

الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي (دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير والخنساء في محافظة نينوى)

د. ناهدة إسماعيل الحمداني (1)

ريم سعد علي الجميل (2)

الملخص

يشكل الاندماج الوظيفي أحد المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين الإداريين نظراً لإثارة الإيجابية في الكثير من المتغيرات المنهجية الأخرى. واستناداً إلى ذلك هدف البحث إلى بيان طبيعة العلاقة والتأثير للاندماج الوظيفي في تعزيز الرضا الوظيفي معتمداً في ذلك على فرضيتين أساسيتين اختبرت في مستشفى ابن الأثير والخنساء. واعتمدت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات إذ تم استقصاء آراء (50) عاملاً، ولأجل اختبار فرضيات البحث استعملت العديد من الأساليب الإحصائية لذلك. وبناءً على وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار فرضياته توصل البحث إلى نتيجة مفادها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية للاندماج الوظيفي في تعزيز الرضا الوظيفي.

واختتم البحث بمجموعة من المقترحات من أبرزها إقامة دورات تدريبية للعاملين جميعهم في المستشفيات المبحوثة لغرض تنمية مستوى أدائهم وتطويره وانسجامهم بالوظيفة وبالتالي ينعكس على رضاهم عن العمل.

Abstract

Employees Involvement forms one of the main administrative concepts, which attracts the attention of many researchers for its positive impact on many variables. For this reason, the research aims at showing the nature of the relationship and the effect of employees Involvement in enhancing the employee's satisfaction depending on two basic hypotheses tested in Ebn Al-Atheer and Al-Khansa hospitals. Questionnaire is used as a method for collecting data. 50 employees have submitted to it. Different statistical ways have been adopted for testing the hypotheses of the research.

الاستلام:

2010/06/24

The study has come up with a conclusion, that there is a correlation and spiritual relation for the employees' involvement in increasing employee's satisfaction. At the end of the research, a list of suggestions is given. The most important one is to provide training courses for the

(1) استاذ مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

(2) مدرس مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

employers of the hospitals under the study in order to enrich and develop their performance, a matter that will be reflected on their satisfaction in work.

المقدمة

يعد الاندماج الوظيفي في الوقت الحاضر من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة التي تلقى الاهتمام في الإدارة المعاصرة للمنظمات فهو مدى ارتباط الموظف بوظيفته بعده من أهم الموارد التنظيمية إذ لا يمكن تصور وجود أي أساس تنظيمي من دونه فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أية منظمة ومجتمع. ويشير الرضا الوظيفي إلى مدى تمتع العاملين بالعمل في وظائفهم، في حين يعكس الاندماج الوظيفي درجة الالتزام النفسي للعاملين تجاه وظائفهم.

كما يؤكد كل من (عقيلي، 2005، 529)، (Elloy & Terpening, 1992, 465-478) على أن الاندماج الوظيفي يتعلق برضا العاملين أكثر من تعلقه بأي من المواقف الوظيفية الأخرى. فالمنظمة التي تحقق دمجاً وظيفياً عالياً لدى عاملها من المفروض أن يكون مستوى رضا العاملين لديهم عالياً، وهذا الرضا سوف ينعكس إيجابياً وبشكل مباشر على مستوى فاعلية أدائهم وتحقيقهم لمنتج عالي الجودة يحقق رضا لدى الزبائن.

وقد أشارت نتائج دراسة (Martin & Hager, 1995, 310-331) إلى وجود ارتباطات مهمة بين الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي إذ يحقق زيادة في الرضا الوظيفي وتعزيز الاندماج الوظيفي سيؤدي إلى نتائج مهمة ومرغوبة لكل من العاملين والمنظمات. مما حفز الباحثان بالقيام بدراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصحية في محافظة نينوى للتعرف على مدى إدراك الإدارة العليا لدور الاندماج الوظيفي في تعزيز الرضا الوظيفي.

اعتماداً على ما تقدم فإن موضوع الاندماج الوظيفي يستحق الدراسة والبحث لأهميته في تعزيز الرضا الوظيفي وانعكاسه على زيادة ولائهم واستقرارهم وتحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يتطلب معرفة علاقة الاندماج الوظيفي وأثره في تعزيز الرضا الوظيفي ممثلة بعينة من المستشفيات الصحية في محافظة نينوى. عليه تناول البحث المحاور الآتية:

أولاً: منهجية البحث.

ثانياً: الجانب النظري.

ثالثاً: الجانب العملي.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات.

خامساً: المصادر.

الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي...

أولاً: منهجية البحث

1. **مشكلة البحث:** لغرض اختبار مدى الاندماج الوظيفي وتأثيره في الرضا الوظيفي يمكن عرض مشكلة البحث في إطار الأسئلة البحثية الآتية:

1. هل لدى المنظمات المبحوثة تصور واضح عن الاندماج الوظيفي ودوره في الرضا الوظيفي؟

2. هل يسهم الاندماج الوظيفي في المنظمة المبحوثة بالرضا الوظيفي؟

3. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي في المنظمات المبحوثة؟

2. **أهمية البحث:** يمكن تحديد أهمية البحث على وفق المستويين النظري والميداني وعلى النحو الآتي:

1. **المستوى النظري:** تتجلى الأهمية على وفق هذا المستوى وذلك بإثراء المكتبة العربية بنتائج علمية عن علاقة افتراضية بين المتغيرين وإضافة إطار نظري مفهومي متكامل لعلاقة الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي.

2. **المستوى الميداني:** إمكانية إسهام البحث في محاولة تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها المنظمات المبحوثة في ضوء توضيح الاندماج الوظيفي وأساليبه وما يمكن أن يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي في المنظمات المبحوثة.

3. **أهداف البحث:** في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فإن هدف البحث ينصب أساساً في تحديد علاقة وتأثير الاندماج الوظيفي في الرضا الوظيفي على مستوى المنظمات المبحوثة، فضلاً عن تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقديم دراسة نظرية وميدانية لإدارة المنظمات المبحوثة عن الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي والعلاقة التأثيرية بينهما.

2. وصف متغيرات الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي وتشخيصها في المنظمات المبحوثة.

3. اختبار العلاقة التأثيرية للاندماج الوظيفي في الرضا الوظيفي في المنظمات المبحوثة.

