

اختبار مستوى الإنعزاز الوظيفي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة(*)

أ.د. خالدية مصطفى عطا

الجامعة العراقية

كلية الإدارة والاقتصاد

d.2018.kalda@gmail.com

الباحثة: رغداء حقي إسماعيل الحياني

الجامعة العراقية

كلية الإدارة والاقتصاد

Raghdah.Haki001@gmail.com

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.1.21>

تاريخ النشر ٢٠٢٣/٧/٣٠

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١١/١٣

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١١/٩

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى اختبار مستوى الإنعزاز الوظيفي وأبعاده المتمثلة بـ(الملائمة، الروابط، التضحية). ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على استبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين بمستوياتها الإدارية المختلفة في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية التي شملت (الإدارات الوسطى والتنفيذية) وقامت الباحثة بتوزيع (240) استبانة في الوزارة على العينة المبحوثة، وتم إسترجاع (210) استبانة وكان عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (194) استبانة، أي إن الإستبانات الصالحة تشكل نسبة (80.8%) من المجتمع الأصلي البالغ (1072)، وبهدف معالجة البيانات تم استعمال الأساليب الإحصائية وأبرزها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار) مستخدماً البرنامج الإحصائي (SPSS.25) و(Amos.25)، وكانت أبرز النتائج التي تمخض عنها البحث، إن مستوى الإهتمام بالإنعزاز الوظيفي جاء بمستوى متوسط وإن اعلى مستوى إهتمام لأبعاد الإنعزاز الوظيفي كانت عند بُعد (الروابط) بمستوى جيد وجاء بالمستوى (الأول) من حيث الأهمية النسبية. أما أقل مستوى إهتمام كان لبُعد (التضحية) بمستوى متوسط وجاء بالمستوى (الثالث) من حيث الأهمية النسبية.

الكلمات المفتاحية: الإنعزاز الوظيفي، الملائمة، الروابط، التضحية.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٥) العدد (١) ٢٠٢٣
الصفحات: ٣٧١-٣٩٠

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الأولى.

Job Embeddedness level test in Ministry of Construction, Housing Municipalities, and Public Works^(*)

Researcher: Raghdaa Haki Ismael Alhayani

Al-Iraqia University

Faculty of Administration and Economics

Raghdaa.Haki001@gmail.com

Prof. Dr. Khalidiya Mustafa Atta

Al-Iraqia University

Faculty of Administration and Economics

d.2018.kalda@gmail.com

Abstract

Increased interest in the concept of job Embeddedness as one of the modern and important organizational variables affecting the performance of workers on the one side and the performance of the organization as a whole on the other side. Therefore, this research aims to test the level of job integration and its dimensions represented by (Fit, Links, Sacrifice). To achieve the objectives of the research, a questionnaire was developed and distributed to a random sample of workers at different administrative levels in the Iraqi Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works, which included (middle and lower administrations). The number of valid questionnaires for statistical analysis is (194), meaning that valid questionnaires constitute a percentage (80.8%) of the original population of (1072), and for the purpose of data processing, statistical methods were used, most notably (arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, regression coefficient). Using the statistical program (.25 SPSS) and (Amos.25), and the most prominent results that emerged from the research, the results showed that the level of interest in Job Embeddedness came at an average level, and that the highest level of interest in the dimensions of job commitment was at the dimension of (links) at a good level and came at the level (first) in terms of relative importance, while the lowest level of interest was for the dimension (sacrifice) at a medium level, and it came at the (fourth) level in terms of relative importance.

Key words: Job Embeddedness, Fit, Links, Sacrifice.

(*) The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

المقدمة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية حديثاً (HRM) Human Resource Management مؤمنة بأن العاملين هم من الأصول المهمة في المنظمة التي تسعى إلى تطويرها وإستدامتها بشكل فعال من خلال التعرف على قدرتهم وقابلياتهم وإحتياجاتهم وتفضيلاتهم ووجهات النظر الخاصة بهم وتوفير البيئة الملائمة لهم من أجل الإحتفاظ بهم، من خلال تعزيز شعورهم بالإرتباط والملائمة والانتفاء والتضحية الذي يعد التحدي الأكبر لمديري الموارد البشرية. عليه جاءت دراسات عديدة وضحت كيفية تعزيز شعور العاملين بالإرتباط والملائمة والتضحية في العمل من خلال مفهوم الإنعراز الوظيفي (Job Embeddedness) الذي يعد من المفاهيم الحديثة التي نالت إهتمام الكثير من الباحثين والمنظمات على حدٍ سواء. وتوضح أهمية البحث لأنه تناول موضوع مهم وحيوي يتسم بالحدثة على المستويين النظري والتطبيقي، مما يشكل إضافة علمية قد تسهم في زيادة الأثر الفكري والمعرفي للانطلاق لدراسات بحثية في هذا المجال. ومن أهم المبررات التي دعت الباحثة إلى إختيار موضوع البحث هو تزايد أهمية دراسات الإنعراز الوظيفي. وإن مفهوم الإنعراز الوظيفي مازال من المفاهيم التي لم تدرس بشكل معمق في البيئة العراقية والعربية، مما دفع الباحثة إلى تبني ودراسة هذا المتغير وأبعاده وبناء الأساس الفكري السليم والملائم بالإعتماد على ما هو متوفر في المراجع والمصادر ذات العلاقة. أما من مبررات إختيار وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة مكان لإجراء البحث وذلك للأهمية المتزايدة التي تحتلها وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة التي تعد من الوزارات المهمة في العراق ولمكانتها الإقتصادية الهادفة لتحقيق الربحية فضلاً عن دورها المهم في إنجاز المشاريع الخدمية الضخمة. ولغرض تغطية مضامين البحث فإنه شمل جانبين نظري وعملي أربع مباحث، تناول المبحث الأول منهجية البحث، في حين أوضح المبحث الثاني الإطار النظري للبحث. وتضمن المبحث الثالث الإطار العملي للبحث وركز المبحث الرابع على أهم الإستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث The Problem of Study:

تكمن مشكلة البحث في أن الكثير من المنظمات في الوقت الحاضر بدأت تواجه بعض المشاكل في إنتفاء وشعور العاملين بالرضا والارتباط والموائمة مع المنظمة التي يعملون بها، وعليه بدأت تتجه نحو العمل بمفاهيم جديدة لغرض ضمان إستمرار إلتزام العاملين بمنظمتهم. إذ أصبح العاملون في القرن الواحد والعشرين أو ما يشار إليهم برأس المال البشري أصول تشغل جزءاً كبيراً من المنظور التنظيمي وهذه الأصول هي أكثر الأشياء قيمة بالنسبة لأي منظمة. لذا أصبح من الضروري على هذه المنظمات أن توفر توجهات عمل جديدة تعزز من شعور العاملين بالإرتباط والانتفاء والتمسك بمنظمتهم. وذلك من خلال تعزيز مفهوم الإنعراز الوظيفي. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما مستوى الإنعراز الوظيفي لدى العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية؟

ثانياً: أهمية البحث **The Importance of Study**:

يكن أهمية البحث في تصديه إلى إحدى الموضوعات المهمة في ادبيات الفكر الإداري المعاصر، إذ تناولت العديد من الإسهامات البحثية المعاصرة لمتغير الإنعراز الوظيفي. كما تعد مصدراً معرفياً مهماً يتيح الفرصة أمام الدراسات المستقبلية للبحث في هذه الموضوعات نظراً لحدائتها على المستوى النظري والميداني. وتتضح أهميتها أيضاً لأنها طبقت في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة التي تعد قطاع حيوي هام يخدم إقتصاد العراق ويوفر بيئة سليمة ومناسبة للمواطن العراقي، عليه فإن نتائج البحث الحالية ستزود الوزارة بمقترحات تساعد على العمل بسلوكيات عمل حديثة تعمل على زيادة إنعراز العاملين فيها.

ثالثاً: أهداف البحث **Objectives of Study**:

تمثلت الأهداف الرئيسية للبحث بالآتي:

1. التعرف على مفهوم الإنعراز الوظيفي وما هي أهم أبعاده.
2. التعرف على مستوى الإنعراز الوظيفي لدى العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة.

رابعاً: مجتمع وعينة البحث:

إنطلاقاً من هدف معرفة الإنعراز الوظيفي لدى العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية، تم اختيار عينة طبقية من العاملين بمستوياتها الإدارية (الوسطى والتنفيذية) وقامت الباحثة بتوزيع (240) إستبانة في الوزارة على العينة المبحوثة وتم استرجاع (210) إستبانة وعدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (194) إستبانة، أي إن الإستبانات الصالحة تشكل نسبة (80.8%) من المجتمع الأصلي البالغ (1072).

الجدول (1) عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الإستجابة لعينة البحث

| الحالة | عدد الإستبانات الموزعة | عدد الإستبانات غير المسترجعة | عدد الإستبانات المسترجعة | عدد الإستبانات المسترجعة وغير صالحة للتحليل الإحصائي | عدد الإستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي |
|----------------|------------------------|------------------------------|--------------------------|--|---|
| العدد | 240 | 30 | 210 | 16 | 194 |
| النسبة المئوية | 100% | 12.5% | 87.5% | 6.7% | 80.8% |

المصدر: الجدول من عمل الباحثتان.

خامساً: أداة البحث:

اعتمد البحث في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي على إستبانة أعدت لغرض قياس القيادة الأخلاقية لدى الأفراد العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية وهي ذات مقياس ليكرت خماسي الاستجابة (اتفق بشدة 5- لا اتفق بشدة 1) وتتكون الاستبانة من جزئين الجزء الأول تضمن المعلومات العامة والمعلومات الشخصية والجزء الثاني خصص لقياس الإنعراز الوظيفي، إذ اعتمد في تحديده على مقياس (MITCHELL,2001) (Maniple,2015) (الكناني، 2019)، (الطائي، 2021) وتكونت من (21) فقرة وبواقع (7) فقرات لكل بُعد من الأبعاد، وقد تم تكييف المقياس ليتوافق مع طبيعة متغيرات هذا البحث. وللتأكد من ثبات واتساق الاستبانة تم إخضاعها لمعادلة معامل (الفا - كرونباخ).

