



Job Satisfaction and its impact in Job Embeddedness

Rana Abdul Sattar Al- Hammadi

Southern Technical University- Technical Institute Nassiriya

الرضا الوظيفي واثره في الانغراز الوظيفي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة

ذي قار

**رنا عبد الستار الحمادي

*أ. م. د كاشاني الركابي

Abstract: The present research aims at finding out the effect of job satisfaction on job embeddedness . The importance of the research is illustrated by the formulation of the problem through a series of questions about whether there is a correlation between search variables. In light of this, The data were collected through the questionnaire tool prepared for this purpose. A sample of 30 staff members working in a number of health centers in Thi- Qar governorate was tested .

The statistical SPSS program was used to analyze data and use a number of statistical methods. In the light of the results obtained from the statistical analysis, the research reached a number of conclusions, the most important of which is (there is a significant positive correlation between job satisfaction and job embeddedness) .

And concluded with a number of recommendations The most prominent (the need to increase the attention of higher Administrations in the organizations in question to provide and create Jobs that fit the wishes and aspirations of employees, which in turn enhances the levels of job satisfaction for personnel working).

*جامعة سومر – كلية الإدارة والاقتصاد

**الجامعة التقنية الجنوبية – المعهد التقني في الناصرية

المستخلص :- يهدف البحث الحالي الى معرفة اثر الرضا الوظيفي في الانغراز الوظيفي وتوضح أهمية البحث من خلال صياغة المشكلة عبر مجموعة من التساؤلات تتمحور حول اذا ما كان هناك علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث ، وفي ضوء ذلك تم بناء انموذج افتراضي للبحث ، ومن اجل اختبار صحة الفرضيات تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض واختبرت لذلك عينة تمثلت بـ (30) موظفا من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار .

تم الاستعانة ببرنامج SPSS الاحصائي لتحليل البيانات واستعمال عدد من الأساليب الإحصائية ، وفي ضوء النتائج التي تم تمخض عنها التحليل الاحصائي توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات من أهمها (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي) .

وانتهى بعدد من التوصيات ابرزها (ضرورة زيادة اهتمام الادارات العليا في المنظمات قيد البحث بتوفير وتهيئة الوظائف التي تتلائم مع رغبات وطموحات العاملين والذي بدوره يعزز من مستويات الرضا الوظيفي للأفراد العاملين .) .

المقدمة :- يُعد العنصر البشري من اهم مرتكزات البناء التنظيمي فهو المحور الفاعل في الديمومة والبقاء في سوق المنافسة ، وبدأت الإدارات العليا اليوم تدرك ان عملية جذب واستقطاب الكوادر العاملة والاحتفاظ بها من اهم التحديات التي تلوح في الأفق لاختلاف رغبات وتطلعات الافراد باختلاف التطورات الحاصلة، كما ان عملية الموائمة بين تطلعات العاملين من عوائد الوظائف الحالية وبين تحقيق اهداف المنظمة يحتاج الى رسم السياسات التنظيمية التي تخلق حالة التوازن بين الطرفين .

ومن خلال مراجعة الادبيات يمكن القول ان الرضا الوظيفي يحتل مكانة بارزة لما يعكسه من سلوكيات تؤثر على مستوى أداء المنظمة ، كما يمثل الرضا الوظيفي واحداً من اهم المجالات التي يركز المديرين اهتمامهم نحوها في الوقت الراهن .

وبالمقابل يعد مفهوم الانغراز الوظيفي من المفاهيم التي بدأت تنضج ضمن اطار السلوك التنظيمي ليكون محور اهتمام الباحثين لا سيما في السنوات الأخيرة ، كونه يبحث عن الأسباب الحقيقية التي تقف وراء بقاء الموظفين في وظائفهم وعدم مغادرتها حتى وان لم تكن تلك الوظائف على مستوى طموح وتطلعات الفرد العامل .

ومن اجل توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي قُسم الى اربع مباحث وعلى الشكل التالي :-

✚ خُصص المبحث الأول لمنهجية البحث .

- 📌 تناول المبحث الثاني الاطار النظري للبحث .
- 📌 ناقش المبحث الثالث الجانب العملي للبحث .
- 📌 واهتم المبحث الثالث بمناقشة الاستنتاجات والتوصيات التي تهم البحث .

المبحث الاول - منهجية البحث :-

اولا :- مشكلة البحث

يُعد تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من اهم التحديات التي تواجه الإدارات العليا وخاصة في المنظمات الحكومية فقد بات من المسلمات ان الفرد العامل مجبر على ممارسة العمل الوظيفي حتى في حالة عدم توفر متطلبات الرضا الوظيفي لارتباط الامر بالعوامل المادية ومتطلبات المعيشة .

وخروجاً عن هذا التفكير المؤلف تدور مشكلة البحث من خلال طرح عدد من التساؤلات وعلى الشكل الاتي :-

١. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار (مجتمع البحث) ؟
٢. مالعلاقة بين الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي لدى العاملين في المنظمات المبحوثة ؟
٣. مالاثر الذي يمكن ان يتركه الرضا الوظيفي في الانغراز الوظيفي لدى العاملين في المنظمات المبحوثة ؟

ثانياً :- أهمية البحث

١. التعريف بأحد اهم الموضوعات التي تفتقر لها الادبيات الادارية وتحديداً الادبيات العربية وهو الانغراز الوظيفي .
٢. التركيز على أهمية تطبيق متغيرات البحث في بيئة المؤسسات الصحية في محافظة ذي قار .
٣. إمكانية الاستفادة من قبل القيادات الإدارية من الاستنتاجات والتوصيات التي سيتوصل اليها البحث في تعزيز مفهومي الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي لدى الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار (مجتمع البحث) .

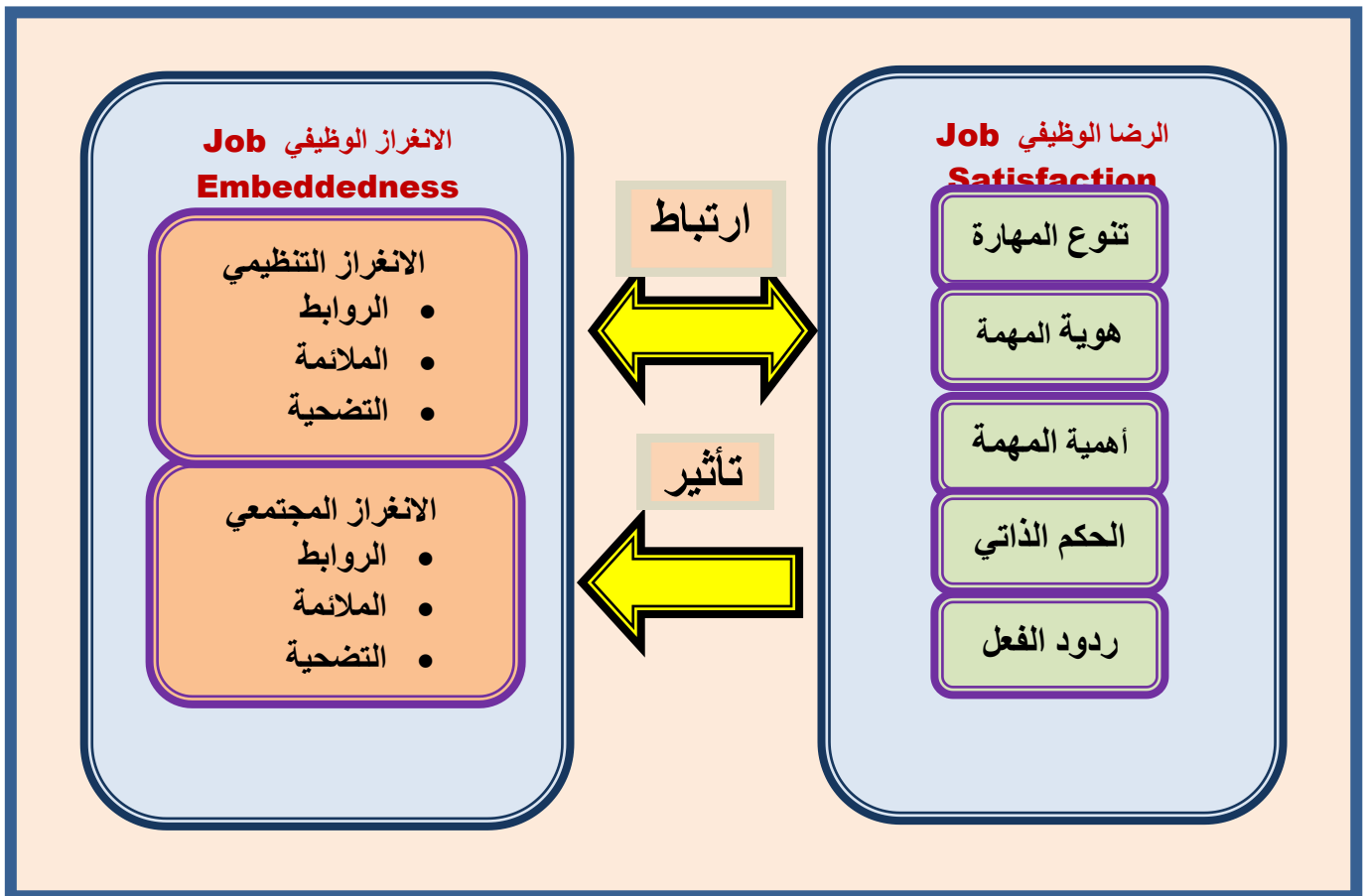
ثالثاً :- اهدف البحث

١. وضع اطار نظري وفكري لمفهومي الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي .