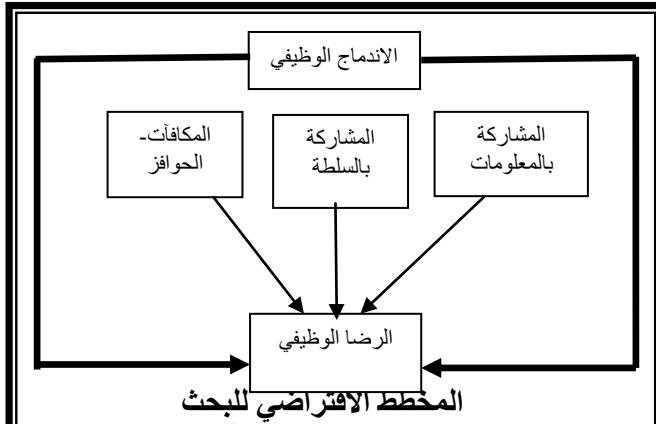
4. **فرضيات البحث:** لتحقيق أهداف البحث واختبار مخططة فقد اعتمدت الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاندماج الوظيفي بدلالة متغيراته بالرضا الوظيفي.

2. الفرضية الثانية: يؤثر الاندماج الوظيفي تأثيراً معنوياً بدلالة متغيراته في الرضا الوظيفي.

4. **مخطط البحث:** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها

النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط فرضي الذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث الشكل (1)



5. أساليب جمع البيانات: تم الاعتماد على عدة أساليب لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث لغرض اختبار صحة الفرضيات ومن أهم هذه الأساليب:

1. الكتب والدوريات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات البحث.
2. استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات إذ روعي في صياغتها قدرتها على التشخيص مقياس المتغيرات الرئيسية والنوعية للبحث وقد اعتمد الباحثان في تحديد متغيراتها على العديد من الدراسات والأبحاث (دراسة آل مراد، 2000)، (دراسة الحيزي، 2007، Wright & Noe، 1996) (Blau & Boal، 1987)، فضلاً عن الاستعانة بالخبراء وذوي التخصص في هذا المجال^(*). واشتملت في تصميمها على ثلاثة أجزاء، تضمن الجزء الأول منها المعلومات العامة والتعريفية الخاصة في الأفراد المبحوثين ويركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة بالاندماج الوظيفي ويشتمل الجزء الثالث من الاستبانة مقياس الرضا الوظيفي وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتمثل بـ (أتفق بشدة، أتفق، أتفق لحد ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة).

6. حدود البحث: يمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى ما يأتي:

(*) د. سرمد غانم صالح، د. ضياء حامد الدباغ، د. ليث سعد الله، د. نجلة يونس آل مراد .

الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي...

1. **الحدود الزمانية:** انحصرت حدود البحث الزمانية في المدة التي تم فيها وهي من 2009/2/20 إلى 2009/10/30.
2. **الحدود المكانية:** تتحدد حدود البحث المكانية في مستشفى الخنساء ومستشفى ابن الأثير/ دائرة صحة نينوى لأهمية الدور الذي تمارسه هذه المنظمات في خدمة المجتمع، فضلاً عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق رضا المستفيدين.
3. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للبحث بالأشخاص الذين تم توزيع الاستمارة عليهم وشملت عينة من الكادر الطبي والإداري والفني.

ثانياً: الجانب النظري

1. مفهوم الاندماج الوظيفي وأدواته:

- ظهر هذا المفهوم ضمن نظريات الدافعية، إذ افترض (Maslow) بأن الأفراد يسعون إلى إشباع حاجات احترام الذات من خلال الاندماج في وظائفهم، ومن ثم ظهرت للاندماج الوظيفي تصورات متعددة في أدبيات علم النفس وعلم المنظمة والسلوك التنظيمي بخصوص هذا المفهوم ومن بينها الآتي: (Blau, 1985: 19-36)
1. الدرجة التي يشارك بها الفرد بشكل نشيط في وظيفته.
 2. درجة أهمية الوظيفة للصورة الذاتية للفرد.
 3. المدى الذي يكون فيه احترام الذات للواحد ومتأثراً بمستواه الملحوظ للأداء.

ويمكن تقديم العديد من التعريفات الواردة في أدبيات الموضوع على النحو الآتي:

يشير (Dubin) إلى أن الدرجة التي تكون حالة الوظيفة الكلية محسوسة لكي تكون مصدراً رئيساً لإشباع الحاجات المهمة للفرد (Dubin, 1956: 131).

وأشار (Blau & Boal) بكيفية رؤية الأفراد لأعمالهم من خلال العلاقة مع بيئة العمل والعمل نفسه وكيف يكون عملهم وحياتهم في المنظمة (Blau & Boal, 1987: 288-300).

كما وعرف الاندماج الوظيفي على أنه درجة انشغال الفرد بشكل إدراكي بوظيفته واهتمامه وتعلقه بها (Paullay, et al., 1994: 224).

كما تم تعريف الاندماج الوظيفي بأنه الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع وظيفته، ويعمل بفاعلية في إنجازها ويعد أدائه الوظيفي مهماً لقيمه الذاتية

(Robbins, 1998: 419-420).

ويتداخل مفهوم الاندماج الوظيفي كثيراً مع مفهوم اندماج العاملين إذ يمثل الاندماج الوظيفي أحد بعدي اندماج العاملين إلى جانب الاندماج في الوظيفة فاندماج العاملين هو مفهوم أشمل من مفهوم الاندماج الوظيفي (Ricardo, 2001: 213-228)

فالاندماج الوظيفي هو المدى الذي يشغله في حياة الفرد أي مدى ارتباطه بالعمل (Kreither & Angelo, 2001: 227). وهو المطابقة النفسية للفرد مع الوظيفة أو الالتزام النفسي للفرد تجاه الوظيفة، وإن يحب الفرد وظيفته ويتعلق بها (Akita & Venkat, 2004: 1).

وبهذا يتضمن الاندماج الوظيفي أربعة عناصر هي: (Ramsey, et al., 1995: 65-74)

1. يعدّ العمل جزء أساساً في حياة الفرد.
 2. يعدّ أحد العناصر الفعالة في الوظيفة.
 3. الأداء هو محور لاحترام الذات.
 4. أداء متناسق للعمل.
- وبهذا فإن اندماج العاملين يعبر عن التزام العاملين في المنظمة ليشكلا عنصرين متكاملين وبسعيان معاً وبشكل متوازن لتحقيق أهدافها معاً وبالتالي يعد الاندماج معياراً لنجاح المنظمة.