المبحث الثاني: الإطار النظري:

الإنغراز الوظيفي Job Embeddedness:

أولاً: مفهوم الإنغراز الوظيفي وتطوره:

Job Embeddedness and its Development Concept:

اقترح (Mitchell, et. al., 2001) بنية جديدة للمساعدة في توضيح كيفية الإحتفاظ بالعمالين وتعزيز شعورهم بالإرتباط والملائمة والتضحية والولاء للمنظمة، تسمى بأنموذج الإنغراز الوظيفي. قلب هذا الأنموذج منظور الإحتفاظ بالعمالين، الذي ركز سابقاً على سبب ترك العمالين للمنظمات، بينما ركز الإنغراز الوظيفي على سبب بقاء العمالين (Parks, 2021: 15). تسعى نظرية الإنغراز الوظيفي (JE) إلى توضيح الرضا الوظيفي وسبب البقاء في الوظيفة على الرغم من الإختلاف بين العمالين. كما إنه يوضح أسباب بقاء العمالين في الوظيفة حتى لو كانوا غير راضين عن الوظائف الحالية. الإنغراز الوظيفي يقاس على أنه بناء سداسي الأبعاد للقوى أثناء العمل وخارج العمل التي تربط العامل في وظيفة (Gibbs, 2015: 1). يمثل الإنغراز الوظيفي أحد النظريات الحديثة التي من شأنها أن تقلل من نوايا ترك العمل، وهي بمثابة جدار مالي ونفسي وإجتماعي للأفراد العمالين، إذ تركز على مجموعة من العوامل التي من خلالها تشجع العمالين على البقاء والاستمرار في المنظمة، إذ أن أسباب البقاء والمغادرة ليسوا نقيضين، فمثلاً قد يكون سبب ترك العامل عمله هو (الأجر غير العادل وغير المنصف) وفي الوقت ذاته قد يكون سبب بقاءه هو (فرص التنمية المتوفرة في تلك المنظمة) وليس الأجر العادل (أبو ليفة، 2020: 142). في منتصف التسعينيات، كان لكل من الباحثين (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski and Erez (2001) يجرؤن أبحاثاً مكثفة حول معدل دوران الوظائف. من خلال إثارة التساؤلات المتمثلة بـ"لماذا يغادر الناس؟" و"لماذا يبقى الناس؟" أدرك هؤلاء العلماء من خلال هذه الأبحاث إن معدل دوران العمالين نادراً ما يعطي نتائج حقيقية عن عوامل البقاء في الوظيفة أو الخروج منها. لذلك قرروا الابتعاد عن أبحاث دوران الوظائف وبدأوا في إستكشاف العوامل التي عززت الإنغراز الوظيفي (Linde, 2018: 65). وقد يكون من المفيد، مجازياً، التفكير في الإنغراز الوظيفي كعلاقة بين الشجرة والأرض التي تعيش عليها. في هذه الحالة، يمكن اعتبار الشجرة كعامل، إذ تنغرز جذور الشجرة (العامل) في ركائز الأرض (المنظمة) التي يعمل فيها الفرد وفي مجتمعه (Wilson, 2010: 39). وأشار (Sekiguchi, et. al., 2008: 6) إلى أن الإنغراز الوظيفي يتضمن عدة جوانب رئيسية هي:

1. مدى إرتباط الأشخاص بأشخاص أو أنشطة أخرى داخل وخارج المنظمة.
2. مدى تشابه وظائفهم ومجتمعاتهم مع الجوانب الأخرى في مساحات حياتهم أو ملائمتها لها.
3. السهولة التي يمكن بها قطع الروابط، ما الذي سيتخلون عنه إذا تركوا أوضاعهم الحالية خاصة إذا كان عليهم الأنتقال فعلياً إلى مدن أو منازل أخرى.

وبين (Mitchell, 2001: 7-8) إن أسباب البقاء في المنظمة من المحتمل أن تكون نفسها أسباب المغادرة في كثير من الحالات، إذ لا ترتبط المواقف السلبية أو البحث عن وظيفة بالمغادرة وهذه الأسباب تتمثل بثلاث أبعاد وهي الروابط والملائمة والتضحية وهي مهمة داخل وخارج العمل. ومن هذا المنطلق أقترح مصفوفة (2×3) مكونة من ستة أبعاد: الروابط، والملائمة والتضحية في المنظمة وفي المجتمع والتي سميت بمصفوفة الإنغراز الوظيفي. ومن هذا المنطلق نال مفهوم الإنغراز الوظيفي إهتمام الكثير من الباحثين والكتاب الذي تعددت الآراء حول تحديد مفهومه. فقد عرفه (Mitchell, et. al., 2001: 7) على إنه مجموعة واسعة من التأثيرات والعوامل التي تؤثر على