٢. التعرف على مدى توفر الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المراكز الصحية (مجتمع البحث) .
٣. إختبار علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المراكز الصحية (مجتمع البحث) .
٤. التعرف على مستوى التأثير المعنوي للرضا الوظيفي في الانغراز الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المراكز الصحية (مجتمع البحث) .
٥. تزويد المنظمات المبحوثة بعدد من التوصيات التي يمكن من خلالها تعزيز الرضا الوظيفي والذي يمكن المنظمة من الارتقاء بأساليب تعزيز الانغراز الوظيفي للموظفين العاملين في مجتمع البحث.

رابعاً :- انموذج البحث الفرضي

- يبين الشكل (١) انموذج البحث الفرضي الذي يوضح ابعاد البحث ويسهم في تحقيق اهدافه
- ❖ المتغير التفسيري (المستقل) :- الرضا الوظيفي والذي يُقاس عبر (تنوع المهارة، هوية المهمة ، اهمية المهمة ، الحكم الذاتي ، ردود الفعل) .
 - ❖ متغير الاستجابة (المعتمد) :- الانغراز الوظيفي الذي يُقاس عبر (الروابط ، الملائمة ، التضحية) .



شكل (١) انموذج البحث الفرضي

خامساً :- فرضيات البحث

في ضوء بناء انموذج البحث الفرضي تتم صياغة فرضيات البحث وكما يأتي :-

- (١) توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي .
- (٢) يؤثر الرضا الوظيفي تأثيراً موجباً وبدلالة معنوية في الانغراز الوظيفي .

سادساً :- منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اجراء الدراسة على عدد من موظفي المراكز الصحية في محافظة ذي قار وبلغ عددهم (30) مفردة .

سابعاً - مجتمع الدراسة وعينتها

تم اختيار مجتمع الدراسة والمتمثل بعدد من المراكز الصحية (5) مراكز في محافظة ذي قار وفق ما موضح في الجدول التالي :-

جدول (1) أسماء المراكز الصحية وموقعها

ت	اسم المركز الصحي	الموقع
١-	مركز اريدو الصحي	منطقة اريدو
٢-	مركز سومر الصحي	منطقة الحى العسكري
٣-	مركز الامام الرضا الصحي	منطقة سومر
٤-	مركز الرازي الصحي	منطقة شارع ٢٠
٥-	مركز ام البنين الصحي	منطقة الشرقية

المصدر :- من اعداد الباحثين

تم اختيار عدد من الموظفين العاملين في المراكز الواردة في جدول (1) بطريقة عشوائية وبلغ عددهم (30) موظفاً حيث تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم وبمعدل (30) استبانة وتم استرجاعها بالكامل ، وفيما يلي عدد من الجداول التي تتضمن المعلومات الشخصية عن عينة البحث :-

جدول (2) التوزيع التكراري وافراد عينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	70%
انثى	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر

- من اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ومن ملاحظة الجدول رقم (2) نجد ان العدد الأكبر من عينة البحث هم من فئة الذكور حيث بلغ عددهم (21) موظفاً وبنسبه بلغت (70%) بالمقارنة مع عدد الاناث والبالغ (9) وبنسبة (30%) .

جدول (3) التوزيع التكراري وافراد عينة البحث حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
20-29	10	33.33%
30-39	16	53.33%
40-49	3	10%
50 فأكثر	1	3.33%
المجموع	30	100%

المصدر :- من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

من ملاحظة الجدول رقم (3) نجد ان النسبة الغالبة لإعمار افراد العينة هم ضمن الفئة من (30-39) حيث بلغ عددهم (16) وبنسبة (53.33%) في حين الافراد الذين تقع اعمارهم ضمن الفئة (20-29) بلغ عددهم (10) وبنسبة (33.33%) ، في حين كان عدد افراد العينة (3) افراد وهم ضمن الفئة من (40-49) وبنسبة (10%) ، في حين ان

الافراد الذين تقع أعمارهم ضمن الفئة من (50 فأكثر) كانوا الأقل عدداً في عينة البحث حيث بلغ عددهم (1) فقط من العينة وبنسبة (3.33 %) .

جدول (4) التوزيع التكراري لافراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
6.66 %	2	اعزب
93.33 %	28	متزوج
100 %	30	المجموع

المصدر :- من اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ومن ملاحظة جدول (4) نجد ان العدد الأكبر من عينة البحث هم من المتزوجين حيث بلغ عددهم (28) موظفاً وبنسبة (93.33 %) في حين لم يشكل العزاب منهم سوى (2) موظف من العينة وبنسبة (6.66 %) .

جدول (5) التوزيع التكراري لافراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
6.66 %	2	اعدادية فأقل
56.66 %	17	دبلوم
36.66 %	11	بكالوريوس
0	0	ماجستير
100 %	30	المجموع

المصدر :- من اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ومن ملاحظة جدول (5) نلاحظ ان حملة شهادة الإعدادية هم العدد الأقل ضمن عينة البحث حيث بلغ عددهم (2) وبنسبة (6.66 %) ، في حين كانت النسبة الأكبر من افراد العينة من نصيب حملة شهادة الدبلوم الفني حيث بلغ عددهم (17) وبنسبة (56.66 %) ، اما حملة شهادة البكالوريوس فبلغ عددهم (11) وبنسبة (36.66 %) ، وبالمقابل خلت العينة من حملة شهادة الماجستير

جدول (6) التوزيع التكراري لإفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
1-5	5	%16.66
6-10	8	%26.66
11-15	6	%20
16 فأكثر	11	%36.66
المجموع	30	%100

المصدر:- من اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ومن ملاحظة جدول (6) ان عدد افراد العينة الذين يمتلكون خبرة (1-5) سنوات قد بلغ (5) افراد وبنسبة (%16.66) ، في حين ان الافراد الذين يمتلكون خدمة وظيفية من (6-10) قد بلغ عددهم (8) وبنسبة (%26.66) ، ، اما الذين يمتلكون خدمة وظيفية من (11-15) فقد بلغ عددهم (6) وبنسبة (%20) ، وبالمقابل كان عدد الافراد (11) فرداً من افراد العينة الذين يمتلكون خدمة تجاوزت (16) سنة وبنسبة (%36.66) .

ثامناً :- أساليب جمع البيانات

تم جمع البيانات الاولى الخاصة بالبحث عن طرق الاستبانة التي أعدت خصيصاً لهذه الدراسة من خلال توزيعها على عينة البحث ، اما فيما يخص الجانب النظري فتم الاستعانة بعدد من الاطاريح والدوريات التي تتعلق بمتغيرات البحث .

تاسعاً :- أداة الدراسة

تم الاعتماد على اداة الاستبانة في الحصول على المعلومات من افراد عينة البحث حيث قسمت الاستبانة الى قسمين ، خُصص القسم الاول للخصائص الديموغرافية لإفراد العينة ، في حين خُصص الجزء الثاني لطرح الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث ، وضع الباحث (20) سؤالاً للمتغير الأول (الرضا الوظيفي) وبمعدل (4) أسئلة لكل بعد ، وتم وضع (9) اسئلة للمتغير الثاني (الانغراز الوظيفي) وبمعدل (3) أسئلة لكل بعد ليصبح مجموع الأسئلة (29) سؤالاً .

عاشراً :- الأساليب الإحصائية

اعتمد الباحث في تحليل البيانات على البرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول الى النتائج من خلال استخراج :-

١. التوزيع التكراري .
٢. النسب المئوية .
٣. الأوساط الحسابية
٤. الانحرافات المعيارية
٥. معامل الارتباط بيرسون
٦. تحليل التباين Anova

احدى عشر :- حدود الدراسة

- الحدود البشرية :- ويتمثل بالموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذ قار .
- الحدود المكانية :- اختار الباحث عدد من المراكز الصحية في محافظة ذ قار وهي :- (مركز اريكو ، مركز سومر، مركز الامام الرضا ، مركز الرازي، مركز ام البنين) .
- الحدود الزمانية :- للفترة من ١ / ٤ / 2018 لغاية ١ / 6 / 2018

المبحث الثاني :- الجانب النظري (الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي)

المتغير الاول :- الرضا الوظيفي (JS)

اولاً :- تعريف الرضا الوظيفي :-

وفقاً لرأي (Vroom , 1964) يعرف الرضا الوظيفي على انه توجه للمشاعر التي يمتلكها الموظفون اتجاه الدور الذي يؤديه في مكان العمل وهو المكون الأساسي لتحفيز الموظفين وتشجيع تحسين مستوى الأداء [1] وينظر (Shaikh et al . , 2012) الى الرضا الوظيفي على انه الحالة الإيجابية او العاطفية التي تنشأ لدى الموظف بعد تقييم وظيفته وادائه حيث يعتبره كلاً من (Locke , 1976 , Odom et al . , 1990) هو تلك الوظيفة المتصورة بين مايريده الموظف من وظيفته وبين ما يشعر به من المشاعر الإيجابية او السلبية اتجاه الوظيفة [2] ومن خلال مرجعة الادبيات ذات الصلة بموضوع الرضا الوظيفي يمكن القول انه من المواضيع التي تحتل مكانة بارزة لما له من دور مهم في سلوك العاملين ، ويُعد الرضا الوظيفي امراً معقداً وصعب التحديد ويرجع الامر الى انه حالة ذاتية يمكن ان تختلف من شخص لآخر ومن

ظرف الى ظرف اخر على مر السنين ولنفس الشخص ، كما انه من الممكن ان يخضع لتأثير القوى الداخلية والخارجية لبيئة العمل [3] .