2. أدوات الاندماج الوظيفي:

أظهرت الدراسات أن الاندماج الوظيفي يساهم في تحسين نوعية حياة العاملين ومعيشتهم ويزيد من رغبتهم في العمل ورغبتهم في المنظمة فضلاً عن تسهيل تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة كما يعمل على إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالشاركة والتعاون بين الإدارة والعاملين مما يساهم في تقليل الكثير من المعوقات التي يمكن أن تصاحب الخطط والاستراتيجيات. ويحدد (Cotton, 1993, 21) ثلاثة أساليب لتحقيق الاندماج الوظيفي وهي:

1. تزويد الموظف بالمعلومات التي يحتاجها لإنجاز أهدافه الوظيفية.
2. تخويل الموظف الصلاحيات اللازمة التي تمكنه من امتلاك السلطة والتأثير في كل ما يتعلق بإنجاز وظيفته.
3. الحوافز.

الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي...

وهناك ثلاثة أدوات لتحقيق الاندماج الوظيفي وهي (Lawler, et al., 1995: 35) والتي سنعتمدها في هذا البحث وسيتم قياسها وكالاتي:

1. المشاركة بالسلطة وذلك باستخدام تطبيقات، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات (الاعناء الوظيفي).
2. المشاركة بالمعلومات من خلال إعلام العاملين بأهداف المنظمة أو أهداف مجموعة العمل.
3. المكافآت والتي تشير إلى المساعدة والدعم وتطوير المهارات من خلال تدريبات رسمية والتي تتضمن اندماج العاملين في كل مستويات الهرم التنظيمي.

ويؤكد (Griffin, 1999, 50) على المشاركة كأسلوب مهم لزيادة درجة الاندماج الوظيفي لدى العاملين، ويمكن أن تأخذ المشاركة عدة أشكال مثل المشاركة في عملية صنع القرارات التي تتعلق بالوظيفة، جدولة الإنتاج، ترتيب العمليات، إجراءات العمل، أوقات العمل والاستراحة.

ويعد أسلوب المشاركة والتحفيز من الأساليب التي تستخدمها الإدارة لزيادة درجة الاندماج الوظيفي. فاستخدام أساليب الاندماج الوظيفي من قبل إدارة المنظمات أصبح شائعاً كوسيلة لزيادة الإنتاجية والتكيف العملي وزيادة درجة الرضا الوظيفي (Goetsh & David, 1997: 175).

إن فأساليب الاندماج الوظيفي هو زيادة المعلومات للأفراد العاملين في المنظمات لانجاز أهدافهم الوظيفية كذلك تزويد الأفراد العاملين بالصلاحيات والمسؤولية اللازمة التي تمكنهم من امتلاك السلطة فضلاً عن مكافأتهم وتقديم الحوافز للأفراد العاملين في المنظمات.

ثالثاً: مفهوم الرضا الوظيفي ومعايير

- مفهوم الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فتستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم في مجالات الوظيفة وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها (جويده، 1988: 18). فالرضا الوظيفي ينشأ من جوانب وظيفية متعددة مثل الراتب وفرص الترقية، والمدير وزملاء العمل، وكذلك محيط العمل. أيضاً فمفهوم الرضا الوظيفي هو درجة الشعور الايجابي أو السلبي للفرد تجاه مختلف مجالات العمل ضمن منظمته. كما يعد دلالة على الميول الايجابية للأفراد تجاه عملهم ومن ذلك التحصيل والاعتبار والمسؤولية والنضج النفسي للموظف (Wright & Noe, 1996: 330).

كما أنه من ناحية أخرى، الحالة النفسية أو الشعورية التي تصاحب وصول

الفرد إلى غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها وذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد والمرتبطة بمحيط العمل وبيئته (الحميضي، 2007: 54).

والرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل ومن الرؤساء الذين يخضع لأوامرهم فضلاً عن المنظمة والبيئة التي يعمل فيهما (www.Biomedcentra.com)، إذ يرتبط بالخصائص المهنية والشخصية تجاه ما تنطوي عليه الوظيفة وما ينبغي الحصول عليه، فكلما قلت الفجوة زاد الرضا للأفراد العاملين (bmjjournals.com).

فدرجة إشباع حاجات الفرد تتحقق في عوامل متعددة منها ما يتعلق بالبيئة ومنها ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد هذه العوامل كلها تجعل الفرد راضياً في عمله محققاً لطموحاته ورغباته ومتناسباً مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته (عبد الباقي، 2001: 212).

يضم الرضا الوظيفي ثلاثة أبعاد (Noe, et al., 2003, 702):

أولاً: الجانب الشعوري/ العاطفي: بعدّ الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل وبذلك لا يمكن رؤيته.

ثانياً: الرضا الوظيفي يتقرر غالباً بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.

ثالثاً: الرضا الوظيفي يتمثل باتجاهات عديدة مترابطة.

- معايير الرضا الوظيفي:

- يمكن إيجاز معايير الرضا الوظيفي بالآتي: (نعساني وعقيلي، 2005، 43)، (حمودة واللوزي، 2008، 319)
1. الرضا بالوظيفة ذاتها: فالوظيفة بما تحويه من مهام وواجبات ومحتويات وقنوات اتصال وما تتيحه للفرد من كسب احترام الآخرين وتحقيق الذات بالتالي تعدّ معياراً أساساً من المعايير التي يتخذها الرضا الوظيفي (عبد الباقي، 2001: 213).
 2. الرضا بظروف العمل المادية: في هذا المعيار يتعلق الرضا بظروف العمل وبيئته داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد مثل الضوء، التهوية، الرطوبة، الأتربة ونظام فترات العمل والراحة (عبد الباقي، 2001: 214).
 3. الرضا بالعلاقات الوظيفية: تعدّ نوعية العلاقات التي يكونها الفرد داخل التنظيم سواء المرتبطة بالتنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، أثراً كبيراً في تعزيز شعور الفرد بالرضا أو من عدمه (آل مراد، 2000: 21).

الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي...

