



دور الرضا الوظيفي وتأثيره في الانغراز الوظيفي بحث تحليلي في جامعة سومر

¹م.م محمد عبدالحسن خليف السعيدي

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة سومر

[*moham777777med@gmail.com](mailto:moham777777med@gmail.com)

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي وتأثيره في الانغراز الوظيفي. لقد أجريت الدراسة في جامعة سومر، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (80) موظفاً، موزعين في مستويات إدارية عدة . استخدم البحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اذ جرى تحليلها باستعمال عدد من الأدوات الإحصائية عبر البرنامج الاحصائي (SPSS V.28) لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة ، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة ، والوصول إلى الأهداف الموضوعية ، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات ، واستعملت العديد من الأساليب الإحصائية منها (الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والنسب المئوية ، ومعامل ارتباط بيرسون ، ومعامل الانحدار البسيط) .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها وجود علاقة ارتباط وكذلك تأثير للرضا الوظيفي بأبعاده في الانغراز الوظيفي، وهذا يعني أن أي تحسين في ممارسات الرضا الوظيفي أو أبعاده سوف يعزز من مستوى الشعور في الانغراز الوظيفي لدى الموظفين في جامعة سومر . واستناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، فقد وضعت مجموعة من التوصيات ، كان من أبرزها ، ضرورة قيام الموظفين وتشجيعهم على تبني الرضا الوظيفي ، والتي ستسهم بشكل كبير في رفع مستوى شعور الموظفين بالانغراز الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي ، الانغراز الوظيفي ، بيئة العمل ، المكافآت والترقيات العادلة .

Abstract

This study aims to identify the role of job satisfaction and its impact on job engagement. The study was conducted at Sumer University, and was applied to a sample of (80) employees, distributed across several administrative levels. The research used a questionnaire as the primary tool for data collection. The questionnaire was used as the main data collection tool, and the data was analyzed using several statistical tools via the SPSS V.28 statistical software to test a number of main and sub-hypotheses related to the correlation and influence relationships between the study variables. This was done to answer the questions related to the research problem, achieve the set objectives, and process the data. Several statistical methods were used, including the arithmetic mean, standard deviation, percentages, Pearson correlation coefficient, and simple regression coefficient. The study reached several



conclusions, including a correlation and an impact of job satisfaction and its dimensions on job engagement. This means that any improvement in job satisfaction practices or its dimensions will enhance the level of job engagement among employees at Sumer University.

Based on the study's findings, a set of recommendations was developed, most notably the necessity of encouraging employees to embrace job satisfaction, which will significantly contribute to raising their level of job engagement.

Keywords: Job satisfaction, job engagement, work environment, fair rewards and promotions.

المقدمة

يُعدّ موضوع الرضا الوظيفي بشكل عام من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من لدن الباحثين ، وذلك بسبب أهميته في نجاح المنظمات وتميزها، إذ يُعدّ نمطاً يشجع على العمل ، والاهتمام بالموظفين وتعزيز نموهم من خلال الاهتمام والاعتناء بهم والارتقاء بأداء المنظمة في الوقت نفسه.

ويمثل الانغراز الوظيفي إحدى الموضوعات والتوجهات الفكرية الحديثة، التي زاد الاهتمام به في السنوات الأخيرة لما له من مزايا تعود بالنفع الى المنظمة منها التعزيز من نوايا بقاء الموظفين في المنظمة، والتعاون بين الموظفين التي من المحتمل أن تكون نتيجتها تقليل السلوكيات غير المرغوبة، فضلاً عن تأثيره في تعزيز الثقة، والتضحية، وتوافر بيئة العمل اللازمة، واعداد الموظفين ، ورفع مستوى الأداء ، وتحقيق الرضا الوظيفي وزرع الثقة ، والتقليل من الصرعات داخل المنظمة، واعطاهم الحرية في التعبير عن آرائهم وتكيف الافراد العاملين مع الظروف المحيطة.

وتجسدت أهمية الدراسة في تناولها متغيرين يهتمان بالموظفين، ويركزان على العناية بهم ، و تناولت انغراز الموظفين في وظائفهم، والذي يُعد في الوقت الحاضر مصدر قوة يجب على المنظمة اغتنامه لتحقيق اهدافها.

وبما أن البيئة الخدمية تُعد شريان الحياة الرئيس وخاصة البنية التحتية فقد ركزت هذه الدراسة على مجتمع من القطاع الخدمي العراقي وهي جامعة سومر والتي تقدم الخدمات التعليمية و التي واجهت وما زالت تواجه تغييراً كبيراً في قطاع التعليم، والتي تتطلب أن تعيد النظر في الوسائل والأساليب التي تتعلق بأعمالها وخدماتها التي تختص بتقديم الخدمات بأفضل طريقة واسلوب، و شخص الباحث المشكلات في الجامعة من خلال كيفية تقديم افضل الخدمات التعليمية والاهتمام بالموظفين في الجامعة ومن هنا انطلقت مشكلة الدراسة التي تسعى إلى الاجابة على التساؤل الرئيس وهو (ما دور الرضا الوظيفي وتأثيره في الانغراز الوظيفي في جامعة سومر؟) أما هدف هذه الدراسة فتمثل بالإجابة عن تساؤلات المشكلة المتمثلة بتحليل وتفسير طبيعة علاقة الارتباط والأثر ما بين الرضا الوظيفي بأبعاده في الانغراز الوظيفي.

وتمثلت هيكلية الدراسة في أربعة محاور، جاء المحور الأول ليوضح الإطار العام للدراسة عبر منهجية الدراسة، فيما خصص المحور الثاني الجانب النظري لمتغيري الدراسة، في حين تناول المحور



الثالث الإطار العملي للدراسة، وتمحور الفصل الرابع والأخير حول نتائج ما توصلت إليه الدراسة عبر عرض الاستنتاجات، والتوصيات.

المحور الاول: منهجية الدراسة

أولاً- مشكلة الدراسة (Problem of Study):

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الرضا الوظيفي للموظفين وقياسه بناءً على مدى انغرازهم بوظائفهم و أداء عملهم ومهامهم بكفاءة وفاعلية، ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة إلى تحقيق الرضا الوظيفي، والتركيز على الاهتمام بالموظفين، وتلبية احتياجاتهم، من أجل النهوض بواقع المنظمة، وتحقيق أهدافها، وبالتالي التأثير بواقع الخدمات المقدمة، والرضا الوظيفي يعد سمة وظيفية بالغة الأهمية، إذ يمكن أن يؤثر على كيفية تأثير تجربة الرضا على الانغراز الوظيفي للموظفين وتأثيره فيهم وفي تقديم الخدمات.

والانغراز الوظيفي أحد أهم سمات سلوك الموظفين، ويمكن أن يؤثر على المشاعر الإيجابية، والأداء الوظيفي العالي وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، وتوجد في اغلب المنظمات مشكلة تتمثل بالضعف في مستوى الشعور بالانغراز الوظيفي لدى الموظفين فيها، وقد يكون ذلك نتيجة ضعف الاهتمام بالرضا الوظيفي، مما يثير التساؤل الرئيس الآتي:

- ما دور الرضا الوظيفي وتأثيره في الانغراز الوظيفي في جامعة سومر؟
ومن خلال التساؤل الرئيس انبثقت التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي في جامعة سومر؟
- 2- هل يوجد تأثير للرضا الوظيفي على الانغراز الوظيفي في جامعة سومر؟

ثانياً- أهمية الدراسة (Importance of Study):

تتلخص أهمية الدراسة في فهم متغيرات الدراسة من خلال دراسة الانغراز الوظيفي ومعرفة ما إذا كان هذا المفهوم مرتبطاً بالرضا الوظيفي وتقديم فهماً أعمق لكيفية اختلاف أهمية أبعاد الانغراز الوظيفي في التنبؤ بالرضا الوظيفي. وان أهمية متغيرا الدراسة الرضا الوظيفي، الانغراز الوظيفي، لأنهما يلعبان دوراً أساسياً في نجاح المنظمات، وهما من المفاهيم الحديثة التي تهتم في السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة، لأن العامل البشري أصبح عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات، ويمكن أن تكون نتائج الدراسة الحالية مؤشراً لترشد المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ليسهم في انغرازهم الوظيفي.