ثانياً :- ابعاد الرضا الوظيفي :-

في نموذج الخصائص الوظيفية حدد (Hackman & Oldham, 1975) (4) ابعاد أساسية لتقييم بيئة العمل وهي كالآتي :-

(١) تنوع المهارة Skill Variety :- ونعني بها نوع ودرجة المهارات التي تتطلبها الوظيفة بمعنى ان الفرد يجب ان لا يكون مختلفاً فحسب بل يجب ان يكون مميزاً بما يكفي ويمتلك المهارات المختلفة .

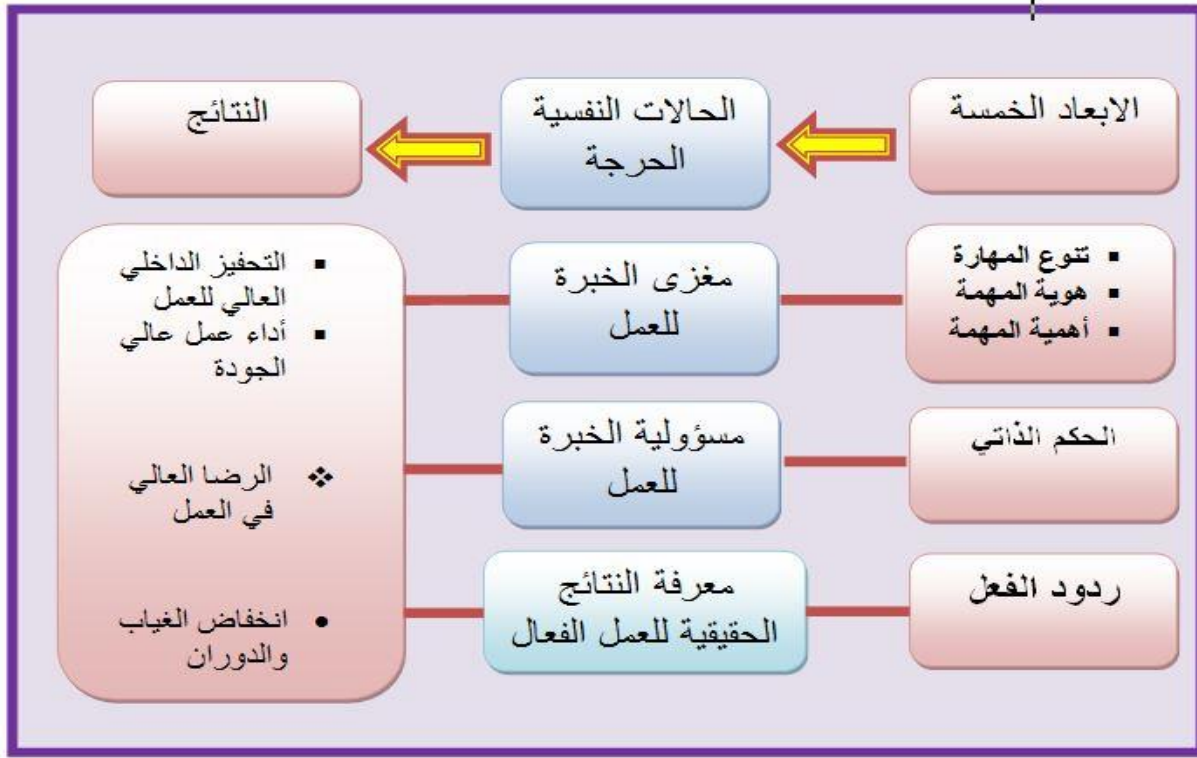
(٢) هوية المهمة Task Identity :- وتتحدد من خلال المدى الذي تتطلبه الوظيفة لانجاز امر محدد من العمل .

(٣) أهمية المهمة Task Significance :- وتشير الى أهمية الوظيفة ودرجة تأثيرها على حياة الآخرين وتأثرها بالمقابل بالعوامل والبيئة الخارجية .

(٤) الحكم الذاتي Autonomy :- هي درجة الاستقلالية التي يكون فيها الفرد حُرّاً في تحديد الإجراءات التي يتعين عليه استخدامها لحل المشاكل .

(٥) ردود الفعل Feed Back :- هي درجة حصول الفرد الذي يقوم بالعمل على معلومات كافية حول فعالية الأداء ، فهي لا تعني الرجوع الى الملاحظات الاشرافية فقط ، لكن ايضاً قدرة الفرد على مراقبة نتائج أدائه [21] .

ويتميز نموذج الرضا الوظيفي وفقاً (Hackman & Oldham, 1975) بعدد من الخصائص يوضحها الشكل (2) التالي [4]



الشكل (2) خصائص نموذج الرضا الوظيفي وفقاً لـ (Hackman & Oldham, 1975)

Source:- Hackman, Richard ; Oldham , G. R . (1975) . Development of the Job Diagnostic Survey , Journal of Applied Psychology , Vol. 60 , No. 2 , pp : 159- 170 , p : 161

ثالثاً :- أهمية الرضا الوظيفي :-

من الأمور المهمة التي طرحها (Spector , 1997 : 2) ان الرضا الوظيفي يُعد من اهم المجالات في علم النفس التنظيمي ، فالرضا الوظيفي يمكن ان يكون انعكاساً لمستوى أداء المنظمة ، ويمكن ان يكون تشخيصاً دقيقاً لمعرفة المشاكل المحتملة ، ويشترك المديرون في العديد من المنظمات مع الباحثين في إعطاء الأولوية للرضا الوظيفي فتقييم الرضا الوظيفي والاهتمام به هو نشاط شائع في العديد من المنظمات التي تشعر الإدارة فيها بدورها في تحقيق رفاهية الموظفين [22]

وبدأت المنظمات تعمل على جعل العمل اكثر إنسانية لمواكبة التطورات البشرية وبالتالي بدأت تؤمن من جانبها ان تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين هو توجيه مباشر للمنظمة نحو تحقيق أهدافها وضرورة ان يظل الهدف المثالي للإدارة هو جودة حياة افضل للموظفين [24] .

واظهرت نتائج المسح التي اجراها (Vonderberg and Lance , 1992) على (100) من الموظفين المتخصصين في خدمات المعلومات ولمدة (5) اشهر ان هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وولاء الموظفين للمنظمة ، واثبت بحثهم انه كلما كانت درجة الرضا الوظيفي اعلى كلما ارتفع مستوى ولاء الموظفين [5] وأيدت العديد من الدراسات هذه النتائج حيث تم التأكيد على ان الموظفين غير الراضيين عن وظائفهم الحالية هم الأكثر عرضة للانسحاب من العمل [6] . ومن الجدير بالذكر ان التخطيط والتنفيذ الفعال للادارات العليا وتعديل الجوانب الوظيفية من اهم العوامل التي تؤثر على الأداء الفردي ، لان التوافق بين الموظف وبيئة العمل تساعد على خلق الشعور بالرضا حيث يقضي الافراد فترات زمنية طويلة في العمل فأذا فشل العمل في خلق الرضا لدى الموظفين فمن المرجح ان يولد الشعور بالتعاسة ، ويعد تفحص الرضا الوظيفي مفيداً اذ يساعد الموظفين غير الراضيين على تغيير مسار العمل الوظيفي لهم بما يمنع عنهم التغيب طويل الاجل [7] .

المتغير الثاني :- الانغراز الوظيفي (JE) Job Embededddness

اولاً :- تعريف الانغراز الوظيفي

يعرف الانغراز الوظيفي على انه مجموعة من العوامل التي تؤثر وبشكل كبير على قرار الموظف في البقاء او ترك الوظيفة الحالية [12] فهو يمثل الجهود المتواصلة للمنظمة لتوفير الأجواء الإيجابية للعاملين ودعم التنشئة الاجتماعية لهم بما يمكنهم من تحقيق الرضا الوظيفي [8] . ووفقاً لرأي (Holtom et al . , 2006) تمثل نظرية Job Embededddness (JE) منظوراً جديداً من خلال التركيز على العوامل التي تشجع العاملين على البقاء مع المنظمة كما تكشف لنا بدورها العديد من الدراسات ان عملية البحث عن العوامل المهمة في النظرية تمكن الإدارات العليا من التحكم في معدل دوران العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي ووضح (Yao et al , 2004) ان النظرية تكشف لنا عن التأثيرات النفسية والاجتماعية والمالية الواسعة التي تمهد للبقاء في الوظيفة الحالية [9] . ويرتكز البناء المفاهيمي للانغراز الوظيفي على اهم العوامل التي تحيط بالفرد وتمنعه من مغادرة وظيفته الحالية لارتباطه بشبكة من العلاقات الاجتماعية [10] .