4. **الرضا بقوانين الوظيفة:** مثل (الأجور، الترقية، العلاوات) وبذلك فإن ارتباط أي فرد في أية منظمة، هو تابع عموماً لإشباع حاجاته الضرورية، من مأكلاً وملبس وما شابه إذ يتم إشباعها بالوسائل المادية فقط. وعليه فإن وضع السياسات الوظيفية الملائمة والهادفة لإشباع تلك الحاجات لدى المنظمة سوف تسهم بصورة أو بأخرى في زيادة رضا الفرد عن الوظيفية (الغريري، 1998: 3).
5. **الرضا بأسلوب الإشراف والإدارة:** وهنا يتبين بان هناك علاقة بين أسلوب الإشراف ورضا العاملين فاتباع الأسلوب الديمقراطي في القيادة، وجعله العاملين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤديان إلى تطوير الدعم والولاء بين العاملين للعمل والمنظمة، وبالعكس الأسلوب البيروقراطي في قيادة موظفيه يؤدي إلى مشاعر الاستياء تجاهه (عباس وعلي، 2003: 179).
6. **الرضا عن معدل الأجور أو الرواتب أو الحوافز والمكافآت:** رضا الفرد غالباً ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه وغيرها) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم (عاشور، 1986: 136-138).

العلاقة بين الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي:

أشارت نتائج دراسة (Martin & Hafer, 1995: 310-331) إلى وجود ارتباطات مهمة بين الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي، وإن تحقيق زيادة في الرضا الوظيفي وتعزيز الاندماج الوظيفي يؤدي إلى نتائج مهمة ومرغوبة لكل من العاملين والمنظمات.

كما يؤكد كل من (Elloy & Terpening, 1992: 465-478) أن الاندماج الوظيفي يتعلق بالرضا الوظيفي أكثر من تعلقه بأي من المواقف الوظيفية الأخرى.

وتوصل (Brown) من خلال تحليله لـ (249) عينة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي (Brown, 1996: 235-255).

رابعاً: الجانب الميداني

1. وصف مجتمع البحث وعينته:

- **وصف مجتمع البحث، يتضمن مجتمع البحث مستشفى ابن الأثير ومستشفى الخنساء في محافظة نينوى وفيما يأتي نبذة تعريفية عنهما:**
- **مستشفى الخنساء التعليمي:** تأسست مستشفى الخنساء التعليمي في عام 1986

وتقع في الجانب الأيسر من مدينة الموصل في منطقة حي السكر. كان عدد الأسرة (389) سريراً وتتكون من الأقسام الآتية: (النسائية والتوليد، الأطفال، جراحة الأطفال). أما العيادة الخارجية فتضم أقسام العيادة الاستشارية والأشعة والسونار، والعظام والكسور، وعيادة الأسنان كما تتضمن الصيدلة الداخلية وصيدلة الطوارئ وصيدلة العيادة الاستشارية. وتضم المستشفى قسم العمليات الذي يتكون من صالة العمليات (نسائية، وجراحة أطفال، وكسور)، وعمليات الطوارئ (جراحة أطفال، ونسائية). أما الإدارة فإنها تتكون من المدير، والمعاون الإداري، والأفراد، والحسابات، والمعلوماتية، والمكتبة، فضلاً عن التعليم الطبي المستمر وقسم الإحصاء الذي يقوم بتوثيق البيانات عن ركود المرضى، وبيانات الولادة، والوفيات.

- **مستشفى ابن الأثير التعليمي للأطفال في الموصل:** تأسست مستشفى ابن الأثير التعليمي للأطفال في الموصل في عام 1958 إذ افتتحت كمستشفى للطوارئ أولاً ثم مستشفى للأمراض الصدرية سميت بهذا الاسم نسبة إلى الشاعر الموصلي ابن الأثير. تم تحويلها إلى مستشفى للأطفال عام 1979-1980 وقد كانت في بدايتها تتكون من الأقسام الآتية: الإدارة، والأشعة، والمختبر، والعيادات الاستشارية، والصيدليات، وأربع ردهات للأطفال بسعة (112) سريراً في عام 1997، ثم استحدثت ردهة لأمراض الدم الوراثية (الثلاسيميا)، في عام 1999 تم فتح وحدة للأسنان ونصب جهازي أسنان فيها. وفي عام 2000 تم استحداث صالة للولادة والعمليات وأغلقت في عام 2007. وفي سنة 2006 كانت المستشفى مغلقة للشهر الأول ولغاية الشهر السادس للترميم وفي مطلع عام 2007 افتتحت وحدة أمراض الدم في المستشفى وعدد أسرته (33) سريراً موزعة على سبع غرف مع وجود وحدة طوارئ^(*).

• **وصف عينة البحث:** تم اختيار مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة المتمثلين الكادر الطبي والإداري والفني والذين يمارسون مهاماً لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة ومن الجدير بالذكر فقد تم توزيع (56) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم وتم استرجاع (50) استمارة. وفيما يأتي وصف لأهم السمات والخصائص للأفراد المبحوثين على وفق البيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم على الجزء الأول من الاستبانة للدراسة الخاصة في الجدول (1).

(*) تم الاعتماد على هذه البيانات من الوثائق الرسمية لمستشفى ابن الأثير ومستشفى الخنساء (2009).

الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي...

جدول (1)
وصف أفراد عينة البحث

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	24	56
	أنثى	22	44
العمر	29-21	7	14
	39-30	18	36
	49-40	17	34
	50 فأكثر	8	16
	طبيب/ طبيبة/ اختصاص	12	24
العنوان الوظيفي	طبيب/ طبيبة/ ممارس	17	34
	صيدلاني	4	8
	حقوقي	2	4
	مدير أفراد	1	2
	محاسب	2	4
	معاون محاسب	2	4
	ملاحظ	4	8
	معاون ملاحظ	6	12
	دكتوراه	16	32
	ماجستير	7	14
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	24	48
	معهد فني	2	4
	إعدادية	1	2
	متوسطة	-	-
	10-1	15	30
عدد سنوات الخدمة	19-11	22	44
	29-20	9	18
	30 فأكثر	4	8

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

يبين الجدول (1) الخصائص المميزة لعينة البحث في المنظمين المبحوثين من حيث (الجنس، والعمر، والعنوان الوظيفي، والتحصيل الدراسي، وعدد سنوات الخدمة).

