

## التشخيص التنظيمي وعلاقته بالاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن

الاستلام: 1/ يوليو/ 2024  
التحكيم: 15/ يوليو/ 2024  
القبول: 8/ اكتوبر/ 2024

أ.د/ علي بن صالح الشايح<sup>(1)</sup>  
أ. مها محمد المقبل<sup>(2)</sup>  
هدى سلامة الرفاعي<sup>(3)</sup>

© 2024 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط - المملكة العربية السعودية [ashayea@qu.edu.sa](mailto:ashayea@qu.edu.sa)

<sup>2</sup> باحثة دكتوراه بجامعة القصيم - المملكة العربية السعودية

<sup>3</sup> باحثة دكتوراه بجامعة القصيم - المملكة العربية السعودية

\* عنوان المراسلة: [mahahope66@gmail.com](mailto:mahahope66@gmail.com)

## التشخيص التنظيمي وعلاقته بالاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التشخيص التنظيمي وواقع الاندماج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن، وطبيعة العلاقة بينهما. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستعانت بمقياس (Weisbord's Six-Box) للتشخيص التنظيمي، ومقياس (UWES-9) للاندماج الوظيفي، لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (176) عضواً من الهيئة التدريسية بالجامعة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين واقع التشخيص التنظيمي وبين واقع الاندماج الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.76)، وأن واقع التشخيص التنظيمي لجامعة حفر الباطن جاء بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لواقع التشخيص التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، ووجود فروق في بُعد الهدف تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية تعزى لصالح أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك. كما أظهرت النتائج أن الاندماج الوظيفي لأفراد العينة جاء بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لواقع الاندماج الوظيفي في بُعدي (التفاني، والانهماك) تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور.

الكلمات المفتاحية: التشخيص التنظيمي- التطوير التنظيمي- الاندماج الوظيفي- جامعة حفر الباطن.

## Organizational Diagnosis and its Relationship to Work Engagement among Hafer Al-Batin University's' Faculty Members

Prof. Ali bin Saleh Al-Shaya <sup>(1,\*)</sup>  
Maha Mohammed Almuqbel <sup>(2)</sup>  
Huda Salamah ALraifai <sup>(3)</sup>

### Abstract:

The study aimed to reveal the reality of organizational diagnosis and of work engagement of Hafer Al-Batin University's' faculty members, and the nature of the relationship between them. The study used the descriptive, correlational approach, used Weisbord's Six-Box scale for organizational diagnosis, the UWES-9 scale for work engagement, to collect data from the study sample of (176) members of the university's faculty. The results of the study showed that there is a positive relationship with statistical significance between the reality of organizational diagnosis and the reality of job integration, and the reality of the organizational diagnosis, and job integration reached a high score, and the presence of statistically significant differences between the averages of the study sample's responses to the reality of (organizational diagnosis, and work engagement) due to the gender variable, in favor of females, and the presence of differences in the goal dimension due to the academic rank variable due to the benefit of assistant professor and associate professor.

**Keywords:** *Organizational Diagnosis - Organizational Development - Job Engagement - Hafer Al-Batin University.*

1 Professor of Educational Administration and Planning – KSA - [ashayea@qu.edu.sa](mailto:ashayea@qu.edu.sa)

2 PhD researcher at Qassim University – KSA

3 PhD researcher at Qassim University – KSA

\* Corresponding Email Address [mahahope66@gmail.com](mailto:mahahope66@gmail.com)

## مقدمة

تتطلب التغييرات والتطورات الخارجية كالعولمة والتكنولوجيا، إعادة النظر في تصميم الاستراتيجيات التنظيمية للجامعات، وفي هذا الإطار يعد التشخيص التنظيمي أحد أهم هذه الاستراتيجيات التي تتخذها المنظمات للتطوير التنظيمي، استجابةً للتغيير ومواجهة التحديات. كما ظهرت الضرورة تجاه التطوير الإداري لتحسين مستوى أداء المنظمات بسبب تزايد حجم ونوعية المشكلات التي تواجهها الأنظمة الإدارية، كانهخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وكثرة الغياب والاستقالات؛ مما يدفع المنظمات لتبني خطط حديثة ولمموسة للتغيير والتطوير التنظيمي (شهاب، 2014). ودواعي التطوير المؤسسي والتحسين المستمر، يعتمد على ارتباط الأفراد بعملهم، حيث إن الموظف المندمج بعمله يتمتع بموقف إيجابي للغاية، حيث إن الاندماج في العمل مؤشراً جيداً للموظفين، والفرق، والمنظمات فيما يتعلق بجودة نتائج العمل، من أجل تحقيق النجاح والتطور، وتحتاج كل مؤسسة تعليمية إلى موظفين مندمجين (Gorospe, Gorospe , 2022) كما توصي (Ali, et al., 2011) و(هدى، 2019)، و (Pranitasari, 2021) المؤسسات بضرورة تطوير بيئة العمل من خلال تحسين العوامل المباشرة والمؤثرة التي تسهم في اندماج الهيئة التدريسية بشكل أكبر.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