ثالثاً- أهداف الدراسة (Objectives of Study):

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف إذ تم صياغة أهداف الدراسة بناءً على أسئلة الدراسة المستمدة من مراجعة الأدبيات، مما يوفر توجيهاً واضحاً للدراسة وتهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي، الانغراز الوظيفي بين الموظفين في جامعة سومر، إذ يمكن لأصحاب العمل التركيز على الانغراز الوظيفي إذا كانت العلاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بينهما، فضلاً عن اختبار تأثير الرضا الوظيفي على الانغراز الوظيفي في جامعة سومر، ووضع أساس نظري وتطبيقي للدراسات والبحوث المستقبلية حول الرضا الوظيفي، والانغراز الوظيفي، وعلاقتها بمتغيرات ومجالات أخرى.



رابعاً- حدود الدراسة (Boundaries of Study):

- 1- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في جامعة سومر.
- 2- الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية لأجراء هذه الدراسة من 2025 /10/7 ولغاية 2026 /1/11.
- 3- الحدود البشرية: تم اختيار العينة بطريقة عشوائية للأفراد العاملين في جامعة سومر.
- 4- الحدود العلمية: تم اختيار متغيرين الأول الرضا الوظيفي بأبعاده (بيئة العمل ،الرواتب والاجور، والابداع في العمل والمكافآت والترقيات العادلة)، والمتغير الثاني الانغراز الوظيفي بأبعاده (الروابط ، والملاءمة ، والتضحية).

خامساً : منهج الدراسة (study methodology)

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يمتاز بالوصف الدقيق للمعلومات ذات العلاقة بالدراسة ، وتم الاعتماد على ما متاح من مراجع ومصادر عربية وأجنبية ، وعرض أهم ما كتب في الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي من الآخرين ، إذ سيتم وصف الظاهرة ، والقيام بتحليلها من خلال تحليل الجانب العملي، ثم تفسيرها ، بناءً على ما تم جمعه من معلومات ، للوصول إلى النتائج ، فضلاً عن أسلوب الملاحظة.

سادساً- مجتمع الدراسة وعينتها (Study Population and Sample):

شملت الدراسة جميع الموظفين في جامعة سومر، وأن سبب اختيارها هو دورها الفاعل في تقديم الخدمات ، فضلاً عن انتماء الباحث لمجتمع المنظمة المبحوثة مما يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة تعبر عن واقع المنظمة الفعلي، والمطلوبة للدراسة، فضلاً عن ضمان تعاون الموظفين معه ، وتم سحب عينة عشوائية لمجموعة من الموظفين في جامعة سومر، وبلغت عينة الدراسة (80) فرداً.

سابعاً- فرضيات الدراسة (Hypotheses of Study):

- الفرضية الرئيسية الأولى:** "توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي في جامعة سومر" وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وُبعد الروابط في جامعة سومر.
- الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وُبعد الملاءمة في جامعة سومر.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وُبعد التضحية في جامعة سومر.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي في جامعة سومر" وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وُبعد الروابط في جامعة سومر.



الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبعُد الملاءمة في جامعة سومر.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبعُد التضحية في جامعة سومر.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي (The concept of job satisfaction)

إن المفهوم التقليدي للرضا هو شعور العامل إزاء وظيفته ، ولا يعتمد الرضا على طبيعة المهمة فحسب ، بل توقعات العامل من وظيفته ،(Sowmya & Panchanatham , 2011: 76).

ويمثل الرضا الوظيفي الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه وظائفهم، ومدى شعورهم بالسعادة والارتياح في بيئة العمل، وعلى الأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل كالأجر، وسياسات المنظمة، وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات، تعتمد دوافع الشخص للعمل على مستوى سعادته الوظيفية، والذي يُشار إليه بالرضا الوظيفي وهو ليس رضا عن الذات، أو متعة، بل هو الرضا عن العمل، ويتناول الرضا الوظيفي العلاقة الطبيعية بين الشخص وصاحب العمل الذي يدفع له الأجر، ويُعرف الشعور بالإنجاز الذي ينبع من إتمام مهمة أو عمل بالرضا ، ويشير الرضا الوظيفي إلى شعور الفرد بالرضا عن وظيفته، وهو ما يعد حافزاً للعمل(Olusegun, 2013: 4-5).

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنها شعور الفرد العامل الايجابي تجاه العمل الذي يؤديه والمرتبب بمدى إشباع هذا العمل لحاجاته واهتماماته ، وينتج عن قناعاته بما يتحقق من اشباع لحاجاته المادية والذاتية والاجتماعية عبر مجموعة من الأبعاد، (Najmul Islam; 2014: 249). توجد مجموعة

مختلفة من المفاهيم للرضا الوظيفي ومن اهمها ما بين في الجدول رقم (1)

جدول (1) : مفهوم الرضا الوظيفي حسب آراء بعض الباحثين والكتاب

ت	الباحث	المفهوم
1.	(Locke، 1976)	حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو خبرة الوظيفة .
2.	(Mullins، 2010)	إنه أكثر من اتجاه ، وهو حالة داخلية ، ويمكن أن يقترن مع الشعور الشخصي بالإنجاز الكمي أو النوعي .
3.	(Mathis & Jackson، 2011)	هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة من تقييم الفرد لخبراته وظيفته .
4.	(Robbins et al.، 2012)	هو شعور إيجابي نحو وظيفة الفرد ناتج عن تقييم خصائصها .
5.	(George & Jones، 2012)	مجموعة المشاعر والمعتقدات لدى الأفراد عن وظائفهم الحالية .
6.	(Hyejin et al.، 2013)	متغير سلوكي يوضح كيف يشعر الأفراد تجاه عملهم .
7.	(Griffin &	المدى الذي يجد فيه الناس المتعة أو الوفاء بمتطلبات عملهم .



ت	الباحث	المفهوم
	Moorhead, 2014)	
8.	(Nguyen, 2020)	شعور ممتع للفرد ناتج من الإدراك بأن الوظيفة تنجز أو تسمح له تحقيق قيم الوظيفة المهمة .
9.	(Kumar, 2022)	هو المدى الذي تكون فيه مشاعرك إيجابية أو سلبية حول مختلف جوانب العمل .

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المشار اليها في الجدول.

