائفهم ومنظماتهم وقيمها، وإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية، ومدى ولائهم لعملهم بالمنظمة (مرسى، 2017: 25).

الاندماج الوظيفي: هو حالة نفسية وذهنية إيجابية، تتعلق بالعمل، وتتسم بالحيوية والتفاني والاستغراق في العمل (feli and Bakker، scha، 2003: 4).

ولأغراض الدراسة يعرف الاندماج الوظيفي إجرائيًا بأنه: الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الموظفون بكلية الطب نحو وظائفهم وكيانهم وقيمها، وإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية بما يلي:

- **الحدود البشرية:** تنحصر بجميع العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء تبعاً لمستواهم الوظيفي (مدير عام - نائب مدير عام - مدير إدارة - نائب مدير إدارة - رئيس قسم - مختص - فني).

- **الحدود الموضوعية:** هي دراسة التمكين بأبعاده المتمثلة ب (تفويض السلطة - المشاركة في اتخاذ القرارات - التدريب المستمر - التحفيز

وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق جوهريّة بين مرتفعي ومنخفضي التمكين النفسي لدى المعلمين على الاندماج الوظيفي لصالح مرتفعي التمكين النفسي.

في حين استهدفت دراسة (المومني، 2020) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من 438 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لممارسة مديري المدارس للسلوكيات الأخلاقية. كما أكدت نتائج هذه الدراسة أيضاً على وجود مستوى مرتفع للاستغراق الوظيفي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

كما سعت دراسة (محمد، 2020) إلى التعرف على الاندماج الوظيفي لدى العاملين، وكذلك التعرف على الفروق الفردية في الاندماج الوظيفي، والفروق في الشخصية المنتجة. وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن الشخصية المنتجة تساهم في زيادة الاندماج الوظيفي، كما أوضحت النتائج أن هناك علاقة بين متغير الجنس والحالة الاجتماعية ودرجات الاندماج الوظيفي.

ومن ناحية أخرى، هدفت دراسة (المطيري، 2019) إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي. وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري لدى موظفي وزارة الإسكان بالمملكة العربية السعودية، وأن هناك اختلافاً في درجة تطبيق التمكين الوظيفي.

واستهدفت دراسة (نور الدين، 2018) التعرف على العلاقة بين الاندماج الوظيفي والأداء الوظيفي.

وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك اهتماماً بتحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين بواسطة برامج

مدرسة، مثل: تحسين ظروف العمل، وتوفير البيئة المادية والمعنوية للعاملين من أجل إنجاز الأعمال، وتوفير الخدمات الاجتماعية المتمثلة في السكن والنقل للعاملين لضمان بقائهم في مناصبهم وأعمالهم، تعزيز أداء العاملين من خلال توفير كافة الإمكانيات، وتقديم التسهيلات الممكنة ومعالجة المشاكل بأسلوب تعاوني ووضع نظام يحدد المهام والمسؤوليات وفق أسس علمية. كما أوضحت النتائج أيضاً وجود علاقة بين الاندماج الوظيفي وبعض المتغيرات التنظيمية كضغوط العمل والصراع التنظيمي.

أما دراسة (عبد اللطيف، والقرني، 2018) سعت إلى التعرف على أثر الجنس والمؤهل العلمي على الاندماج الوظيفي، لعينة مكونة من 346 معلماً.

وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهريّة في الاندماج الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلومات. وفي السياق ذاته سعت دراسة (بوعلام، 2018) إلى التعرف على العلاقة بين الموظفين والعوامل التنظيمية، لعينة مكونة من 160 مفردة.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين أعضاء الجماعة من حيث التضامن والتلاحم، وسلبية في مضمونها من حيث لم تصل حقيقة إلى مفهوم الاندماج المهني.

واستهدفت دراسة (الكيلاني، وآخرون، 2018) التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية.

وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمستوى التمكين الإداري كانت بدرجة كبيرة، وأن القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام تعمل بكل

في حين تناولت دراسة (مرسي، 2017) توضيح أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين، وكذلك تحديد ما إذا كان متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط هذه العلاقة أم لا، لعينة مكونة من 225 مفردة

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن إدارة المواهب تؤثر في كل من الاندماج الوظيفي والتنظيمي. كما أوضحت نتائج الدراسة نفسها أن متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب واندماج العاملين.

ومن الدراسات التي تناولت تأثير بعض العوامل الديموغرافية والمهنية على التمكين دراسة (عريقات، 2016) التي خلصت إلى عدد من النتائج أهمها، أن درجة ممارسة عينة الدراسة للتمكين الوظيفي كانت بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق بين عينة الدراسة في مستوى التمكين الوظيفي تعزى للجنس، أو العمر، بينما وجدت فروق بين عينة الدراسة تعزى للمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

وفي السياق نفسه، استهدفت دراسة (العبيد، 2016) تحليل أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي، لعينة مكونة من 237 مفردة.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى تمكين العاملين والارتباط الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، لكلا المكونين. كما سعت دراسة (محمدي، وعمر جهاد، 2016) إلى التعرف على أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده: تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل وبناء الثقة، لدى العاملين كان مستواه مرتفعاً، وكان مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده في السلوك الإبداعي إيجابياً. وعلى الصعيد

جهد على تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين فيه، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين وتعزيز القدرات الإبداعية.

وأظهرت دراسة (القرني، 2017) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاندماج الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة، 20 سنة فأكثر مقابل المعلمين ذوي سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات.

كما هدفت دراسة (أغريب، 2017) إلى التعرف على الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي، وبلغت عينة الدراسة 318 عاملاً.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى الاستغراق والإبداع الوظيفي لدى العاملين وُجدَ بدرجة مرتفعة، كما بينت نتائج الدراسة ذاتها وجود علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي وإبداع العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

بينما سعت دراسة (سارة، ومبارك، 2017) إلى التعرف على مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة، لعينة مكونة من 42 عاملاً. وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أهمية تبني المنظمات المعاصرة للتمكين كمنهجية لتحقيق كفاءة وفاعلية الموظف، بما يضمن تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة ككل. كما أوضحت نتائج الدراسة ذاتها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغير المستقل التمكين والمتغير التابع الاندماج الوظيفي، وأن التمكين فسر (2، 42%) من التباين في مستوى الاندماج الوظيفي، كما بينت النتائج أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متغيرات التمكين المتمثلة في التمكين النفسي والمعرفي والهيكلي على مستوى الاندماج الوظيفي.

ذاته، سعت دراسة العطار (2012) إلى التعرف على مستوى التمكين والإبداع الإداري، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كلتا الجامعتين وبلغ عددهم 266 شخصاً، وقد استخدم الباحث الحصر الشامل على أفراد العينة. وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن أفراد العينة بلغت درجة موافقتهم على محور التمكين الإداري بنسبة 78,44% لدى موظفي الجامعة الإسلامية، بينما بلغت درجة الموافقة لدى موظفي جامعة الأزهر بنسبة 68,51%.

واستهدفت دراسة (خليل، 2012) التعرف على التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين، لعينة مكونة من 784 موظفاً وموظفة.

وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين جاء بدرجة متوسطة، و بينت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر التمكين على أداء العاملين تُعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس والمستوى الوظيفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة كل من (Topchyan and Woehler,2020) إلى التعرف على متغير الجنس وسنوات الخبرة على الاندماج الوظيفي لدى عينة مكونة من 238 معلماً ومعلمة.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المعلمات أكثر اندماجاً من المعلمين، فضلاً عن عدم وجود أثر لعدد سنوات الخبرة على الاندماج الوظيفي لدى المعلمين. في حين أجرى (Paulk,2020) دراسة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية بجمهورية التشيك بهدف

استكشاف قدرة التنبؤ لبعض المتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة) على الاندماج الوظيفي. وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغيرات النوع وسنوات الخبرة والعمر على الاندماج الوظيفي لدى المعلمين.

في حين توصلت دراسة (Manalo,2019) إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس وسنوات الخبرة على الاندماج الوظيفي لدى المعلمين لعينة مكونة من 492 مفردة. واستهدفت دراسة كل من (San and Tokg,2017) قياس أثر المتغيرات الشخصية (النوع، سنوات الخبرة) على الاندماج الوظيفي لدى عينة من المعلمين بتركيا مكونة من 282 مفردة.

وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاندماج في العمل لصالح المعلمين، بينما لم توجد فروق في الاندماج في العمل تُعزى لعدد سنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة (Lyer,2016) إلى التعرف على أثر متغير الجنس وعدد سنوات الخبرة على الاندماج الوظيفي، لعينة مكونة من 32 مفردة.

وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق جوهرية بين المعلمين والمعلمات في الاندماج الوظيفي لصالح المعلمين، إلا أن حجم التأثير وجد بدرجة قليلة، كما أوضحت نتائج الدراسة نفسها عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على الاندماج الوظيفي.

في حين أسفرت نتائج دراسة كل من (SarathP and Manikandan,2014) عن عدم وجود أثر لمتغير الجنس وسنوات الخبرة على الاندماج الوظيفي في العمل لدى عينة من المعلمين بالهند مكونة من 97 مفردة.

وهدف دراسة (Schweiteer,2014) إلى التعرف على أثر بعض المتغيرات الديموغرافية: (المسمى

بأبعاده كمتغير مستقل والاندماج الوظيفي كمتغير تابع، وهذه صفة شمولية لم تتطرق لها الدراسات السابقة، ماعدا دراسة (سارة، ومبارك، 2017) التي تناولت متغيرات مختلفة.