ثانياً :- ابعاد الانغراز الوظيفي :-

اشار (Mitchell et al . , 2001) الى ان الانغراز الوظيفي ضمن الجانب التنظيمي والمجتمعي يتكون من ثلاثة ابعاد مهمة وهي :-

- (١) الروابط Links .
- (٢) الملائمة Fit .
- (٣) التضحية Sacrifice [11]

(١) الروابط Links:-

وهي اتصالات رسمية او غير رسمية بين الفرد والوظيفة او مع الأشخاص الآخرين [12] اذ تضع لها الكثير من المنظمات أهمية كبيرة لان الافراد الذين يمتلكون العديد من العلاقات الرسمية او غير الرسمية مع زملائهم في مكان العمل او الأصدقاء في المجتمع هم الأكثر بقاءً في وظائفهم حيث تؤثر وبشكل مباشر على الافراد في صنع قراراتهم ، وفي ظل مثل هذه الظروف فإن المزيد من الروابط في المؤسسة او المجتمع يعني مستويات عالية من الانغراز الوظيفي [9] .

(٢) الملائمة Fit:-

وهي مقدار التوافق بين القيم الفردية وبين الاهداف والثقافة التنظيمية حيث يشعر الفرد بأنه جزء من العمل والمنظمة [13] كما انها التوافق والراحة بين الفرد والبيئة المحيطة لتشمل الملائمة التنظيمية ممثلة ب (المعرفة والمهارات والقدرات الوظيفية) الملائمة المجتمعية ممثلة ب (الطقس ، الأنشطة الترفيهية ، الثقافة المجتمعية ، الجيران ، الأصدقاء ، التشابه في وجهات النظر الدينية والسياسية) [14]

(3) التضحية Sacrifice:-

وتشمل فقدان المزايا الوظيفية التي يتمتع بها الفرد عند مغادرته وظيفته الحالية على سبيل المثال (فرص الترقية الوظيفية ، الشعور بالاستقرار في الوظيفة الحالية ، الابتعاد عن زملاء العمل والمشاريع المهمة) [23] وتشمل أيضاً التضحية المجتمعية التي تتمثل بخسارة الفرد عند الانتقال الى مجتمع جديد فعلى سبيل المثال خسارة (الهوايات ، الأندية المجتمعية ، التغيير في وظائف افراد الاسرة [15] وتعطي الخسائر التي يتكبدها الفرد عند مغادرة الوظيفة انطباع انه كلما ارتفعت التكاليف المتصورة من المغادرة كلما ازداد الانغراز الوظيفي [16]

وبناءً على ابعاد الانغراز الوظيفي أشار (Lee et al . , 2004) الى ان الانغراز الوظيفي هو مفهوم ابعد واشمل من الرضا الوظيفي وأشار ايضاً ضمن نفس السياق (Holtom , Nitchell & Lee , 2006 , p: 319) على انه مجموعة واسعة من التأثيرات التي تؤثر على قرار الموظف في البقاء في الوظيفة لانه يتعلق ب :-

- الدرجة التي يرتبط بها الفرد مع الوظيفة والأشخاص الآخرين
- تناسب الفرد مع وظيفته ومجتمعه

• السهولة التي من الممكن ان تُكسر بها تلك الروابط [17]

ويوضح الجدول (7) ادناه ابعاد الانغراز الوظيفي :-

الجدول (7)

ابعاد الانغراز الوظيفي

التضحية Sacrifice	الملائمة Fit	الروابط Links
التضحية التنظيمية Organizational Sacrifice	الملائمة التنظيمية Organizational Fit	الروابط التنظيمية Organizational Links
التضحية المجتمعية Community Sacrifice	الملائمة المجتمعية Community Fit	الروابط المجتمعية Community Links

Source :- Young , J.A ; Stone , James ; Aliaga , Oscar ; Shuck , Brad . (2013) . Job embeddedness theory : Can it help explain employee retention among extension agents ? Journal Extension , Vol.51 , No. 4 , pp : 1-11, p : 3 .

ثالثاً :- أهمية الانغراز الوظيفي :-

مع تزايد الاضطراب الذي يشهده الاقتصاد العالمي بدأت المنظمات تبحث عن الميزة التنافسية في ظل سوق المنافسة من خلال النجاح في الاحتفاظ بمواردها البشرية المميزة ، وقد اثبتت العديد من الدراسات ان الدوران الطوعي للعاملين يؤثر سلباً على معدلات الأداء ، كما بدأ القادة التنظيميون في البحث عن الأسباب التي تقف وراء مغادرة العاملين لوظائفهم وبذل الباحثون في هذا المجال جهوداً كبيرة لتطوير واختيار النماذج التي تُفسر أسباب ترك الوظيفة [17] .

وتبرز هذه الأهمية من منطلق ان الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين هو منعطف خطير في حياة المنظمة كونها تمثل نفقة تنظيمية كبيرة محكمة يمكن السيطرة عليها ، وأثبتت الدراسات الحديثة ان (86%) من أصحاب العمل يواجهون صعوبة في جذب الموظفين الجدد وبالمقابل فإن (58%) منهم يجدون صعوبة في الاحتفاظ بموظفيهم [14] .

وتبرز أهمية الانغراز الوظيفي كونه واحداً من اهم مرتكزات تطوير الأداء (Performance) وتعزيز رأس المال الاجتماعي (Social Capital) لسببين مهمين :-

❖ ان الافراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الانغراز الوظيفي يمتلكون ملائمة جيدة مع وظائفهم وروابط جيدة مع زملاء العمل ومعارفهم ، كما يمتلكون المهارات والقدرات التي تتلائم مع المتطلبات التنظيمية .

❖ يساعد الانغراز الوظيفي (JE) على توفير وتطوير العلاقات الوظيفية المناسبة والذي بدوره يخلق فرصاً اكبر للرضا وتوسيع المهارات وبناء علاقات اجتماعية جديدة مع الآخرين [9] .

رابعاً :- أساليب تعزيز الانغراز الوظيفي :-

نظراً لما يتمتع به مفهوم الانغراز الوظيفي كما تم توضيحه سابقاً تحاول الكثير من المنظمات البحث عن افضل الأساليب التي تمكنها من تعزيز هذا المفهوم في بيئة العمل ويوضح بالجدول (8) التالي عدد من هذه الأساليب (داخل / خارج المنظمة) [19] .

الجدول (8)

اهم أساليب تعزيز الانغراز الوظيفي

أساليب تعزيز الانغراز الوظيفي خارج المنظمة (Out Side Organization)	أساليب تعزيز الانغراز الوظيفي داخل المنظمة (In Side Organization)
• اشراك الموظفين في الأنشطة المجتمعية . • توظيف العاملين في المجتمعات القريبة من العمل. • منح الموظفين عدد من الأيام لخدمة المجتمع. • تشجيع المشاركات المهنية والمجتمعية .	• اختيار النهج القابل للتنفيذ . • اثبات دعم المشرف للعاملين . • تطوير جداول العمل المرنة التي تتناسب مع احتياجات العاملين . • تعزيز التوازن بين متطلبات لعمل والحياة . • السماح للموظفين في تصميم بيئات العمل .

Source:- Felps , Will ; Mitchell , T. R ; Hekman , D.R ; Lee , T. W ; Holtom , B.C & Harman , W . S . (2009) . Turnover Contagion : How Coworker`s Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting , Academy of Management Journal , Vol. 52. No. 3 , pp : 545-561 , p : 558 .

كما ان هناك العديد من الوسائل والأساليب الأخرى التي تنتهجها المنظمات لتعزيز هذا المفهوم منها

[20] :-

- ✓ تفعيل دور فرق العمل والتشجيع على إقامة المشاريع طويلة الاجل .
- ✓ ملائمة مكافئات المنظمة مع المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الموظف .
- ✓ مراعاة رغبات الموظف واحتياجاته الوظيفية .
- ✓ دعم العلاقات الإيجابية بين الإدارات العليا والعاملين .
- ✓ اعتماد سياسة الاتصال المفتوح في المنظمة

المبحث الثالث :- التحليل الاحصائي لنتائج الاستبانة

التحليل الاحصائي لابعاد المتغير الأول (الرضا الوظيفي) وابعاد المتغير الثاني (الانغراز الوظيفي)

سنتناول في هذا المبحث عرض النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة وتفسيرها من خلال استخدام عدد من الاساليب الاحصائية ، ومن خلال التعرف على اجابات عينة الدراسة على الفقرات الواردة في استمارة الاستبانة ، يتم التعرف على وجهات النظر المختلفة لإفراد العينة والتي تعطينا تصوراً شاملاً عن طبيعة هذه المتغيرات وقد تم استخدام (التوزيع التكراري ، والنسب المئوية ، والاوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، معامل الارتباط بيرسون ، تحليل التباين Anova) كما توضحها الجداول الواردة في هذا المبحث . وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي الابعاد التي تراوحت بين (لا اتفق تماماً) و (اتفق تماماً) ، حيث تعطى درجة (1) اذا كانت الإجابة (لا اتفق تماماً) و (2) درجة اذا كانت لا اتفق ، و (3) درجة اذا كانت محايد ، و (4) اذا كانت اتفق ، و (5) اذا كانت اتفق تماماً .