ثانياً :- أهمية الرضا الوظيفي (The importance of job satisfaction)

يعد الرضا الوظيفي جزءاً لا يتجزأ من المسيرة الوظيفية والمهنية، فهو يشجع الموظف على البقاء مخلصاً للشركة والعمل لديها، وتؤثر مختلف الأنشطة والمهام في فريق الموارد البشرية على معدل رضا الموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر ، كما أن الرضا يسهم بتحسين الوظيفة البدنية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل، وأن زيادة الرضا تؤدي إلى تقليل دوران العمل. (Salyers *et al*, 2013: 71) وكذلك انخفاض التغيب ويعزز الرضا حالات الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة و يؤدي عدم الرضا إلى الملل الوظيفي ، وضعف الأداء في العمل ، ومن ثمّ تقليل مساهمة العامل في المنظمة ، & (Ahmad Yekta 2010: 163) والرضا الوظيفي مؤشر لسلوك العمل مثل المواطنة التنظيمية ، والتغيب ، ودوران العمل والموظفون الراضون يزيدون أيضاً من رضا الزبون وولاءه، (2013: 85) (Robbins & Judge,

وتتمثل أهمية الرضا بالنسبة للفرد بالقدرة على التطور و الابداع والابتكار، القدرة على تحقيق الموائمة والتوافق في المنظمة ومع البيئة التي يعملون بها ، الدافع على الإنجاز وتحسين الأداء، إرتفاع مستوى الطموح و الرضا عن الحياة بصورة عامة.

وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة في زيادة شعور العاملين عن وظائفهم وهذا يؤدي الى انخفاض معدلات دوران العمل والغياب وانخفاض التأخر عن مواعيد العمل الرسمية ، ارتفاع الإنتاجية وارتفاع مستويات الفاعلية والكفاءة للمنظمة ، انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الإستقرار الأسري وتماسك المجتمع وتقدمه و ارتفاع انتماء وولاء العاملين للمنظمة.(Nazetal, 2020:5)

ثالثاً: أبعاد الرضا الوظيفي (Dimensions of job satisfaction)

هنالك مجموعة من الابعاد الخاصة بالرضا الوظيفي والتي تناولها مجموعة من الباحثين والكتاب وتتمثل بالاتي:

- **بيئة العمل:** يعد العمل ذاته مؤشراً رئيساً للرضا الوظيفي ، وتعني مدى حب أو كره العامل لوظيفته (Danish & Usman, 2010: 162) ، فالعاملون الذين يشعرون بأن وظيفتهم مهمة بالنسبة لهم، ويستغلون فيها مهاراتهم ومعرفتهم ، ولديهم الحرية في وظيفتهم ، هم أكثر رضاً من غيرهم ، ويتضمن الرضا عن الوظيفة نفسها تصميم الوظيفة ، ودرجة الإثراء الوظيفي ، وعمق الوظيفة ومدى إشباعها لحاجات العامل ، واكتساب معرفة جديدة ، والنظرة الاجتماعية ، ومدى استغلال قدراته ، ومشاركته في اتخاذ القرارات ، (Josias, 2005: 54) .



• **الرواتب والأجور:** يُعد الأجر الوسيلة المهمة للإشباع المادي والاجتماعي للعاملين وقد اشارت الكثير من البحوث والدراسات الى ان مستوى الدخل يرتبط بعلاقة طردية بالرضا عن العمل ، لكن هـرزبيرج اشار خلاف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بان العوامل التي تشجع يكون تأثيرها حياديا أي تمنع عدم الرضا والتي تتمثل بالأجور والرواتب فهي من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي الى الرضا، وانما فقط تمنعه، (Semykina & Linz,2012: 23)

• **الإبداع في العمل:** يتوقف أداء العاملين إلى متغيرين هما الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة. فأن منح مهام تتوافق مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي الى تدعيم الأداء لديهم وهذا ينعكس على ما يحققه من رضا لهؤلاء العاملين من جراء ذلك، ولهذا فأن إعداد برامج التدريب والتطوير لرفع كفاءة وقدرة وامكانيات العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة وبذلك ارتفاع مستوى الرضا لديهم.

• **المكافآت والترقيات العادلة:** يرغب العاملون في وجود نظام أجور ومرتببات عادل ووجود سياسات ترقية عادلة وغير غامضة وتتنفق وتوقعاتهم ، ويتحقق الرضا الوظيفي هنا عندما يكون نظام المرتببات والأجور عادلا وقائما على أساس المستوى المعيشي السائد وعلى أداء ومهارات كل عامل . وهنا يجب ان يلاحظ ان العنصر الأساس في العلاقة بين الراتب والرضا الوظيفي ليس هو المبلغ المجرى الذي يحصل عليه الفرد من وظيفته وانما الانطباع او الادراك لمدى تحقق العدالة في نظام المرتببات . ، (Ghorbanian et al ,2012: 4).

رابعاً: مفهوم الانغراز الوظيفي (The concept of Job Embeddedness)

يعرف الانغراز الوظيفي بأنه مدى ترابط الموظفين في المنظمة والمجتمع، مما يقلل من احتمالية مغادرتهم ، ويتكون من ثلاثة أبعاد: الملاءمة (التوافق والملاءمة مع الوظيفة وبيئة العمل)، والارتباط (الصلات والترابط مع الآخرين أو الأنشطة)، والتضحية (التكلفة المتوقعة للمغادرة) ، يوفر الانغراز الوظيفي نظرة أشمل للعوامل التي يبقي الموظفين في وظائفهم، متجاوزا نطاق العمل ليشمل عوامل أخرى غير متعلقة بالعمل.

ويرى (Yu et al ,2020: 344) بأنه نمط جديد يبين أسباب بقاء الموظفين داخل المنظمة واستمرارهم بدلاً من مغادرتها، ووفقاً لنظرية الانغراز الوظيفي أن الموظفين راسخون بعمق داخل المنظمة، ولهذا فإنهم يُحاطون بمجموعة شاملة من المؤثرات تجعلهم يفضلون البقاء في المنظمة بدلاً من المغادرة، ويرى (Fakoore & Nosrati, 2021: 79) بأنه نطاق ومدى للعوامل النفسية، والاجتماعية، والمالية المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين داخل المنظمة.

ويمكن تقسيم الانغراز إلى نوعين: الانغراز التنظيمي والانغراز المجتمعي، ويستند الانغراز التنظيمي إلى المكونات المترابطة والمتغيرات التي تبقي الموظفين في وظائفهم ومناصبهم الحالية، بالإضافة إلى ذلك، يعتمد الانغراز المجتمعي على عوامل متعلقة بالمجتمع والتي تساعد الموظفين في الحفاظ على وظائفهم الحالي (Feldman et al,2012:35).

وتوجد مجموعة مختلفة من التعريفات التي تخص الانغراز الوظيفي كما في الجدول رقم (2)

الجدول (2) بعض مفاهيم الانغراز الوظيفي حسب آراء بعض الباحثين والكتاب

ت	الباحث	المفهوم
	(Locke، 1976)	حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو خبرة



