

دور الاندماج الوظيفي في تعزيز التميز المنظمي : دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة

(The Role of functional fusion in enhancing organizational excellence/
exploratory study in Al-Risafa Third Public Directorate of Education)

م. محمد حميد عبدالمجيد اللامي

mohammed.hameed@uomustansiriyah.edu.iq

كلية العلوم السياحية / الجامعة المستنصرية

تاريخ استلام البحث 2022/4/20 تاريخ قبول النشر 2022/6/14 تاريخ النشر 2022/10/17

المستخلص :

حرص البحث على تحديد دور الاندماج الوظيفي في تعزيز التميز المنظمي من خلال أجراءه بالمنظمات العراقية ولبوغ ذلك لابد من الاعتماد على أبعاد الاندماج الوظيفي ممثلة (بمشاركة بالمعلومات ، المشاركة بالسلطة ، المكافآت) وأبعاد التميز المنظمي تمثلت (بالقيادة ، العاملين ، السياسة والاستراتيجية ، العلاقات والموارد) حيث تم اختيار المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة إحدى تشكيلات وزارة التربية العراقية ميداناً للبحث و عمد الباحث الى استخدام العينة العشوائية في اختيار عينة البحث إذ تم توزيع (95) استمارة استبانة في المديرية المبحوثة وتم استعادة (89) استمارة ورفضت (6) منها وتم استخدام معامل الارتباط (Spearman) واختبار (t) لبيان العلاقة بين المتغيرات ، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار ، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد . وبرز النتائج التي توصل اليها البحث هو وجود علاقات ارتباط و تأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث وأبرز التوصيات التي خرج بها البحث هي أهمية عمل المديرية عينة البحث بدعم أنشطة البحث والتطوير عن طريق عرض الافكار الابداعية لموظفيها من اجل اضافة خاصية على مخرجاتها النهائية و ضرورة قيام المديرية المبحوثة بتطوير و تنمية مهارات و قدرات مواردها البشرية بصورة عامة و الرعاية المكثفة بالفئات الشابة بصورة خاصة ومنحهم فرص لتنمية قدراتهم و تطويرها وخصوصاً في الاختصاصات النادرة .

الكلمات المفتاحية : الاندماج الوظيفي ، التميز المنظمي ، تربية الرصافة

Abstract

This research pays attention on limiting the impact of functional involvement process in developing the culture of organizational distinguishing within Iraqi constitutions. In attempt to reach this level, it must depend on the dimensions of the functional involvement represented by sharing data, authority sharing and awards) and the dimensions of organizational distinguishing represented by (leadership, workers, policy, strategy, relations and resources). It has chosen Al-Risafa Third Public Directorate, one of the offices of the Ministry of Education as a field of research where the researcher used the random sample in choosing the research sample. It has been distributed (95) application form questionnaire in the targeted directorate where (89) application forms have been returned while (6) have been refused. It has been used the correlation coefficient (Spearman) and test (t) to show the relationship among the variables besides using test (f) to limit regression equation. It has been also used (R^2) to explain the amount of independent variable impact on the

dependent variable. The most important results that research reaches to are: there are correlation relation and significant impact among the research variables. The most important recommendations of the research are the importance of directorate work of sample research in supporting the research activities and development through exposing the creative ideas to its employees to make specialty to the end outcomes and the necessity of development done by the targeted directorate to its employees and developing the skills and abilities of its human resources in general and the intensive care of the young groups in particular and giving them the opportunities to develop their abilities especially in the rare specializations.

Keywords: *functional involvement, organizational distinguishing*

المقدمة Introduction

يعتبر موضوع الاندماج الوظيفي من المواضيع الهامة التي لاقت الاهتمام الكبير والواسع لدى العديد من الإدارات الحديثة لمختلف المنظمات فهو يقيس مدى الارتباط الحاصل بين الموظف ومجال عمله وحيث أن المورد البشري يمثل الدعامة الأساسية لمراحل الازدهار و الارتقاء في أي منظمة أو مجتمع ، لذا لا يعتقد بوجود أي اساس منظمي بدونه . والتميز المنظمي يبين إمكانية تعزيز ثقافة التفوق والابداع والاستفادة من كافة موارد المنظمة لبلوغ أقصى مستويات النمو لتحقيق لاستحسان رضا الزبون والموظفين .

وسعى البحث لتوضيح أهمية الاندماج الوظيفي في تعزيز التميز المنظمي في المديرية مجتمع البحث ولفت أنتباه ادارة المديرية المذكورة أنفاً الى أهمية أملاك الاندماج الوظيفي و الاسهام في تعزيز التميز المنظمي وقد جرى أعداد هذا البحث ضمن أربع محاور تناول المحور الأول (منهجية البحث) في حين تناول المحور الثاني (الجانب النظري) والمحور الثالث تناول (الجانب العلمي) والمحور الرابع تناول (الاستنتاجات و التوصيات) التي خرج بها البحث .

المحور الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث :

يمكن تلخيص مشكلة البحث التي تم التوصل اليها من خلال المعاشية الميدانية في المديرية مجتمع البحث خلال فترة جمع البيانات والمعلومات والتي تمثلت (ثلاثة أشهر) بالاهمية القصوى لتوظيف أبعاد الاندماج الوظيفي لديها لغرض تحقيق أعلى مؤشرات التميز المنظمي . وبناءً على ما تقدم بالإمكان إثارة التساؤلات الآتية :

1. هل أن المديرية عينة البحث تدرك أهمية الاندماج الوظيفي ؟
2. هل أن المديرية عينة البحث تدرك أهمية أبعاد التميز المنظمي ؟
3. هل تهتم و توظف المديرية عينة البحث الاندماج الوظيفي في تحقيق التميز المنظمي ؟
4. ما علاقة الارتباط بين الاندماج الوظيفي في تحقيق التميز المنظمي للمديرية عينة البحث؟