- عدم وجود دراسات سابقة تناولت التمكين وعلاقته بتحقيق الاندماج الوظيفي بالتطبيق على العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.

بناء على ما سبق عرضه، يستنتج الباحث أن هناك حاجة ماسة لإجراء المزيد من الأبحاث تتناول موضوع التمكين وعلاقته بتحقيق الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء، لندرة الدراسات السابقة ولسد الفجوة البحثية، هذا ما ميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث إنها الأولى - حسب حدود علم الباحث - التي تناولت واقع التمكين وعلاقته بتحقيق الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.

الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء توضيح متغيرات الدراسة على النحو التالي:

أولا المتغير المستقل التمكين:

تعددت تعريفات التمكين واختلفت فيما بينها حسب وجهات نظر الباحثين والكتاب في هذا المجال كما يتضح فيما يلي:

عرّف كل من (المنورى ، والجريدة، 2014) التمكين بأنه استراتيجية إدارية وتنظيمية، تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم من قدرات من خلال توفير المعلومات وتقويض الصلاحيات، وإتاحة فرص العمل الجماعي من خلال فرق العمل والتحفيز المادي والمعنوي وتوفير برامج التدريب المناسبة التي تلي

الوظيفي، سنوات الخبرة) على الاندماج الوظيفي لدى المعلمين بكندا، لعينة مكونة من 745 فردا.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود ارتباط موجب بدرجة ضعيفة بين الاندماج في العمل وعدد سنوات الخبرة، كما توصلت إلى عدم وجود أثر للمؤهل العلمي على الاندماج الوظيفي.

بينما بحثت دراسة (Nalda,2011) تحديد الطرق التي تؤثر فيها التوازن بين العمل والاسرة في الذات، وبلغت عينة الدراسة 53 طالبا يدرسون الماجستير في مجال التطوير التنظيمي.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المشاركين المتزوجين كانوا يعانون من ضغوط غير عملية (أسرية) أعلى من زملائهم غير المتزوجين.

في حين سعت دراسة كل من (Stander and Rothman,2010) إلى التعرف على العلاقة بين التمكين النفسي والشعور بعدم الأمان الوظيفي واندماج العاملين في المنظمة، لعينة قوامها 442 مفردة.

وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط إحصائية بين التمكين النفسي وعدم الأمان الوظيفي واندماج العاملين في المنظمة.

مناقشة وتعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة وأهم ما توصلت إليه من نتائج استخلص الباحث ما يلي:

- تنوع استخدام الدراسات السابقة لمتغير التمكين والاندماج الوظيفي في بعض الأحيان يستخدمان كمتغير مستقل وأحيانا أخرى كمتغير تابع.

- أهداف الدراسات السابقة تنوعت بين تحديد مفهوم أو أهمية أحد متغيرات الدراسة الحالية، في حين أن الدراسة الحالية تقيس العلاقة الارتباطية بين التمكين

حاجات ورغبات العاملين، وتسهم في تطوير أدائهم، وتحسين العملية الإدارية والتعليمية.

بينما يشير Lawlers إلى أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين تتم عن طريق عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كما يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف، وحرية التصرف، واتخاذ القرارات، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة (راضي، 2010). وعرفه (kruaja, 2009) بأنه العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والمعرفة اللازمة التي تمكن العاملين من المساهمة في الأداء التنظيمي.

ويشير كل من (المعاني، وأخو رشيدة، 2009) إلى أن التمكين هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي من خلال توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، والحد من الجمود الإداري والتنظيمي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات.

أما الرشودي (2009: 10) فعرف التمكين بأنه: العملية الإدارية التي يتم من خلالها الاهتمام بالعاملين عن طريق إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير كافة الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة.

كما أن للتمكين الإداري جوانب إيجابية تتمثل في أن المدير يكون أكثر قرباً من العاملين ولديه معرفة أفضل

فيما يتعلق بالقضايا الإدارية، وبناء على ذلك فإن مشاركة العاملين في صنع القرارات يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل للأداء الإداري بشكل عام، كما أن تمكين الموظفين يسهم في تأكيد مهنية المدير في إطار عملية صنع القرارات بالمشاركة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة مشاعر الروح الجماعية ورفع حماسهم للعمل (البلوي، 2008).

ويعرف الباحث التمكين بأنه: العملية الإدارية والتنظيمية التي يتم من خلالها تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب المستمر والتحفيز الذاتي للعاملين وإكسابهم القدرة على إيجاد الحلول لمشاكل العمل، وتهيئة كافة الإمكانيات والموارد والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع.

مما سبق نستنتج أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات السابقة، فجميعها تؤكد على أهمية منح العاملين السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، فمن خلال عملية التمكين تتاح للمستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في نطاق متفق عليه، وتكون هناك مشاركة واسعة بالمعلومات بين الإدارية والعاملين.

2- أبعاد التمكين: يوجد تباين واضح بين الباحثين والكتاب حول أبعاد التمكين، وستعتمد الدراسة الحالية على أبعاد التمكين الآتية:

1- تفويض السلطة: أشار كل من (حمادي، و خلف، 2016) إلى أن تفويض السلطة هو أن يعهد المدير إلى بعض الموظفين بمهام وواجبات معينة أو محددة، مع توضيحه لحدود هذه الواجبات والمهام والنتائج المطلوبة منهم لتحقيقها، ويقضي أن يكون التفويض كافياً لإنجاز الواجبات المحددة.

ويشير (الأحمري، 2014) إلى أن عملية تفويض السلطة بأنها الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة من المستويات الإدارية العليا للأفراد إلى

مستوى الإدارة الدنيا مع وضع الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية في المستوى المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية، وتقديم أداء مقبول لهذه المهام.

بينما يرى (الزاملي، 2013: 24) بأن تفويض السلطة يجب أن يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم واستعدادهم لتحمل تبعات المسؤولية.

ويشير lawlers إلى أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، حيث يتبع نظام اللامركزي في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات، كما يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف و حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة (راض، 2010).

وفي الاتجاه نفسه، أكد (Hughes, 2002) أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين، وينعكس على المدير بصورة إيجابية ويوفر له الوقت.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات:

تشير (بلكبير، 2019) إلى أن المشاركة الفاعلة تتم بفتح مجال المساهمة للموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة والآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطوير المنظمة.

وتعني المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات التي تستخدمها الإدارة، التي بدورها تزيد من إدراك الموظفين (العطار، والشنقري، 2006).

بينما يرى كل من (الحوامدة، والمعايطة، 2005) أن المشاركة تعني إشراك القائد للعاملين في وضع القرارات عن طريق التشاور وتبادل الآراء حول المشكلات التي تعترضهم ومناقشتها وتقديم الاقتراحات بشأنها واختيار البديل الأفضل.

3- التدريب المستمر:

تشير (بلكبير، 2019) إلى أن التمكين يمنح العاملين فرصة تحسين مهاراتهم، واكتساب المعرفة للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، وذلك بفضل دورات التدريب المستمر والندوات وورش العمل والمؤتمرات التي توفرها استراتيجية التمكين.

بينما يشير (ملحم، 2009) إلى أن المنظمة تسعى للمحافظة على الموظفين لديها والتمسك بهم، حيث تقوم المنظمة بتدريب موظفيها لتطوير كفاءتهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم.

و يرى كل من (المعاني، وأخو رشيد، 2009) أن التدريب هو الجهود الهادفة التي تزود العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف، وخبرات نحو زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية.

فالمنظمات الحديثة تسخر كافة الجهود والإمكانات نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية، وتحسين برامج التدريب التي تواكب التطورات التقنية والعلمية مما يتيح المجال للعاملين لاكتساب المهارات والخبرات، ويرى البعض أن من بين مهام ومسؤوليات المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراعات التنظيمية، وحل المشكلات، ومهارات الاتصال، والعمل مع فرق العمل. (Dimitriades, 2005).

2 - المتغير التابع: الاندماج الوظيفي Job Engagement:

1- مفهوم الاندماج الوظيفي:

تتاول الباحثون موضوع الاندماج الوظيفي من جوانب مختلفة وأساليب متعددة، ونظرا لحدائته فقد اختلف الباحثون في تسميته، ففي بعض البحوث يشار إليه على أنه الاندماج في العمل، أو الاستغراق الوظيفي، أو الانغماس الوظيفي، وجميعها تعني الاندماج الوظيفي.

تورد العديد من الأدبيات في الفكر الإداري تعريفات متعددة للاندماج الوظيفي نوجزها فيما يلي:

يشير كل من (Bark and Johnson, 2019) إلى أنه لا يحدث اندماج الموظف في عمله إلا عندما يتوفر لديه الشعور بأن حاجاته النفسية والمادية الأساسية تم اشباعها من خلال ما يقوم به من عمل، فقد أشارت نتائج بعض الدراسات الحديثة إلى ارتباط الاندماج الوظيفي بالشعور بالرضا لدى العاملين.

ويشير كل من (Bakker and Alerech, 2018:5) أن الأفراد المندمجين في عملهم يتمتعون بمستويات عالية من الدافعية للعمل، علاوة على الحماس، وينغمسون أو يستغرقون بشكل كامل في أنشطة عملهم مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم وانتمائهم للعمل، كما يتسمون بأنهم أكثر ميلاً لمساعدة زملائهم في العمل.