المفهوم	الباحث	ت
الوظيفة .		
هو حالة نفسية عامة تتأثر بشعور الفرد بالارتباط الوثيق بوظيفته.	(Ng & Feldman 2007)	
الانغراز الوظيفي من المواقف الوظيفية(مثل الرضا الوظيفي)، مشيرين إلى أن الانغراز يضخم آثار هذه المواقف على سلوك الموظف.	(Halbesleben & Wheeler 2008)	
عامل جذب للأفراد للبقاء في وظائفهم، هو مجموعة عوامل داخل العمل وخارجه تؤثر على قرار الموظف وأن هذه العوامل تعمل معاً لتؤثر على نوايا ترك العمل و معدل دوران الموظفين الفعلي.	(Zhang et al.2012)	
يمثل مجموعة واسعة من العوامل، والقوى، سواء داخل العمل او خارجة، التي تؤثر في قرار بقاء الفرد العامل في المنظمة.	(Narayanan، 2016)	
استراتيجية بالتعلق، والبقاء، وتتضمن القوى المستقرة نسبياً، والمتراكمة التي تمنع الموظفين من مغادرة منظماتهم، إذ إنه يرتبط عكسياً بنية المغادرة فكلما زاد الانغراز الوظيفي قل نية المغادرة للأفراد العاملين.	(Dechawata napaisal، 2018)	
إنه الدرجة التي يشرح فيها الفرد العامل مجموعة خصائص تساعده في الاستمرار في وظيفته بدلاً من ترك منظمته، وينقسم أيضاً إلى فئتين هما الانغراز في أثناء العمل والانغراز خارج العمل.	(Ampofo & Karatepe 2022)	
مجموعة من الأفكار، والعوامل تكون مؤثرة في قرارات الفرد العامل للاستمرار في العمل في المنظمة مع توافر الفرص البديلة.	(Wu، 2023)	
مجموعة واسعة من العوامل النفسية المترابطة التي تؤثر في حياة الفرد العامل داخل المنظمة التي يعمل فيها وخارجها.	(Howard، 2024)	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المشار اليها في الجدول.

خامساً - أهمية الانغراز الوظيفي (The importance of Job Embeddedness)

تبرز أهمية الانغراز الوظيفي من خلال الاتي:

- 1- تقليل دوران العمل، إذا كان مستوى الانغراز الوظيفي مرتفعة انخفضت الرغبة في انتقال الموظفين.
- 2- المساعدة على تحقيق نتائج وظيفية مهمة مثل الاحتفاظ بالموظفين، ممارسات التوازن بين العمل والحياة، وتحسين بيئة العمل والحياة، والمواقف الإيجابية المتعلقة بالعمل، (Shah et al2020: 9).
- 3- الاهتمام بانشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، من خلال الترابط مع المجتمع والمشاركة في الأنشطة التي تخدمه، وتشجيع الأفراد على تعزيز هذه الأنشطة .
- 4- العمل على تحسين مستويات الاداء في العمل، إذ إنه كلما زاد الانغراز لدى الموظفين ارتفع مستوى اداءهم بسبب الالتزامات التي يشعرون بتحقيقها سواء كانت مرتبطة بالفرد أو المجتمع.
- 5- المساعدة في تهيئة الموظفين الجدد، وخلق ردود أفعال مشجعة، وإيجابية حول المنظمة، من خلال توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة، (wen et al,2020:1446)



سادساً - أبعاد الانغراز الوظيفي (Dimensions of Job Embeddedness)

يتكوّن الانغراز الوظيفي من ثلاثة أبعاد رئيسة تتمثل بـ (الروابط، والملاءمة، والتضحية) وكلّ بعد يرتبط مع الارتباط الوظيفي الداخلي والارتباط الوظيفي الخارجي داخل المنظمة (الانغراز المنظمي)، أو خارج المنظمة (الانغراز المجتمعي)، (Faraz et al, 2023: 23)، وتتمثل الأبعاد (أ) عدد الروابط التي تربط الأفراد بغيرهم ومع الأنشطة الأخرى، (ب) مدى الملاءمة و التشابه أو التوافق بين المجتمع والوظائف مع أبعاد أخرى لمكان سكن الأفراد، و(ج) التضحية مدى صعوبة قطع هذه الروابط - أي ما قد يتخلى عنه الأفراد إذا أُجبروا على العيش في أماكن أو منازل أخرى، في العمل وخارجه، تُعد هذه العوامل الثلاثة التي يُشير إليها البحث بـ " الروابط " و " الملاءمة " و "التضحية"، قد تختلف أبعاد الانغراز الوظيفي في قدرتها التنبؤية عبر الثقافات، ويمكن تعميم الصلاحية التنبؤية للاندماج الوظيفي من ثقافة فردية إلى ثقافة جماعية. (Howard ,2024: 31). وأشار العديد من الباحثين الى أبعاد الانغراز الوظيفي بالاتي:

1- الروابط (Links): تتمثل الروابط بالعلاقات الرسمية، وغير الرسمية، التي يتمتع بها الأفراد العاملون ضمن حدود البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وينبغي على المنظمات دعمها لتقويتها، لما لها من تأثيرات في إنتاجية الموظفين (Alharbi, 2020: 49).

يشير الارتباط الوظيفي الداخلي إلى العوامل المتعلقة بالعمل التي تُسهّم في ارتباط الموظف بوظيفته، يشمل ذلك عوامل مثل المهارات ذات الصلة بالوظيفة، والعلاقات الإيجابية مع زملاء العمل و المشرفين، وغيرها من المزايا المتعلقة بالعمل التي تجعل الأفراد يرغبون في البقاء في وظائفهم الحالية، من ناحية أخرى، يشمل الارتباط الوظيفي الخارجي العوامل غير المتعلقة بالعمل التي تؤثر على ارتباط الموظف بوظيفته، يمكن تصنيف روابط الموظفين إلى مستويين: الروابط مع المنظمة والروابط مع المجتمع، روابط المنظمة: تشير روابط المنظمة إلى العلاقات التي تربط الموظفين داخل السياق التنظيمي، روابط المجتمع: تشير روابط المجتمع إلى الروابط والعلاقات الاجتماعية التي يطورها الأفراد خارج بيئة عملهم. وتشمل هذه الروابط التي تتشكل مع الأصدقاء والأقارب والجيران والمجتمع الأوسع الذي يعيش فيه الفرد. (Faisal et al, 2020: 3168)

2- الملاءمة (Fit): هي مدى شعور الفرد العامل بالارتياح بسبب توافقه مع بيئة المنظمة التي يعمل

فيها، والبيئة المجتمعية التي يعيش فيها (Nugroho & Afifah, 2021: 337). تشير الملاءمة إلى مدى إدراك الفرد الملاءمة بين سماته الشخصية (مثل الأهداف المهنية، والطموحات، والقيم الشخصية، والمهارات) وخصائص المنظمة التي يعمل بها. عندما يشعر الموظف بتوافق جيد بينه وبين الشركة، يزداد احتمال انخراطه وتحفيزه وانغرازه في وظيفته (Watson ، 2018: 30).

الملاءمة المجتمعي: تشير الملاءمة المجتمعي إلى الانسجام الذي يشعر به الفرد داخل مجتمعه أو بيئته المحيطة. ويشمل ذلك التوافق بين الموظف ومجتمعه من حيث الثقافة، والظروف المناخية، والموقع، والأنشطة الترفيهية والأنشطة الخارجية، والمرافق، والمناخ السياسي والديني، وملاءمة المجتمع هما عنصران مهمان لتحديد مدة البقاء في المنظمة، سيكون الأفراد العاملون المتلائمون بشكل



جيد مع المنظمة والمجتمع مرتاحين، ويبقون لمدة أطول بالمقارنة مع أقرانهم الذين يعانون من ضعف
الملاءمة مع المنظمة، وكذلك المجتمع (Alharbi 2020:49)

3- التضحية (Sacrifice): يشير مصطلح "التضحية" إلى الأشياء التي يضطر الشخص للتخلي عنها
عند ترك وظيفته، وهي الخسارة الواضحة للمزايا المادية والمعنوية المتاحة حالياً أو التي يمكن أن
تتوفر في المستقبل للشخص في سياق دوران الموظفين، تشير التضحية إلى الخسائر أو التكاليف
المتوقعة التي يربطها الأفراد بمغادرة المنظمة قد تكون هذه الخسائر مادية أو معنوية، قد تشمل
الخسائر الملموسة مزايا مالية مثل التعويضات أو الأمان الوظيفي، بينما قد تشمل الخسائر غير
الملموسة العلاقات الشخصية مع زملاء العمل، أو الصداقات خارج نطاق العمل. (Shah et al, 2020)