ثانياً : أهمية البحث :

يمكن أبراز أهمية هذا البحث من خلال جانبين أساسيين وهما :

1. الجانب النظري: أهمية البحث تتجلى من خلال رفد المكتبات العربية بنتائج علمي عن علاقة أفتراضية بين متغيرين (الاندماج الوظيفي و التميز المنظمي) وأضافة أطار نظري مفهومي متكامل للعلاقة بين المتغيرين المذكورين أنفأ .
2. الجانب الميداني : أسهام البحث في محاولة لتقديم عدد من الأسس العلمية التي يتم الاستناد والرجوع اليها في المديرية المبحوثة من خلال توضيح الاندماج الوظيفي و أبعاده وما يتمخض عنه في أسهام تعزيز التميز المنظمي في المنظمة المبحوثة .

ثالثاً : أهداف البحث :

بعد أن تم تحديد مشكلة وأهمية البحث لابد للباحث من التطرق الى هدف البحث الذي سيركز في تحديد العلاقة وتأثيرها بين الاندماج الوظيفي و تعزيز التميز المنظمي في المديرية المبحوثة بالإضافة الى تحقيق الأهداف التالية :-

1. تقديم دراسة نظرية و علمية مفصلة للإدارة العليا في المديرية المبحوثة عن (تأثير الاندماج الوظيفي في تعزيز التميز المنظمي).
2. وصف و تشخيص المتغيرات (الاندماج الوظيفي و التميز المنظمي) في المديرية المبحوثة .
3. اختبار علاقة الاندماج الوظيفي وتأثير تلك العلاقة في تعزيز التميز المنظمي في المديرية المبحوثة .

رابعاً : التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث :

1. **الاندماج الوظيفي** : يُسخر العاملين في المنظمة أنفسهم لأدوار العمل، وذلك من خلال توظيف طاقاتهم، والقدرة على التعبير عن أنفسهم جسدياً، ومعرفياً، وعاطفياً في أثناء تأدية أعمالهم .
2. **التميز المنظمي**: وهو قدرة المنظمات على بلوغ أهدافها طويلة الاجل عن طريق أساليب حديثة تنظيمية توافقية و متماسكة .

جدول رقم (1) متغيرات البحث

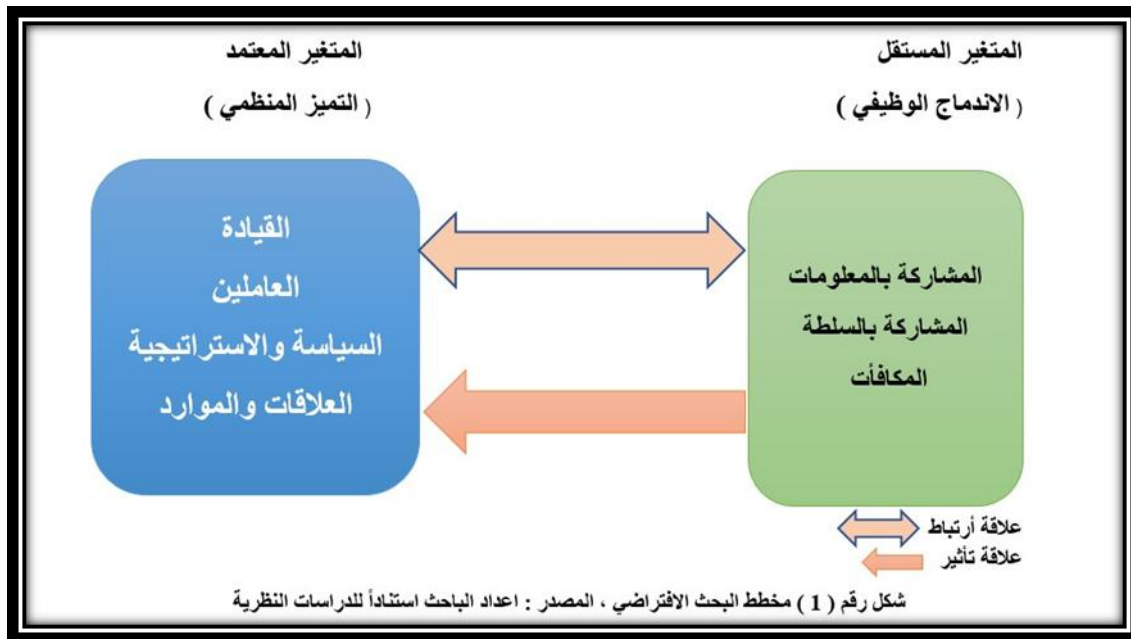
المتغير	البعد	المصدر
الاندماج الوظيفي <i>Career Integration</i> (مستقل)	المشاركة بالمعلومات	أستناداً الى أفكار (Lawler , et al . , 1995)
	المشاركة بالسلطة	
	المكافآت	
التميز المنظمي <i>Institutional Excellence</i> (معتمد)	القيادة	(Tracy & Chee, 2013)
	العاملين	(Haks, 2007)
	السياسة والاستراتيجية	(Thabet, 2017)
	العلاقات والموارد	(Lasrado, 2018)

المصدر: أعداد الباحث أستناداً على الادبيات النظرية

خامساً : مخطط البحث :

من أجل حل مشكلة البحث لابد من معالجة منظمة في رؤية نظرية ومضامين ميدانية تفضي الى تصميم مخطط فرضي يشير الى علاقة منطقية بين متغيرات البحث شكل رقم (1) ، ويتضمن المخطط المتغيرات الاتية :

1. المتغير المستقل X (Independent variable) ويتضمن أبعاد الاندماج الوظيفي (المشاركة بالمعلومات ، المشاركة بالسلطة ، المكافآت) .
2. المتغير التابع Y (Dependent variable) ويتضمن أبعاد التميز المنظمي (القيادة ، العاملين ، السياسة والاستراتيجية ، العلاقات والموارد) .