يُعرف (كشروود، 2018: 423) الاندماج الوظيفي بأنه "انضمام مجموعة من الأفراد داخل المنظمة عن طريق سياسة تنظيمية تقوم بها المنظمة من أجل الوصول إلى مستوى أعلى من التطور وحماية الموارد البشرية".

ويشير (الخشاب، 2017: 13) إلى أن الاندماج الوظيفي "علاقة إيجابية مرتبطة بين الفرد العامل ومنظمته ونتاجة عن التزام الفرد عقلياً وعاطفياً تجاه

وتشير (سالي، 2002) إلى أنه لا يمكن تمكين العاملين بدون توفر التدريب المناسب، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين ينهون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم دون أن يتدربوا عليها، لذلك فإن تمكين العاملين يتطلب إكسابهم المهارة والمعرفة والأدوات اللازمة لإنجاز الأعمال بصفة مستمرة.

4- التحفيز الذاتي:

التحفيز هو: مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل. فمن المعلوم ما للحوافز من دور فعال في تعزيز العلاقات بين المنظمة والعاملين فيها، فهي التي تحفز القوى الدافعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة. وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية أو فردية أو جماعية، ويتوقف تأثيرها وقدرتها على إثارة الدافعية في الأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها. كما يتوقف تأثيرها في جودة الأساليب المتبعة في تنفيذها التي تراعي أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات (قوز، 2016).

ويشير (الوردي، 2013) إلى أن ضمان نظام أجور ومكافآت عادل للمنظمة يعزز روح المساواة الاجتماعية ويعطي دلالة عن قوة العلاقة والانسجام الداخلي بالمنظمة، وهذا ما يدعم اندماج الموظف أكثر فأكثر ضمن عمله ومنظمته ككل.

وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة لمعرفة الكيفية التي يتم بها اشباع حاجات ورغبات العاملين، فإذا ارادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين بها، يجب عليها التعرف على دوافعهم وتلبية حاجاتهم وتقديم لهم حوافز مناسبة تحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو تعزيز السلوك الإيجابي.

منظمتها، ورغبته في بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والبقاء فيها".

بينما يرى (مرسي، 2017: 25) أن الاندماج الوظيفي هو: "اتجاه إيجابي يحمله الأفراد تجاه وظائفهم ومنظماتهم وقيمها، وإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية والولاء للمنظمة، مما ينعكس عليهم من خلال: إن الموظفين يتوفر لديهم الرغبة في البقاء في منظماتهم، ويقولون أشياء إيجابية عن منظماتهم للآخرين، ويسعى الموظفون إلى بذل أقصى جهودهم وقدراتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

ويتميز الموظفون المندمجون على مستوى الدوافع بأنهم أكثر ميلاً للاندماج في الأنشطة الترفيهية التي تدعم الاسترخاء والتعافي النفسي من ضغوط العمل مما يعزز صحتهم النفسية والجسدية، كما أنهم أكثر حيوية وسعادة وحماساً وانفتاحاً على الخبرات الجديدة وأكثر قدرة على الابتكار مقارنة بغيرهم غير المندمجين.

أما على المستوى الوظيفي فيتمتع الأفراد المندمجون في العمل بأداء أفضل نظراً لأنهم يعيشون انفعالات أو مشاعر إيجابية تساعدهم على الأفكار الجديدة، واستغلال الموارد، علاوة على تمتعهم بدرجة أفضل تمكّنهم من تكريس طاقاتهم لوظائفهم، كما أنهم يبحثون عن التغذية العكسية والدعم من أجل خلق موارد جديدة، فضلاً عن قدراتهم على نشر اندماجهم لزملائهم في العمل مما يزيد من الأداء الجماعي (Bakker, et al, 2014:377).

ويشير (حسنين، 2013: 54) إلى أن الاندماج الوظيفي هو "أن يحب الفرد عمله، ويكون مهتماً بالعمل المكلف به، فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وبإنتاجية أكبر من الأفراد الذين لا يحبون وظائفهم".

ويعرف كل من:

(Hakanen and schufeli,2012:416)

الاندماج الوظيفي بأنه "شعور شخصي مفضل للقيام بمهام سلوكية تشجع على الارتباط بالعمل والآخرين، كما يساعد على الوجود الشخصي (البدني، المعرفي، العاطفي)، ويؤدي إلى تحقيق النشاطات وأداء كامل الدور. ويشير كل من (cole,walter and) (O,Byle,2012:1552) إلى أن الاندماج الوظيفي: "مستوى مرتفع من النشاط والمبادرة والمسؤولية". ويرى كل من (schau feli and salanova,2017:179):

أن اندماج الموظف هو مدى وعيه وإدراكه بسياق الأعمال التي يؤديها، والعمل مع زملائه لتحسين الأداء ويكون العمل مفيداً للمنظمة.

ويرى البعض أن الاندماج الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويشعر بأهميتها، ولذلك فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا، إذ يتأثر الاندماج بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي، ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد، مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاندماج، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثال ذلك: القلق، والضيق، والكآبة، والشعور باليأس، كما يعبر الاندماج عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته، بحيث تعد هذه الوظيفة البعد المحوري في حياته وفي تقديره لذاته (المغربي، 2007: 348).

نستنتج مما سبق، أن هناك اتفاقاً بين معظم العلماء والباحثين على أن الاندماج الوظيفي يشمل بيئة عمل يشعر فيها العاملون بأنهم جزء من المنظمة؛ مما يجعلهم يشعرون بالافتخار بمنظمتهم ويرون أنها مكان

جيد لممارسة عملهم. وهو ما يجعلهم يؤمنون بالقيم والأخلاق السائدة في المنظمة. (محمود، 2020). ويُعرّف الباحث الاندماج الوظيفي بأنه: شعور وجداني وعقلي يشعر فيه الأفراد العاملون بحيوية ورغبة قوية في الاستمرار في العمل، كما يرى فيه الأفراد أنفسهم قدرتهم على العطاء والتعامل بكفاءة مع متطلبات وظائفهم.

3- مكونات الاندماج الوظيفي:

ينظر إلى مفهوم الاندماج الوظيفي بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي: الحيوية: التي تعبر عن المستويات العالية من الطاقة لدى العاملين والصمود والاستعداد لاستثمار الجهد والمثابرة في مواجهة المشاكل والمعوقات أثناء العمل. التقاني: ويشير إلى مدى انغماس الفرد في عمله وشعوره بقيمته وإحساسه بأن العمل يثير حماسه ويشكل مصدراً للإبداع والتحدى.

وأخيراً الاستغراق: الذي يصف تركيز الفرد التام في عمله وانغماسه فيه بسعادة، بحيث يشعر الفرد بأن الوقت يمر سريعاً أثناء العمل، ويجد صعوبة كبيرة في عزل نفسه عن عمله، وتعكس تلك المكونات الثلاثة المظاهر المعرفية والوجدانية والبدنية للاندماج الوظيفي (77:2012، smolak، chirko wska).

نستنتج أن موضوع الاندماج الوظيفي من الموضوعات المهمة التي تسهم في نجاح المنظمة، ويعتبر الاندماج حلقة رئيسة لرضا العملاء والحفاظ على الموظفين والولاء والإنتاجية، كما يمثل الاندماج سمعة للمنظمة وأصحاب المصلحة لكسب ميزة تنافسية. وهو عملية مهمة في التطوير التنظيمي، بل من الأمور المهمة في النجاح الفردي والجماعي، حيث إن الهدف النهائي من دراسة الاندماج ترتكز على مدى قدرة المنظمة على التنبؤ والتأثير في النتائج التي تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة.

ولكي تتمكن المنظمة من النمو والتطور والبقاء في مجال الأعمال، يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار اندماج الموظفين، حيث إن الاندماج يعكس القدرة التي يمتلكها الموظفون للعمل بنشاط وتقان، وتركيزهم في أداء المهام والأدوار المنوطة بهم، وهذا يعد أمراً مهماً للحصول على مستويات مرتفعة من الإنتاجية، حيث يؤدي الاندماج الوظيفي إلى تحمل الموظفين المسؤولية الاجتماعية وزيادة الطاقة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة (محمود، 2020).

3- أهمية الاندماج الوظيفي:

للاندماج الوظيفي أهمية كبيرة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي، وتكمن أهميته فيما يلي: (حمادة، 2018: 49)

1- يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين وأسلوب معيشتهم ويزيد من رغبتهم في العمل والبقاء في المنظمة.

2- يؤثر على إنتاجية وكفاءة الموظف، حيث يعد عاملاً مهماً في تحفيز الموظفين، ويحقق تطور للعاملين والرضا الوظيفي في بيئة العمل.

3- ارتفاع مستوى اندماج العاملين يزيد من فعالية الموظف لتحقيق رضا المستهلك مما يعزز ويبنى صورة جيدة للمنظمة ويزيد من أرباحها، ويقلل في الوقت نفسه من معدلات الغياب والتأخير عن العمل، مما يعزز السلوك التنظيمي الإيجابي (khan، 2011: 252).

من هنا يمكن أن نستنتج أهميته بالنسبة للمنظمة والمتمثلة في: كسب رضا العملاء، والاحتفاظ بالعاملين، والكفاءة الذاتية، بينما أهميته بالنسبة للفرد تكمن في صحة وسلامة العاملين، والرضا الوظيفي، والاستقرار النفسي، ووضوح المهام والواجبات.