كون التشخيص التنظيمي أحد أدوات التطوير المؤسسي الذي يسعى لتحقيق الأغراض المنشودة التي بدورها تحقق عن طريق تداخل عدة عوامل، من ضمنها الاندماج الوظيفي، وبذلك تسعى الدراسة إلى معرفة طبيعتها العلاقة بينهما وتبلور ذلك من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين التشخيص التنظيمي والاندماج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن؟ ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- 1- ما واقع التشخيص التنظيمي لجامعة حضر الباطن من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التشخيص التنظيمي لجامعة حضر الباطن تعزى للمتغيرات: الجنس، الرتبة الأكاديمية؟
- 3- ما واقع الاندماج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن تعزى للمتغيرات: الجنس، الرتبة الأكاديمية؟
- 5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التشخيص التنظيمي وواقع الاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم؟

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التشخيص التنظيمي والاندماج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن وبحث طبيعتها العلاقة بينهما، وتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لواقع التشخيص التنظيمي، والاندماج الوظيفي تعزى للمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية).

الأهمية/ تنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأخرى تطبيقية وفيما يلي توضيح ذلك:  
الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول مفهوم التشخيص التنظيمي بوصفه أداة فعالة نحو التطوير التنظيمي، ويعد اتجاهاً إدارياً حديثاً يتطلب المنظمات تبنيه ليتكون لديها صورة واضحة عن الواقع التنظيمي، فيسهل في إعداد استراتيجيات للمنظمة وبالتالي ينعكس إيجاباً على أدائها مما يصنع الفارق والتميز لها. وتناولت علاقته بالاندماج الوظيفي باعتباره أساس تكيف الموظفين داخل المنظمة، وهذا ما يسهل قيامهم بأداء مهامهم ما يسهل على المؤسسة تحقيق أهدافها، وذلك يثري المحتوى العربي، ويضيد الباحثين في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية: قد تسهم الدراسة في لفت اهتمام القائمين على التخطيط ومتخذي القرار في إدارة جامعة حضر الباطن في كيفية تطبيق التشخيص التنظيمي بفعالية، ودوره الإيجابي في تعزيز الاندماج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وقد تزود نتائج الدراسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بواقع الاندماج الوظيفي لديهم، مما قد يؤدي إلى زيادة مستوى الاندماج لديهم.

## الحدود

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على التشخيص التنظيمي، وعلاقته بالاندماج التنظيمي من خلال أبعاد التشخيص التنظيمي (الهدف- الهيكل التنظيمي- العلاقات- المكافآت والحوافز- الآليات المساعدة- القيادة)، وأبعاد الاندماج الوظيفي (الطاقة والحيوية- التضاني والاخلاص- الانهماك).  
الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد)  
الحدود المكانية: أجريت الدراسة في جامعة حضر الباطن.  
الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1445هـ.

## مصطلحات الدراسة

### التشخيص التنظيمي (Organizational Diagnosis):

يعرفه شهاب (2014، ص.36) بأنه "مرحلة جمع المعلومات، وتحليلها، ووضع الاهداف التطويرية المناسبة، وتحديد المشكلة التي تحتاج إلى حلول، مع بيان العناصر المسببة للمشكلة، ووضع الاستراتيجيات وتقنيات التغيير الواجب اختيارها".

ويعرف إجرائياً بأنه: عملية من خلالها تقوم جامعة حضر الباطن بجمع وتوليد وتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة حول واقع أبعاد العملية التنظيمية، ثم تحليل البيانات والمعلومات واستخلاص استنتاجات حول التغييرات المحتملة، ثم اتخاذ الإجراءات والتدابير الصحيحة.

الاندماج الوظيفي (Work Engagement): ويعرفه مرزوق (2021، ص.381) هو "كل إجراء يساعد الموظف على أن يصبح عضواً منتجاً ضمن القوة العاملة في المنظمة، وتضمن تكيفه مع متطلبات عمله وتناغمه مع زملائه وانسجامه في محيط العمل، وضمان ولائه واستمراره مع المنظم".

وتعرفه الدراسة إجرائياً بأنه: اتجاه إيجابي وحالة ذهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن، تجعلهم يرتبطون وينخرطون في عملهم بطاقة وحيوية جسمانية، ومرونة عقلية، مما يمكنهم من مواجهة تحديات ومشكلات العمل بفعالية، والشعور بالسعادة المهنية، ويساهمون في تحقيق أهداف الجامعة.

## الدراسات السابقة

جاءت دراسة علي وآخرون (Ali et al., 2011) لتحليل التشخيص التنظيمي للجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وطبقت الاستبانة على (200) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في أصفهان. أظهرت النتائج أن واقع التشخيص التنظيمي للجامعات للأبعاد (القيادة، العلاقات، المكافآت والحوافز) جاء بدرجة عالية، بينما للأبعاد (الهدف، الهيكل التنظيمي، والآليات المساعدة) جاء بدرجة ضعيفة. كما دلت النتائج على وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة لواقع التشخيص التنظيمي تعزى للمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الحالة الوظيفية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التشخيص التنظيمي تعزى للمتغيرات (التخصص العلمي، موقع الجامعة الخدمية).