سادساً : فرضيات البحث :

- من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي فقد تم الاعتماد على الفرضيات التالية :-
1. الفرضية الأولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الاندماج الوظيفي و التميز المنظمي) وينبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية وكما الاتي :
 1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات و الاداء المنظمي .
 2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة بالسلطة و الاداء المنظمي .
 3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المكافآت و الاداء المنظمي .
 2. الفرضية الثانية : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد الاندماج الوظيفي على التميز المنظمي .
 1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة بالمعلومات على التميز المنظمي .
 2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة بالسلطة على التميز المنظمي .
 3. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمكافآت على التميز المنظمي .

سابعاً: الحدود الزمانية والمكانية :

1. الحدود الزمانية : وهي مدة البدء بأعداد الجانب النظري للدراسة وأجراء الجانب التطبيقي على العينة المبحوثة والتي تبدأ من المدة (2022/3/8) ولغاية (2022/5/10) .
2. الحدود المكانية : تم اختيار للمديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة أحد تشكيلات وزارة التربية العراقية .

ثامناً : أداة البحث :

البحث أعتمد كلياً على مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة و التأكد من صحتها أو من عدم صحتها ، وكما هو متعارف فإن الاستبانة هو الجانب التطبيقي في جمع البيانات التي تتألف من (38) فقرة تمثل مجموعة من الأسئلة الموجه الى أفراد العينة المبحوثة (للمديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة) أحد تشكيلات وزارة التربية العراقية حيث تم تخصيص (22) فقرة للمتغير الأول (الاندماج الوظيفي) يقابلها (16) فقرة للمتغير الثاني (التميز المنظمي) .

تاسعاً : الوسائل الإحصائية المستخدمة :

البحث أعتمد على مجموعة من الاستبانات الموجه الى عينة المبحوثة والبالغ عددها (95) استبانة موزعة على مختلف الكوادر الوظيفية والمستويات الادارية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة وتم أستلام (89) استبانة وتم رفض (6) منها ، ومن أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة لاستخراج النسب الإحصائية للاستبانات الصالحة هي (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل ارتباط (Spearman) ومعادلة الانحدار البسيط) في برنامج (SPSS V.25) وكما موضح في أدناه :

1. النسب المئوية : لغرض تحديد معدل اجابات الاتفاق عن متغيرات البحث الرئيسية و الفرعية .
2. الوسط الحسابي : وهو مقياس من مقاييس النزعة المركزية متعددة الأنواع ويعد من أكثر المتوسطات شيوعاً و أستخداماً ، وهو حاصل قسمة مجموع القيم على عددها (السماك واخرون ، 1989 : 134) .
3. الانحراف المعياري : وهو أحد مقاييس النزعة المركزية متعددة الأنواع ويستخدم لمعرفة مستوى تشتت أجابات العينة عن الوسط الحسابي (الشمري و نصر ، 2021 : 215) .

عاشراً : ميدان و مجتمع عينة البحث :

1. ميدان البحث :

تم اختيار المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة إحدى تشكيلات وزارة التربية في العاصمة بغداد مجالاً لتطبيق البحث ، وتم تحديدها من أجل دراسة الموضوع (دور الاندماج الوظيفي في التميز المنظمي / دراسة أستطلاعية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة) .

2. عينة البحث :

أستخدمت طريقة العينة العشوائية في تحديد عينة البحث على عدد من الكوادر الوظيفية والمستويات الادارية في (المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة) إحدى تشكيلات وزارة التربية العراقية و تم توزيع (95) استبانة و تم أستعادة (89) و تم رفض (6) منها .

المحور الثاني : الاطار النظري للبحث

مفهوم الاندماج الوظيفي :

كلما زاد اندماج العاملين أرتفعت فرص مناقشة العاملين بمواضيع أكثر إيجابية عن المنظمة المنتمين لها ، حيث ستزداد مشاركتهم في تقديم خدمات ملائمة للعمل وكذلك تزداد تطلعاتهم في بقائهم بالعمل في المنظمة ، ذلك يفضي الى تخفيض نسب الغياب عن العمل ، ويقدمون سعي أكبر ومنظم (محمد ، 2020 :5) ويرى (Kreither&Angel5,2001:227) هو الحيز الذي يستعمل في حياة الفرد العامل أي درجة علاقته بوظيفته ، ويبين الجدول رقم (1) بعض مفاهيم مرونة الموارد البشرية .

جدول رقم (2) بعض التعاريف للاندماج الوظيفي

أسم الباحث	التعريف
Dubin,1956:19-36	هي المرحلة التي تبين وضع الوظيفة بشكل كلي والتي تكون منبعاً رئيسياً لإشباع الحاجات المهمة للأفراد .
Blau & Boal, 1987:288-300	تصور العاملين لأعمالهم من خلال الارتباط مع بيئة العمل وكيف سيصبح عملهم وحياتهم في المنظمة .
Paullay, et al ,1994:224	مدى اهتمام العامل بشكل أدراكي بوظيفته و أنشغاله و تمسكه بها .
Robbins, 1998:419-420	مدى تطابق الفرد العامل مع وظيفته ويسير بفاعلية في تأدية المهام المناطة به ويعتبر أدائه الوظيفي قيمة هامة لذاته .
Akita & Venkat, 2004:1	التوافق النفسي للفرد العامل مع وظيفته و أن يهوى الفرد وظيفته وتعلقه بها .
هلسا ، 2018 : 185	هو الاندماج الوجداني للفرد العامل صوب منظمته وأهدافها وفلسفتها و قيمها و رسالتها .