أ. الجنس: تشير البيانات الخاصة بالجنس في الجدول (1) إلى إن غالبية المبحوثين هم من الذكور إذ كانت النسبة (56%) وهذا يبين لنا طبيعة العمل ضمن المستشفيات التي يغلب عليها الذكور.

ب. العمر: يتضح من الجدول (1) أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (30-39) كانت النسبة (36%) ثم يتبعها نسبة (34%) للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (39-40) وهذا يعكس أن الأفراد العاملين في المنظمين المبحوثين يتسمون بأن لهم القابلية في اتساع أفاقهم ورؤيتهم المتجددة دائماً وبالروح المعنوية.

ج. العنوان الوظيفي: ظهر من الجدول (1) أن نسبة (طبيب، وطبيبة، وممارس) كان 34% وهذا يظهر أن المنظمين المبحوثين لها خصوصياتها باستقبال الأطباء المتخرجين من كلية الطب بصفة طبيب ممارس لتمكنه من تطبيق ما يتعلمونه

بشكل عملي لدى المنظمين المبحوثين.

د. التحصيل الدراسي: يبين الجدول (1) أن نسبة الحاصلين على الشهادات العليا (ماجستير، دكتوراه) هي نسبة عالية فقد كانت مجموع النسبتين (46%) من الأفراد المبحوثين وهو ما يؤشر ارتفاع المستوى الأكاديمي للعينة، فضلاً عن أن نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس كانت (48%) من مجموع الأفراد المبحوثين، وتشير هذه النسب إلى اهتمام المنظمين المبحوثين برفع المستوى العلمي للأفراد واهتمام الأفراد العاملين فيها بتطوير ذاتهم.

هـ. عدد سنوات الخدمة: كانت نسبة العاملين في المنظمين المبحوثين ضمن فئة (20-30 فأكثر) (26%) كما يبين الجدول (1) أما نسبة العاملين في المنظمين المبحوثين ضمن فئة (11-19) سنوات فقد كانت النسبة الأعلى (44%) من مجموع الأفراد المبحوثين. فيما كانت نسبة العاملين ضمن فئة (1-10 سنوات) (30%) من مجموع الأفراد المبحوثين، وهو ما يعكس سعة إطلاع الأفراد المبحوثين على أهداف المنظمين المبحوثين وسياساتها وأساليب تطبيق أنشطتها، فضلاً عن أنهم يمثلون ثقافة المنظمين المبحوثين، النابعة من التراكم المعرفي بعد مدة الخدمة الطويلة لديهم.

2. وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

تعد عملية الوصف والتشخيص مطلباً ضرورياً للتعرف على مدى توافر كل بعد من أبعاد المتغيرات المبحوثة وتمت عملية الوصف والتشخيص للبحث على النحو الآتي:

1- وصف الاندماج الوظيفي وتشخيصه: حصل هذا المتغير على وسط حسابي قدره (3.4200) وانحراف معياري (0.8756) كما موضح في الجدول (2)، وكان بعد المشاركة بالسلطة البعد الأكثر إسهاماً في تشكيل هذا المتغير إذ حصل على وسط حسابي قدره (3.6133) بانحراف معياري (0.8686) في حين حصل متغير المكافآت والحوافز على أدنى وسط حسابي والذي كان (3.1933) وانحراف معياري (1.0104)، بينما توسط بعد المشاركة بالمعلومات ما بين هذين البعدين بوسط حسابي قدره (3.4533) وانحراف معياري (1.0769) وبهذا يلاحظ من خلال الوصف أعلاه توفر أبعاد الاندماج الوظيفي لدى المبحوثين وبمستوى أعلى من الوسط. إذ إن الأوساط الحسابية للأبعاد لم تقل عن (3).

2- وصف الرضا الوظيفي وتشخيصه: حصل هذا المتغير على وسط حسابي (3.6536) بانحراف معياري (0.6911) وكما موضح في الجدول (2) وكان بعد الرضا بالوظيفة ذاتها البعد الأكثر إسهاماً في زيادة الرضا الوظيفي في

الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي...

المنظمات المبحوثة إذ حصل على وسط حسابي (4.1133) وانحراف معياري (0.6845)، فيما حصل بعد الرضا بظروف العمل المادية على أدنى وسط حسابي والذي كان (3.0750) بانحراف معياري (1.0167). وتراوحت الأوساط الحسابية لبقية الأبعاد بين هذين الحدين، إذ حصل بعدي الرضا بالعلاقات الوظيفية وبقوانين الوظيفة، وبأسلوب الإشراف والإدارة، والرضا عن معدل الأجور/ الرواتب/ الحوافز/ المكافآت بأوساط حسابية (3.7400) (3.7800)، (3.4800)، (3.7333) وعلى التوالي وانحرافات معيارية (0.7474)، (0.7929)، (0.8655)، (0.8677) على التوالي. وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن الرضا الوظيفي في المنظمات المبحوثة حصلت على مستوى أعلى من المتوسط.

جدول (2)

وصف متغيرات البحث وتشخيصها

المتغيرات (Var)	الوسط الحسابي (Mean)	التباين (Variance)	الانحراف المعياري (Std)	الخطأ القياسي للوسط الحسابي (Std. Error of Mean)	
X	3.4200	0.767	0.8756	0.1238	الاندماج الوظيفي
X ₁	3.4533	1.160	1.0769	0.1523	المشاركة بالمعلومات
X ₂	3.6132	0.754	0.8686	0.1228	المشاركة بالسلطة
X ₃	3.1933	1.021	1.0104	0.1429	المكافآت - الحوافز
Y	3.6536	0.478	0.6911	0.0977	الرضا الوظيفي
Y ₁	4.1133	0.470	0.6854	0.0969	الرضا بالوظيفة ذاتها
Y ₂	3.0750	1.034	1.0167	0.1438	الرضا بظروف العمل المادية
Y ₃	3.7400	0.559	0.7474	0.1057	الرضا بالعلاقات الوظيفية
Y ₄	3.7800	0.629	0.7929	0.1121	الرضا بقوانين الوظيفة
Y ₅	3.4800	0.749	0.8655	0.1224	الرضا عن معدل الأجور/ الرواتب/ الحوافز/ المكافآت

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

3. اختبار فرضيات البحث:

يختص هذا المحور بالتعرف على طبيعة وقوة علاقات الارتباط والتأثير بين بعدي البحث وعلى النحو الآتي:
يوضح الجدول (3) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد البحث

جدول (3)

نتائج علاقات الارتباط بين الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي

على المستوى الكلي ومستوى المتغيرات الفرعية

المؤشر الكلي	المكافآت/ الحوافز	المشاركة بالسلطة	المشاركة بالمعلومات	الاندماج الوظيفي
0.531**	%384**	%526**	%555**	الرضا بالوظيفة ذاتها
0.751**	0.675**	0.795**	0.571**	الرضا بظروف العمل المادية
0.636**	0.636**	0.510**	0.599**	الرضا بالعلاقات الوظيفية
0.643**	0.596**	0.545**	0.579**	الرضا بقوانين الوظيفة
0.76**	0.589**	0.686**	0.7**	الرضا بأسلوب الإشراف والإدارة
0.768**	0.706**	0.635**	0.729**	الرضا عن معدل الأجور/ الرواتب/ الحوافز/ المكافآت
0.794**	0.692**	0.715**	0.712**	المؤشر الكلي

$P \geq 0.01$ **

N=50

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى تحقق الفرضية الأولى التي مفادها توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاندماج الوظيفي بدلالة متغيراته والرضا الوظيفي إذ تشير معطيات الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي في المنظمات المبحوثة على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط كانت قيمتها (0,794) عند مستوى معنوية (0,01) مما يفسر قوة العلاقة بين بعدي البحث.

وتلنقي هذه النتيجة مع وجهة نظر كل من (Martin & Hafer, 1995, 310-331) الذين أكدوا على أهمية الاندماج الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي، وبهذا تحققت الفرضية الرئيسية الأولى، وفيما يأتي بيان علاقة ارتباط كل من متغيرات الاندماج الوظيفي في الرضا الوظيفي:

1. العلاقة بين الاندماج الوظيفي والرضا بالوظيفة ذاتها. تشير معطيات الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاندماج الوظيفي والرضا بالوظيفة ذاتها، إذ كانت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.531)، وكان الارتباط بين المشاركة بالمعلومات والرضا بالوظيفة ذاتها (0.55) وبعد المشاركة بالسلطة (0.52) والمكافآت والحوافز (0.38).

2. العلاقة بين الاندماج الوظيفي والرضا بظروف العمل المادية يتضح من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاندماج الوظيفي والرضا بظروف العمل المادية للمنظمة المبحوثة إذ كانت درجة الارتباط (المؤشر الكلي)، (0.75) ويلاحظ من نتائج التحليل على مستوى المتغيرات الفرعية للاندماج الوظيفي أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المشاركة بالمعلومات والرضا

الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي...

بظروف العمل المادية إذ كان (0.57) وبعد المشاركة بالسلطة (0.79) والمكافآت والحوافز (0.67).

3. العلاقة بين الاندماج الوظيفي والرضا بالعلاقات الوظيفية. يلاحظ من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاندماج الوظيفي والرضا بالعلاقات الوظيفية إذ كانت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.63) ومن الملاحظ من نتائج التحليل يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل متغير من متغيرات الاندماج الوظيفي والرضا بالعلاقات الوظيفية وعلى النحو الآتي: المشاركة بالمعلومات (0.59)، المشاركة بالسلطة (0.51) والمكافآت والحوافز (0.63).

4. العلاقة بين الاندماج الوظيفي والرضا بقوانين الوظيفة: يلاحظ من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاندماج الوظيفي والرضا بقوانين الوظيفة إذ كانت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.64) ومن الملاحظ نتائج التحليل يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل من بعد من أبعاد الاندماج الوظيفي والرضا بقوانين الوظيفة وعلى النحو الآتي المشاركة بالمعلومات (0.57)، المشاركة بالسلطة (0.54) والمكافآت والحوافز (0.59).

5. العلاقة بين الاندماج الوظيفي والرضا بأسلوب الإشراف والإدارة. تشير معطيات الجدول (3) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الاندماج الوظيفي والرضا بأسلوب الإشراف والإدارة، إذ كانت معامل الارتباط (المؤشر الكلي) (0.76)، ويلاحظ من نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط بين كل متغير من متغيرات الاندماج الوظيفي والرضا بأسلوب الإشراف والإدارة، وعلى النحو الآتي: المشاركة بالمعلومات (0.70)، المشاركة بالسلطة (0.68)، المكافآت والحوافز (0.70).

6. العلاقة بين الاندماج الوظيفي والرضا عن معدل الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت. تشير معطيات الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاندماج الوظيفي والرضا عن معدل الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت إذ كانت درجة الارتباط الكلي (0.76) ويلاحظ من نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط بين متغير من متغيرات الاندماج الوظيفي والرضا عن معدل الأجور، الرواتب، الحوافز والمكافآت، إذ كان الارتباط بين المشاركة بالمعلومات والرضا عن معدل الأجور (0.72) والمشاركة بالسلطة (0.63)، والمكافآت، والحوافز (0.70).

• تحليل علاقات التأثير بين أبعاد البحث: يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية البحث الثانية التي تشير إلى أنه "يؤثر الاندماج الوظيفي تأثيراً معنوياً بدلالة متغيراته في الرضا الوظيفي" إذ يتضح من الجدول (4) إلى وجود تأثير

معنوي لمتغيرات الاندماج الوظيفي في الرضا الوظيفي إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (109.83) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (7,31) عند درجتي حرية (1.48) وبمستوى معنوية (0.01) إذ يتضح من معامل التحديد (R^2) للنموذج العام أن (0.696) من التباين في الرضا الوظيفي يفسره الاندماج الوظيفي في المنظمات المبحوثة وباقي المتغيرات الأخرى لا نستطيع أن نحددها والتي نقصد بها معامل الخطأ لأنها لم تدخل النموذج أي خارج نطاق التحليل. ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) الذي يدل على إن (0,658) من الرضا الوظيفي في المنظمات المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من الاندماج الوظيفي.