6)

ويمكن تصنيف التضحية إلى نوعين: التضحية التنظيمية والتضحية المجتمعية والتضحية التنظيمية،
تشير التضحية التنظيمية إلى الخسائر المتوقعة داخل بيئة العمل، مثل المزايا والمكافآت والعلاقات
الخاصة بالمنظمة نفسها، التضحية المجتمعية، من ناحية أخرى، تتعلق التضحية المجتمعية بالخسائر
المتوقعة خارج المنظمة، مثل الروابط وأنظمة الدعم والموارد المتاحة في المجتمع الأوسع أو السياق
الاجتماعي. (Al Memari et al, 2023: 4)

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً : وصف وتحليل متغير الرضا الوظيفي

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف عبارات مقياس الوظيفي بأبعاده وقراته على نحو تفصيلي وكما
يأتي:

1- بعد بيئة العمل: تم قياسه بـ(3) عبارات قياس تدرجت من (X11- X13) ، اذ حصل هذا البعد على
متوسط حسابي موزون اجمالي بلغ (4.176) وبمستوى استجابة مرتفع بحسب مصفوفة تفسير قوة
الاستجابة وبانحراف معياري عن المتوسط بلغ قيمته (0.567) مما يشير الى انحراف قليل و تجانس
عالٍ في اجابات افراد العينة ، وبمستوى اهتمام نسبي بلغ (83.5%) ، مما يشير الى ان الرضا
الوظيفي يزداد بمستوى مرتفع جدا عند استخدام العمل والاستقرار بالعمل فضلاً عن ذلك الاستمتاع
بالعمل في المنظمة. وكما موضح في الجدول (3)

جدول (3) الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد بيئة العمل. n= 80

الرمز	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب العبارات
X11	ينسجم عملي في المنظمة مع ميولي واهتماماتي.	4.33	0.656	86.6%	2
X12	اشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عملي.	4.46	0.503	89%	1
X13	اشعر بأهمية وقيمة العمل الذي أمارسه و استمتع بأداء عملي.	3.75	0.891	75%	3
X1	المؤشر الاجمالي لفقرات بعد بيئة العمل	4.176	0.567	83.5%	

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.28

بعد الرواتب والأجور: تم قياسه بـ(3) عبارات قياس تدرجت من (X21- X23) ، اذ حصل
هذا البعد على متوسط حسابي موزون اجمالي بلغ (3.655) وبمستوى استجابة مرتفع بحسب
مصفوفة تفسير قوة الاستجابة وبانحراف معياري عن المتوسط بلغ قيمته (0.617) مما يشير



الى انحراف قليل و تجانس عالٍ في اجابات افراد العينة ، وبمستوى اهتمام نسبي بلغ (73%) ، وهذا يشير الى ان يتناسب الراتب مع طبيعة العمل الذي يقوم به الموظفين من وجهة نظر العينة المبحوثة ، فضلا عن ان يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفين مع الجهود التي يبذلونها وكما موضح في الجدول (4)

جدول (4) الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد الرواتب والأجور. n= 80

الرمز	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب العبارات
X21	يتناسب راتبي مع طبيعة العمل الذي أقوم به.	3.70	0.791	74%	1
X22	ما أتقاضاه من راتب يحفزني على أداء العمل بأحسن صورة.	3.53	0.781	71.6%	3
X23	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها داخل المنظمة.	3.68	1.095	73.6%	2
X2	المؤشر الاجمالي لفقرات الرواتب والأجور	3.655	0.617	73%	

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.28

3- بعد الابداع في العمل : تم قياسه بـ(3) عبارات قياس تدرجت من (X31- X33) ، اذ حصل هذا البعد على متوسط حسابي موزون اجمالي بلغ (4.259) وبمستوى استجابة مرتفع جدا بحسب مصفوفة تفسير قوة الاستجابة وبانحراف معياري عن المتوسط بلغ قيمته (0.499) مما يشير الى انحراف قليل و تجانس عالٍ في اجابات افراد العينة، وبمستوى اهتمام نسبي بلغ (85.3%) ، وهذا يشير الى ان امتلاك الموظفين المقدرة على الابداع في العمل من خلال التعلم و التدريب بمستوى مرتفع جداً ، فضلاً عن ان العاملون في المركز يحثون الاخرين نحو استخدام الابداع والابتكار في المنظمة وكما موضح في الجدول (5).

جدول (5) الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد الابداع في العمل. n= 80

الرمز	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب العبارات
X31	امتلك المقدرة على الابداع في العمل من خلال التعلم و التدريب.	3.83	0.676	76.4%	3
X32	يحاول العاملون باستمرار القيام بأغلب الاعمال في المنظمة .	4.42	0.712	88.6%	2
X33	تمنح الادارة المكافآت التشجيعية لأصحاب الابتكارات.	4.53	0.640	90.4%	1
X3	المؤشر الاجمالي لفقرات بعد الابداع في العمل	4.259	0.499	85.3%	

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.28

4- بعد المكافآت والترقيات العادلة: تم قياسه بـ(3) عبارات قياس تدرجت من (X41- X43) ، اذ حصل هذا البعد على متوسط حسابي موزون اجمالي بلغ (4.163) وبمستوى استجابة مرتفع بحسب مصفوفة تفسير قوة الاستجابة وبانحراف معياري عن المتوسط بلغ قيمته (0.546) مما يشير الى انحراف قليل في اجابات افراد العينة، وبمستوى اهتمام نسبي بلغ (83.3%) ، وهذا يشير الى ان المكافآت المالية التي تدفعها المنظمة هي أفضل طريقة لتقدير العمل وتشجيعهم على الأداء بشكل أفضل



وبمستوى مرتفع جداً، كذلك تساعد المكافآت في تحسين الكفاءة وزيادة الانتاجية في المنظمة والتأكد من دقة البيانات بمستوى مرتفع وكما موضح في الجدول (6).

جدول (6) الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد أسلوب المكافآت والترقيات العادلة. n= 80

الرمز	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب العبارات
X41	المكافآت المالية التي تدفعها المنظمة هي أفضل طريقة لتقدير عملي وتشجعي على الأداء بشكل أفضل.	4.10	0.671	82%	3
X42	تساعد المكافآت المالية في خلق بيئة عمل إيجابية تمنحني الثقة وتحفزني على العمل.	4.15	0.782	83.6%	2
X43	تساعد المكافآت في تحسين كفاءتي وزيادة الانتاجية.	4.21	0.735	84.4%	1
X4	المؤشر الاجمالي لفقرات بعد المكافآت والترقيات العادلة	4.163	0.546	83.3%	

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.28

ثانياً : وصف و تحليل المتغير المستقل الثاني الانغراز الوظيفي

1- بعد الروابط: تم قياسه بـ(3) عبارات قياس تدرجت من (Y11- Y13) ، اذ حصل هذا البعد على متوسط حسابي موزون اجمالي بلغ (4.104) وبمستوى استجابة مرتفع بحسب تفسير قوة الاستجابة وبانحراف معياري عن المتوسط بلغ قيمته (0.626) مما يشير الى انحراف قليل و تجانس عالٍ في اجابات افراد العينة ، وبمستوى اهتمام نسبي بلغت (82.1%) ، مما يشير الى ان العاملين يتمسكون بوظيفتهم لاعتقادهم بأن المنظمة تخطط لتحقيق أهدافهم بواقعية بمستوى مرتفع جداً، كما تسمح بيئة المنظمة بالاعتزاز بالمعدات ولا تتقاطع ، فضلاً عن ان شعور العاملين بروح الفريق اثناء العمل في المنظمة بمستوى مرتفع وكما موضح في الجدول (7) .