المصدر: أعداد الباحث أستناداً على الادبيات النظرية

أبعاد الاندماج الوظيفي :

العديد من الدراسات أوضحت أن الاندماج الوظيفي للعاملين يساهم بشكل فعال و مباشر في تطوير نوعية حياتهم ويحفزهم للرغبة في أداء أعمالهم بالإضافة الى العمل على تيسير تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ، وهناك عدة أساليب لتطبيق الاندماج الوظيفي كما يعبر (Cotton,1993:21) أهمها هو تزويد الفرد العامل بالبيانات و المعلومات اللازمة الي يحتاجها لانجاز أهداف الوظيفة المكلف بها ، منح الموظف عدد من الصلاحيات اللازمة التي تخوله من امتلاك السلطة والتأثير في مروضيه في كل ما يتعلق بوظيفته ، منح الموظف الحوافز المادية والمعنوية ، أما الأبعاد الرئيسة للاندماج الوظيفي هي كالآتي :- (Lawler, et al., 1995 : 35)

1. المشاركة بالسلطة : من خلال الاستفادة من عدة تطبيقات مثل المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة (الاثراء الوظيفي) .
2. المشاركة بالمعلومات ويقصد به هو زيادة معلومات الافراد العاملين في المنظمات لتحقيق الأهداف الوظيفية المكلفين بأنجازها ومنحهم الصلاحيات الكاملة في ما تقتضيه المسؤولية اللازمة التي من شأنها تمكنهم من امتلاك السلطة .

3. الحوافز و المكافآت : المشاركة بالحوافز والتحفيز هو أسلوب ناجح تتبعه أغلب المنظمات لزيادة درجة الاندماج الوظيفي وهذا الأسلوب شائع كوسيلة من وسائل زيادة الإنتاجية و التكيف العملي و زيادة درجة الرضا الوظيفي (Goetsh & David ,1997: 175)

مفهوم التميز المنظمي:

في مطلع الثمانينات من القرن المنصرم نشر العالمين (Tom Peters) و زميله (Robert Waterman) كتاباً حول (التميز) وأشارا فيه الى عدم وجود منظمات متميزة بل أن هناك منظمات تسعى و تجاهد من أجل تحقيق التميز في منتجاتها (Bashiwa, et al, 2013:35) وعرف (Alabduljader,2018:149) التميز على أنه (الجهود المبذولة للمنظمة لتأسيس أطار من العمليات والمعايير الي تستهدف أشراك الموظفين و تحفيزهم على توفير أفضل الخدمات التي تشبع حاجات و رغبات الزبائن) ، و يعتقد (Al-Shorouqi,2018:61) التميز هو التفرد التنظيمي وقدرة و قابلية المنظمة على ترسيخ ثقافة التميز في الاعمال و الابداع والاستفادة من جميع موارد و إمكانيات المنظمة لتحقيق معدلات عالية للنمو لغرض الوصول لتحقيق رضا المستفيد والافراد العاملين و أصحاب المصالح وهو حالة من حالات التفوق الممكن تحقيقها في حال كانت المنظمات قادرة على تجاوز التوقعات ، وعرفها (Nenada,et.al,2018:48) هي قدرة المنظمة على تحقيق نجاح طويل الأمد ومستدام من خلال أنظمة تنظيمية تتوافق و تعمل بشكل متماسك.

أبعاد التميز المنظمي :

1. القيادة

جميع المنظمات على مختلف الأصعدة تحتاج الى القيادة ، وقد عرفها (Tracy & Chee,2013:15) تعريفان متميزان و يخصان منظمات الاعمال ، التعريف الأول (هي القدرة و القابلية على تحقيق أداء استثنائي من أفراد مألوفين) والتعريف الثاني للقيادة (هي إمكانية الحصول على رؤوسين) وان النوع الأول و الأخير من القيادة يأتيان عندما يقرر الناس بأنفسهم أتباع شخص معين حسب توجهاته و رؤيته وليست من خلال المنصب أو المال أو السلطة أن القادة الاستثنائيين يتطلب منهم توجيه موظفيهم الى تبني أهداف منظماتهم لكي يتمكن هؤلاء الموظفين من الاتصال بمهمة منظماتهم بشكل جدي و فعال (Vinyard,2019:5) وينبغي على قادة المنظمات أن يتمتعوا بالمرونة و يتخيلون المستقبل و يحققونه و يمثلون قدوة لقيمهم و أخلاقهم و ثقة ملهمة في جميع الأوقات (Amalnick&Zadeh,2017:58) .

2. الافراد العاملين :

أن مصطلح الموارد البشرية يشير الى الافراد العاملين في المنظمات ويعدون من أهم الموارد القيمة و المفيدة في المنظمة لان المهارات و الخبرات و المعرفة التي يمتلكونها تزيد من قيمة المنظمة في مجال العمل حيث أغلب المنظمات الممتازة تقوم بإطلاق الإمكانيات الكاملة لموظفيها وأدارتهم بشكل جيد و تطويرهم على المستويين التنظيمي و الفردي أذا أنها تعزز مبادئ العدالة والمساواة و أشراك و تمكين الموظفين وتستخدم طرق عديدة لتحفيز الموظفين بأستخدام مهاراتهم و معارفهم لصالح المنظمة (Haks,2007:19) .

3. السياسة و الاستراتيجية :

السياسة هي أسلوب من أساليب العمل العديدة التي يتم اختيارها لتوجيه القرارات الحالية والمستقبلية ، وعرفت الاستراتيجية على أنها المنهجية التي يتم اختيارها من أجل وضع الأهداف المحددة والعمل على تحقيق تلك الأهداف التي حددت مسبقاً (Dogan,2015:1290) في حين أشار (Thabet,2017:13) أن الاستراتيجية هي جهود فكرية تقوم بتخصيص موارد المنظمة على المدى البعيد ويرسم مساحة نشاطها من أجل تحقيق على ميزة تنافسية .