4- خصائص الاندماج الوظيفي:

(أشار البردان، 2017) إلى أن هناك عدة خصائص للفرد في مجال العمل منها: له دور إيجابي في الوظيفة والمنظمة، ويبحث عن الفرص لتحسين أدائه الوظيفي، ويعمل بشكل نشط لتحسين الأوضاع الخاصة بعمله، ويؤمن بقيم المنظمة، ويعامل الآخرين باحترام، ويساعد زملاءه في تأدية المهام الموكلة إليهم بشكل فعال، ويؤكد أحدث التطورات في مجال عمله، ويقدم المصلحة العامة للعمل حتى لو على حساب مصلحته.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الارتباطي، لوصف متغيرات الدراسة ومدى ممارستها في كلية الطب والعلوم الصحية، ودراسة العلاقة فيما بينها وتفسيرها وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى استنتاجات تسهم في زيادة المعرفة النظرية (الخياط، 2010: 136).

1- مصادر الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات هما:

- المصادر الثانوية: حيث قام الباحث بكتابة الإطار النظري للدراسة بالرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية

والجدول التالي رقم (1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة حسب النوع والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	31	62%
	إناث	19	38%
الإجمالي		50	100%
المسمى الوظيفي	مدير عام	2	4%
	نائب مدير عام	6	12%
	مدير إدارة	8	16%
	نائب مدير إدارة	3	6%

والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والرسائل العلمية والدوريات والمقالات، والتقارير والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت.

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب العلمية لموضوع الدراسة عمد الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على أفراد المجتمع.

2- مجتمع وعينة الدراسة: المجتمع المستهدف يتكون من جميع الموظفين وأصحاب المناصب الإدارية والإشرافية والعاملين، وعددهم (54) موظفاً وموظفة بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء (الإدارة العامة للإحصاء - جامعة صنعاء).

ولصغر مجتمع البحث تم أخذه بالكامل، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع المعلومات من جميع أفراد المجتمع، وتم توزيع (56) استبانة على مجتمع وعينة الدراسة، وقد تم استرداد (50) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وهي التي مثلت عينة الدراسة.

رئيس قسم	8	16%
مختص	20	40%
فني	3	6%
الإجمالي	50	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12%
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	28%
	من 11 الي 15 سنة	20%
	من 15 فأكثر	40%
الاجمالي	50	100%

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على إحصائيات الإدارة العامة للإحصاء - جامعة صنعاء .

3-أداة الدراسة: تتكون أداة الدراسة من قائمة الاستبانة وتشمل: القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: الجنس المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) القسم الثاني شمل: المتغير المستقل التمكين بأبعاده المختلفة ويتكون من 16 عبارة في قائمة الاستبانة. وتم بناؤها بالرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة: دراسة (المطيري, 2019) ودراسة (الكيلاني وآخرون, 2018) ودراسة (عريقات والعبيد, 2016) القسم الثالث شمل: المتغير التابع الاندماج الوظيفي ويتكون من 7 عبارات في قائمة الاستبانة. وتم بناؤها بالرجوع إلى دراسة (نور الدين, 2018) ودراسة (مرسي, 2017) كما هو موضح في الجدول التالي رقم (2):

جدول رقم (2) يوضح محاور أداة الدراسة الاستبانة.

م	البعد	العبارات في قائمة الاستبانة	العدد
1-	التمكين		
-	تفويض السلطة	1-3	3
-	المشاركة في اتخاذ القرارات	4-7	4
-	التدريب المستمر	8-11	4
-	التحفيز الذاتي	12-16	5
	اجمالي ابعاد التمكين	16	16 عبارة
2-	الاندماج الوظيفي	7 عبارات	7

- 1-الصدق والثبات:
 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
 - المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
 - معامل الفا كرونباخ.
 - معامل ارتباط بيرسون.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط.
 - 5- اختبار ثبات أداة الدراسة:
- 1-الصدق والثبات:
 - تم تحكيم استبانة الدراسة من خلال عرضها على عدد من أصحاب الخبرة في المجال الأكاديمي من الأساتذة ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء ، وعددهم عشرة استجاب منهم سبعة، وقد

أُخذت جميع ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وتم الحذف للتأكد من ثبات الاستبانة تم احتساب معامل الفا كرونباخ والذي بلغ 73%، كما هو مبين في الجدول التالي رقم (3).

جدول رقم (3) يوضح قيم ثبات أداة الدراسة:

متغيرات الدراسة	الأبعاد	قيمة الفا كرونباخ	عدد الفقرات
التمكين	تفويض السلطة	.623	3
	المشاركة في اتخاذ القرارات	.770	4
	التدريب المستمر	.536	4
	التحفيز الذاتي	.428	5
	متغير التمكين	.734	16
الاندماج الوظيفي		.730	7
الاستبانة ككل		.732	23

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ قد بلغ لجميع فقرات الاستبانة 73%، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة لجميع متغيرات الدراسة أن هذه الأداة صالحة للاستخدام.

2- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب معامل الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة والأبعاد التي تنتمي إليها الفقرة، وذلك

الجدول التالي رقم (4). جدول رقم (4) يوضح معامل الارتباط بين الفقرات

التمكين	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	A1	.843**	.000
	A2	.901**	.000
	A3	.475**	.000
المشاركة في اتخاذ القرارات	A4	.738**	.000
	A5	.763**	.000
	A6	.819**	.000
	A7	.757**	.000
التدريب المستمر	A8	.636**	.000
	A9	.684**	.000
	A10	.628**	.000
	A11	.643**	.000

A12	.637**	.000
A13	.697**	.000
A14	.210	.143
A15	.589**	.000
A16	.593**	.000

التحفيز الذاتي

يتضح من الجدول السابق رقم (4) أن جميع فقرات أبعاد التمكين لديها درجة ارتباط عند مستوى دلالة (0,001) ماعدا الفقرة رقم (14) من بعد التحفيز الذاتي.

جدول رقم (5) معامل الارتباط بين فقرات محور الاندماج الوظيفي والدرجة الكلية للمحور.

الاندماج الوظيفي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
B1	.612**	.000
B2	.602**	.000
B3	.646**	.143
B4	.684**	.000
B5	.639**	.000
B6	.658**	.000
B7	.534**	.000

3-الصدق البنائي:

للتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول التالي رقم (6) يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول رقم (6) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة.

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التمكين	.887**	.000
الاندماج الوظيفي	.288*	.042

4- خصائص عينة الدراسة:

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعها على حسب متغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء، كما يلي:

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن جميع فقرات محور الاندماج الوظيفي لديها درجة ارتباط عند مستوى دلالة معنوية (0,001) ماعدا الفقرة رقم (3).

يتضح من الجدول السابق رقم (6) أن جميع متغيرات الدراسة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يشير إلى أن جميع المتغيرات صادقة لما وضعت لقياسه.

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (7) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس للعاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	31	62.0
انثى	19	38.0
الاجمالي	50	100.0

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (7) أن النسبة الغالبة من العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية هي من فئة الذكور حيث بلغ عددهم 31 مفردة، ونسبة 62%، وبلغ عدد الإناث 19 مفردة، ونسبة 38% وهذا يعني أن العنصر النسوي لم يأخذ مكانه وحقه في الخدمة الإدارية

وهذا يشير إلى أن كلية الطب تعتمد على الذكور بدرجة كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل في الكلية محل الدراسة لأن أغلب الأعمال والمهام بالكلية يمكن تنفيذها بشكل أكبر من الذكور.

2- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي للعاملين في كلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
مختص	20	40.0
فني	3	6.0
رئيس قسم	8	16.0
نائب مدير إدارة	3	6.0
مدير إدارة	8	16.0
نائب مدير عام	6	12.0
مدير عام	2	4.0
الاجمالي	50	100.0

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج من خلال الجدول السابق رقم (8) إلى أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هي من فئة المختصين حيث بلغ عددهم 20 مفردة ونسبة 40%، تليها فئة رئيس قسم حيث حصلت على 8 مفردات بنسبة 16%، تليها فئة مدير إدارة حيث حصلت على 8 مفردات بنسبة 16% تليها فئة نائب مدير عام حيث حصلت على 6 مفردات بنسبة 12%، وأخيراً فئة مدير عام حيث حصلت على 2 مفردة بنسبة 4%. وهذه النتيجة تشير إلى أن غالبية عينة الدراسة هم من فئة المختصين.

3- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة لكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	6	12.0
من 5 - 10 سنوات	14	28.0
من 11-15 سنة	10	20.0
15 سنة فأكثر	20	40.0
الإجمالي	50	100.0

المصدر من إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج SPSS.

فيها، ومن أجل الوصول إلى ذلك تم تغريغ وتحليل إجابات عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها محاور الاستبانة المتمثلة في محور التمكين بأبعاده المختلفة، ومحور الاندماج الوظيفي وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وهي كالتالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي نصه:

ما مستوى التمكين لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء؟

وبهدف معرفة درجة الاستجابة فقد أعطى العبارات ذات المضمون الإيجابي موافق تماماً (5) درجات عن كل إجابة و (4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، و(2) درجة عن كل إجابة (غير موافق)، و(1) درجة واحدة عن كل درجة (غير موافق تماماً)

حسب مقياس ليكرت الخماسي، وتقرر أن يكون قيم المتوسط الحسابي للمبحوثين عن كل عبارة كما هو موضح بالجدول التالي رقم (10):

من خلال الجدول السابق رقم (9) يتضح أن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة لديهم أقدمية وخبرة في مجال العمل، حيث جاءت الفئة 15 سنة فأكثر بعدد 20 مفردة وبنسبة 40%، تلتها فئة من 5-10 سنوات بعدد 14 مفردة وبنسبة 28%، ثم تلتها الفئة من 11-15 سنة بعدد 10 مفردات وبنسبة 20%، أما فئة أقل من 5 سنوات فجاءت بعدد 6 مفردات وبنسبة 12%. وهذه النتيجة تشير إلى أن غالبية عينة الدراسة في كلية الطب والعلوم الصحية لديهم أقدمية وخبرة في مجال العمل.