جدول (7) الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد الروابط. n= 80

الرمز	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %	ترتيب العبارات
Y11	اتمك بوظيفتي لاعتقادي بأن المنظمة تخطط لتحقيق أهدافي بواقعية.	4.21	0.697	84.6%	1
Y12	تسمح بيئة المنظمة بالاعتزاز بمعتقداتي ولا تتقاطع معها.	4.13	0.891	81%	2
Y13	اشعر اثناء العمل في المنظمة بروح الفريق الواحد.	3.95	0.714	79%	3
Y1	المؤشر الاجمالي لفقرات بعد الروابط	4.104	0.626	82.1%	

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.28

2- بعد الملاءمة: تم قياسه بـ(3) عبارات قياس تدرجت من (Y21- Y23) ، اذ حصل هذا البعد على متوسط حسابي موزون اجمالي بلغ (4.169) وبمستوى استجابة مرتفع و تفسير قوة الاستجابة وبانحراف معياري عن المتوسط بلغ قيمته (0.725) مما يشير الى انحراف قليل في اجابات افراد العينة ، وبمستوى اهتمام نسبي بلغ (83.3%) ، وهذا يشير الى ان الموظفين يستطيعون تحقيق أهدافهم المهنية بالعمل في هذه المنظمة وبمستوى مرتفع ، ويشعرون بالتلاؤم والانسجام العاطفي مع المنظمة التي يعملون فيها بمستوى مرتفع وكما موضح في الجدول (8) .

جدول (8) الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد الملاءمة. n= 80

الرمز	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الاهمية	ترتيب
-------	---------	---------	----------	---------	-------



العبارات	النسبية %	المعياري	الحسابي		
3	82%	0.982	4.11	أستطيع تحقيق أهدافي المهنية بالعمل في هذه المنظمة.	Y21
1	86%	0.724	4.30	اشعر بالتلاؤم والانسجام العاطفي مع المنظمة التي اعمل فيها.	Y22
2	82%	0.778	4.12	استثمر مهاراتي ومواهبتي في وظيفتي بشكل جيد.	Y23
	83.3%	0.725	4.169	المؤشر الاجمالي لفقرات بعد الملاءمة	Y2

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.28

بعد التضحية: تم قياسه بـ(3) عبارات قياس تدرجت من (Y31- Y33) ، اذ حصل هذا البعد على متوسط حسابي موزون اجمالي بلغ (3.978) وبمستوى استجابة مرتفع وتفسير قوة الاستجابة وبانحراف معياري عن المتوسط بلغ قيمته (0.691) مما يشير الى انحراف قليل في اجابات افراد العينة ، وبمستوى اهتمام نسبي بلغ (79.5%) ، وهذا يشير الى ان العاملين يتمتعون بحرية كبيرة في وظائفهم لتحقيق أهدافهم، فضلاً عن ان العاملين يشعرون باحترام كبير من زملائي في العمل وبمستوى مرتفع وكما موضح في الجدول (9).

جدول (9) الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد التضحية. n= 80

الرمز	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب العبارات
Y31	أتمتع بحرية كبيرة في هذه الوظيفة لتحقيق أهدافي.	4.19	0.813	83.6%	1
Y32	أشعر باحترام كبير من زملائي في العمل.	3.77	0.898	75%	3
Y33	يشعر الفرد العامل عند مغادرة المنظمة التي يعمل فيها انه سيخسر أصدقاء كثيرين من الصعب تعويضهم.	4.00	0.815	80%	2
Y3	المؤشر الاجمالي لفقرات بعد التضحية	3.978	0.691	79.5%	

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.28

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها:

انطلاقاً من الفرضية الأولى التي نصت على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي في جامعة سومر" ومن خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون (Person) اتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين الرئيسيين عند مستوى معنوية (0.01) بلغت (0.837) وفيما يلي توضيح لعلاقات الارتباط على مستوى الأبعاد للمتغيرين وكانت النتائج في الجدول (10) لتوضيح نتائج تلك العلاقات .

مستوى الدلالة Sig.(2tailed)	إجمالي الرضا الوظيفي	المكافآت والترقيات العادلة	الابداع في العمل	الرواتب والاجور	بيئة العمل	الرضا الوظيفي الانغراز الوظيفي
(0.001)	0.848**	0.820**	0.798**	0.773**	0.792**	الروابط
(0.001)	0.743**	0.714**	0.675**	0.792**	0.616**	الملاءمة



(0.001)	0.837**	0.741**	0.780**	0.737**	0.650**	التضحية
(0.001)	0.837**	0.858**	0.806**	0.781**	0.721**	إجمالي الانغراز الوظيفي

جدول (10) معاملات ارتباط Person لفحص وجود العلاقة بين النجاح التنظيمي والاداء المستدام n=80

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.28

أ- **الفرضية الفرعية الاولى :** التي تنصّ على "توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وُبعد الروابط في جامعة سومر" أظهرت الروابط بوصفها أحد أبعاد الانغراز الوظيفي ومتغير الرضا الوظيفي وأبعاده بما يشكل (99%)، إذ كانت العلاقات جميعها قوية عند مستوى معنوية (0.01) وكانت أقوى تلك العلاقات هي العلاقة بين الروابط والمكافآت والترقيات العادلة حيث بلغت (0.820**) وتدل هذه النتيجة على أن كلما ازداد الاهتمام بالروابط يزداد الاهتمام بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح، وبهذا اثبات للفرضية الفرعية الأولى.

ب- **الفرضية الفرعية الثانية** التي تنصّ على " توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وُبعد الملاءمة في جامعة سومر"، نلاحظ وجود علاقة طردية قوية وذات معنوية إحصائية بثقة مقدارها (99%) ما بين الملاءمة والرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط (0.743**)، بينما كانت أقوى تلك العلاقات هي العلاقة بين الروابط والرواتب والاجور العادلة حيث بلغت (0.792**) وهذا يعني كلما ازداد الاهتمام بالملاءمة يزداد الاهتمام في الرضا الوظيفي، والعكس صحيح، وبهذا اثبات للفرضية الفرعية الثانية.