4. العلاقات والموارد:

أن المنظمات البارزة تخطط و تدير الترابط و العلاقات و الاتصالات الداخلية و الخارجية لغرض تعزيز سياستها و استراتيجيتها و تأمين إدارة الموارد أذ يتم التوازن بين المتطلبات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع والبيئة (Sahmood,2013:30-31) ، وان الارتباطات يزيد قيمة للزبائن وتعزز أهداف المنظمة وتعمل من أجل تحقيقها وترفع مستوى الرضا لدى الزبائن بالإضافة الى تجنيه المنظمة من كفاءات و خبرات في ميدان العمل ، وان المنظمات تزيد خاصية يستحيل بلوغها بأي أساليب أخرى أو باستخدام المال أو الوقت أو المواد ، والموارد تقوم بتطوير استخدامها من خلال وضع نموذج وأنشطة مالية مصممة بصورة ملائمة للتحكيم واعداد تقارير والمراجعة وبذلك يتيح بتنفيذ المتطلبات على المدى الطويل عوضاً عن المدى القصير لغرض مواصلة قدرتها التنافسية (Lasrado,2018:70) .

المحور الثالث : الجانب العملي " التطبيقي " للبحث .

في هذا المحور سيتم تناول أربع فصول رئيسية تشتمل على :-

1. صدق وثبات أداة البحث .
2. وصف و تشخيص متغيرات البحث .
3. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية و الفرضيات الفرعية منها .
4. اختبار فرضية التأثير الرئيسية و الفرضيات الفرعية منها .

أولاً : صدق وثبات أداة البحث

تحتوي استمارة الاستبيان على متغير البحث المستقل (الاندماج الوظيفي) والمتغير التابع (التميز المنظمي) و يحتوي كل متغير جملة من الابعاد الفرعية ويتضح ذلك في الجدول رقم (3) .

جدول رقم (3) توصيف أستمارة الاستبيان

المتغير	البعد	عدد العبارات	Alpha Cronbach	قيم الصدق
الاندماج الوظيفي <i>Career Integration</i> (مستقل)	المشاركة بالمعلومات	8	0.70	0.84
	المشاركة بالسلطة	7	0.74	0.86
	المكافآت	7	0.79	0.89
التميز المنظمي <i>Institutional Excellence</i> (معتمد)	القيادة	4	0.83	0.91
	العاملين	4	0.87	0.93
	السياسة والاستراتيجية	4	0.86	0.93
	العلاقات والموارد	4	0.88	0.94

المصدر : اعداد الباحث ، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS ver.25)

يتضح من الجدول أعلاه الاتي :

1. المتغير المستقل (الاندماج الوظيفي) يشمل ثلاثة أبعاد فرعية وهي (المشاركة بالمعلومات) التي تم قياسها من خلال (8) أسئلة ، وعدد الاسئلة في بعد (المشاركة بالسلطة) كانت (7) أسئلة ، وبعد (المكافآت) تم قياسه من خلال (7) أسئلة . ويتضح في الجدول أعلاه أن قيم (Alpha Cronbach) والتي يعد واحد من أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة و يعتبر مقبولا في حال تخطيه نسبة (0.70) فيما يبدو نسبة ثباته جيدة إذا بلغت (0.80) فاكتر (Sekrana,2003:311) تتفاوت بين (0.70) و (0.79) وتعد من ضمن النسب المقبولة . وبخصوص صدق المقياس الذي يوضح أن المقياس يقيس فعلاً ما جرى وضعه لقياسه (Sekrana,2003:206) تفاوتت قيمته بين (0.84) و (0.94) والصدق يعادل الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح ، 2008 : 565) .
2. المتغير الثاني (التميز المنظمي) يتألف من أربعة أبعاد فرعية تم قياسها من خلال (4) أسئلة لكل بعد من أبعاده وهي (القيادة ، العاملين ، السياسة والاستراتيجية و العلاقات والموارد) وقد اختلفت قيم (Alpha Cronbach) للأبعاد الاربعة بين (0.83) و (0.88) ، وتباينت قيم الصدق بين (0.91) و (0.94) .

يتضح للباحث من خلال التحليل أعلاه صدق وثبات إدارة القياس مما يساعده على الاطمئنان في النتائج التي بالإمكان التوصل اليها .

ثانياً : وصف و تشخيص متغيرات البحث

عمد الباحث الى استخدام (الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري و شدة الاجابة) من أجل وصف و تشخيص درجة أدراك مجتمع البحث لوجود متغيرات البحث على المستوى الكلي و الفرعي وفقاً للجدول أدناه .

جدول رقم (4) الاحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

ت	المتغير	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
1.	المشاركة بالمعلومات	3.35	0.51	67%
2.	المشاركة بالسلطة	3.50	0.58	70%
3.	المكافآت	3.34	0.54	67%
	الاندماج الوظيفي	3.40	0.43	68%
1.	القيادة	3.40	0.80	68%
2.	العاملين	3.35	0.88	67%
3.	السياسة والاستراتيجية	3.15	0.94	63%
4.	العلاقات والموارد	3.21	0.91	64%
	التميز المنظمي	3.27	0.90	65%

المصدر : اعداد الباحث ، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS ver.25)

يتضح من الجدول أعلاه الآتي :

1. نال متغير الاندماج الوظيفي وسطاً حسابياً موزوناً وصل الى (3.40) حيث يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، وحقت قيمة الانحراف المعياري (0.43) وتعد قيمة قليلة يدل على أنسجام أجابات افراد مجتمع البحث والخاص بهذا المتغير ، وشدة الاجابة كانت (68 %) . ان المحصلة النهائية تؤثر على اعتماد المديرية عينة البحث لأبعاد الاندماج الوظيفي وما يساند ذلك أن الاوساط الحسابية الموزونة للابعاد الفرعية كانت (3.35) و (3.50) و (3.34) على التوالي وتعد أعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وقيم الانحراف المعياري وصلت الى (0.51) و (0.58) و (0.54) على التوالي والقيم القليلة تؤثر على قوة أنسجام أجابات افراد مجتمع البحث ، وشدة الاجابة وصلت الى (67 %) و (70 %) و (67 %) على التوالي .