❖ قياس ابعاد المتغير الأول (الرضا الوظيفي) (JS)

🌈 البعد الأول :- تنوع المهارة Skill Variety (SV)

الجدول (9) تقييم فقرات تنوع المهارة

ت	الفقرات	المقيا س	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	امتلاك المهارات الكافية للقيام بواجباتي الوظيفية	التكرار	0	0	10	12	3.93	.785	اتفق
		النسبة	0	0	33. 3	40.0			
2	اتمييز عن زملائي في أداء عملي	التكرار	0	0	0	17	4.43	.504	اتفق
		النسبة	0	0	0	56.7			
3	اتلقى التدريب المناسب للتعامل مع مهام الوظيفية	التكرار	0	0	12	5	4.03	.928	اتفق تماما
		النسبة	0	0	40. 0	16.7			
4	ينسجم عملي الحالي مع ميولي وطموحات ي	التكرار	0	0	17	8	3.60	.770	محايد
		النسبة	0	0	56. 7	26.7			
	نتيجة البعد	التكرار	0	0	39	42	4.00	.65324	اتفق
		النسبة	0	0	32.	35			

اظهر التحليل الإحصائي لبعء تنوع المهارة الواردة في الجدول (9) النتائج التالية :-

١. (امتلاك المهارات الكافية للقيام بواجباتي الوظيفية) اذ أظهرت النتائج ان (40.0%) من افراد عينة البحث هم ممن يمتلكون المهارات الكافية لإنجاز مهامهم الوظيفية والذي يزيد من ثقة الفرد بإمكانياته الذاتية ، مما يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين والذي يعمق بدوره من العلاقة الإيجابية بين الفرد ومنظمته .

٢. (اتميز عن زملائي في أداء عملي) حيث أظهرت النتائج ان (56.7%) من افراد العينة هم من الافراد الذين المتميزين في أداء أعمالهم الوظيفية ، والذي يؤكد على ان اغلب العاملين في المنظمات المبحوثة هم لديهم الطاقات والإمكانات التي تتلائم مع طبيعة عملهم في المراكز الصحية .

٣. (اتلقى التدريب المناسب للتعامل مع مهامي الوظيفية) اذ تؤكد الإجابات ان(43.3%) كانوا متفقين تماما على حصولهم على التدريب المناسب للتعامل مع المهام الوظيفية ، والذي يؤكد اهتمام الإدارات العليا بتوفير التدريب المناسب لطبيعة العمل والقابليات الفردية واعطائه الأولوية لرفع نسبة تلائم الافراد مع طبيعة الاعمال التي يقومون بأجازها والذي يعزز الرضا الوظيفي .

٤. (ينسجم عملي الحالي مع ميولي وطموحاتي) اذ أظهرت النتائج ان (26.7%) من افراد العينة كانوا محايدين حول انسجام عملهم الحالي مع ميولاتهم وطموحاتهم وهو امر يؤكد على ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتوفير الاعمال التي تتناسب مع طموحات الافراد العاملين والذي من شأنه ان يرفع من مستوى مؤشرات الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات المبحوثة .

٥. قد بلغت النتيجة (اتفق) وتعززت هذه الإجابة بالوسط الحسابي (4.00) والانحراف المعياري (65324) ، واظهرت نتائج الجدول (9) ايضاً ان المتغير الأكثر مساهمة هو المتغير (الثاني) والذي يمثل (السؤال الثاني) اذ بلغ عدد الإجابة على (اتفق) (17) إجابة ويُعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.60) وبأنحراف معياري قدره (.770) .

🚩 البعد الثاني :- هوية المهمة (Task Identity) (TI)

الجدول (10) تقييم فقرات هوية المهمة

ت	الفقرات	المقيا س	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسا بي	الانحرا ف المعيار	النتيجة
---	---------	-------------	---------------------	------------	-------	------	---------------	----------------------	-------------------------	---------

	ي									
5	أقوم بأنجاز اعمالي في الوقت المحدد	التكرار	0	0	10	10	10	4.00	.830	اتفق
		النسبة	0	0	33.3	33.3	33.3			
6	انا اعرف ما تتوقعه مني المنظمة من انجاز	التكرار	0	0	5	15	10	3.83	1.367	اتفق
		النسبة	0	0	16.7	50.0	33.3			
7	انا راضٍ عن ردود الأفعال التي اتلقاها عن انجازاتي الوظيفية	التكرار	5	0	10	10	5	3.33	1.269	اتفق
		النسبة	16.7	0	33.3	33.3	16.7			
8	استطيع التغلب على الصعوبات التي تواجهني في أداء العمل	التكرار	6	0	4	9	11	3.63	1.497	اتفق تماماً
		النسبة	20.0	0	13.3	30.0	36.7			
	نتيجة البعد الثاني	التكرار	11	0	29	44	36	3.70	1.169	اتفق
		النسبة	9.1	0	24.1	36.6	30	00	66	

المصدر :- من اعداد الباحثين

اظهر التحليل الاحصائي لبعء هوية المهمة لمحور الرضا الوظيفي الواردة في الجدول (10) النتائج الاتية

-:

١. (أقوم بأنجاز اعمالى فى الوقت المحدد) ان نسبة (33.3 %) من افراد العينة يقومون بأنجاز اعمالهم فى الوقت المناسب والمحدد وهذا يؤكد على الحرص والتفانى من قبل الموظفين فى المنظمات المبحوثة فى انجاز مهامهم الوظيفية دون أى تأخير والذي يتلائم مع طبيعة عمل المنظمات قيد البحث .

٢. (انا اعرف ما تتوقعه منى المنظمة من انجاز) ان نسبة (50.0 %) من افراد العينة على تصور تام بما تريده المنظمة منهم من مستوى لانجاز المهام الوظيفية ، وهذا يعكس مدى ثقة الافراد العاملين بمهاراتهم وقابلياتهم وتوظيفها ضمن اطار العمل الذي يُعزز بدوره من الرضا الوظيفي للعاملين .

٣. (انا راضٍ عن ردود الأفعال التي اتلقاها عن انجازاتي الوظيفية) ان نسبة (33.3 %) من افراد عينة البحث هم يشعرون بالرضا عن ردود الافعال التي تصدر من القيادات الادارية وزملاء العمل عن مستوى انجاز اعمالهم الوظيفية ، والذي يؤكد ان انجاز الاعمال من قبل الافراد العاملين يقع ضمن مستوى توقعات وطموحات الادارات العليا والذي يرفع من مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين فى المنظمات المبحوثة .

٤. (استطيع التغلب على الصعوبات التي تواجهني فى أداء العمل) ان نسبة (36.7 %) من افراد عينة البحث متفقين تماما على انهم يستطيعون التغلب على صعوبات العمل ، وهذا يعكس المعرفة التامة من قبل العاملين بطبيعة الاعمال الوظيفية والقدرة على تجاوز الصعوبات لاكمال انجاز المهام ، والذي يعمق من شعورهم بالرضا الوظيفي .

٥. قد بلغت النتيجة (اتفق) وتعززت الإجابة بالوسط الحسابي (3.7000) وبأنحراف معياري (1.16966)

٦. اظهرت نتائج الجدول (10) ان المتغير الأكثر مساهمة هو المتغير (السادس) والذي يمثل (السؤال السادس) اذ كان عدد من اتفق على (اتفق) (15) ويُعزز ذلك الوسط الحسابي (3.83) والانحراف المعياري (1.367) .

البعء الثالث :- أهمية المهمة (TS) Task Significance

الجدول (11) تقييم فقرات أهمية المهمة

ت	الفقرات	المقيا	لا	لا	محايد	اتفق	اتفق	الوسط	الانحرا	النتيجة
---	---------	--------	----	----	-------	------	------	-------	---------	---------

	س	اتفق تماما	اتفق	د	تماما	الحسابي	ف المعيار ي			
9	تكسبني وظيفتي الحالية احترام الاخرين	التكرار	0	6	0	17	7	3.83	1.020	اتفق
		النسبة	0	20.0	0	56.7	23.3			
10	نعمل في المنظمة وفق مبدأ روح الفريق	التكرار	0	9	0	18	3	3.50	1.042	اتفق
		النسبة	0	30.0	0	60.0	10.0			
11	اشعر بالاستقرار النفسي في وظيفتي الحالية	التكرار	6	0	13	5	6	3.17	1.341	محايد
		النسبة	20.0	0	43.3	16.7	20.0			
12	توفر المنظمة الفرص لتطوير للعاملين	التكرار	5	4	5	10	6	3.27	1.388	اتفق
		النسبة	16.7	13.3	16.7	33.3	20.0			
	نتيجة البعد الثالث	التكرار	11	19	18	50	22	3.44	1.144	اتفق
		النسبة	9.16	15.83	15	41.66	18.33	17	11	

المصدر :- من اعداد الباحثين

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لبعـد اهمية المهمة لمحور الرضا الوظيفي الواردة في الجدول (11) النتائج الاتية :-