ت- **الفرضية الفرعية الثالثة** التي تنصّ على " توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وُبعد التضحية في جامعة سومر"، نلاحظ وجود علاقة طردية قوية وذات معنوية إحصائية بثقة مقدارها (99%) ما بين التضحية والرضا الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط (0.837**)، وهذا يعني كلما ازداد الاهتمام بالتضحية يزداد الاهتمام بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح، وبهذا اثبات للفرضية الفرعية الثالثة، من خلال هذا فإنّ الفرضية الأولى فرضية مقبولة وتؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي بأبعاده (بيئة العمل، والرواتب والاجور، والابداع في العمل، والمكافآت والترقيات العادلة) وبين الانغراز الوظيفي بأبعاده (الروابط، الملاءمة، والتضحية).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها

يتطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفرضياتها لتحديد قوة تأثير المتغير المستقل و المتغير التابع، وذلك عبر تطبيق بعض الأساليب الإحصائية، والمتمثلة بمعامل الانحدار (التأثير) (β)، ومعامل التحديد (R²) إذ يفسر نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ومقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمتها الجدولية لبيان قبول أو عدم قبول الفرضية، ويوضح الجدول (11) نتائج الفرضية الرئيسية الثانية، والفرضيات الفرعية المنبثقة منها:

من خلال الجدول (11) يتضح إنّ قيمة (F) المحتسبة مساوية إلى (23.644) وهي قيمة دالة معنوية تحت مستوى معنوية (0.01) بسبب أن (p – value) كانت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.01) وبالتالي يمكن القول إنّ هناك تأثير للرضا الوظيفي على الانغراز الوظيفي وبلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.731) وهذا يعني أن الرضا الوظيفي حوالي (0.73) من التغيرات التي تحصل في الانغراز الوظيفي وأن المتبقي وهو (0.27) يعود إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار



وإلى عامل الخطأ العشوائي. وهذا يوفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الثانية التي تنص "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي في جامعة سومر".
الجدول (11) نتائج تأثير الرضا الوظيفي وابعادها في الانغراز الوظيفي n=80

المتغير المعتمد (Y)	المتغير المستقل (X)	قيمة ثابت الانحدار	قيمة معامل بيتا	P-Value	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة F المحسوبة
الروابط	الرضا الوظيفي	2.217	0.713	0.000	0.626	26.401
الملاءمة	الرضا الوظيفي	1.721	0.623	0.000	0.570	34.178
التضحية	الرضا الوظيفي	1.721	0.623	0.000	0.570	109.00
الانغراز الوظيفي	الرضا الوظيفي	2.321	0.617	0.000	0.731	23.643

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الإجابات الواردة بالاستبانة وبرنامج (SPSS V.28).

أ- تأثير بين الرضا الوظيفي وبعْد الروابط : توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.626) وهذه دلالة على نسبة مساهمة الرضا الوظيفي بمقدار (62.6%) وبعْد الروابط ، وإما النسبة المتبقية (37.4%) فترجع إلى عوامل أخرى غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن أية زيادة في قيمة بعْد الروابط بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالرضا الوظيفي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.713)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (26.401) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، واستناداً إلى هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبعْد الروابط في جامعة سومر)، وهذا يوفر الدعم لقبول الفرضية الثانية التي تؤكد بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي بأبعاده على بعْد الروابط أحد أبعاد الانغراز الوظيفي.

ب- تأثير بين الرضا الوظيفي وبعْد الملاءمة توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.570) وهذه دلالة على نسبة مساهمة الرضا الوظيفي بمقدار (57%) وبعْد الملاءمة ، وإما النسبة المتبقية (43%) فترجع إلى عوامل أخرى غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن أية زيادة في قيمة بعْد الملاءمة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالرضا الوظيفي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.623)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (34.178) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، واستناداً إلى هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبعْد الملاءمة في جامعة سومر)، وهذا يدعم قبول الفرضية الثانية التي تؤكد وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرضا الوظيفي وبين الملاءمة أحد أبعاد الانغراز الوظيفي .

ت- تأثير بين الرضا الوظيفي وبعْد التضحية توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.619) وهذه دلالة على نسبة مساهمة الرضا الوظيفي بمقدار (61.9%) وبعْد التضحية ، وإما النسبة المتبقية (39.1%) فترجع إلى عوامل أخرى غير معروفة وإن أية زيادة في قيمة بعْد التضحية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالرضا الوظيفي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.473)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (109.00) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، واستناداً إلى هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبعْد التضحية في جامعة سومر)، وهذا يدعم قبول الفرضية الثانية التي تؤكد وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرضا الوظيفي وبين التضحية أحد أبعاد الانغراز الوظيفي .



المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- اتضح من خلال اختبار الفرضيات على مستوى الارتباط ان الرضا الوظيفي بأبعاده مجتمعة او منفردة تربطها علاقة طردية موجبة بالانغراز الوظيفي، وهذا يدل على أن تحسين شعور الموظفين بالانغراز الوظيفي في جامعة سومر، يتحقق عبر ممارسات الرضا الوظيفي.
- 2- يشعر الموظفون في جامعة سومر برضا وظيفي مرتفع ، إذ أن كل أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد معبرة عن الرضا السائد في الجامعة.
- 3- حصلت جميع ابعاد الرضا الوظيفي على متوسط حسابي مرتفع وهذا يعني ان الموظفين في جامعة سومر يتمتعون برضا وظيفي مرتفع ، وهذا يشجع على الانغراز الوظيفي .
- 4- تبين أن الموظفين في جامعة بغداد يتمتعون ببعض سلوكيات الرضا الوظيفي، إذ لوحظ من نتائج التحليل الاحصائي أن الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية مطبقة بشكل جيد نوعاً ما ضمن سلوكياتهم في جامعة سومر ، وهذا يؤدي الى الانغراز الوظيفي لدى الموظفين.
- 5- تبين وجود اتفاق ايجابي جيد في اجابات الموظفين في جامعة سومر حول الانغراز الوظيفي وهذا يعني ان الجامعة تهتم بالموظفين اذ تبين من الاجابات ان المتوسط الحسابي مرتفع لجميع ابعاد الانغراز الوظيفي .

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة قيام الموظفين في الجامعة على تبني الرضا الوظيفي وتشجيعهم على ذلك، والمساهمة بشكل كبير في رفع مستوى شعور الموظفين بالانغراز الوظيفي.
- 2- لا بد من عمل المسؤولين في جامعة سومر على المزيد من الاهتمام بالرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة من اجل المزيد من النجاح عند تحقيق الرضا الوظيفي.
- 3- تطبيق مبدأ المكافأة المستهدفة والترقيات من خلال منح المكافآت للموظفين على انجاز المهام المتفق عليها.
- 4- ضرورة استثمار العلاقة بين الرضا الوظيفي والانغراز الوظيفي في الجامعة من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها الجامعة من خلال العلاقة المتبادلة فيما بينهما .
- 5- ضرورة قيام الإدارة العليا في جامعة سومر ببحث المسؤولين وتشجيعهم على تبني ممارسات تُسهم في رفع مستوى شعور الموظفين بالانغراز الوظيفي، وبالتالي ينعكس على جودة الأعمال التي يقدموها عبر اتاحة فرص لتطوير الموظفين، والهدف منها تكوين رؤية واضحة لديهم تُسهم بتنمية انغرازهم الوظيفي.