2. نال متغير التميز المنظمي وسطاً حسابياً موزوناً وصل الى (3.27) حيث يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، وحقت قيمة الانحراف المعياري (0.90) وتعد قيمة قليلة يدل على أنسجام أجابات افراد مجتمع البحث والخاص بهذا المتغير ، وشدة الاجابة كانت (65 %) . ان المحصلة النهائية تؤثر على اعتماد المديرية عينة البحث لأبعاد الاندماج الوظيفي في سبيل الارتقاء بالمديرية وما يساند ذلك أن الاوساط الحسابية الموزونة للابعاد الفرعية كانت (3.40) و (3.53) و (3.15) و (3.21) على التوالي وتعد أعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وقيم الانحراف المعياري وصلت الى (0.80) و (0.88) و (0.94) و (0.91) على التوالي والقيم القليلة تؤثر على قوة أنسجام أجابات افراد مجتمع البحث ، وشدة الاجابة وصلت الى (68 %) و (67 %) و (63 %) و (64 %) على التوالي .

يتوصل الباحث من التحليل الاحصائي أعلاه أن العاملين في المديرية عينة البحث لديهم أدراك لتوافر متغير الاندماج الوظيفي حيث كان الاجابات أكثر أنسجام من أدراكهم لتوافر متغير التميز المنظمي .

ثالثاً : اختبار فرضيات الارتباط

سيطرق الباحث هنا الى دراسة الفرضية الرئيسية الاولى (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الاندماج الوظيفي و التميز المنظمي) وتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية وكما الآتي :

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات و الاداء المنظمي .
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة بالسلطة و الاداء المنظمي .
3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المكافآت و الاداء المنظمي .

تم الاعتماد على معامل الارتباط البسيط (Spearman) لدراسة فرضيات البحث ، الجدول رقم (5) يبين مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات البحث ، إذ يتم النظر على مدى قوة معامل الارتباط من خلال قاعدة ، علاقة ارتباط منخفضة (في حال قيمة معامل الارتباط البسيط اقل من " 0.10 " ، علاقة الارتباط معتدلة) في حال قيمة معامل الارتباط البسيط بين " 0.10 – 0.30 " و علاقة ارتباط قوية (في حال قيمة معامل الارتباط البسيط أعلى من " 0.30 ")

جدول رقم (5) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

التميز المنظمي	المتغير التابع المتغير المستقل
0.28**	المشاركة بالمعلومات
0.29**	المشاركة بالسلطة
0.58**	المكافآت
0.52**	الاندماج الوظيفي
** معنوي عند مستوى 1%	

المصدر : اعداد الباحث ، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS ver.25)

يتضح من جدول رقم (5) أن هناك علاقة ارتباط وثيقة و ذو دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين أبعاد الاندماج الوظيفي و التميز المنظمي . بعد (المكافآت) وصل الى أعلى قيمة ارتباط والتي بلغت (0.58) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1 %) ، ثم بعد (المشاركة بالسلطة) فقد حقق قيمة ارتباط بلغت (0.29) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1 %) وأخيراً جاء بعد (المشاركة بالمعلومات) حقق أعلى قيمة ارتباط أذ بلغت (0.28) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1 %) وفي النطاق الكلي وصلت قيمة معامل ارتباط الاندماج الوظيفي مع التميز المنظمي الى (0.52) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1 %) .

الباحث يتوصل بعد التحليل الاحصائي أعلاه الى رد فرضية العدم (H_0) للفرضية الرئيسية الاولى و ما نبثق عنها من فرضيات فرعية ، فبحوى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاندماج الوظيفي و التميز المنظمي ، ويؤشر هذا على أن المديرية عينة البحث بإمكانها الاستفادة من الاندماج الوظيفي في تدعيم التميز المنظمي .

رابعاً : اختبار فرضية التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد الاندماج الوظيفي على التميز المنظمي) .

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة بالمعلومات على التميز المنظمي .
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة بالسلطة على التميز المنظمي .
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمكافآت على التميز المنظمي .

أختبر الباحث الفرضية الرئيسية الثانية من خلال استخدام معامل الانحدار البسيط ، والموضح في جدول رقم (6) .

جدول رقم (6) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

R^2	قيمة f المحسوبة ومعنويتها	قيمة t المحسوبة ومعنويتها	التميز المنظمي		المتغير التابع المتغير المستقل
			β	a	
0.07	*6.78	*2.60	0.42	1.85	المشاركة بالمعلومات
0.06	*5.53	*2.35	0.34	2.07	المشاركة بالسلطة
0.35	**47.70	**6.91	0.89	0.30	المكافآت
0.21	**23.44	**4.84	0.86	0.36	الاندماج الوظيفي

المصدر : اعداد الباحث ، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS ver.25)

يتبين من الجدول أعلاه الآتي :