كما أجرى عليان (2015) دراسة هدفت إلى قياس مدى قدرة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام نموذج (Six Box Model)، واستهدفت الدراسة ثلاث جامعات (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى) بفلسطين. قامت الدراسة بتحليل الكتب والأدبيات الخاصة بالموضوع، ومقياس (Weisbord Six-Box) كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (302) من موظفي الجامعات الثلاثة الإداريين، والأكاديميين. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها والتشخيص التنظيمي، أيضاً دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لبعد (المكافأة) لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أعلى من 15 سنة.

أجرى أندريانتي وآخرون (Indrianti et al, 2018) دراسة هدفت للتعرف على مفهوم التشخيص التنظيمي الذي يحاول تطوير نموذج إطار عمل ماكينزي 7S ونموذج Weisbord Six Box مع معايير التعليم العالي الوطنية. تم استخدام المنهج المزيج. واعتمدت بؤرة التركيز وتحليل الأدب النظري المتعلق بالتشخيص التنظيمي؛ أدوات الدراسة. أظهرت النتائج أن نموذج Weisbord Six Box للتشخيص التنظيمي مناسب للتطبيق على المؤسسات التعليمية.

هدفت دراسة إيزاتي وموليانا (Izzati, Mulyana, 2023) تحديد مدى فعالية عملية التشخيص التنظيمي في المدرسة الثانوية المهنية. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة مقياس Weisbord Six-Box بأبعاده (الأهداف والهيكل والقيادة والعلاقات والمكافآت والآليات المساعدة)، طبق على عينة قصدية من مديري ووكلاء المديرين في المدارس الثانوية المهنية في سورا ابايا باندونيسيا. وأظهرت النتائج أن تطبيق التشخيص التنظيمي في المدارس الثانوية المهنية بشكل عام فعال جداً. حيث جاءت الأبعاد (القيادة، الأهداف والهيكل التنظيمي) بالترتيب وبدرجة عالية. بينما جاء بعد الحوافز بدرجة ضعيفة.

هدفت دراسة الزهرة، وعلي (2018) إلى معرفة علاقة تكوين الاستاذ الجامعي بالاندماج الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة بعدد (17) أستاذاً جامعياً بجامعة أدرار. أظهرت الدراسة أن لتكوين الاستاذ الجامعي يسهم إيجابياً على مستوى اندماجه الوظيفي.

كما أجرى جورسبي وإدانيول (Gorospé, Edaniol, 2022) دراسة هدفت للتعرف على مستوى الاندماج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية أوكسيدنتال ميندورو الحكومية في سان خوسيه، أوكسيدنتال ميندورو، الفلبين من حيث المشاركة المعرفية، والمشاركة العاطفية، والمشاركة الاجتماعية (الزملاء، والطلاب). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على (150) عضو من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أن مستوى الاندماج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية وبمتوسط (3,85)، وتوصي الدراسة بتهيئة بيئة العمل المناسبة لتعزيز الاندماج الوظيفي.

وأجرى علي (2022) دراسة سعت التعرف على الفروق في الاندماج في العمل والتي ترجع إلى متغيري النوع وعدد سنوات الخبرة ودراسة العلاقات بين رأس المال النفسي والاندماج في العمل وكذلك بين الرضا الوظيفي والاندماج في العمل، ومعرفة تأثير التفاعل بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي على الاندماج في العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (398) معلماً ومعلمة للمرحلت الابتدائية. تم استخدام مقياس رأس المال النفسي ، (Luthans, Youssef et al., 2007) ومقياس الرضا الوظيفي، ومقياس الاندماج الوظيفي (Schaufeli et al., 2002) توصلت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الاندماج في العمل ترجع لمتغيري النوع وسنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين الاندماج في العمل وبين (رأس المال النفسي ، و الرضا الوظيفي والرضا الشخصي عن المهنة والرضا عن بيئة وظروف العمل ، وبين الرضا عن الإدارة والإشراف).

## الإطار النظري

مفهوم التشخيص التنظيمي: يشير مفهوم التشخيص التنظيمي إلى "عملية العثور على المشاكل الرئيسية التي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية والبحث عن حلول بديلة لحل المشاكل من خلال التحسين التنظيمي أو استراتيجيات التطوير" (Izzati, Mulyana, 2023, p.768)

والتشخيص التنظيمي جزء من عملية إدارية أكبر وأوسع وهي إدارة الأداء، باعتباره عملية تهدف إلى قياس وتقييم أداء المنظمة. وهو عملية استقصائية عامة لحل المشاكل التنظيمية داخل المنظمة، وتنطوي على ثلاثة أشكال: المعرفة المفاهيمية، معرفة مظاهر المشكلة، المعرفة الإجرائية (عتريس، 2019).