الإحتفاظ بالعاملين. ووضح (Wen, *et.al.*, 2020:1439) إنه مجموعة من علاقات إجتماعية مختلفة تربط رواد الأعمال بأسرهم وأصدقائهم غير العاملين. وبيّن (Shah, *et.al.*, 2020:3) إنه الحالة الذهنية للعامل داخل المنظمة، إذ يقرر العامل الإستقالة بسبب تأثير عوامل معينة مثل اللامبالاة والإضرار بالوضع الراهن في مكان العمل. ووصف (جبار، 2021:271) الإنغراز الوظيفي عبارة عن علاقة حول مدى تكييف وتفاعل الفرد مع المنظمة التي يعمل بها والمجتمع الذي يعيش فيه من خلال مجموعة من العلاقات والروابط التي تشجع العاملين على البقاء في وظائفهم، إذ أن زيادة هذا الروابط يشعر الفرد إنه جزء من المنظمة والمجتمع عن طريق الاتصال بعملهم ومنظمتهم. وعرفه (Yaqub, *et.al.*, 2021:72) على إنه قوى متعددة تسمح للعامل بالبقاء في المنظمة بدلاً من ترك الوظيفة الحالية خاصة أنه يلتقط ثلاثة مجالات تسمى الروابط والملائمة والتضحية. وأخيراً عرفه (Yamin, 2022) على إنه الدرجة التي يشرح فيها العامل مجموعة من الخصائص التي تمكنه من الإستمرار في وظيفته بدلاً من ترك منظمته وينقسم أيضاً إلى فئتين هما الإنغراز أثناء العمل والإنغراز خارج العمل.

ثانياً: أهمية الإنغراز الوظيفي **The Importance of Job Embeddedness**:

تشير الدراسات الحديثة إلى أن جذب العاملين المميزين والإحتفاظ بهم تعد من بين أكثر القضايا أهمية التي تواجهها المنظمات. يمكن أن تكون تكاليف الإستبدال للعاملين أعلى من راتب الشخص المغادر، فضلاً عن أن العلاقات الإجتماعية التي شكلها العاملون داخل وخارج المنظمة تخلق رأس مال إجتماعي وهو مورد مهم يتم الإعتراف به بشكل متزايد بإعتباره حاسماً للنجاح في منظمات اليوم (Holtom, 2006:316). وبيّن (Young, 2012:26) إن الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، والجهد المقدم، ونية البقاء، والمشاركة الوظيفية كلها نماذج نظرية يستخدمها باحثو تنمية الموارد البشرية لشرح وتوقع الإحتفاظ ويمكن إعتبارها سوابق لنظرية الإنغراز الوظيفي. وأشار (Andrianto, *et.al.*, 2018:4) يعمل الإنغراز الوظيفي على زيادة الشعور بالهوية المهنية، إذ تنص نظرية الإنغراز الوظيفي على أنه إذا شعر العامل بالتوافق أو الراحة مع بيئة منظمته، فسيشعر بأنه مرتبط مهنيًا وشخصيًا بالمنظمة، بناءً على ذلك فإن الهوية المهنية يمكن أن تكون مؤشراً على قرار الشخص بالإنغراز في منظمته. ووضح (Rahimnia, *et.al.*, 2019:616-617) إن الإنغراز الوظيفي يساهم مساهمة كبيرة ومهمة في بناء العلاقات مع الزملاء والمديرين في العمل وذلك يؤدي إلى تحقيق الرفاهية للعاملين، وبالتالي يزيد من الرغبة في البقاء والتطور في داخل المنظمة، وهذه العلاقات الجيدة مع الزملاء والمديرين وغيرهم لها دوراً كبيراً في خلق بيئة آمنة، والتي بدورها تضع الأساس لإستعداد العاملين للبقاء أو ترك وظائفهم. وأشار (الكناني، 2019:66) إلى إن أهمية الإنغراز الوظيفي تكمن في قدرة المنظمة على وضع البرامج التي بدورها يمكن إن تعزز من إمكانية المنظمة في زيادة تمسك العاملين لديها بوظائفهم وعدم التفكير في أن يتركوا عملهم. وبيّن (Rahimnia, *et.al.*, 2019:614) إن بيئة الأعمال التنافسية الحالية تواجه سلسلة من التغييرات والإبتكارات المستمرة، لذا يتطلب من المنظمات فهم الدور الإستراتيجي لمواردها البشرية وذلك بالإحتفاظ وكسب العاملين ذوي المهارات والخبرات العالية والموجهين نحو المعرفة، فضلاً عن كون عملية دوران العاملين قضية مكلفة وصعبة. وإن وجود عاملين متمكنين ومبدعين في المنظمة يمكن أن يقضي على العديد من المشاكل التي تسببها التغيرات البيئية، إذ يمكنهم تحسين الأداء الكلي للمنظمة من خلال أفكارهم الإبداعية وتقديم حلول غير مسبوقه للإستجابة لمشاكل العملاء المتغيرة.