وبخلاصة لما تم عرضه حول خصائص عينة الدراسة ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بالقسم الأول من الاستبانة الخاص بالبيانات الشخصية الديموغرافية، استنتج الباحث أن عينة الدراسة اتصفت بالنسبة الأكبر من فئة الذكور دون الإناث وأن الغالبية العظمى من العاملين في الكلية من فئة المختصين، وأن النسبة الكبيرة من أفراد العينة لديهم أقدمية وخبرة في العمل.

خامساً: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها:

من خلال هذا الجزء نتعرف على طبيعة ومستوى التمكين السائد في الكلية محل الدراسة ومدى تأثيره على العاملين

جدول رقم (10) يوضح قيم المتوسط الحسابي ودرجة الاستجابة:

مدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	المعنى اللفظي (درجة الممارسة)
1.80 - 1	ضعيفة جداً (غير موافق بشدة)

2.60 - 1.81	ضعيفة (غير موافق)
3.40 - 2.61	متوسطة (محايد)
4.20 - 3.41	عالية (موافق)
5 - 4.21	عالية جداً (موافق بشدة)

1- النتائج المتعلقة ببعد (تفويض السلطة) لدى

العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء

يوضحها الجدول التالي رقم (11).

جدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعد تفويض السلطة لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
1-	اتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحيات لإتمام عملي	3.52	0.931	70%	مرتفعة
2-	امتلك قدراً من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بعملتي	3.48	1.035	70%	مرتفعة
3-	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجة الكلية	3.56	0.787	71%	مرتفعة
المتوسط الكلي للبعد		3.5200	0.69713	70%	مرتفعة

المصدر من إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج SPSS

للعاملين بكلية الطب والعلوم الصحية من قبل الرؤساء للمرؤوسين، الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً على تمكين المرؤوسين في العمل، وهذا يؤدي إلى التأثير الإيجابي على أدائهم الوظيفي واندماجهم في العمل، يرجع الباحث ذلك إلى أن هناك عدم تخوف من المسؤولين في الكلية محل الدراسة من تحميل المسؤولية للعاملين جراء تفويض السلطة للمرؤوسين. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة

يتضح من الجدول السابق رقم (11) أن مستوى التمكين في العمل لدى العاملين في كلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء، فيما يتعلق ببعد (تفويض السلطة) جاء مرتفعاً على جميع العبارات (1،2،3) وجاءت نسبته المئوية أكبر من (70%)، كما جاء المتوسط الكلي لبعد التفويض بدرجة مرتفعة حيث حصل على نسبة 70%. وهذه النتيجة تشير إلى أن السلطات تفوض

(العبيد، 2016) التي توصلت إلى أن بُعد تفويض السلطة جاء بدرجة مرتفعة. وتتفق مع نتائج دراسة عريقات، (2016) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة التمكين جاءت بدرجة متوسطة.

2-النتائج المتعلقة ببعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء:

جدول رقم (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الاستجابة لعبارات المشاركة في اتخاذ القرارات لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء .

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
-4	يتم تبادل المعلومات بين المسؤولين في عملي.	3.36	0.964	67%	متوسطة
-5	تتاح لي إمكانية الحصول على المعلومات التي احتاجها للقيام بالعمل	3.36	0.985	67%	متوسطة
-6	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	3.00	1.010	60%	متوسطة
-7	تتاح لي فرصة للمشاركة بمقترحات تؤثر في عملي	2.86	1.050	57%	متوسطة
	المتوسط الكلي للبعد	3.1450	0.77111	63%	متوسطة

المصدر من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق رقم (12) أن ممارسة التمكين لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات لدى العاملين في كلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء، جاء بدرجة متوسطة على جميع العبارات (4،5،6،7)، حيث جاءت نسبتها المئوية (67،%67،%60،%57) على التوالي، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية للبعد جاءت بدرجة متوسطة، بدلالة النسبة المئوية (63%). وهذه النتيجة تظهر أن مستوى الاستجابة فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات جاء بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشاركة التي تمنح للعاملين بكلية الطب والعلوم الصحية في اتخاذ القرارات مشاركة متوسطة، حيث إن الكلية والمسؤولين فيها لا يمنحون العاملين فرصة لاتخاذ القرارات التي تخص عملهم بصورة كبيرة، وهذا ينعكس بالسلب على أداء العاملين وعلى اندماجهم في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العبيد، 2016) التي توصلت إلى النتيجة نفسها؛ حيث

وجدت المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة كما تتفق مع نتيجة دراسة (الكيلاني وآخرون، 2018) التي توصلت إلى أن مستوى التمكين جاء بدرجة كبيرة.

جدول رقم (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الاستجابة لبعد التدريب المستمر لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
8-	تميل الإدارة الى التطوير بما يخدم مصلحة العمل	2.98	1.000	60%	متوسطة
9-	توفر الإدارة فرصا جديدة للتطوير الذاتي	2.78	0.975	56%	متوسطة
10-	يتم تدريب الأفراد بشكل مستمر من أجل اشراكهم في اتخاذ القرارات	2.24	1.041	45%	ضعيفة
11-	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات بينهم	2.90	1.093	58%	متوسطة
	المتوسط الكلي للبعد	2.7250	0.66480	55%	متوسطة

المصدر من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS

التدريبية للعاملين حتى ينعكس على أدائهم واندماجهم الوظيفي وعلى مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية ، فالتدريب يحتاج إلى تخصيص مبالغ وموازنة مالية ليست بالقليلة ، الأمر الذي قد يشكل عائقا أمام التدريب ليكون مناسباً ومشجعاً للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (خليل، 2012) التي أكدت أن ممارسة التمكين من قبل العاملين جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (عريقات، 2016) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة التمكين كانت بدرجة متوسطة.

4-النتائج المتعلقة ببعد (التحفيز الذاتي) لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.

يتضح من الجدول السابق رقم (13) أن ممارسة عناصر التمكين لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء ، فيما يتعلق ببعد (التدريب المستمر) ، جاءت منخفضة أو ضعيفة على العبارة رقم (10) حيث كانت نسبتها المئوية (45%) وجاءت درجة الاستجابة متوسطة على العبارات (8،9،11) حيث كانت نسبتها المئوية (60،%56،%58) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية للبعد متوسطة بدلالة النسبة المئوية (55%). أظهرت النتائج أن مستوى الاستجابة فيما يتعلق بالتدريب المستمر جاء متوسطا ، يعزو الباحث ذلك إلى أن التدريب الذي يتوفر للعاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء ليس كافيا ولا نابعا من الحاجة

جدول رقم (14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الاستجابة لبعد التحفيز الذاتي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية%	درجة الاستجابة
-12	نظام الحوافز المعمول به من طرف الإدارة، يتسم بالموضوعية	2.00	1.010	40%	ضعيفة
-13	نظام المكافأة المطبق يعطني دافعا للعمل	2.34	1.303	47%	ضعيفة
-14	لدي دوافع للمساهمة في تحقيق اهداف الكلية بشكل خاص والجامعة بشكل عام	3.64	1.045	73%	مرتفعة
-15	تقدر الإدارة جهودي في العمل	2.62	1.227	52%	متوسطة
-16	تهتم الإدارة بإعطاء الحوافز لقناعتها بدورها في تحسين الاداء	2.26	1.192	45%	ضعيفة
	الدرجة الكلية للبعد	2.5720	0.64017	51%	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمحور التمكين	2.9313	0.46860	59%	متوسطة

المصدر من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق رقم (14) أن ممارسة عناصر التمكين في كلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء، فيما يتعلق ببعد (التحفيز الذاتي)، جاءت بدرجة ضعيفة على العبارات رقم (12،13،16)، وكانت نسبتها المئوية (40%،47%،51%)، وجاءت بدرجة مرتفعة على العبارة رقم (14) بدلالة نسبتها المئوية (73%)، وجاءت بدرجة متوسطة على العبارة رقم (15) بدلالة نسبتها المئوية (52%) وجاءت النسبة المئوية للاستجابة الكلية للبعد منخفضة بدلالة نسبتها المئوية (51%)، وجاءت نسبة الاستجابة للمتوسط الكلي لمحور التمكين بدرجة متوسطة بدلالة نسبتها المئوية (59%). يتضح من نتائج الجدول السابق أن مستوى الاستجابات للعاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء فيما يتعلق بـ (التحفيز الذاتي) وُجد بدرجة منخفضة ، وقد يعود ذلك إلى أن

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني الذي نصه ما مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الاستجابات لمتغير الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء، وهذا ما يوضحه الجدول التالي رقم (15).

الموظفين لا يتمتعون بنظام حوافز يتلاءم مع طبيعة عملهم وقدراتهم ومهاراتهم ، ولا تمنحهم الكلية حق المشاركة في صنع القرارات بالشكل المناسب ، كما أن رواتبهم لا تتناسب مع طبيعة العمل الذي يقومون به في ظل غلاء المعيشة السائد ، الأمر الذي انعكس سلباً على استجابات العاملين ، وهذا بدوره يخفض من روحهم المعنوية ومن تمكينهم في العمل ومن ثم عدم شعورهم بانتمائهم للكلية التي يعملون فيها وانخفاض اندماجهم في العمل. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العبيد، 2016) التي توصلت إلى أن بعد التحفيز الذاتي جاء بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (15) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الاستجابة لعبارات متغير الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء .

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
1-	ارغب في بذل جهد إضافي عند اللزوم في انجاز عملي	3.90	0.863	78%	مرتفعة
2-	دائماً اواظب على أداء المهام الموكلة لي	4.16	0.681	83%	مرتفعة
3-	اعمل على زيادة ادائي وتطويره من اجل استمرار العمل لدى المؤسسة	3.92	0.900	78%	مرتفعة
4-	لدي التزام بقيم المؤسسة التي اعمل فيها	4.06	0.712	81%	مرتفعة
5-	اهتم بوظيفتي اثناء العمل وخارج أوقات العمل	3.94	0.843	79%	مرتفعة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
6-	معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي	3.88	0.824	78%	مرتفعة
7-	اشعر بالراحة والاستقرار النفسي عند أداء عملي بالمؤسسة	3.68	0.999	74%	مرتفعة
	المتوسط الكلي للاندماج الوظيفي	3.9343	0.51727	79%	مرتفعة

المصدر من اعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS.

الوظيفي ، فمن خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يكون الموظف متمكناً بشكل أكبر من عمله ، كذلك الحوافز المادية والمعنوية لها أثر إيجابي على أداء العاملين ودافعيتهم إلى مزيد من الإنجاز، كما أن فرص التدريب والتطوير المستمر للعاملين في الكلية محل الدراسة لها أثر كبير في تحسين الاندماج الوظيفي ، وأن العمل بأسلوب الفريق الواحد يؤدي إلى تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق ، كما يؤدي إلى تحقيق أهداف الفريق وأهداف الكلية مما يؤثر إيجاباً على الاندماج الوظيفي للعاملين . وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (سارة، ومبارك، 2017) التي أسفرت نتائجها عن أن أفراد عينة الدراسة يرون أنهم مندمجون بوظائفهم بمستوى مرتفع.

ثالثاً: ما طبيعة العلاقة بين التمكين والاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي، ويوضح الجدول التالي رقم (16).

يتضح من الجدول السابق رقم (15) الخاص بالاندماج الوظيفي أوضحت نتائج الجدول أن مستوى ممارسة الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية جاء بدرجات مرتفعة على العبارات (2،4،5) حيث كانت نسبتها المئوية (83%، 81%، 79%) ، وكانت درجات الاستجابة مرتفعة أيضاً على العبارات رقم (1،3،6،7) ، وكانت نسبتها المئوية (78%، 78%، 74%) ، فيما جاءت النسبة الكلية للمتوسط الكلي للاندماج الوظيفي مرتفعة بدلالة نسبتها المئوية (79%) ، وتدل هذه النتيجة على أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة ، إذ جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة على جميع العبارات ، وهذا يدل على أن العاملين يحاولون دائماً تطوير أنفسهم ليكون اندماجهم في وظائفهم في أعلى مستوياته ، وقد جاءت جميع عبارات الاندماج الوظيفي في مستوى مرتفع وهذه النتيجة تشير إلى أن تأثير التمكين الإداري إيجابياً على الاندماج

جدول رقم (16) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

اختبار التوزيع الطبيعي					
Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnova		
Sig.	Df	Statistic	Sig.	df	Statistic

التمكين	0.067	50	0.200	0.985	50	0.776
الاندماج الوظيفي	0.115	50	0.094	0.963	50	0.123

المصدر من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق رقم (16) ان قيمة مستوى رابعا: اختبار فرضيات الدراسة: الدلالة لاختبار Kolmpgrove أكبر من 0.05، إذاً بيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (17): يوضح علاقة الارتباط بين الاندماج الوظيفي والتمكين وأبعاده المختلفة.

المتغير المستقل بأبعاده	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	-0.167	0.245
المشاركة في اتخاذ القرارات	-0.029	0.844
التدريب المستمر	-0.134	0.353
التحفيز الذاتي	-0.191	0.185
التمكين	-0.187	0.192

من الملاحظ من الجدول السابق رقم (17) أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين التمكين والاندماج الوظيفي، كما أن أبعاد التمكين - أيضا - لا توجد علاقة ارتباط بينها وبين الاندماج الوظيفي حيث جاء مستوى الدلالة أكبر من $(\alpha \leq 0,05)$.

اختبار الفرضية الرئيسة التي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين التمكين وبين الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يوضحه الجدول التالي رقم (18).

جدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

المتغير التابع	قيمة R	قيمة R^2	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	B معامل الانحدار	اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الاندماج الوظيفي	0.187	0.035	1.747	0.192	التمكين	-0.207	0.192
						-	1.322

المصدر من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من بيانات الجدول رقم (18) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين التمكين والاندماج الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.187) عند مستوى الدلالة (0.192)، وجاءت قيمة معامل التحديد R^2 (0.035)، وبلغت قيمة معامل الانحدار B (-0.207)، وتؤكد عدم معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة التي بلغت (1.747) وهي غير دالة إحصائيا، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسة ونصها: لا توجد علاقة بين التمكين والاندماج الوظيفي لدى العاملين

بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء. وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (الكيلاني وآخرون، 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين التمكين وتعزيز القدرات الإبداعية. وتتفق مع نتائج دراسة (نور الدين، 2018) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين الاندماج الوظيفي وضغوط العمل والصراع التنظيمي، واختلفت مع دراسة (stander and Rothman, 2010) حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين التمكين النفسي واندماج العاملين.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تفويض السلطة وبين الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يوضحه الجدول التالي رقم (19).

جدول رقم (19) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

المتغير التابع	قيمة R	قيمة R ²	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	B معامل الانحدار	اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الاندماج الوظيفي	.167	.028	1.384	.245	تفويض السلطة	-.124 - 1.176	.245

المصدر من إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (19) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تفويض السلطة والاندماج الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.167) عند مستوى الدلالة (0.245)، وجاءت قيمة معامل التحليل R² (0.28)، وبلغت قيمة معامل الانحدار B (0.124)، وتؤكد عدم معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة التي بلغت (1.384) وهي غير دالة إحصائياً، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تفويض

السلطة وبين الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكيلاني وآخرون، 2018)، ودراسة (سارة ومبارك، 2017).
2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يوضحه الجدول التالي رقم (20).

جدول رقم (20) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

المتغير التابع	قيمة R	قيمة R ²	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	B معامل الانحدار	اختبار T	مستوى الدلالة Sig.

الاندماج الوظيفي	0.029	0.001	0.039	0.844	المشاركة في اتخاذ القرارات	-0.019	-0.198	0.844
------------------	-------	-------	-------	-------	----------------------------	--------	--------	-------

المصدر من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (20) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) ، حيث بلغ معامل الارتباط $R (0.029)$ عند مستوى الدلالة (0.844)، وجاءت قيمة معامل التحليل $R^2 (0.01)$ ، وبلغت قيمة معامل الانحدار $B (-0.019)$ ، وتؤكد عدم معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة التي بلغت (0.39) وهي غير دالة إحصائياً ، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الاندماج الوظيفي لدى العاملين

بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمدية وعمر جهاد، 2016) ودراسة (العبيد، 2016).
3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التدريب المستمر وبين الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يوضحه الجدول التالي رقم (21).

جدول رقم (21) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

المتغير التابع	قيمة R	قيمة R^2	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	B معامل الانحدار	اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الاندماج الوظيفي	0.134	0.018	0.880	0.353	التدريب المستمر	-0.104	0.938

يتضح من الجدول السابق رقم (21) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) ، بين التدريب المستمر وبين الاندماج الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط $R (0.134)$ عند مستوى الدلالة (0.353)، وكانت قيمة معامل التحليل $R^2 (0.018)$ ، وبلغت قيمة معامل الانحدار $B (-0.104)$ ، وتؤكد عدم معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة التي بلغت (0.880) وهي غير دالة إحصائياً ، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية : لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التدريب المستمر وبين الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمدية وعمر جهاد، 2016).
4- الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: إنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التحفيز الذاتي وبين الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يوضحه الجدول التالي رقم (22).

جدول رقم (22) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

المتغير التابع	قيمة R	قيمة R ²	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	B معامل الانحدار	اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الاندماج الوظيفي	.191	.036	1.809	.185	التحفيز الذاتي	154- - 1.345	185.

المصدر من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكيلاني وآخرون، 2018). خامساً: اختبار التساؤلات الخاصة بالفروق الفردية؛ التساؤل: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مستوى التمكين والاندماج الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) لدى العاملين في كلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور الدراسة، وذلك كما يلي:
1-متغير الجنس:

يتضح من الجدول السابق رقم (22) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، بين التحفيز الذاتي وبين الاندماج الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.191) ومستوى الدلالة (0.185) وقيمة معامل التحديد R² (0.36)، وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.154) B- وتؤكد عدم معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة التي بلغت (1.809)، وهي غير دالة إحصائية، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التحفيز الذاتي وبين الاندماج الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء.

متغيرات الدراسة	الجنس	N	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة
التمكين	1	31	2.9435	.51975	.235	.815
	2	19	2.9112	.38320		
الاندماج الوظيفي	1	31	3.9355	.53812	.021	.984
	2	19	3.9323	.49572		

المصدر من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS.