أهداف التشخيص التنظيمي: للتشخيص التنظيمي أهداف عدة يمكن إيجازها كما جاء في (Khan, 2023) كالتالي:

- 1- التعرف على كيفية إدراك الموظفين لأهداف المنظمة.
2. دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يحقق أهدافها.
3. استكشاف الممارسات القيادية المتعلقة بالتوجيه والتعاون والإشراف الخاص بطاقتهم الإدارية.
4. فحص العلاقات بين الموظفين وكيفية تأثيرها على الإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.
5. تقييم نظام الحوافز لجهود الموظفين ومكافآتهم.
6. التحقق من مدى توفر آليات طلب المساعدة في القسم.

أهمية التشخيص التنظيمي:- التشخيص التنظيمي هو وسيلة لفحص وتحديد الفجوة بين ما حدث (ما هو كائن) وما يجب أن يحدث وما ينبغي أن يكون في المنظمة، ويتضمن هدفين، مهمين الأول هو تقييم الفشل التنظيمي والثاني هو تقييم صحة المنظمة، ولا يقتصر التشخيص في التطوير التنظيمي على إيجاد وحل المشكلات الموجودة، ولكن أيضاً موجه نحو التنمية حيث يتم ذلك لتقييم الوظيفة الحالية للمنظمة لإيجاد مجالات للتطوير المستقبلي (Sawitri, Widyarini, 2019).

مقياس (Weisbord Six-Box): تم تصميم مقياس Weisbord Six-Box، لتشخيص المشكلات التنظيمية وتحديد مستوى الأداء التنظيمي. وساهم النموذج في إعطاء المديرين نهجاً أفضل لتحديد ومعالجة مشاكل عدم الكفاءة. لقد تم تصميمه بطريقة تمكن المنظمات من تقييم أدائها، بالإضافة إلى تحديد أي وشيك الخطر داخل النظام. يتكون نموذج Weisbord Six-Box من ست قياسات الأبعاد وهي الهدف والهيكل التنظيمي

والعلاقات وآلية المساعدة والمكافآت والقيادة والتي تتيح للمديرين اتباع نهج منطقي للأداء التنظيمي (Adebayo, eta al., 2021).

أبعاد التشخيص التنظيمي وفق نموذج Weisbord Six-Box

كما ذكرها كل من الذبحاوي وزوين (2016) و (Ihsani, Syuhada (2020) كالتالي:

الهدف، والهيكل التنظيمي، المكافآت والحوافز، والآليات المساعدة، والعلاقات الإنسانية، والقيادة

الاندماج الوظيفي

عرفه (Bakker, Schaufeli, 2006, p. 702) بأنه "حالة ذهنية إيجابية ومرضية تتعلق بالعمل وتتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب". ويعرف على أنه "مدى شعور الموظف بعاطفة إيجابية تربطه بعمله، وهل يكون مهتماً وقلقاً عن شكل أداء العمل في وظيفته" (سكران، 2009، ص.69)، وقد تناول معظم الباحثين الاندماج في العمل بوصفه بناء ثلاثي الأبعاد كالتالي: الحيوية، والتفاني، والانهماك (شعبان، 2014).

أهمية الاندماج الوظيفي

الأهمية الفردية: للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن المادي والمعنوي للفرد، فمن خلاله يحاول تحقيق إشباع رغباته وحاجته، وثبات الفرد في عمل واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى أهدافه والمنظومة التي يعمل بها.

الأهمية التنظيمية: إن استقرار المنظمة وتطورها مرتبط بمدى اندماج الموظفين داخلها، ذلك يتطلب منها المنظمات قدر كبير من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها بالتوازي مع الموجة الكبيرة من التغير الدائم والتحديث والميزة التنافسية. يزيد الاندماج الوظيفي من تمسك الموظفين بمنظمتهم، كما يؤدي الاندماج الوظيفي إلى الاحتفاظ بالموظفين، وإنتاجية الموظفين، الدعوة والدفاع عن المؤسسة والولاء لها (هدى، 2020).

مقياس UWES-9: يمكن استخدام UWES كأداة غير متحيزة لقياس المشاركة (الاندماج) في العمل لأن تكافؤها مقبول بالنسبة للمجموعات المختلفة. على الرغم من أن تحليلات العوامل التأكيدية قد دعمت البنية ثلاثية الأبعاد لـ UWES، إلا أن الأبعاد مرتبطة ارتباطاً وثيقاً جداً. أي أن الارتباطات بين المقاييس تتجاوز عادة (65) بينما تتراوح الارتباطات بين المتغيرات الكامنة في نموذج بنية التغيرات من حوالي (80) إلى أكثر من (90) (Bakker, Schaufeli, 2006).

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، حيث يعرف المنهج الوصفي المسحي بأنه: " المنهج الذي يسعى إلى وصف الظاهرة وجمع الحقائق والمعلومات، والملاحظات ووصف الظروف وتقرير حالتها كما هي في الواقع" (المحمودي، 2019، ص 46). كما تم استخدام الأسلوب الارتباطي في تحديد العلاقة بين التشخيص التنظيمي والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضرموت الباطن.