كما أن عملية الإحتفاظ بالعاملين ذوي القيمة بالنسبة لأصحاب العمل يعد أمراً هاماً وحيوياً لأنهم يمثلون الأصول الأكثر قيمة للمؤسسة. وحدد (Shah, et al., 2020:9) عدة نقاط مهمة للإنغراز الوظيفي تعمل على تحقيق نتائج وظيفية هامة والمتمثلة بـ(ممارسات التوازن بين العمل والحياة، ممارسات الموارد البشرية، الإحتفاظ بالعاملين، المواقف الإيجابية المتعلقة بالعمل، بيئة العمل والحياة، ضغوط العمل والسلوك الإستباقي، الموارد الشخصية، الإجهاد المهني، الإجهاد النفسي في العمل، الذكاء الثقافي، تمكين العامل. ووضح (النصراوي وآخرون، 2020: 243). وبين (Wen, et al., 2020:1438) إن أهمية الإنغراز الوظيفي تتزايد كونها تهيب العامل الجدد بالشكل الذي يكون لديهم ردود أفعال إيجابية لوظائفهم وللمنظمة وذلك عن طريق توفير المعلومات الصحيحة والكافية التي تكون خاصة بكل مرحلة من مراحل التنشئة الإجتماعية والتي من المحتمل أن تلعب دوراً فعالاً في تعزيز عملية الإنغراز الوظيفي (النصراوي وآخرون، 2020: 243). يستخدم مفهوم الإنغراز لشرح التفاعل بين المنظمة والبنية الإجتماعية، مع التركيز على خصائص الشبكات المجتمعية للمنظمة. ويعد الإنغراز الوظيفي المستمد من نظرية الإنغراز (Granovetter, 1985)، مفهوماً مهماً في الإدارة إذ يعكس درجة تأثير الأفراد في الشبكة الإجتماعية للمنظمة. وإتفق كل من (جبار، 2021: 271-272) و(Yang, et al., 2019:3) على أن أهمية الإنغراز الوظيفي تكمن في كونه يساعد في تقليل دوران العاملين، إذ أنه كلما كان مستوى الإنغراز الوظيفي في حالة ارتفاع كلما انخفضت الرغبة في إنتقال العاملين أو نية الدوران للعاملين. فعندما يترك العامل عمله قد يكون من الصعب على المنظمة أيجاد البديل المناسب أو إنها لاتملك الموارد اللازمة للتوظيف، لذا فإن عملية جذب الأفراد العاملين والإحتفاظ بهم يمثل أهم التحديات للمنظمات. كذلك يساهم الإنغراز الوظيفي بشكل واسع في تحسين مستويات الأداء عند الأفراد، إذ كلما زاد الإنغراز الوظيفي ارتفع مستوى أداء الأفراد وذلك بسبب الإلتزامات التي يشعرون بها سواء كانت تتعلق بالمنظمة أو المجتمع. ووضح (Valfridsson & Bergenudd, 2020:27) أن الروابط بين الزملاء تعمل كجانب من جوانب الرفاهية، التي بدورها تساهم في رغبة الفرد في البقاء في مكان عمله الحالي. ويمكن أن ينظر إليها على أنها سلاسل تخلق روابط بين الأشخاص المختلفين. وبين (Shah, et al., 2020:8-9) يساعد الإنغراز الوظيفي على زيادة الرضا الوظيفي، إذ يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بالإنغراز الوظيفي. وتنعكس قوة الإنغراز الوظيفي على النتائج الوظيفية مثل الإلتزام الوظيفي والدعم التنظيمي، إذ يأتي الإلتزام التنظيمي كنتيجة للإنغراز الوظيفي. ووضح (Jia, et al., 2020:6-7) إن الإنغراز الوظيفي يعزز من تمكين القيادة وذلك يعود إلى أن العاملين المرتبطين بدرجة عالية لديهم مشاعر قوية لعلاقات العمل الخاصة بهم ولديهم حب لتكوين الصداقات مع الزملاء، وهم أكثر إنغرازاً بوظائفهم. وأشار (Eslamlou, et al., 2020:13) إلى أن الإنغراز الوظيفي يعد كوسيط لتأثير المرونة على الرضا الوظيفي والأداء الإبداعي للعاملين. وبين (الطائي، 2021: 64) إن الإنغراز الوظيفي يساهم في تحفيز الأفراد على تكوين علاقات الصداقة في مكان العمل، إذ أن الصداقة في مكان العمل تعني علاقة شخصية تشمل المصالح والقيم المشتركة والإلتزام المتبادل والثقة بين العاملين في مكان العمل.

رابعاً: أبعاد الإنغراز الوظيفي **Dimensions of Job Embeddedness**

يتكون الإنغراز الوظيفي من البعد التنظيمي والبعد المجتمعي، من ثلاثة أبعاد فرعية: الملائمة والروابط والتضحية، هذه الأبعاد الفرعية الثلاثة تغطي البعدين: التنظيم (داخل الوظيفة)

والمجتمع (خارج الوظيفة) لتوليد ستة أبعاد في بناء الإنعزاز الوظيفي المتمثلة بالروابط (الروابط التنظيمية، الروابط المجتمعية) والملائمة (الملائمة التنظيمية، الملائمة المجتمعية) والتضحية (التضحية المرتبطة بالمنظمة، التضحية المرتبطة بالمجتمع) (Van Dyk, et.al., 2013:62). وينظر (Mitchell, et.al., 2001:7) للإنعزاز الوظيفي على أنه مدى ملائمة العامل مع وظيفته (ملائمة الشخص والوظيفة)، إذ يرى العامل نفسه ملائماً مع المنظمة. أما الإرتباط يمثل إرتباط العامل بوظيفته (رابط بين الشخص والوظيفة) أي إرتباط العامل المتصور مع منظمته الحالية. أما التضحية يرى العامل التكلفة التي سيتحملها جراء ترك وظيفته الحالية أي (التضحية بالشخص والوظيفة). إتفق العديد من الباحثين ومنهم (Mitchell, et.al., 2001:8-11)، (Maniple, 2015: 92-93)، (Wilson, 2010:40-43)، (Birsal, et.al., 2012:52-53) إلى وجود ثلاث أبعاد للإنعزاز الوظيفي هي الروابط والملائمة والتضحية التي تقاس مرة بعلاقة الفرد بالمنظمة ومرة أخرى بالمجتمع، وبذلك يكون للإنعزاز الوظيفي ستة أبعاد التي يمكن توضيحها وكما يأتي:

١. الملائمة (Fit):

يتم تعريف الملائمة على أنها التوافق أو الراحة المتصورة للعامل مع منظمته ومع بيئته. يجب أن "تلائم" القيم الشخصية للعامل وأهدافه المهنية وخطته المستقبلية مع ثقافة المنظمة الأكبر ومتطلبات وظيفته المباشرة على سبيل المثال (المعرفة الوظيفية والمهارات والقدرات) الفردية، فضلاً عن ذلك مدى ملائمة مع المجتمع والبيئة المحيطة به وكلما كانت الملائمة أفضل، زادت احتمالية شعور العامل بالإرتباط المهني والشخصي بالمنظمة (Mitchell, et.al., 2001:9)، إذ أنها المدى الذي يشعر به الأفراد العاملون بالراحة بسبب ملائمتهم للمنظمة التي يعملون فيها والبيئة (المجتمعية) التي يعيشون بها (Nugroho & Afifah, 2021:337). أن ملائمة المنظمة وملائمة المجتمع هما عنصران مهمان لتحديد مدة الإقامة في المنظمات. سيكون العاملون الذين يتلاءمون جيداً مع المنظمة والمجتمع مرتاحين ويبقون لفترة أطول مقارنة بضعف الملائمة مع المنظمة وكذلك المجتمع (Faisal, 2020:3168).

وبذلك فإن الملائمة الخاصة بالمنظمة Organization تسمى بالملائمة التنظيمية، إذ تفحص الملائمة التنظيمية المناسبة كيف ينظر الفرد إلى نفسه على أنه يشارك أهدافاً وقيماً وخصائص متوافقة مع صاحب العمل المحتمل والعاملين الآخرين داخل المنظمة. وكلما كانت الملائمة أفضل، زادت احتمالية بقاء العامل. تدعم الدراسات مبدأ التنظيم الملائم، إذ أن الأشخاص غير الملائمين تركوا المؤسسات بمعدل أسرع مما يناسبهم أن العاملين يجذبون نحو الوظائف التي يرون أنها تتشارك في بعض أو كل الأهداف والقيم الشخصية (Young, 2012:35-36). تشمل الملائمة التنظيمية "المعرفة المهنية والمهارات والقدرات" الفردية (Mitchell, et.al., 2001:9). وفقاً لدراسة (Pelto Korpi, 2022:23) فإن تكتيكات التنشئة الإجتماعية التنظيمية لها تأثير إيجابي على الإنعزاز الوظيفي وتقليل معدل دوران العاملين.

أما الملائمة الخاصة بالمجتمع Community تسمى الملائمة المجتمعية، إذ إقتراح (Mitchell, et.al., 2001:9-10) مفهوم المجتمع المناسب لمعالجة العوامل غير العملية التي يمكن أن تساعد في زيادة نية العمال للبقاء في وظائفهم. يمكن أن تشمل عوامل المجتمع الملائمة، الطقس، والوصول المتاح والمريح ولربما السريع إلى الأنشطة وأماكن الترفيه في الهواء الطلق، وثقافة المجتمع، والأفراد (الجيران والأصدقاء غير العاملين) الذين يتشاركون في وجهات نظر سياسية ودينية مماثلة. من المهم ملاحظة أن العوامل الملائمة للمجتمع يمكن أن ترتبط عكسياً بالملائمة

التنظيمية. على سبيل المثال، قد يحب الفرد مدينة معينة، لكنه يكره العمل في منظمة في المدينة نفسها. قد تكون جهود تنمية الموارد البشرية محدودة في تأثيرها على العوامل المتعلقة بالمجتمع المناسب. ويشير (Young,2012:38) إلى أن المزايا الإضافية مثل عضوية النادي، والتذاكر الرياضية، والوصول إلى الفنون والعلوم الإنسانية المحلية كلها تساعد في تعزيز مكون المجتمع المناسب.

٢. الروابط (Links):