١. (تكسبني وظيفتي الحالية احترام الآخرين) ان نسبة (56.7 %) من افراد العينة يتفقون على ان وظائفهم الحالية تكسبهم الاحترام والتقدير من الآخرين ، والذي يعزز بدوره من شعور الافراد بالرضا الوظيفي .
٢. (نعمل في المنظمة وفق مبدأ روح الفريق) ان نسبة (60.0 %) من افراد العينة هم متفقين على الثقافة السائدة في المنظمة هي العمل بروح الفريق ، والذي بدوره يقوي الروابط بين الافراد العاملين الذي ينعكس على رفع مستوى الأداء في العمل .
٣. (اشعر بالاستقرار النفسي في وظيفتي الحالية) ان نسبة (43.3%) من افراد العينة كانت اجابتهم محايد على ان الوظيفة الحالية توفر لهم الشعور بالأمان والاستقرار النفسي ، مما يتطلب من الإدارة الاهتمام بالجوانب النفسية التي ترافق الجوانب الوظيفية الذي يرفع بدوره من مستوى شعور الفرد بالرضا الوظيفي .
٤. (توفر المنظمة الفرص لتطوير للعاملين) ان نسبة (33.3 %) من افراد العينة كانوا متفقين ، وهذا الامر يعكس لنا اهتمام المنظمة بتوفير الفرص الملائمة والمناسبة لتطوير العاملين بما يخدم مسيرتهم المهنية ويعزز لديهم الشعور بالرضا الوظيفي .
٥. قد بلغت النتيجة (اتفق) وتعززت هذه الإجابة بالوسط الحسابي (3.4417) بأحرف معياري (1.14411)
٦. ان المتغير الأكثر مساهمة هو المتغير (العاشر) الذي يمثل السؤال (العاشر) اذ كان عدد من اتفق على (اتفق) (18) ويُعزز ذلك الوسط الحسابي (3.50) والانحراف المعياري (1.042) .

🚩 البعد الرابع :- الحكم الذاتي (AU) Autonomy

الجدول (12) تقييم فقرات الحكم الذاتي

ت	الفقرات	المقيا س	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسا بي	الانحرا ف المعيار ي	النتيجة
	انا امـتلك الحرية في اختيار	التكرار	0	6	0	14	10	3.93	1.081	اتفق
		النسبة	0	20.0	0	46.7	33.3			

									الأسلوب المناسب لانجاز عملي	13
اتفق	.850	3.97	10	11	9	0	0	التكرار	تشجع الإدارات العليا المشاركة في اتخاذ القرارات	14
			33.3	36.7	30.0	0	0	النسبة		
اتفق	.830	3.000	0	10	10	10	0	التكرار	اختيار الأسلوب المناسب في العمل يحقق لي الشعور بالرضا	15
			0	33.3	33.3	33.3	0	النسبة		
اتفق تماما	1.555	3.17	8	7	4	4	7	التكرار	تكافيء الإدارة العاملين المبدعين	16
			26.7	23.3	13.3	13.3	23.3	النسبة		
اتفق	1.03793	3.5167	28	42	23	20	7	التكرار	نتيجة البعد الرابع	
			23.33	35	19.16	16.66	5.83	النسبة		

المصدر :- من اعداد الباحثين

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لبعد الحكم الذاتي الواردة في الجدول (12) لمتغير الرضا الوظيفي
النتائج الاتية :-

١. (انا امثلك الحرية في اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملي) اذ يرى (46.7 %) من افراد العينة انهم يمتلكون الحرية في اختيار الاسلوب المناسب لإنجاز اعمالهم وهو يقوي من ثقة الفرد بنفسه ويساعد على زيادة الشعور بالرضا الوظيفي .
 ٢. (تشجع الإدارات العليا المشاركة في اتخاذ القرارات) اذ كانت (36.7 %) من اجابات العينة موافق ، وهذا يعكس تشجيع الادارات للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الادارية ، وهو امر يقوي العلاقة بين العاملين واداراتهم .
 ٣. (اختيار الأسلوب المناسب في العمل يحقق لي الشعور بالرضا) ان نسبة (33.3 %) من افراد العينة يتفقون على ان اختيار الاسلوب المناسب لانجاز العمل من قبل العاملين يساعد على تحقيق الشعور بالرضا .
 ٤. (تكافىء الإدارة العاملين المبدعين) ان نسبة (26.7 %) من العاملين يتفقون تماما ان هناك دعم وتشجيع من الادارات العليا لجهود العاملين المبدعين .
 ٥. بلغت النتيجة (اتفق) وتعززت الإجابة بالوسط الحسابي (3.5167) والانحراف المعياري (1.03793) .
 ٦. ان المتغير الأكثر مساهمة هو المتغير (الثالث عشر) والذي يمثل السؤال (الثالث عشر) ، اذ كان عدد من اتفق على (اتفق) (14) ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3.93) والانحراف المعياري (1.081) .
- 🚩 البعد الخامس :- ردود الفعل (FB)

الجدول (13) تقييم فقرات ردود الفعل

ت	الفقرات	المقيا س	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحرا ف المعيار ي	النتيجة
17	تطلعي الإدارة	التكرار	0	0	5	10	15	4.33	.758	اتفق تماما
	على نتائج عملي بشكل مستمر	النسبة	0	0	16. 7	33. 3	50.0			

18	اشترك مع الإدارة في حل مشاكل العمل	التكرار	0	0	15	0	15	3.50	.509	اتفق تماما
		النسبة	0	0	50.0	0	50.0			
19	تنظم الإدارة وبشكل مستمر البرامج التدريبية لتطوير المهارات	التكرار	0	0	10	12	8	3.93	.785	اتفق
		النسبة	0	0	33.3	40.0	26.7			
20	توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين	التكرار	1	5	9	5	10	4.17	5.553	اتفق تماما
		النسبة	3.3	16.7	30.0	16.7	33.3			
	نتيجة البعد الخامس	التكرار	1	5	39	27	48	3.733	.7338	اتفق تماما
		النسبة	0.8	4.16	32.5	22.5	40	3	3	

المصدر :- من اعداد الباحثين

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لبعده ردود الفعل الواردة في الجدول (13) لمتغير الرضا الوظيفي النتائج الاتية :-

1. (تطلعني الإدارة على نتائج عملي بشكل مستمر) ان نسبة (50.0 %) من افراد العينة لا تتفق تماما على ان الإدارات العليا تطلعهم بنتائج عملهم بشكل مستمر ، وهذا يتطلب من الإدارات العليا ان تكون اكثر شفافية في التعامل مع ردود الفعل التي تبديها حول مستوى انجاز الاعمال من قبل الموظفين في المنظمات المبحوثة ، ليكونوا اكثر اطلاعاً على النواحي الإيجابية في طريقة تأدية

اعمالهم الوظيفية ، والوقوف بالمقابل على نقاط الضعف ومحاولة تقويمها الذي يعزز من شعور الموظفين بالرضا الوظيفي .

٢. (اشترك مع الإدارة في حل مشاكل العمل) ان نسبة (50.0 %) من العينة كانت اجاباتهم محايد ، وهذا يدل على ضرورة اهتمام الإدارة بمحور اشراك العاملين بحل مشاكل ومعوقات العمل والاستماع الى أفكارهم وحلولهم التي تعزز فيهم الثقة وتنمي روح المبادرة التي تنعكس على رفع مستوى الأداء وتخاق الشعور بالرضا الوظيفي .

٣. (تنظم الإدارة وبشكل مستمر البرامج التدريبية لتطوير المهارات) ان نسبة (40.0 %) من افراد العينة كانت اجاباتهم اتفق ، وهذا الامر يدل على ان الإدارة حريصة في توفير البرامج التدريبية بصورة مكثفة للأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة ، والتي تساعد على تطوير إمكانيات العاملين والتحسين من مستويات الأداء الوظيفية

٤. (توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين) ان نسبة (33.3 %) من افراد عينة البحث يتفقون تماما على ان هنالك ثقة متبادلة بينهم وبين الإدارة ، وهذا الامر يعكس وجود الاواء الإيجابية في بيئة العمل التي تقوي وتعزز من الروابط الوظيفية بين الإدارة والعاملين .

٥. قد بلغت النتيجة (اتفق تماما) وتعززت هذه الإجابة بالوسط الحسابي (3.7333) وبالانحراف المعياري (73383) .

٦. ان المتغيرات الكثر مساهمة هو المتغير (السابع عشر) والذي يمثلته السؤال السابع عشر ، اذ كان عدد من اتفق على اتفق تماما (15) ويعزز ذلك الوسط الحسابي (4.33) والانحراف المعياري (758) ، والمتغير (الثامن عشر) والذي يمثلته السؤال الثامن عشر اذ كان عدد من اتفق على اتفق تماما (15) ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3.50) وانحراف معياري (509) .