مجتمع الدراسة/يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن، والبالغ عددهم (526)، عضو هيئة تدريس، للعام الجامعي 2023/1445 (الإحصاء الصادر عن وحدة دعم القرار ومراقبة الأداء بجامعة حضر الباطن، 2023) عينة الدراسة/ تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية التطبيقية، حيث بلغت عينة الدراسة (176) عضو هيئة تدريس، وتمثل ما نسبته (33%) من إجمالي مجتمع الدراسة، ينتمون إلى فئات مختلفة من حيث النوع، والرتبة الأكاديمية.

أداة الدراسة/ من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تبني الباحثون نموذج (Weisbard's Six Box) لقياس التشخيص التنظيمي؛ ومقياس (UWES-9) للاندماج الوظيفي. وشملت الأداتان على (47) فقرة على نمط مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التدرج وفق الآتي: (عالية جداً = 5، عالية = 4، متوسطة = 3، متدنية = 2، متدنية جداً = 1).

#### صدق الأداة وثباتها

- صدق المحكمين، والصدق البنائي (الاتساق الداخلي والتكويني)
- ثبات الأدوات: لحساب ثبات أداتي الدراسة: مقياس (Weisbard's Six Box) ومقياس (UWES-9)، تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، لكل بعد من أبعدهما، ولأداتين كل.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة استخدم الباحثون برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (26)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

##### الإجابة عن السؤال الأول

ما واقع التشخيص التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم؟  
للإجابة عن ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تقيس واقع التشخيص التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم، كالتالي:  
أتضح أن التشخيص التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم قد جاء بواقع عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66)، وانحراف معياري (0.807)، وربما يرجع ذلك إلى حرص جامعة حضر الباطن على تقييم وضعها الحالي وبالتالي تحديد وتصميم التدخلات التنظيمية المناسبة، حيث إن نجاح مخرجات التشخيص التنظيمي يعتمد على التوفيق في اختيار النموذج الملائم.

كما أتضح أن واقع التشخيص التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم على مستوى الأبعاد، حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي ثم الانحراف المعياري لكل بعد كما يلي:

- حصل بعد الهدف على المرتبة الأولى، وبواقع عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.795).
- حصل بعد العلاقات على المرتبة الثانية، وبواقع عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.964).
- حصل بعد الآليات المساعدة على المرتبة الثالثة، وبواقع عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.871).

- حصل بعد القيادة على المرتبة الرابعة، وبنسبة عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، وبنسبة معياري (0.951).
  - حصل بعد الهيكل التنظيمي على المرتبة الخامسة، وبنسبة عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، وبنسبة معياري (0.942).
  - حصل بعد الحوافز والمكافآت على المرتبة السادسة والأخيرة، وبنسبة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.19)، وبنسبة معياري (0.948).
- وبعرض الباحثون نتائج الأبعاد الفرعية التي يتضمنها التشخيص التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضرة الباطن من وجهة نظرهم، وتفصيل تلك النتائج على النحو الآتي:
- أولاً: الهدف/ لمعرفة التشخيص التنظيمي (الهدف) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضرة الباطن من وجهة نظرهم، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:
- يتضح من التحليل أن التشخيص التنظيمي (الهدف) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضرة الباطن من وجهة نظرهم قد جاء بواقع عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05)، وبنسبة معياري قدره (0.795)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى توجه جامعة حضرة الباطن بشكل خاص والجامعات في المملكة بشكل عام إلى الشفافية الإدارية، وحرصها على نشر الثقافة المؤسسية الجامعية على منسوبيها، وتختلف هذه النتيجة مع إيزاتي ومولييان (Izzati, Mulyana, 2023).
- أما واقع التشخيص التنظيمي (الهدف) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضرة الباطن من وجهة نظرهم على مستوى الفقرات فإنه كالتالي:
- حصول الفقرة (5) والتي تنص على "امتلاك المعلومات الكافية لتحديد أهداف وحدة العمل الخاصة بي" على أعلى واقع بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبنسبة معياري بلغ (0.871)، ويرجع ذلك إلى حرص أعضاء هيئة التدريس على اثبات ذواتهم من خلال اطلاعهم على كافة المعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم الموكلة إليهم بدقة متناهية.
  - حصلت الفقرة (1) والتي تنص على "تحدد أهداف الجامعة بشكل واضح" على أدنى واقع بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وبنسبة معياري بلغ (0.913)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن أهداف الجامعة محددة، ولكن وضعها يرتبط أكثر بالقيادات الجامعية، أما باقي العبارات فهي أكثر ارتباطاً بعمل أعضاء هيئة التدريس.
- ثانياً: الهيكل التنظيمي/ لمعرفة التشخيص التنظيمي (الهيكل التنظيمي) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضرة الباطن من وجهة نظرهم، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:
- أتضح أن التشخيص التنظيمي (الهيكل التنظيمي) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضرة الباطن من وجهة نظرهم قد جاء بواقع عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، وبنسبة معياري قدره (0.942)، وتعزى هذه النتيجة إلى الاعتماد على الهيكل الرأسي في التنظيم الإداري، الأمر الذي يؤدي إلى المركزية الشديدة في الممارسات القيادية والإدارية، التي بدورها تسهم في وضوح الهيكل التنظيمي وتدرج السلطة فيه.
- أما واقع التشخيص التنظيمي (الهيكل التنظيمي) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضرة الباطن من وجهة نظرهم على مستوى الفقرات كالتالي:

- حصول الفقرة (7) والتي تنص على "يساعد تقسيم العمل على تحقيق أهداف الجامعة" على أعلى واقع بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، إضافة إلى تشتت واضح في استجابات أفراد العينة، وذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت (1.186)، ويرجع ذلك إلى حرص أعضاء هيئة التدريس بالالتزام بالتوصيف الوظيفي، وعدم تداخل المهام الأكاديمية والإدارية في ممارسة الأعمال.
- حصلت الفقرة (6) والتي تنص على "يقسم العمل في الجامعة بشكل مرن" على أدنى واقع بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، ولكن يتضح من خلال قيمة الانحراف المعياري أن هناك تشتت في استجابات أفراد العينة حيث بلغ قيمة الانحراف المعياري (1.064)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الأعمال تقسم بشكل مرن في بعض الإدارات والأقسام الأكاديمية ولا يمكن تقسيمها في البعض الآخر.

ثالثاً: العلاقات/ لمعرفة التشخيص التنظيمي (العلاقات) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:  
أتضح أن التشخيص التنظيمي (العلاقات) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم قد جاء بواقع عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80) وانحراف معياري (0.964). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى إيمان أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن أن العلاقات سبب رئيس في نجاح مهامهم في كافة الجوانب، إضافة إلى حث الدين الإسلامي على إقامة علاقات إيجابية مع الآخرين بشكل عام، وفي بيئة العمل بشكل خاص.

رابعاً: المكافآت والحوافز/ لمعرفة التشخيص التنظيمي (المكافآت والحوافز) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

أتضح أن التشخيص التنظيمي (المكافآت والحوافز) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم قد جاء بواقع متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.19)، وانحراف معياري قدره (0.948)، وتعزى هذه النتيجة إلى السياسة المالية التي تتبعها الجامعة، وذلك من خلال الاكتفاء بصرف الرواتب الشهرية، وتقديم الحوافز والمكافآت بناء على المسابقات التشجيعية، كما أنها قد تعود بسبب كون الحوافز والمكافآت مقتصرة على فئات محددة بأوقات محددة، وليست متاحة بشكل مستمر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي وآخرون (Ali,et.,al., 2011).

خامساً: الآليات المساعدة/ لمعرفة التشخيص التنظيمي (الآليات المساعدة) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

يتضح أن التشخيص التنظيمي (الآليات المساعدة) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم قد جاء بواقع عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، وانحراف معياري قدره (0.871)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى حرص جامعة حضر الباطن على تقديم أساليب وآليات مساعدة متنوعة، ومتعددة بحسب طبيعة العمل والمهام الموكلة إلى أعضاء هيئة التدريس. وتختلف هذه النتيجة مع (Khan, 2023).

سادساً: القيادة/ لمعرفة التشخيص التنظيمي (القيادة) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:  
أتضح أن التشخيص التنظيمي (القيادة) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم قد جاء بواقع عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، وانحراف معياري قدره (0.951)، ويعزوا الباحثون هذه النتيجة إلى فعالية الممارسات القيادية بجامعة حضر الباطن، وتختلف هذه النتيجة مع (Khan, 2023).

#### الإجابة عن السؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لتقديراتهم حول واقع التشخيص التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والرتبة الأكاديمية)

أولاً/ بحسب متغير الجنس/ لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لتقديراتهم حول واقع التشخيص التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير النوع، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\geq a$  بين متوسطات درجات أفراد العينة لواقع التشخيص التنظيمي بأبعاده (الهدف، الهيكل التنظيمي، العلاقات، الآليات المساعدة، القيادة) لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\geq a$  بين متوسطات درجات أفراد العينة لواقع التشخيص التنظيمي في بعد (المكافآت والحوافز) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة بعض الحوافز الخاصة بالنساء كإجازة رعاية الطفل من حيث تطبيقها يعتمد على المدير المباشر وقد يختلف من قسم إلى قسم، وهذا يؤدي إلى وجود الفروق في الاستجابات.

ثانياً/ بحسب متغير الرتبة الأكاديمية/ لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لتقديراتهم حول واقع التشخيص التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، تم استخدام اختبار كروسكال وويلز (Kruskal - Wallis)، وكانت النتيجة كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\geq a$  بين متوسطات درجات أفراد العينة لواقع التشخيص التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، المكافآت والحوافز، الآليات المساعدة، القيادة) إضافة للتشخيص التنظيمي ككل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\geq a$  بين متوسطات درجات أفراد العينة لواقع التشخيص التنظيمي في بعدي (الهدف، والعلاقات) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

ولمعرفة ما تؤول إليه الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة لواقع التشخيص التنظيمي في بعدي (الهدف، والعلاقات) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة

الأكاديمية، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للمقارنات الثنائية بين متغيرات فئات الرتبة الأكاديمية، والنتيجة كالتالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05  $\geq a$ ) بين متوسطات درجات أفراد العينة لواقع التشخيص التنظيمي في بعد الهدف لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وذلك لصالح أستاذ مساعد، وأستاذ على أستاذ مشارك.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05  $\geq a$ ) بين متوسطات درجات أفراد العينة لواقع التشخيص التنظيمي في بعد العلاقات لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وذلك لصالح أستاذ مساعد على أستاذ مشارك وأستاذ، ويعزى ذلك محاولاً إثبات ذواتهم، إضافة إلى نشاطهم الزائد، وحماسهم في بداية المشوار الأكاديمي.