تُعرف الروابط على أنها روابط رسمية أو غير رسمية بين العامل والمنظمة أو مع أشخاص آخرين (Mitchell,et.al.,2001:8). تفترض نظرية الإنعراز الوظيفي أن عدداً من الروابط تربط العامل وعائلته في شبكة اجتماعية ونفسية ومالية تشمل زملاء العمل والأصدقاء غير العاملين، والمجموعات، والمجتمع الذي يعيش فيه (Birsel,et.al.,2012:52-53). هناك روابط لكيانات في المنظمة، مثل فريق من زملاء العمل في فريق العمل، وهناك روابط لكيانات في مجتمع الأفراد العاملين، مثل الأقارب والأصدقاء والمجموعات الاجتماعية. وكلما زاد عدد الروابط بين الفرد وشبكتة الاجتماعية والنفسية والمالية وكلما زادت أهمية تلك الروابط، زاد ارتباط العامل بالوظيفة والكيانات في المنظمات (Zhang,2012:221). ويشير (Young,2012:35-36) إلى أن الروابط يمكن أن تكون إجتماعية أو نفسية أو مالية وتشمل العمر والحالة الاجتماعية وعدد الأطفال وأعمارهم وسنوات الخدمة والهوايات والأنشطة المتعلقة الدينية والعضوية في المنظمات المجتمعية. يشير الباحثون إلى أن الأهمية النسبية لكل من العوامل المذكورة سابقاً يمكن أن تختلف باختلاف السكان وأن هناك ضغطاً متأصلة للبقاء في العمل الحالي. يمكن أن تأتي هذه الضغوط من أفراد الأسرة أو أعضاء الفريق في العمل أو أشخاص آخرين في العمل. بدلاً من ذلك يمكن أن يكون الافتقار إلى المسؤوليات الزوجية أو الأبوية أو الفشل في تطوير علاقات عمل هادفة أقل عرضة لبقاء العاملين في عملهم الحالي. وبذلك فإن الروابط الخاصة بالمنظمة Organization تسمى بالروابط التنظيمية وترتكز على العلاقات بين الأفراد التي تتطور بمرور الوقت التي تزيد من نية العامل للبقاء في المنظمة. تشمل الروابط التنظيمية العمر، والعضوية في المنظمات المهنية. وتشمل الروابط التنظيمية الإضافية التي قد يؤديها متخصصو تنمية الموارد البشرية والتي تضيف حزمة من مزايا أوسع، مساعدة تعليم العاملين، ورعاية الأطفال في موقع العمل أو القريب منه، وفرص التطوير المهني المدفوعة.

أما الروابط الخاصة بالمجتمع Community تسمى الروابط المجتمعية التي تكون عملية الإحتفاظ بها بنفس أهمية الإحتفاظ بالروابط التنظيمية. يتمثل العامل الرئيسي وراء أهمية الروابط المجتمعية في أن الأنشطة والعلاقات والعوامل البيئية يمكن أن تؤثر على نية الفرد في البقاء وتكون مستقلة عن بيئة عمل الفرد. إن هذا النوع من التفكير تم التوصل إليه من خلال عمل Cohen (1995)، الذي وجد أن الأنشطة والهوايات المتعلقة بالدين أثرت على إلتزام العمال بوظائفهم. ومن أمثلة الروابط المجتمعية الهوايات أو الأنشطة المتعلقة بالكنيسة أو المشاركة في مدرسة الأطفال أو المشاركة في الأنشطة المجتمعية. كما أن لدى بعض المنظمات سياسات إبداعية تميل إلى دعم الروابط المجتمعية، مثلاً المساعدة في شراء المنزل، والخصومات على السلع والخدمات المختلفة، وأيام الخدمة المجتمعية المدفوعة. وبيّن (Nafei,2015:216) إن الكثير من المنظمات تضع أهمية كبيرة لهذه الروابط لأنها كلما زادت في المنظمة والمجتمع ستؤدي إلى مستويات مرتفعة من

الإنعزاز الوظيفي. وحدد (العطوي والخفاجي، 2016:9) خصائص الروابط التنظيمية والمجتمعية كالآتي:

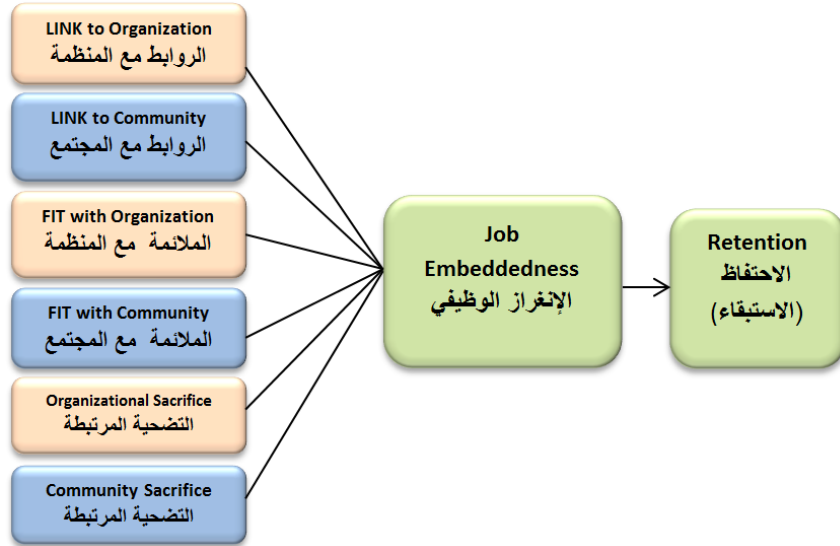
- أ. الحاجة لنفس القدرات والمهارات لشاغل الوظيفة.
- ب. تلائم المنظمة مع قيم وثقافة الأفراد العاملين.
- ت. تلائم المجتمع للأفراد العاملين.
- ث. توفير الخدمات الضرورية.
- ج. وجود الأصدقاء والأقرباء وبعده عدد كبير من داخل المجتمع الذي يعيش فيه.
- ح. الشعور بالتقدير والاحترام في داخل المنظمة.