1. أن بعد (المشاركة بالمعلومات) لديه تأثير بمقدار (0.42) في التميز المنظمي حيث كان التغيير بمقدار وحدة واحدة . ويعد هذا التأثير تأثيراً معنوياً عند مستوى (5 %) وتحققت قيمة (t) التي تعمل على قياس معنوية معامل الانحدار (β) لتكون (2.60) وهذه القيمة معنوية عند المستوى المذكور أنفاً . وبلغت قيمة (f) التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار الى (6.78) وكذلك قيمة معنوية عند المستوى (5 %) . ويتبين من الجدول أعلاه أن بعد المشاركة بالمعلومات تشرح ما نسبته (7 %) من التغيرات التي تحدث في التميز المنظمي والنسبة المئوية المتبقية (93 %) ترجع لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج .
2. أن بعد (المشاركة بالسلطة) لديه تأثير بمقدار (0.34) في التميز المنظمي حيث كان التغيير بمقدار وحدة واحدة . ويعد هذا التأثير تأثيراً معنوياً عند مستوى (5 %) وتحققت قيمة (t) التي تعمل على قياس معنوية معامل الانحدار (β) لتكون (2.35) وهذه القيمة معنوية عند المستوى المذكور أنفاً . وبلغت قيمة (f) التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار الى (5.53) وكذلك قيمة معنوية عند المستوى (5 %) . ويتبين من الجدول أعلاه أن بعد المشاركة بالمعلومات تشرح ما نسبته (6 %) من التغيرات التي تحدث في التميز المنظمي والنسبة المئوية المتبقية (94 %) ترجع لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج .
3. أن بعد (المكافآت) لديه تأثير بمقدار (0.89) في التميز المنظمي حيث كان التغيير بمقدار وحدة واحدة . ويعد هذا التأثير تأثيراً معنوياً عند مستوى (1 %) وتحققت قيمة (t) التي تعمل على قياس معنوية معامل الانحدار (β) لتكون (6.91) وهذه القيمة معنوية عند المستوى المذكور أنفاً . وبلغت قيمة (f) التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار الى (47.70) وكذلك قيمة معنوية عند المستوى (1 %) . ويتبين من الجدول أعلاه أن بعد المشاركة بالمعلومات تشرح ما نسبته (35 %) من التغيرات التي تحدث في التميز المنظمي والنسبة المئوية المتبقية (65 %) ترجع لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج .
4. أن (الاندماج الوظيفي) لديه تأثير بمقدار (0.86) في التميز المنظمي حيث كان التغيير بمقدار وحدة واحدة . ويعد هذا التأثير تأثيراً معنوياً عند مستوى (1 %) وتحققت قيمة (t) التي تعمل على قياس معنوية معامل الانحدار (β) لتكون (4.84) وهذه القيمة معنوية عند المستوى المذكور أنفاً . وبلغت قيمة (f) التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار الى (23.44) وكذلك قيمة معنوية عند المستوى (1 %) . ويتبين من الجدول أعلاه أن بعد المشاركة بالمعلومات تشرح ما نسبته (21 %) من التغيرات التي

تحدث في التميز المنظمي والنسبة المئوية المتبقية (79 %) ترجع لمتغيرات أخرى غير داخلة في النموذج .

الباحث يتوصل بعد التحليل الاحصائي أعلاه الى رد فرضية العدم (H_0) للفرضية الرئيسية الثانية و ما نبثق عنها من فرضيات فرعية ، وقبول فرضية الوجود (H_1) بفحوى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاندماج الوظيفي و التميز المنظمي وبأماكن المديرية مجتمع البحث أن تطور و تعزز من التميز المنظمي في حال تقدم مستوى الاندماج الوظيفي .

المحور الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

أولاً : الاستنتاجات:

1. نتائج البحث أوضحت بوجود مؤشرات لتأثير أبعاد (الاندماج الوظيفي) في تعزيز التميز المنظمي بسميته (الفكرية و التطبيقية) وهذا يستلزم الاهمية بشكل أكبر بالاندماج الوظيفي في المديرية عينة البحث لغرض تحقيق التميز المنظمي .
2. يذكر الجانب العملي الى وجود علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة معنوية بين الاندماج الوظيفي كونها متغير مستقل بالتميز المنظمي كونه متغير معتمد وهذا يوضح حالة الفهم و الوعي لمتغيرات البحث .
3. أن أحد أهم الواجبات الجوهرية والرئيسية التي يجب أن تضطلع بها المديرية مجتمع البحث هو قياس فاعلية وكفاءة موظفيها ، والعمل على تقييم أدائهم باستمرار وتعتبر المكافآت (المادية و المعنوية) أهم العناصر التي تقدمها المديرية لموظفيها .
4. نجاح المديرية عينة البحث يرتكز على تنمية و تطوير موظفيها عن طريق أشراكهم بدورات تدريبية تقوم على صقل مهاراتهم و قدراتهم ويساهم في تنمية أدائهم .
5. هناك رعاية واضحة من قبل المديرية مجتمع البحث بتعزيز العلاقات مع موظفيها و مراجعيتها من أجل زيادة الوعي ببرامج الموارد البشرية في تحقيق جهدها للنجاح .
6. هناك تركيز ملحوظ من قبل المديرية عينة البحث على إيجاد أمكانية لتطوير و تنمية مهارات و قابليات الافراد العاملين من خلال توفير برامج تدريبية و فكرية تطويرية وتنموية لهم .

ثانياً : التوصيات :

1. يجب على إدارة المديرية المبحوثة الاطلاع على دراسات و تجارب الدول المتقدمة في حقل الاندماج الوظيفي و التميز المنظمي والسعي في استخدام أهم نتائجها بعد أنسجامها مع البيئة العراقية التربوية و التعليمية لغرض تطوير و تنمية واقعها الطبيعي .
2. أهمية عمل المديرية عينة البحث بدعم أنشطة البحث والتطوير عن طريق عرض الافكار الابداعية لموظفيها من اجل اضافة خاصية على مخرجاتها النهائية .
3. وجوب بيان الوصف الوظيفي و توثيقه بكل من الاختصاصات العلمية والتربوية و الادارية .