المصادر

- 1- Akdere ،M. ،& Egan ،T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning job satisfaction ،and



- organizational performance. Human Resource Development Quarterly ,31(4) ، 393-421
- 2- Al Memari, M., Khalid, K. & Osman, A., (2023), "How career adaptability influences job embeddedness of self-initiated expatriates? The mediating role of job crafting", Cogent Business & Management, vol. (10), issue (2), pp. 1-16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2220201>
 - 3- Alharbi, S., (2020), "The Influence of Human Resources Management on Job Embeddedness and Voluntary Turnover Intention: A Case Study of the Constructions Industry in Saudi Arabia", A Thesis Submitted to The University of Plymouth in Partial Fulfilment for The Degree of Doctor of Philosophy, Plymouth Business School, University of Plymouth. <https://dx.doi.org/10.24382/736>
 - 4- Ampofo, E.T., Coetzer, A. and Poisat, P. (2018), "Extending the job embeddedness-life satisfaction relationship: An exploratory investigation", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 5 No. 3, pp. 236-258. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2018-0006>
 - 5- Asgari, Ali., Silog, AbuDaud., Ahmad, Aminah. Abusuma, Bahaman. (2008), "The Relationship Between Transformational Leadership Behavior" Organizational Justice .Leader_Member Exchange. Perceived Organizational Support. Trust In Management & Organizational Citizenship Behavior. European Journal Of Scientific Research ISSN.23 (2), 227-242.
 - 6- Danish, Rizwan Qaiser and Usman, Ali. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. International Journal of Business and Management, Vol.5, No.2, pp. 159-167.
 - 7- Dechawatanapaisal, D. (2018), "Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants", Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol. 10 No. 2/3, pp. 130-148. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2017-0114>
 - 8- Faisal, S., Naushad, M & Faridi, M., (2020). A study on the level and relationship of job embeddedness and turnover intentions among Saudi Arabian working-class. Management Science Letters Vol. (10), pp. 3167-3172. [DOI: 10.5267/j.msl.2020.5.005](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.005)
 - 9- Fakoor Saghieh, A.M. & Nosrati, S., (2021), "The antecedents of job embeddedness and their effects on cyberloafing among employees of public universities in eastern Iran", International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 14 No. 1, pp. 77-93. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-11-2019-0489>



- 10- Faraz, N. A., Xiong, Z., Mehmood, S. A., Fawad A. & Pervaiz, K., (2023), "How Does Servant Leadership Nurture Nurses' Job Embeddedness Uncovering Sequential Mediation of Psychological Contract Fulfillment and Psychological Ownership", Journal of Nursing Management, pp. 1-11. <https://doi.org/10.1155/2023/7294334>
- 11- Feldman, D. C., Ng, T. W. H., & Vogel, R. M. (2012). Off-the-job embeddedness: A reconceptualization and agenda for future research. In Research in Personnel and Human Resources Management (pp. 209–251). Emerald Group Publishing Limited.
- 12- George, Sona. (2012). A Study on Job Satisfaction of Employees in BPCL Kochi Refinery Limited. International Journal of Human Resource Management and Research, Vol. 2, Issue 1, pp. 26-34.
- 13- Ghorbanian, Azimeh; Bahadori, Mohammadkarim and Nejati, Mostafa. (2012). The Relationship between Managers' Leadership Styles and Emergency Medical Technician' Job Satisfaction. Australasian Medical Journal, Vol.5, No.1, pp. 1-7.
- 14- Griffin, Ricky W. and Moorhead, Gregory. (2014). Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Eleventh Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada.
- 15- Halbesleben JRB and AR Wheeler (2008) The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. Work and Stress 22, 242–256.
- 16- Howard, J., (2024), "The Relationships of Perceived Supervisor and Peer Support on Job Embeddedness and Turnover Intent in Special Operations Post Covid-19", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for The Degree Doctor of Philosophy, Liberty University, Lynchburg, Virginia. <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6245&context=doctoral>
- 17- Hyejin Bang, Stephen Ross, Thomas G. Reio, Jr. (2013). From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction. Journal of Management Development, Vol. 32, No. 1. pp. 96-112.
- 18- Josias, Beverley Ann. (2005). The Relationship between Job Satisfaction and Absenteeism in a Selected Field Services Section within an Electricity Utility in the Western Cape. Master Commerce in the Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.
- 19- Kumar ,S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. Global Business and Organizational Excellence ,41(2) ,21-34.



- 20- Locke E. A. (1976). *The Nature and Cause of Job Satisfaction*. In: M. D. *Dunnette* (Ed.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand McNally, Chicago.
- 21- Mathis, Robert L.; Jackson, John H. (2011). *Human Resource Management*, 13th Ed., South-Western Cengage Learning, USA.
- 22- Najmul Islam, A.K.M. (2014). *Sources of Satisfaction and Dissatisfaction with a Learning Management System in Post-Adoption Stage: A Critical Incident Technique Approach*. Computers in Human Behavior, 30, pp. 249-261.
- 23- Narayanan, A., (2016), *Talent Management and Employee Retention: Implications of Job Embeddedness - A Research Agenda*", Journal of Strategic Human Resource Management, Vol. (5), Issue (2) pp. 35 - 40. <https://ssrn.com/abstract=2829273>
- 24- Naz ,S. ,Li ,C. ,Nisar ,Q. A. ,Khan ,M. A. S. ,Ahmad ,N. ,& Anwar ,F. (2020). *A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: Role of organizational commitment and person-organization fit as mediators*. Sage Open ,10(2) ,2158244020924694.
- 25- Nguyen ,C. (2020). *The impact of training and development job satisfaction and job performance on young employee retention*. Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention (May 1 ,2020).
- 26- Nugroho, S. H. & Afifah, S., (2021), "*The Relationship of Organizational Justice and Job Embeddedness on Turnover Intention with Mediation of Organizational Commitment*", International Journal of Progressive Sciences and Technologies, vol. (29), issue (1), pp. 335-346, Jakarta. https://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-Journal-23984-11_2466.pdf
- 27- Olusegun, Solomon Oyetola. (2013). *Influence of Job Satisfaction on Turnover Intentions of Library Personnel in Selected Universities in South West Nigeria*. Library Philosophy and Practice (e-journal). Paper 914, pp. 1-22
- 28- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. and Hasham, Elham S. (2012). *Organizational Behavior*. Arab World Edition, Pearson Education Limited, England.
- 29- Salyers, Michelle P.; Rollins, Angela L.; Kelly, Yu-Fan; Lysaker, Paul H. and Williams, Jane R. (2013). *Job Satisfaction and Burnout among VA and Community Mental Health Workers*. Adm. Policy Ment. Health, 40, pp. 69-75.
- 30- Semykina, Anastasia and Linz, Susan J. (2012). *Job Satisfaction and Advanced Career Opportunities for Women: An Empirical Investigation of Workers in Six Formerly Socialist Economies*. pp. 1-43. Available at SSRN. <http://ssrn.com/abstract=2070226>.
- 31- Shah, I. A., Csordas, T., Akram, U., Yadav, A., & Rasool, H., (2020), *Multifaceted Role of Job Embeddedness Within Organizations: Development of*



- Sustainable Approach to Reducing Turnover Intention*, Sage Open, Vol. 10(2), pp. 1- 19. <https://doi.org/10.1177/2158244020934876>
- 32- Sowmya K. R. and Panchanatham, N. (2011). *Factors Influencing Job Satisfaction of Banking Sector Employees in Chennai, India*. Journal of Law and Conflict Resolution, Vol. 3(5), pp. 76-79.
- 33- Watson, J. M., (2018), *Job embeddedness may hold the key to the retention of novice talent in schools, Educational Leadership Administration: Teaching and Program Development*, Vol. 29 No. (1), pp. 26-43. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1172221.pdf>
- 34- Wen, T., Zhang, Q., & Li, Y., (2020), "*Why small tourism enterprises behave responsibly: using job embeddedness and place attachment to predict corporate social responsibility activities*", journal of Current Issues in Tourism, Vol. (24), Issue (10) pp. 1435–1450. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1797648>
- 35- Wu, Y. (2023). *Job embeddedness review: Presentation, measurement and development. Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 47(1), 169–174.
- 36- Yu, J., Lee, A., Han, H., & Kim, H. R., (2020), *Organizational Justice and Performance of Hotel enterprises: Impact of Job Embeddedness*. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, Vol. 21 No. (3), pp. 337–360. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663571>
- 37- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W., (2012), "*A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research*", Human Resource Management Review, vol. (22), issue (3).