❖ قياس ابعاد المتغير الثاني (الانغراز الوظيفي)

📌 البعد الأول :- الروابط (LI)

الجدول (14) تقييم فقرات الروابط

ت	الفقرات	المقيا س	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحساب ي	الانحرا ف المعيار ي	النتيجة
---	---------	-------------	---------------------	---------	-------	------	---------------	----------------------	------------------------------	---------

21	اتفاعل باستمرار مع زملائي في العمل	التكرار	0	5	5	15	5	3.33	.959	اتفق
		النسبة	0	16.7	16.7	50.0	16.7			
22	يساعد التواصل الفعال بين زملاء العمل على تحسين مستوى الأداء	التكرار	5	5	5	8	7	3.03	1.450	اتفق
		النسبة	16.7	16.7	16.7	26.7	23.3			
23	امتلك الكثير من العلاقات الاجتماعية	التكرار	6	4	5	6	9	3.27	1.530	اتفق تماما
		النسبة	20.0	13.3	16.7	20.0	30.0			
	نتيجة البعد الاول	التكرار	11	14	15	29	21	3.733	.7338	اتفق
		النسبة	12.22	15.55	16.66	32.22	23.33	3	3	

المصدر :- من اعداد الباحثين

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لبعد الروابط الواردة في الجدول (14) لمتغير الانغراز الوظيفي النتائج الاتية :-

١ . (اتفاعل باستمرار مع زملائي في العمل) ان نسبة (50.0 %) من افراد العينة كانت اجابتهم اتفق ، والتي يؤكد على عمق واهمية الروابط الوظيفية التي تسهم في تلبية الاحتياجات الوظيفية ، والتي تنعكس بدورها على تقوية وتعزيز الانغراز الوظيفي .

٢. (يساعد التواصل الفعال بين زملاء العمل على تحسين مستوى الأداء) ان نسبة (26.7 %) من افراد العينة كانت اجابتهم اتفق ، وهذا ما يعزز من وجود الثقة المتبادلة بين العاملين والذي ينعكس على تحسين مستوى الإنجاز للمهام والواجبات الوظيفية .

٣. (امتلاك الكثير من العلاقات الاجتماعية) ، اذ يرى (30.0 %) من افراد العينة انهم يمتلكون العديد من العلاقات الاجتماعية ، وهذا يعزز من بقاء العاملين في وظائفهم الحالية لوجود الروابط المجتمعية والتي تسهم في زيادة وتعزيز الانغراز المجتمعي والذي ينعكس على رفع مستوى الانغراز الوظيفي .

٤. ان النتيجة كانت (اتفق) ويعزز هذه الإجابة الوسط الحسابي (3.7333) والانحراف المعياري (0.73383) .

٥. ان المتغير الأكثر مساهمة هو المتغير (الواحد والعشرين) والذي يمثل السؤال (الواحد والعشرين) أ اذ كان عدد من اتفق على (اتفق) (15) ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3.33) والانحراف المعياري (0.959) .

البعد الثاني :- الملائمة Fit (FI)

الجدول (15) تقييم فقرات الملائمة

ت	الفقرات	المقياس	لا اتفق	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
24	يتيح لي عملي في المنظمة استغلال مهاراتي بشكل فعال	التكرار	0	0	10	12	8	3.93	0.785	اتفق
		النسبة	0	0	33.3	40.0	26.7			
25	تتطابق قيمي الشخصية مع قيم	التكرار	0	5	4	10	11	3.07	1.084	اتفق تماما
		النسبة	0	16.7	13.3	33.3	36.7			

المنظمة									
يتلائم عملي	التكرار	0	5	8	9	8	3.67	1.061	اتفق
26	في المنظمة مع القيم السائدة في المجتمع	النسبة	0	16.7	26.7	30.0	26.7		
نتيجة البعد الثاني	التكرار	0	10	22	31	27	3.55	.9360	اتفق
	النسبة	0	11.1	24.4	43.4	30	56	1	
			1	4	4				

المصدر :- من اعداد الباحثين

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لبعد الملائمة الواردة في الجدول (15) لمتغير الانغراز الوظيفي النتائج الاتية :-

١. (يتيح لي عملي في المنظمة استغلال مهاراتي بشكل فعال) اذ كانت (40.0 %) من إجابات اتفق ، وهذا يعكس اهتمام الإدارة بتطوير الوظائف التي تمكن العاملين من استغلال مهاراتهم وقابلياتهم في انجاز الاعمال .
٢. (تتطابق قيمي الشخصية مع قيم المنظمة) اذ يرى (36.7 %) من افراد العينة ، ان قيمهم الشخصية تتلائم مع القيم التنظيمية ، وهذا ينعكس على شعور الفرد بالانسجام في بيئة العمل والذي يقوي الروابط التنظيمية في المنظمات المبحوثة .
٣. (يتلائم عملي في المنظمة مع القيم السائدة في المجتمع) اذ يرى (30.0 %) من افراد العينة ان عملهم الحالي ينسجم ويتلائم مع القيم السائدة في المجتمع ، ويعكس هذا الامر مدى شعور الفرد بالارتياح وتقبل المجتمع لطبيعة عمل المنظمة الخدمي والذي ينعكس بدوره علة تقوية وتعزيز الانغراز المجتمعي ، والذي يساعد على تعزيز الانغراز الوظيفي .
٤. ان النتيجة كانت (اتفق) ويعزز هذه الإجابة الوسط الحسابي (3.5556) والانحراف المعياري (.93601)
٥. ان المتغير الأكثر تأثيراً هو المتغير (الرابع والعشرون) والذي يمثل السؤال (الرابع والعشرون) ، اذ كان عدد من اتفق على (اتفق) (12) ، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3.93) والانحراف المعياري (.785) .

البعد الثالث :- تقييم فقرات التضحية (SA) Sacrifice

الجدول (16) تقييم فقرات التوضيحية

ت	الفقرات	المقيا س	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسا بي	الانحرا ف المعيار ي	النتيج ة
27	تتناسب	التكرار	5	6	3	11	5	3.17	1.392	اتفق
	فرص التقدم الوظيفي مع طموحاتي	النسبة	16.7	20.0	10.0	36.7	16.7			
28	اجد صعوبة	التكرار	0	7	7	8	8	3.20	1.518	اتفق
	في التخلي عن زملاء العمل	النسبة	0	23.3	23.3	26.7	26.7			
29	أشارك بالعديد من	التكرار	5	1	7	8	9	3.03	1.497	اتفق تماما
	الأنشطة المجتمعية	النسبة	16.7	3.3	23.3	26.7	30.0			
	نتيجة البعد الثالث	التكرار	10	14	17	27	22	3.13	1.423	اتفق
		النسبة	11.1	15.5	18.8	30	24.44	33	93	

المصدر :- من اعداد الباحثين

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لبعد التوضيحية الواردة في الجدول (16) لمتغير الانغراز الوظيفي
النتائج الاتية :-

١. (تتناسب فرص التقدم الوظيفي مع طموحاتي) اذ يرى (36.7 %) من افراد العينة ان المنظمة توفر فرص التقدم الوظيفي للعاملين بما يتلائم مع طموحاتهم ، وهذا الامر يقوي من تمسك الفرد بالوظيفة الحالية .

٢. (اجد صعوبة في التخلي عن زملاء العمل) اذ يرى (26.7 %) من افراد العينة ان هناك صعوبة في التخلي عن زملاء العمل ، وهذا الامر يعكس قوة واهمية العلاقات بين الافراد العاملين ، والذي يكون عاملاً مهماً في بقاء الافراد في وظائفهم الحالية ، الذي يعزز بدوره من الانغراز الوظيفي .

٣. (أشارك بالعديد من الأنشطة المجتمعية) اذ يرى (30.0 %) من افراد العينة ان هناك العديد من المشاركة من جانبهم في الأنشطة والفعاليات المجتمعية ، وهذا الامر يقوي ويعزز من ارتباط الفرد بالمجتمع والبيئة المحلية ، كما يوفر له الشعور بالأمان والذي يعزز من الانغراز المجتمعي ، والذي يسهم بدوره في تعزيز وزيادة الانغراز الوظيفي .

٤. ان النتيجة كانت (اتفق) ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3.1333) والانحراف المعياري (1.42393)

٥. ان المتغير الأكثر تأثيراً هو المتغير (السابع والعشرون) والذي يمثل السؤال السابع والعشرون ، اذ كان عدد من اتفق على (اتفق) (11) ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3.17) والانحراف المعياري (1.392) .

❖ معامل الارتباط :-

الجدول (17) بين قوة العلاقة بين متغيرات البحث (JS&JE)

		JS	JE
JS	Pearson correlation	1	.988**
	Sig . (2-tailed)		.000
	N	30	30
JE	Pearson correlation	.988**	1
	Sig . (2-tailed)	.000	
		30	30

	N		
--	---	--	--

المصدر:- من اعداد الباحثين

من خلال ملاحظة الجدول (17) ، تظهر ان قيمة معامل الارتباط (988.9) وهو مؤشر قوي عن قوة الارتباط بين الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي ، وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الأولى التي تنص " توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي " .

❖ تحليل التباين ANOVA

الجدول (18) تحليل اختبار f (التباين) (ANOVA)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	احتمال اختبار f المحسوبة
مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات		
Regression	40.913	1	40.913	1100.543
بين المجموعات				
Residual	1.041	28	.037	
داخل المجموعات				
Total	41.954	29		
الكلي				

المصدر:- من اعداد الباحثين

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (18) أعلاه ، ان اختبار f المحسوبة هي (0) والذي يدل على معنوية العلاقة، وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الثانية التي تنص " يؤثر الرضا الوظيفي تأثيراً موجباً وبدلالة معنوية في الانغراز الوظيفي " .