4. ينبغي على المديرية مجتمع البحث تعزيز و تدعيم البرامج الطبية و الصحية لغرض تحقيق التوازن بين العمل الوظيفي و الحياة الشخصية للموظف تجنباً لتأثير العمل على حياته العائلية .
5. أعطاء فرص كبيرة للملاكات التربوية والادارية في المديرية عينة البحث بالمشاركة في صنع القرارات و بخصوص المرتبطة أعمالهم ومنحهم المزيد من الحرية والاستقلالية في تعيين أسلوب أدائها من خلال الاثراء الوظيفي .
6. تدعيم الاندماج الوظيفي في المديرية عينة البحث من أجل ديمومة العمل على إقامة الدورات التدريبية و ورش العمل و الندوات والمؤتمرات لغرض رفع الوعي والفهم بهذا الحقل التربوي .
7. ضرورة قيام المديرية المبحوثة تطوير و تنمية مهارات و قدرات مواردها البشرية بصورة عامة و الرعاية المكثفة بالفئات الشابة بصورة خاصة ومنحهم فرص لتنمية قدراتهم و تطويرها وخصوصاً في الاختصاصات النادرة .
8. ينبغي على المديرية المبحوثة زيادة الكفاءة و الفاعلية الادارية عن طريق نهج أسلوب الادارة الحديثة المستند الى المشاركة و الاخذ بالآراء والمقترحات التي تساهم في تنمية و تطوير أداء الموظفين والابتعاد عن نمط الادارة المتعسفة في العمل .
9. البحث يوصي بالاستفادة قدر الامكان من التميز المنظمي بأعتباره بنية تحتية تنفع في عملية الاندماج الوظيفي ، وقطب أساسي في أنتشار مفاهيم و مصطلحات الاندماج الوظيفي من أجل تهيئة الموظفين و المدراء لعملية الاندماج .

المصادر References

أولاً : المصادر العربية

أ. الكتب .

1. محمد السماك ، قبيس الفهادي ، صفاء الصفاوي (1989) " أصول البحث العلمي " الطبعة الثانية ، مطبعة جامعة صلاح الدين ، العراق ص : 134 .

البحوث العلمية :

1. الشمري ، أحمد عبدالله و نصر ، علي مغير (2021) " تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي : دراسة استطلاعية تحليلية في دائرة حماية وتحسين البيئة الفرات الأوسط " كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة كربلاء ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 17 ، العدد 69 .
2. محمد ، سعد علي (2020) " الاندماج الوظيفي وعلاقته الشخصية المنتجة لدى الموظفين " رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة القادسية ، العراق .
3. هلسا ، عوني (2018) ، ارتباط العاملين وأثره في تحسين أداء الشركات الصناعية في منطقة العقبة الاقتصادية " Employee Engagement and Its Impact to Improve the Performance of Industrial Companies in Aqaba Special Economic Zone. "Global Journal of Economic and Business, 427 (5917).

المصادر الاجنبية :

1. Alabduljader, Salah A.(2018), The Influence of Service Quality Dimensions on Organizational Excellence, Canadian Center of Science and Education, Vol. 11, No. 10,P149-164.
2. Akita, S. & Venkat, R. (2004), Impact of Charismatic Leadership and Job Involvement on Corporate Image Building, Management, Research of Labor Studies, Vol. 29, No.1.
3. Al-Shorouqi, Khalifa Ali, (2018), The Impact of Human Resources Management Practices on Institutional Excellence in the Ministry of Interior, Kingdom of Bahrain, Master Thesis in Administrative and Security Sciences, Officers Training College, Royal Police Academy, Bahrain
4. Bashiwa, Hassan Abdullah and Al-Barwari, Nizar Abdul Majeed and Aishouni, Mohammed Ahmed, (2013) Institutional Excellence, Quality and Best Practices Approach, Principles and Applications, Al-Warraq Institution for Publishing and Distribution, First Edition, Amman.
5. Blan, G.J. & Baol, K.B. (1987), Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism, The Academy of Management Review, vol. 12, No. 2.
6. Cotton, J. (1993), Employee Involvement: Method for Improving Performance and Work Attitude. California: SAGE Publication Inc.

7. Dogan, Nilhun, (2015) The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 195, 1288 – 129
8. Dubin, R. (1956), Industrial Worker's worlds: A study of the Central Life interests of Industrial Workers, Social Problems, Vol.3.
9. Hakes, Chris (2007) The EFQM Excellence Model for organization Performance, 1st, Van Haren, UK.
10. Goetsh, David L. & Davis, Stanley B. (1997), Introduction to Total Quality (2nd ed.), Prentice-Hall Inc., New Jersey.
11. Kreither, Robert & Kinicki, Angelo (2001), Organizational behavior (5th ed.), Irwin/McGraw-Hill, America, New York Lawal.
12. Lasrado, Flevy (2018), „Achieving Organizational Excellenc, the registered company Springer International Publishin, Switzerland.
13. Nenadál, Jaroslav & Vykydal David & Waloszek, David ,(2018) Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovácia Prosperit 47- 64
14. .Paullay, I. & Alliger, G. & Stone-Romero, E. (1994), Construct Validation of two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality, Journal of Applied Psychology, Vol. 79.
15. Sahmood, Ehab Abd Rabo (2013) The reality of excellence at Al-Aqsa University and ways to develop it in the light of the European model of excellence EFQM, Master Thesis of Leadership and Management, Academy of Management and Policy for Graduate Studies, Al-Aqsa University
16. Sekrana, Uma (2003), "Research methods for business, A skill building approach", 4th ed., John Wiley & Sons, Inc.
17. Thabet, Mustafa Thaeer (2017) Analysis of the strategic partnership between the public and private sectors to guide investment in the field of electricity distribution in Iraq, which is part of the requirements for obtaining a higher diploma degree in strategic planning, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
18. Vinyard, John (2019) „Baldrige for leaders, Third Edition, ASQ, USA.