#### الإجابة عن السؤال الثالث

- ما واقع الاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم؟  
للإجابة عن ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تقبس واقع التشخيص التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم، كالتالي:
- أتضح أن الاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم قد جاء بواقع عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.820)، وربما يرجع ذلك إلى حرص أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن على التفاني والإخلاص والانهماك في العمل إضافة إلى نشاطهم وحيويتهم؛ لتحقيق كل التوقعات والمسؤوليات المطلوبة في البيئة الجامعية، وتم ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي ثم الانحراف المعياري لكل بعد كما يلي:
- حصل بعد التفاني والإخلاص على المرتبة الأولى، وبواقع عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.875).
  - حصل بعد الانهماك على المرتبة الثانية، وبواقع عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.812).
  - حصل بعد النشاط والحيوية على المرتبة الثالثة والأخيرة، وبواقع عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.850).

#### الإجابة عن السؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لتقديراتهم حول واقع الاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والرتبة الأكاديمية)؟

أولاً/ بحسب متغير الجنس/ لخص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لتقديراتهم حول واقع الاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)؛ وكانت النتيجة كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05  $\geq a$ ) بين متوسطات درجات أفراد العينة لواقع الاندماج التنظيمي في بعد (النشاط والحيوية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات أفراد العينة لواقع الاندماج الوظيفي في بعدي التفاني والإخلاص والانهماك إضافة على الاندماج الوظيفي ككل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور، وهذه النتيجة منطقية حيث إن عدد الذكور في العينة تقريباً ضعف عدد الإناث، وتختلف في هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم (2023).

ثانياً/ بحسب متغير الرتبة الأكاديمية/ لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لتقديراتهم حول واقع الاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، تم استخدام اختبار كروسكال وويلز (Kruskal - Wallis)؛ والنتيجة كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات أفراد العينة لواقع الاندماج الوظيفي ببعديه (النشاط والحيوية، والانهماك) إضافة إلى إجمالي الاندماج الوظيفي ككل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وربما يرجع ذلك إلى أن جميع الفئات تعمل في نفس البيئة التنظيمية، وتمارس مهامها في نفس المناخ التنظيمي، وتختلف في ذلك مع دراسة إبراهيم (2023).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات أفراد العينة لواقع الاندماج الوظيفي في بعد التفاني والإخلاص لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

ولمعرفة ما تؤول إليه الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة لواقع الاندماج الوظيفي في بعد التفاني والإخلاص لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للمقارنات الثنائية بين متغيرات فئات الرتبة الأكاديمية والنتيجة كالتالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات أفراد العينة لواقع الاندماج الوظيفي في بعد التفاني والإخلاص لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وذلك لصالح أستاذ على أستاذ مساعد، وربما يرجع ذلك إلى الخبرات التي يمتلكونها أثرت إيجاباً على الاندماج الوظيفي، وهذا يتفق مع ما جاء في الإطار النظري حيث أن توافر فرص الترقية وتحسين المركز الاجتماعي يزيد رضا الموظف في عمله، ما يساعد على اندماجه بشكل أكبر.

#### الإجابة عن السؤال الخامس

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التشخيص التنظيمي وواقع الاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم؟

نتائج معامل ارتباط سبيرمان لفحص العلاقة بين واقع التشخيص التنظيمي وواقع الاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضر الباطن من وجهة نظرهم، كالتالي:

- توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \geq 0.05)$  بين واقع التشخيص التنظيمي وبين واقع الاندماج الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.76)، بمعنى كلما زاد واقع

التشخيص التنظيمي زاد معه الاندماج الوظيفي، والعكس صحيح، وربما يرجع ذلك إلى تحقيق الجهود الضرورية للتميز، وتحدي المهام، الأمر الذي ينعكس على حب الوظيفة، والشعور بالحماس والفخر.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فإن الدراسة توصي بالآتي:

1. ضرورة استقلالية الجامعة، وتوظيف مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، مع إضافة المرونة التنظيمية في كافة الأعمال الجامعية.
2. ضرورة اهتمام القيادات الجامعية بالاهتمام بفرق العمل، وتقديم المعلومات اللازمة لهم في الوقت المحدد من أجل تأدية المهام بجودة عالية.
3. تبني سياسة الباب المفتوح لتلقي الاستفسارات والنصائح من أعضاء هيئة التدريس من أجل الارتقاء بجودة العمل الجامعي.
4. تعزيز الممارسات الإيجابية في الاندماج الوظيفي.