جدول (4)

علاقة تأثير الاندماج الوظيفي في الرضا الوظيفي على المستوى الكلي

F		R ₂	الرضا الوظيفي		المتغيرات المعتمدة
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	المتغيرات المستقلة
7,31	109.829	0.696	0.658	1.402	الاندماج الوظيفي

P 0.01

N=50

Df (1.48)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

وهذا يتفق مع وجهة نظر (Brown, 1996, 235-255)، إذ يشير إلى إن للاندماج الوظيفي تأثيراً كبيراً في الرضا الوظيفي وقدرته على التكيف والإبداع والبقاء والاستمرار ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، وفيما يأتي توضيح تأثير كل متغير من متغيرات أبعاد الاندماج الوظيفي في الرضا الوظيفي:

1. تأثير الاندماج الوظيفي في الرضا بالوظيفة ذاتها: يوضح الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار والمتمثلة بوجود تأثير معنوي للاندماج الوظيفي في رضا العاملين بالوظيفة ذاتها، ويعزز ذلك قيمة (F) المحسوبة (7.962) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4,13) عند درجتي حرية (3.46) وبمستوى معنوية (0.01) وكان معامل التحديد (R^2) (0.342) ومن خلال متابعة معاملات بيتا (B) اتضح أن أعلى تأثير للرضا الوظيفي في الوظيفة ذاتها تركّز في بعد المشاركة بالسلطة أولاً ثم بعد المشاركة بالمعلومات وبالتالي المكافآت- الحوافز التي تقدمها المنظمات المبحوثة.

2. تأثير الاندماج الوظيفي في الرضا بظروف العمل المادية للمنظمات المبحوثة: يشير الجدول (5) إلى وجود تأثير معنوي للاندماج الوظيفي التي تمتلكها المنظمات المبحوثة في الرضا بظروف العمل المادية إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (34.858) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4,31) عند درجتي حرية (3,46) بمستوى معنوية (0.01) وبمعامل تحديد (R^2) (0.695)، ومن

الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي...

خلال متابعة معاملات بيتا (B) اتضح أن تأثير الرضا بظروف العمل المادي للمنظمات المبحوثة تركز بالمشاركة بالسلطة بين العاملين وإدارة المستشفى أولاً وبعد المكافآت والحوافز ثانياً.

3. تأثير الاندماج الوظيفي في الرضا بالعلاقات الوظيفية: يبين الجدول (5) تأثير متغيرات الاندماج الوظيفي في الرضا بالعلاقات الوظيفية للعاملين في المنظمات المبحوثة إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (11,886) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4,31) وبمستوى معنوية (0,01) وبمعامل تحديد (R^2) (0,437)، ومن خلال متابعة معاملات (B) اتضح أن تأثير الرضا بالعلاقات الوظيفية تركزت في المكافآت والحوافز المقدمة للعاملين في المنظمات المبحوثة.

4. تأثير الاندماج الوظيفي في الرضا بقوانين الوظيفة: تشير معطيات الجدول (5) إلى وجود تأثير معنوي للاندماج الوظيفي في الرضا بأسلوب الإشراف والإدارة. إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (25,998) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4,31) وبمستوى معنوية (0,01) وبمعامل تحديد (R^2) (0,629) ومن خلال متابعة معاملات بيتا (B) اتضح أن تأثير الرضا بأسلوب الإشراف والإدارة تركز في المشاركة بالسلطة أولاً ثم بالمشاركة بالمعلومات.

5. تأثير الاندماج الوظيفي في الرضا عن معدل الأجور/ الرواتب/ الحوافز/ المكافآت: تشير معطيات الجدول (5) إلى وجود تأثير معنوي للاندماج الوظيفي في الرضا عن معدل الأجور للعاملين في المنظمات المبحوثة إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (16,663) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4,31) وبمستوى معنوية (0,01) وبمعامل تحديد (R^2) (0,521)، ومن خلال متابعة معاملات بيتا (B) اتضح أن تأثير الرضا عن معدل الأجور للعاملين تركز المشاركة بالسلطة أولاً ثم المشاركة بالمعلومات لدى المنظمات المبحوثة.

جدول (5)

علاقة تأثير الاندماج الوظيفي في الرضا الوظيفي على مستوى المتغيرات الفرعية

F المحسوبة	R^2	المكافآت/ الحوافز	المشاركة بالسلطة	المشاركة بالمعلومات	B^0	المتغيرات المستقلة المتغيرات المعتمدة
		B_3	B_2	B_1		
7.962	0.342	0.134-	0.319	0.277	2.432	الرضا بالوظيفة ذاتها
34.858	0.695	0.225	0.694	0.085	0.445-	الرضا بظروف العمل المادية

د. ناهدة إسماعيل و ريم سعد

11.886	0.437	0.322	0.112	0.107	1.938	الرضا بالعلاقات الوظيفية
11.154	0.421	0.255	0.162	0.162	1.821	الرضا بقوانين الوظيفة
25.998	0.629	0.071-	0.512	0.371	0.574	الرضا بأسلوب الإشراف والإدارة
16.663	0.521	0.220	0.249	0.248	1.273	الرضا عن معدل الأجور/ الرواتب/ الحوافز/ المكافآت

P 0.01

N=50

Df (3.46)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

رابعاً: الاستنتاجات والمقترحات

- الاستنتاجات

1. أوضحت مؤشرات التحليل عن امتلاك العاملين في المنظمين المبحوثين للاندماج الوظيفي وبمستوى أعلى من المتوسط إذ إن الأوساط الحسابية للاندماج الوظيفي لا تقل عن (3).
2. أظهرت مؤشرات البحث أن لدى المنظمات المبحوثة رضا وظيفي من خلال رضا العاملين بالوظيفة ذاتها ظروف العمل المادية، العلاقات الوظيفية، قوانين الوظيفة، أسلوب الإشراف والإدارة، ومعدل الأجور/ الرواتب، إذ كان بمستوى أعلى من المتوسط إذ إن الأوساط الحسابية لمتغيرات الرضا الوظيفي لا تزيد عن (4.11).
3. أشارت معطيات البحث الميدانية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي للمنظمين المبحوثين بأن كل مستشفى تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين فيها إذ يعتمد على قدرة العاملين وإدارة المستشفى في تعزيز الاندماج الوظيفي في المنظمين المبحوثين.
4. أظهرت نتائج التحليل الميداني للبحث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل من الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي.
5. تؤثر متغيرات الاندماج الوظيفي معنوياً في تحقيق الرضا الوظيفي للمنظمين المبحوثين (على المستوى الكلي ومستوى المتغيرات الفرعية).