المبحث الرابع:- الاستنتاجات والتوصيات

أولاً:- الاستنتاجات

من خلال ما تم عرضه سابقاً في البحث تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات وهي على النحو التالي :-

- ١) يحتل الرضا الوظيفي مكانة بارزة ضمن اطار السلوكيات التنظيمية لما له من صلة مباشرة بالعنصر البشري وما يعكسه من اثار على مستوى الأداء ، ويلعب الرضا الوظيفي دوراً محورياً في تعزيز الانغراز الوظيفي .
- ٢) نستنتج من خلال النتائج التي تم التوصل اليها في البحث ، ان الافراد العاملين في المنظمات المبحوثة يتمتعون بالرضا الوظيفي الإيجابي حول ما يتعلق بوظائفهم الحالية ضمن ابعاد الرضا الوظيفي المتمثلة ب(تنوع المهارة ، هوية المهمة ، أهمية المهمة ، الحكم الذاتي واخيراً ردود الفعل) .
- ٣) أظهرت النتائج ان هناك مستويات عالية من الانغراز الوظيفي للموظفين العاملين في المنظمات قيد البحث .
- ٤) اظهرت نتائج البحث قبول الفرضية الاولى والمتعلقة بوجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين ابعاد الرضا الوظيفي ممثلة ب (تنوع المهارة ، هوية المهمة ، أهمية المهمة ، الحكم الذاتي وردود الفعل) وابعاد الانغراز الوظيفي ممثلة ب (الروابط ، التضحية والملازمة) .
- ٥) أظهرت نتائج البحث قبول الفرضية الثانية والمتعلقة بتأثير الرضا الوظيفي تأثيراً موجباً وبدلالة معنوية في الانغراز الوظيفي .

ثانياً :- التوصيات

بناءً على ما ورد من استنتاجات ، يقدم الباحثان مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تساهم في زيادة الرضا الوظيفي والذي يؤثر بدوره على زيادة الانغراز الوظيفي للموظفين العاملين في المنظمات قيد البحث ، ويمكن اجمال التوصيات على النحو التالي :-

١) ضرورة زيادة اهتمام الادارات العليا في المنظمات قيد البحث بتوفير وتهيئة الوظائف التي تتلائم مع رغبات وطموحات العاملين والذي بدوره يعزز من مستويات الرضا الوظيفي للأفراد العاملين .

٢) الاهتمام بالجوانب النفسية للأفراد العاملين التي ترافق الجوانب الوظيفية ، والعمل على ان توفر لهم وظائفهم الحالية الشعور بالأمان والاستقرار النفسي والذي ينعكس على شعور الفرد بالرضا الوظيفي .

٣) اعتماد الادارة على مبدأ الشفافية في اطلاع العاملين وبشكل مستمر على ردود الفعل حول مستويات الانجاز للأعمال وتشجيع العاملين على تعزيز الجوانب الايجابية في الاداء

ومعرفة اوجه الضعف والقصور والعمل على ايجاد افضل التي تسهم في تحسين مستوى الانجاز .

٤) فسخ المجال امام العاملين لمشاركة الادارة في عملية اتخاذ القرار وتشجيع المبادرات الابداعية وتبني الافكار البناءة التي يتم طرحها من قبل الكوادر العاملة والذي بدوره يرفع من مستويات الشعور بالرضا الوظيفي .

٥) اشراك العاملين وبشكل اوسع في الانشطة المجتمعية وفسح المجال امام مبادراتهم التي تعكس الصورة الايجابية عن المنظمة في البيئة المحلية ، وبالمقابل تزيد من بقاء الموظفين في وظائفهم الحالية .

٦) تقوية العلاقات التنظيمية في داخل بيئة العمل وازالة الحواجز التي تعيق التواصل الفعال بين العاملين من جهة وبين العاملين والادارات العليا من جهة اخرى والتي تنعكس بصورة ايجابية على زيادة الانغراز التنظيمي والذي يسهم بدوره في رفع مستويات الانغراز لوظيفي

Journal :-

1. Raziq ; Abdul ; Maulabakhsha , Raheela .(2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction , Procedia Economics and Financ , Vol. 23, pp : 717-725 . , p : 718
2. Kianto , Aino; Vanhala , Mika & Heilmann , Pia . (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction , Journal of Knowledge Management , Vol . 20 , No. 4 , pp : 621-636 , p : 622 .
3. . Leite , Nildes ; Rodrigues , A.C. de & Albuquerque , L.G.de . (2014) . Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?, Brazilian Aaminstration Review , Vol. 11 , No. 4 , pp : 467-495 , p : 480-481 .
4. Hackman , Richard ; Oldham , G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey , Journal of Applied Psychology , Vol . 60 , No. 2 , pp : 159-170 , P : 161 .

5. Aziri , Brikend . (2011). Job Satisfaction : Aliterature Review , Management Research and Practice , Vol . 3 , Issu . 4 , pp : 77-86 , p : 85 .
6. Saari , L.M ; Judge , T.A . (2004) . Employee Attitudes and Job Satisfaction , Human Resource Management , Vol. 43, No. 4 , pp : 395- 407 , P : 399 .
7. Roelean , C . A . M ; K oopmans , P. C ; Groothoff , J. W. (2008) . Which Work Factors Determine Job Satisfaction ? Work Job Press , Vol . 30 , PP : 433- 439 , P : 436 .
8. Ferreira , N. & Coetzee , M. (2013) , "The influence of job embeddedness on black employees' organizational commitment, Southern African Business Review Vol . 17 No. 3 p : 1140 .
9. Nafei , Wageeh . (2015). The role of Job embeddedness on quality of work life and organizational citizenship behavior : Astudy on Menoufia University Hospitals , International Journal of Business and Management , Vol. 1 , No. 4 , pp : 215-231 , p : 215 ., 216 .
10. Lee , J . W ; Mitchell , T. R ; Sablynski , C . J ; Burton , J. P ; & Holtom , B. C . (2004). The effects of Job embeddedness on organizational citizenship , Job performance , volitional absences , and voluntary , The Academy of Management Journal, Vol . 47 , No. 5 , pp : 711- 722 , p : 712 .
11. Fink, J.S. (2005) . Extension and further Examination of the Job Embeddedness construct , Journal of Sport Management , Vol.19 , pp : 319 – 335 , p : 320 .
12. Karatepe , O . M .(2013). Inking perceived ethical climate to performance outcomes : The mediating role of job

embeddedness , Economic Research , Vol. 26, No. 4 , pp ; 77-90 , p : 78 .

13. Wijayanto ,B.R ; Kismono , Gugup.(2004). The Effect of Job Embeddedness on Organizational citizenship behavior The Mediating Role of Sense of Responsibility , Gadjah mada International Journal of Business , Vol. 6 , No, 3 , pp : 335- 354 , p : 338
14. Young , J.A ; Stone , James ; Aliaga , Oscar ; Shuck , Brad . (2013) . Job embeddedness theory : Can it help explain employee retention among extension agents ? Journal Extension , Vol.51 , No. 4 , pp : 1-11, p : 3 , 1 .
15. Adams, G.A ; Webster , J, R ; & Buyarski , D. M . (2010). Development of an occupational embeddedness measure , Career Development International , Vol.15, No. 5, pp : 420-436 , p : 420 .
16. Erkutlu , Hakan ; Chafra , Jamel . (2017) . Authentic Leadership and Organizational Job Embeddedness in Higher Education , Journal of Education , Vol. 32 . No. 2 , pp : 413-426 . p : 414 .
17. Cenkci , Tuna ; Gaye , Ozeelik . (2014) . Moderating Effects of Job Embeddedness Leadership and in Role Job Performance , Procedia – Social and Behavioral Sciences , Vol. 150 , pp : 872-880 , p : 874 .
18. Cho, D.H ; Son, J.M. (2012). Job emdeddness and Turnover Intentions: An Empirical Investigation of Construction it Industries, International Journal of Advanced Science and Technology, Vol. 40, PP: 101-110 , P :101 .
19. Felps , Will ; Mitchell , T. R ; Hekman , D.R ; Lee , T. W ; Holtom , B.C & Harman , W . S . (2009) . Turnover Contagion : How Coworker`s Job Embeddedness and Job Search

Behaviors Influence Quitting , Academy of Management Journal , Vol. 52. No. 3 , pp : 545-561 , p : 558 .

20. Aboghadareh , Reza ; Heart , Ali ; Devoodjafari . (2017) . The Influence of Job Embeddedness on Organizational Commitment using by Structural Equation Modeling PLS Method , Acase Study in Iranian Oil Terminals Company . Kharg Island , Journal of Engineering and Applied Sciences , Vol. 21, No. 7 , PP : 1914- 1919 . P : 1915 .

Thesis :-

- 21 . Berghe , J.V. . Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place , Ph.D Arcada University , 2011 . P : 17
22. Salanova , Anna ; Kirmanen , Sanni., Employee Satisfaction and work Motivation , Ph.D. , Mikkeli University of Applied Sciences , 2010, p : 7 .
- 23 .Takawira , Ndayiziveyi . Job embeddedness , work engagement and turnover Intention of staff in a higher education institution , Master thesis , University of South Africa , 2012 , p : 8 , 21 .
24. Fraser, T.M . Human Stress ,Work & Job Satisfaction , Ph.D , International Labour office Geneve , 1983 , p : 64 .