## المقترحات

تقترح الدراسة الحالية إجراء الدراسات الآتية:

1. دراسة مسحية لمعوقات التشخيص التنظيمي في الجامعات السعودية.
2. دراسة مقارنة للاندماج الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس وبين الإداريين بالجامعات السعودية.
3. دراسة ارتباطية لمتغيري الدراسة مع متغيرات أخرى.

## المراجع

### المراجع العربية

- إبراهيم، حسام الدين السيد، نوار، أحمد زينههم. (2023). دراسة ميدانية للاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 24(5)، 60-149.
- دودين، أحمد يوسف. (2013). *منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف- والإدارة*. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الذبحاوي، ثورة عبد كريم، وزوين، عمار عبد الأمير. (2016). التشخيص التنظيمي المستدام وأثره في تعزيز التضمين الوظيفي دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13(39)، 205-237.
- شهاب، فادية إبراهيم. (2014). *التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية*. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- شعبان، عرفات صلاح. (2014). القلق الوظيفي وعلاقته بالاندماج في العمل لدي عينت من عمال المصانع. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 24(82)، 149-235.
- عتريس، محمد عيد. (2019). *التشخيص التنظيمي للمدارس الثانوية العامة في ضوء نموذج ويسبورج للصناديق الست Six-Box Model، دراسة ميدانية على محافظة الشرقية*. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 106(1)، 411-509.
- علي، فادية إبراهيم. (2022). *تأثير التفاعل بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي على الاندماج في العمل*. رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزقازيق. مصر.
- الزهرة، بن مولاي، وعلي، زاير. (2018). *تكوين الأستاذ الجامعي وعلاقته بالاندماج الوظيفي دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية بأدرار*. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أحمد دراية بأدرار. الجزائر.
- سكران، السيد عبد الدايم. (2009). *محيط العمل والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي كعوامل في نموذج الدافعية للعمل لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة: اختبار لصدق نموذج إداري في مجال التربية وعلم النفس*. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 19(63)، 63-111.
- مرزوق، ساره. (1021). *أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين رؤية جديدة*. (ط.1). عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- نور الدين، عسلي. (2018). *دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينت في مستشفى الزهراوي -ولاية المسيلة*. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الإدارية*، 11(1)، 142-153.
- هدى، خلهه. (2019). *العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي في المؤسسة الجزائرية "دراسة نظرية"*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ماي قالمته. الجزائر.

### المراجع الأجنبية

- Adebayo, Olufunke Patricia, Moses, Chinonye Love, Ogunnaike, Olaleke Oluseye, &, Salau, Odunayo P. (2021). *An Organisational Diagnostic model for a Sustainable Organizational Performance. IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science, 655(1), 1-9.*
- Ali, . Nasrabadi Hasan, Ali, Siadat Sayyed, Arash, Shahin, Azizollah, Arbabisarjou, Hamid, Rahimi, & Reza, Hoveida. (2011). *The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities. Higher Education Studies, 1(1), 84- 92.*
- Bakker, Arnold B, & Schaufeli, Wilmar B. (2006). *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study, Educational and Psychological Measurement, 66(4), 701- 716.*
- Gorospe, Joanne D, &, Edaniol, Elbert. (2022). *Resistance to Change and Work Engagement of the Faculty of Occidental Mindoro State College, Philippines. Journal of Practical Studies in Education, 3(4), 1-8.*
- Edaniol, Elbert C, & Gorospe, Joanne D. (2022). *Resistance to Change and Work Engagement of the Faculty of Occidental Mindoro State College, Philippines. Journal of Practical Studies in Education, (3), 1-8.*
- Ihsani, Ratri Kurnia, & Syuhada, Muhammad Nur. (2020). *Organizational Development with Weisbord's Six-Box Model, Organisation Diagnostic Model. Jurnal Ipteks Terapan, 14(2), 89-98.*
- Indrianti, Sasmoko Yasinta, Wahab, Rochmat, & Widhoyoko, Anindyo. (2018). *Organizational Diagnostic Model in Higher Education: Literature Review of Organizational Diagnostic Model through Mckinsey 7s Framework Model, Weisboard 6 Boxes Model and National Education Standards in Indonesia. International Journal of Engineering & Technology, 7(30), 293- 296.*
- Izzati, Umi Anugerah, &, Mulyana, Oliviea Prabandini. (2023). *The Implementation of Organization Diagnosis in Vocational High School. (International Joint Conference on Arts and Humanities 2022- IJCAH 2022), 766- 771.)*
- Sawitri, Puspita Dewi, &Widyarini, Nilam. (2019). *Organizational Analysis Using Six Box Model and Intervention Design for PT ARV. International Journal of Research Publications, 20(1).*

### المراجع الإلكترونية

- توفيق، عبد الرحمن. (2010). *تنمية الموارد البشرية: الأدوار الجديدة* <https://cutt.us/4iHlG>