النتيجة مع نتيجة دراسة (Manalo,2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق لمتغير الجنس على الاندماج الوظيفي، ونتيجة دراسة (عزيز الرحمن، 2024) التي أوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائية نحو الاندماج الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وتتفق مع نتيجة دراسة (خليل، 2012) في عدم وجود فروق في التمكين تُعزى لمتغير الجنس.

يتضح من الجدول السابق رقم (23) أن قيمة T والدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)، وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في متوسطات آراء العينة نحو التمكين والاندماج الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس، حيث إن قيم الدلالة الإحصائية لكل متغير جاءت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). وتتفق هذه

2- حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (24) يوضح نتائج اختبار الفروق في متوسطات أفراد العينة نحو التمكين والاندماج الوظيفي وفقا لمتغير المسمى الوظيفي لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء .

مستوى الدلالة	اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط	N		
.150	1.675	.37240	2.8656	20	مختص	التمكين
		.30831	3.3542	3	فني	
		.47591	2.8516	8	رئيس قسم	
		.85315	2.5208	3	نائب مدير إدارة	
		.33740	2.8750	8	مدير إدارة	
		.43196	3.3021	6	نائب مدير عام	
		1.06066	3.0000	2	مدير عام	
		.46860	2.9313	50	Total	
.010	3.231	.52520	3.6286	20	مختص	الاندماج الوظيفي
		.43644	3.8095	3	فني	
		.33285	4.2857	8	رئيس قسم	
		.28571	4.4286	3	نائب مدير ادارة	
		.29574	4.0000	8	مدير ادارة	
		.54710	4.0952	6	نائب مدير عام	
		.60609	4.2857	2	مدير عام	
		.51727	3.9343	50	Total	

المصدر من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق رقم (24) إن قيم F والدلالة الإحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء العينة نحو التمكين وفقا لمتغير المسمى الوظيفي، في حين وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أفراد عينة نحو الاندماج الوظيفي إذ جاءت دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، حيث إن قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)، وتتنق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الغانمي، 2016) في وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتتنق أيضًا مع نتيجة دراسة (عريقات، 2016) في وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يتضح من الجدول السابق رقم (24) إن قيم F والدلالة الإحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء العينة نحو التمكين وفقا لمتغير المسمى الوظيفي، في حين وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أفراد عينة نحو الاندماج الوظيفي إذ جاءت دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، حيث إن قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)، وتتنق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الغانمي، 2016) في وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتتنق أيضًا مع نتيجة دراسة (عريقات، 2016) في وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

3-حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (25) يوضح نتائج الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو التمكين والاندماج الوظيفي وفقا لمتغير سنوات الخبرة لدى العاملين بكلية الطب والعلوم الصحية بجامعة صنعاء .

مستوى الدلالة	اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط	N		
.937	.137	.45885	2.8438	6	اقل من 5 سنوات	التمكين
		.33845	2.8973	14	من 5 – 10 سنوات	
		.48070	2.9625	10	من 11-15 سنة	
		.56395	2.9656	20	15 سنة فأكثر	
		.46860	2.9313	50	Total	
.224	1.511	.30971	3.6429	6	اقل من 5 سنوات	الاندماج الوظيفي
		.60914	3.8265	14	من 5 – 10 سنوات	
		.54793	3.9429	10	من 11-15 سنة	
		.45478	4.0929	20	15 سنة فأكثر	
		.51727	3.9343	50	Total	

المصدر من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS.

سادسا: نتائج الدراسة:

يتضح من الجدول السابق رقم (25) أن قيم F والدلالة الإحصائية في متوسطات أفراد العينة كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو التمكين والاندماج الوظيفي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Manalo,2019) ودراسة (Lyer,2016) ودراسة (القرني،2017) ودراسة (عزيز الرحمن، 2024) في عدم وجود فروق تعزى لعدد سنوات الخبرة.

- تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين متوافر لدى العاملين بالكلية محل الدراسة حيث جاء بدرجة متوسطة وبنسبة (59%)، وجاء مستوى الاندماج الوظيفي بدرجة أعلى من درجة التمكين حيث حصل على نسبة (79%).

- توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة – المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب المستمر، التحفيز الذاتي) وبين الاندماج الوظيفي.

- بينت النتائج أن غالبية أفراد العينة في الكلية محل الدراسة هم من فئة الذكور، وأن الفئة 15 سنة فأكثر جاءت بدرجة أكبر من الفئات الأخرى، وهذا يشير إلى أن أغلب الأفراد العاملين لديهم خبرة كبيرة في مجال العمل.

- أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين يوافقون على أهمية التمكين والاندماج الوظيفي، حيث جاء مستوى التمكين بنسبة متوسطة وجاء الاندماج الوظيفي بنسبة مرتفعة عن التمكين. - أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو التمكين و أبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب المستمر، التحفيز الذاتي) والاندماج الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. - بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو التمكين وأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب المستمر، التحفيز الذاتي) تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

- أوضحت نتائج الدراسة وجود فرق جوهري ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو الاندماج الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي فقط، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات سنوات الخبرة والجنس نحو الاندماج الوظيفي.

سابعاً: استنتاجات الدراسة:

- وُجِدَ مستوى متوسط من التمكين الإداري لدى العاملين في الكلية محل الدراسة، وكان أكثر الأبعاد توافراً هو بُعد تفويض السلطة، يليه بُعد

المشاركة في اتخاذ القرارات، فالتدريب المستمر، وأخيراً بُعد التحفيز الذاتي، وبالرغم من وجود التمكين بدرجة متوسطة إلا أنه ما يزال في الحدود الدنيا. وتحتاج الكلية محل الدراسة إلى زيادة المشاركة في صناعة القرار وتفويض الصلاحيات. ومع أن النتائج تشير إلى وجود نسبة جيدة، لكنها مازالت في حدود الوظائف والمهام المتعلقة بالتوصيف.

- أهم أبعاد التمكين الإداري الذي يحقق مستوى مرتفعاً من الاندماج الوظيفي هو تفويض السلطة؛ حيث يؤدي إلى أن يكون العاملون أكثر استعداداً ورغبة في العمل، يليه بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات، ثم التدريب المستمر الذي يعزز القدرات والمهارات مما ينعكس على تحسين جودة الخدمات وإتقان العمل.

ثامناً: التوصيات:

بناء على أهداف الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

- توصي الدراسة الكلية محل الدراسة بضرورة منح العاملين صلاحية أكبر واستقلالية في اتخاذ القرارات وخاصة القرارات الروتينية التي تتعلق بإنجاز معاملات الطلاب اليومية.

- العمل على تطوير وتدريب العاملين في الكلية محل الدراسة، واستثمار قدراتهم عن طريق تأهيلهم ورفع كفاءتهم من خلال عقد دورات تدريبية معتمدة بعد دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين.

- تعزيز مبدأ التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والاندماج الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين في الكلية.

[3] - أغريب، فاتن عزان عيسى (2017) الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير (منشورة) فلسطين: جامعة القدس، القدس.

[4] - أندولاس، رامي، ومعايعة، عادل (2008) الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.

[5] البردان، محمد فوزي امين (2017) دور راس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاصلية والارتباط بالعمل، رسالة دكتوراه، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة قسم إدارة الاعمال.

[6] بلكير، خليفة (2019) تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير.

[7] البلوي، محمد سليمان (2008) التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك. -بو علام، أمينة (2018) الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظفين، دراسة ميدانية في الإدارة المحلية لولاية الوادي، مجلة البدر، المجلد 10، العدد (11) ص 1390-1402.

[8] - حسنين، احمد جابر (2013) الإحباط الإداري (الأسباب والعلاج)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

[9] - حمادي، احمد، وخلق، ياسر (2016) التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 8 عدد (16) ص 105-137.

[10] حمامة، عمار (2018) علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي، رسالة دكتوراه، جامعة قاصد مرباح ورقلة، الجزائر.

- ضرورة تبني الكلية محل الدراسة مبدأ العدالة في ترقية العاملين بعيداً على المحسوبيات والمجاملات والعلاقات الشخصية ، وأن تكون الترقيات مبنية على الكفاءة والجدارة والإبداع وسرعة الإنجاز.

- ضرورة التركيز على منح الحوافز والمكافآت التي تتناسب مع جهود العاملين ، فهذا الأمر سيعزز من اندماجهم في أعمالهم.

- تأهيل العاملين من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية في مختلف المستويات التنظيمية بالكلية.

البحوث المستقبلية المقترحة:

- إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال ، من أجل دعم نتائج الدراسة الحالية أو تصويب ونقد الدراسة ، وكذلك استخدام متغيرات أخرى لكل من التمكين و الاندماج الوظيفي.

- إعادة اختبار نتائج هذه الدراسة على قطاعات أخرى بالبيئة اليمنية، كالقطاع المصرفي والقطاع الصحي. - ربط الاندماج الوظيفي بمتغيرات أخرى حديثة؛ كالقيادة التحولية ، و التعلم التنظيمي.

المراجع العربية:

[1] الأحمرى، علي عبد الله على (2014) التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى لجرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين، رسالة ماجستير، غير منشورة، في العلوم الإدارية، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية.

[2] - أسماعيل، ماضي خليل (2015) أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد الثالث، ص 52.