- المقترحات:

الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي...

يقترح البحث مجموعة من المقترحات المتعلقة بالجانب الميداني لتعزيز مستويات الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي، والتي يمكن توضيحها من خلال الآتي:

1. ضرورة قيام المنظمات المبحوثتين بتوفير بيئة عمل ملائمة للعاملين (تدفئة، وتبريد، وإضاءة) وكذلك تقديم خدمات مناسبة للأفراد العاملين من خلال توفير حضانة للأطفال للأفراد العاملين.
2. ضرورة قيام المنظمات المبحوثتين بتقديم المكافآت المادية والمعنوية التي تتناسب مع الجهد المبذول في العمل، وتفعيل عملية المكافآت وتشجيعها عن طريق وضع نظام حوافز كفوء وعادل.
3. ضرورة قيام المنظمات المبحوثتين بتوفير فرص للتقدم في الوظيفة بشكل يتناسب واستحقاق الأفراد العاملين من خلال اعتماد أسس علمية في الترقية للأفراد العاملين مع الأخذ بنظر الاعتبار الخبرة التي يمتلكها الأفراد العاملين أساساً عند الترقية.
4. إقامة دورات تدريبية لكل العاملين في المستشفيات لغرض تنمية مستوى أدائهم وتطويره وانسجامهم بالوظيفة وبالتالي ينعكس على رضاهم عن العمل.
5. إنشاء وحدة للتطوير الإداري في دائرة صحة نينوى للكشف عن الكثير من المعوقات التي تؤثر في الأفراد العاملين وسير عملهم من خلال وضع برامج علمية وإدارية للنهوض بمستوى الأداء للأفراد العاملين.
6. ضرورة توضيح الوصف الوظيفي وتوثيقه بكل من الاختصاصات الفنية (الفنيين والأطباء) والإداريين (الذين يديرون العملية الإدارية).
7. توفير فرص كبيرة لملاكات المستشفيات للمشاركة في صنع القرارات وبخاصة تلك المتعلقة بوظائفهم ومنحهم حرية واستقلالية أكبر في تحديد كيفية أدائها عن طريق إثراء وظائفهم.

المصادر

1- العربية:

أ. الرسائل والاطاريح

1. آل مراد، نبال يونس محمد (2000)، الأثر التتابعي للتصميم والضغط الوظيفيين وانعكاساتها في الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية لأراء عينة شاغلي مهنة التمريض في المستشفيات الحكومية)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
2. جويده، عدلي رامي داود (1988)، الرضا الوظيفي وأثره في الإنتاجية (دراسة ميدانية في المنشأة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة)، رسالة ماجستير، كلية

الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

3. الحميضي، عبد العزيز بن محمد (2006)، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية على العاملين في مجلس شوري السعودية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
4. الغريزي، حسن احمد فرحان (1998)، الرضا الوظيفي وأثره في الصراع في المؤسسات المصرفية (دراسة ميدانية في مصرف الرافدين)، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ب. الكتب

5. حمود، خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. عاشور، أحمد صقر (1986)، السلوك الإنساني في المنظمات الجامعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
7. عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين (2003)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
8. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2001)، السلوك الإنساني والتنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر.
9. عقيلي، عمر وصفي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
10. نعساني، عبد المحسن وعقيلي، عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، منشورات جامعة حلب، دمشق.

2- الاجنبية:

1. Akita, S. & Venkat, R. (2004), Impact of Charismatic Leadership and Job Involvement on Corporate Image Building, Management, Research of Labor Studies, Vol. 29, No.1.
2. Blan, G.J. & Baol, K.B. (1987), Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism, The Academy of Management Review, vol. 12, No. 2.

3. Brown, S. P. (1996), A meta – Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement, Psychological Bulletin, Vol. 120.
4. Cotton, J. (1993), Employee Involvement: Method for Improving Performance and Work Attitude. California: SAGE Publication Inc.
5. Dubin, R. (1956), Industrial Worker's worlds: A study of the Central Life interests of Industrial Workers, Social Problems, Vol.3.
6. Elloy, D. F. & Terpening, W. D. (1992), An Empirical Distinction Between Job Involvement and Work Involvement: Some Additional Evidence, Canadian Journal of Behavioral Science, Vol. 24.
7. Elloy, D.F. & Terpening, W.D. (1992), An Empirical Distinction Between Job Involvement: Some Additional Evidence, Canadian Journal of Behavioral Science, Vol.24.
8. Goetsh, David L. & Davis, Stanley B. (1997), Introduction to Total Quality (2nd ed.), Prentice-Hall Inc., New Jersey.
9. Griffin, R., (1999), Management, (6th ed.), Houghton Mifflin Company.
10. Kreither, Robert & Kinicki, Angelo (2001), Organizational behavior (5th ed.), Irwin/McGraw–Hill, America, New York Lawal.
11. Martin, T. N. & Hafer, J. C. (1995), The Multiplicative Interaction Effects of Job Involvement and Organizational Commitment on the Turnover Intentions of Full–and Part–Time Employees, Journal of Vocational Behavior, Vol.46.
12. Martin, T. N., & Hafer, J. C. (1995), The Multiplicative Interaction Effects of Job Involvement and Organizational Commitment on The Turnover Intentions of Full and Part Time Employees.
13. Noe, Raymond A. & Gerhard, Barry & Wright, Patrick (2003), Human Resources Management, McGraw-Hill,

-
- Companies Inc., New York, USA.
14. Paterick, M. Wright & Raymond, A. Noe (1996), Management of Organization, Irwin McGraw Hill, U.S.A.
 15. Paullay, I. & Alliger, G. & Stone-Romero, E. (1994), Construct Validation of two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality, Journal of Applied Psychology, Vol. 79.
 16. Ramsey, R. & Lassk, F. & Marshall, G.W. (1995), A critical evaluation of a measure of job involvement: The use of the Lodahl and Kejner (1965) scale with salespeople, Journal of Personal Selling & Sale Management, vol. 15, No. 3.
 17. Ricardo J. & Vora C. (2001), The Correlation of Employees Involvement (EI) and Turnover, A Research Paper, Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the Master Science Degree in Management Technology, University of Wisconsin – Stout.

3- الانترنت:

1. www.biomedcentra.com
2. www.bmjournals.com.