- [11] - الحوامدة، نضال، والمعايطة، سالم (2005) أثر دوافع الالتحاق بالعمل بالسلوك الإبداعي لدى المشرفين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، مجلة المنارة، جامعة ال البيت، المجلد 11، العدد (2).
- [12] - الخشاب، فهد بطي (2017) أثر الرضا في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في رئاسة الوزراء لدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، كلية إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال.
- [13] - خليل، ناشر (2012) التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- [14] راضي، جواد محسن (2010) التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، مجلد (1) العدد (12): ص ص 62-84.
- [15] - الرشودي، خالد سليمان (2009) مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة نائف للعلوم الأمنية.
- [16] الزأمل، يوسف إسماعيل (2013) التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري وكالة غوث الدولية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [17] - سارة، مرزوق، وبوعشه، مبارك (2017) دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 4 العدد (3) ص ص 163-187.
- [18] - سالي، على محمد (2002) العلاقة بين ابعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ص ص 37 - 38.
- [19] سلطان، عبد العزيز (2012) راس المال البشري وتطوير القطاع الحكومي، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون الخليج العربي، الرياض، ديسمبر ص 10 -12. - الشهراني، عبد الله عوض (2009) دور التمكين في التحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة نائف للعلوم الأمنية.
- [20] صبار، محمد (2016) الانغماس الوظيفي وعلاقته بالثقة بالنفس لدى المرشدين التربويين، مجلة الأستاذ، المجلد (2) العدد (617)، ص 166.
- [21] - العتيبي، ادم غازي (1998) أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لكلية التجارة والاقتصاد، العدد (59) الجامعة المستنصرية، ص ص 1 -84.
- [22] - عدوان، سناء عبد الله سليمان (2022) أثر الاستغراق الوظيفي على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة عجلون الوطنية، الأردن.
- [23] - عريقات، زكية (2016) أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح).
- [24] - عرفان، إسماعيل عبد المنعم احمد (2021) الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا عن الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (31)، العدد (110) ص ص 112-164.
- [25] - عزيز الرحمن، ريان عدنان (2024) الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف، المجلة الاقتصادية والإدارية والعلوم الاجتماعية، المجلد 8، العدد (7) ص ص 99 -120.

- [26] -عقيلي، عمر وصفي(2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان .
- [27] - العساف، حسين موسي (2006) التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة مقدمة لمؤتمر الابداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.
- [28] - العطار، عارف والشنقرى، عبد الله (2006) تقدير المعلمين والعاملين لدرجة تمكنهم من السلطة، مجلة العلوم التربوية، المجلد (21) عدد (8) ص 243-210.
- [29]العطار، هيثم (2012) التمكين الإداري وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير، منشورة، كلية إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية فلسطين.
- [30] - الغانمي، افراح، وخضير، عبد الرضا (2018) دور الاستغراق الوظيفي وانعكاساته على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد103-129.
- [31]- القرني، سعد محمد (2017) مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، العدد 193، ص 225 - 294. - قوز، عبد الله احمد (2016) التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال. كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- [32] - كشروود، عمار الطيب (2018) معجم المصطلحات: علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، بيروت، لبنان.
- [33] - الكيلاني، احمد وأبو بكر، وأبو العيلة، حسن (2018) التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية (NAS) ورئاسة
- الحكومة التونسية ومعهد الإدارة العامة والتفتيش، تونس - لعبد اللطيف، ثامر بن عبد الله، القرني، صالح بن علي (2018) مستوى الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (34)، العدد (4) ص ص 344 - 371.
- [34] - محمد، سعيد عبد (2020) الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى العاملين، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة القادسية، العراق. - محمدية، عمر جهاد (2016) أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- [35] - محمود، درداء عبد الملك (2020) تأثير اندماج العاملين في ريادة الاعمال، دراسة تطبيقية لعينة من الشركات العائلية في بغداد، الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد.
- [36] - مرسى، مرفت محمد (2017) أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والاسرة كمتغير وسيط، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مجلد (9)، عدد (1)، الأردن، ص 20 - 25.
- [37] - المطيري، ضيف الله (2019) العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد (27) العدد (1) ص ص 27-54.
- [38] المعاني، ايمن عودة، وأخو رشيدة، عبد الحكيم عقله (2009) التمكين الإداري واثاره في ابداع العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد (5)، العدد (2)، ص ص 236-240.
- [39]المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007) المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.
- [40]ملحم، يحيى سليم (2009) التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

- [7] Chirkowski, smolak, t. (2012) Does work Engagement Burnout? The person-job fit and level of Burnout and Engagement in work. Polish psychological Bulletin, 43, (2) pp:76-85.
- [8] - Cole, m. s, Walter, f. , Bedeian , A.G and O Boyle, E.H. (2012) Job Burnout and employee Engagement : A meta- analytic examination of construct proliferation. Journal of management, 38, (5) pp:1550-1581.
- [9] Dimitriadis, z., (2005) Employee Empowerment in the Greek context, International Journal Manpower, 26 (1):80-92.
- [10] Elloy, D.F & Terpening, W.D (1992) An Empirical Distinction Between Job Involvement : Some Additional Evidence , Canadian Journal of Behavioral Science , vol, 24
- [11] Hakanen, j.j. and Schaufeli, w.B. (2012) Do Burnout and work Engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three- wave seven-year. Prospective study. Journal of Affective disorders, 141, (2) pp:415-424.
- [12] Hughes, L. (2002) If You Want Something done Right Delegate It, Women in Business, 53 (7). P17.
- [13] Kahn, W.A. (1990) psychological conditions of Personal engagement and dis engagement at work, Academy of Management Journal, 33, (4), 692-724.
- [14] Khan E t Gan (2011) Job Involvement as predictor of Employee Commitment evidence from Pakistan. International Journal of Business and management, p, 252. - Kruja, D, et al (2009) The Levels of Empowerment impact on The Level of Job Satisfaction: The Case of Albania Hotels. T m c Journal, 4, (2) pp:10 -27.
- [15] Lesley, (2001) Empowerment, Frist. Published, Butterworth- Heinemannco. Londo.
- [16] Manalo, R.A (2019) Occupational stress, organizational commitment and work engagement of stem Track public School Teacher siapro posed employee welfare program, Ietra Business and Economic Review, 1 (1) pp:9-22.
- [17] Naidu, S (2011) Effects of work-life Balance on the self-Instrument, unpublished master Thesis, Pepperdine university.
- [18] Paulik, K. (2020) Some, Psychological Factors Related to Work (بحوث ودراسات)، الطبعة الثانية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- [41] - المنوري، احمد، والجرايدة، محمد (2014) واقع التمكين الإداري لدي مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، مجلة المنارة، مجلد (20)، عدد (1) ص ص 41-87.
- [42] - المومني، خالد سليمان احمد (2020) درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين، المجلة لتربوية، ع (69) جامعة سوهاج.
- [43] - نور الدين، عسلي (2018) دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية، المجلد (11)، العدد (1)، ص ص 142 - 153.
- المراجع باللغة الإنجليزية:**
- [1] Bakker, A.B and Albrecht, s. (2018) work engagement: current trends, career *Development international*, 23(1)p :4-11
- [2] Bakker, A. B .and leiter m, p. (2010) work engagement: A handbook of essential theory and research, New York: psychology press.
- [3] Bakker, A. Demerouti, E. and Sinz Vergel, A. (2014) Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. Annual Review of Organization Psychology and Organization Behavior, 1 (1) PP:389-411.
- [4] Bakker, Arnold and Lieter, Mich et. Al (2010) Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research, Psychology Press, vol, 65 No (1) PP:182-190.
- [5] Bark, K.A, and Johanson, K. R (2019) Job Satisfaction, Work Engagement and Turnover Intention of Cte, Health Science Teachers, International Journal for Research in Vocational Education and Training , 6(3) 224-242.
- [6] Burgess, Rita Elizabeth (2014) A correlational Analysis of Empowerment and Exprien with Resistance to change, Doctoral Study, submitted in partial Full Fu meitl of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, walden university.

- [23] Spreitzer, Gretchen M, Noble, Deborahs, Misha, and Aneilk
- [24] Spritzer, greet chin (2007) Taking Stack: Areview of more Than twenty years of research on emp, werment at work, for coming, Hand book of organization Development, Sage publications
- [25] Stander, M.W and Rothman, S. (2010) Psychological empowerment job insecurity and employee engagement, S.A, Journal of Industrial psychology, 36 (1) 1-9.
- [26] Topchyan, R. and woehler, c (2020) Do teacher status, Gender, and years of Teaching Experience Impact job Sotisfaction and work Engagements, Education and urban society, 00(0), 1-27.
- [27] Wine Filed, T. Boyd, C, Saelel J. and Pignata, S (2008) Update on National University Stress Study, Australian Universities Review, 50 (1) PP:20-29.
- Engagement in Teachers, The New Educational Review, 59. (1) pp:203- 213.
- [19] San, B. and Tok, t (2017) The Relation Ship Between Teachers, Work Engagement and Organizational Commitment, Pamuk Kale University, Journal of Social Science, 26, pp:355-370.
- [20] Sarathr and Mani Kandan, K. (2014) Work Engagement and Work – Related Wellbeing of School Teachers, Selp Journal of Social Science, 5(22) PP:93-100.
- [21] Schau feli, w.B and Salanova, m(2007) Efficacy or in Efficacy, that, s the question: Burnout and work Engagement and their Relationships with efficacy belies. Anxiety, stress, and coping ,20, (2) pp:177-196.
- [22] Schaufeli, W.B., and Bakker, A.B. (2003) Test manal for the Utrecht work Engagement scal. unpublished manuscript manuscript, Utrecht university the Nether lands Retried form <http://www.schaufeli.com>