٣. التضحية (Sacrifice):

تعد التضحية العنصر الأخير لبناء الإنعزاز الوظيفي. تشير التضحية إلى الفوائد "المادية" و"النفسية" التي قد يخسرها العامل في أي وقت إذا اختار مغادرة المنظمة. كلما زادت التضحية، كلما كان قرار المغادرة أكثر صعوبة (Mitchell, et.al., 2001:9-10). أو هي السهولة التي يمكن بها كسر روابط العامل، وإنه مقياس للتضحية التي سيضطر العامل إلى القيام بها من أجل قطع الروابط التي لديه في تلك الوظيفة أو المجتمع (Maniple, 2015:93). وقد يحتاج الفرد الذي يترك المنظمة إلى التنازل عن علاقات العمل العزيزة والعلاقات مع أفراد المجتمع الذي يعيش فيه، ومنصب التسلسل الهرمي الوظيفي، والمزايا التي تقدمها المنظمة لعاملهم (Jamshaid & Malik, 2018:42). كما هو الحال مع الروابط والملائمة، فإن للتضحية أيضاً مكونات تنظيمية ومجتمعية. إن بُعد التضحية هو إدراك الإجهاد النفسي أو المالي الذي قد يتعرض له المرء من مغادرة المنظمة. عندما يترك عامل منظمة يتم كسر الروابط. وقد يُجبر العاملون على ترك الأصدقاء أو ترك عائلاتهم أو تغيير مدارس أطفالهم (Watson, 2018:30).

وبذلك فإن التضحية الخاصة بالمنظمة Organization تسمى التضحية التنظيمية. ويمكن أن تتخذ التضحيات التنظيمية أشكالاً عديدة. قد يكون من الممكن للفرد العثور على وظيفة براتب ومزايا مماثلة. ومع ذلك، هناك العديد من التضحيات التنظيمية الأقل وضوحاً التي يجب على العاملين وضعها في الاعتبار. قد تكون هناك قيود جديدة على التقاعد والمزايا أو بعض المزايا التي قد تكون في الواقع غير قابلة للنقل (Young, 2012:38). إن العوامل الداخلية للمنظمة التي يمكن أن تُفقد هي الحالة والمكانة والراتب والمدفوعات والمزايا المادية (Fuchs, 2021:4). يمكن أن تكون هذه التضحيات خسائر واضحة (مثل الراتب، وصناديق التقاعد، والإجازة المرضية، والإجازة مدفوعة الأجر)، ولكنها تشمل أيضاً تضحيات نفسية خفية (مثل فقدان الأقدمية، والمساحة المكتبية، وإمكانيات وقوف السيارات، وفرص التقدم، والاستقرار الوظيفي، وفقدان المزيد من الخبرة والمعرفة التي من شأنها أن تساعد العامل على التأقلم والنجاح) (Gibbs, 2021:40). أما التضحية الخاصة بالمجتمع Community تسمى التضحية المجتمعية التي عادة ما تكون مشكلة فقط إذا كان الانتقال مطلوباً مع منصب جديد. في كثير من الحالات، يمكن أن يمثل فقدان الفرد للمجتمع تضحية كبيرة جداً. غالباً ما يمثل طول الوقت والتحسينات في المنزل، والراحة والقرب من المرافق المحلية، وسلامة المجتمع، والمناصب القيادية في المجتمع خسائر لا يرغب العمال في تحملها (Young, 2012:38). ويبيّن (Maniple, 2015:91) إن التضحية الإجتماعية تشمل مزايا مثل الإحترام في مكان العمل وفي المجتمع، والوظيفة، ومنصب أو حقوق في مؤسسة خيرية أو نادي رياضي محلي، صداقات في العمل وفي المجتمع وما إلى ذلك. يوازن العامل بين جميع هذه المزايا (٣٨٠)

مقابل المزايا المماثلة التي من المحتمل أن يحصل عليها في وظيفة جديدة ومجتمع جديد قبل إتخاذ القرار النهائي المغادرة أو البقاء. ويوضح الشكل (1) بنية الإنغراز الوظيفي.



الشكل (1) أنموذج (Esterhuizen,2019) للأنغراز الوظيفي

Source: Esterhuizen, Christa, (2019). Job Embeddedness and Employee Retention in Higher Education (the Degree Master of Business Administration Nelson Mandela University).

المبحث الرابع: الجانب العملي:

1. فحص بيانات متغير الإنغراز الوظيفي (القيم المفقودة):

يبين الجدول (2) عدد المشاهدات المعتمدة التي بلغت (194)، إذ أشارت النتائج إلى عدم وجود قيم مفقودة لجميع فقرات متغير الإنغراز الوظيفي.

الجدول (2) فحص بيانات متغير الإنغراز الوظيفي

| Max أعلى قيمة | Min أقل قيمة | المشاهدات المفقودة Missing | حجم العينة | الأسئلة |
|---------------|--------------|----------------------------|------------|---------|
| 5 | 1 | 0 | 194 | FI1 |
| 5 | 1 | 0 | 194 | FI2 |
| 5 | 1 | 0 | 194 | FI3 |
| 5 | 1 | 0 | 194 | FI4 |
| 5 | 1 | 0 | 194 | FI5 |
| 5 | 1 | 0 | 194 | FI6 |
| 5 | 1 | 0 | 194 | FI7 |
| 5 | 1 | 0 | 194 | L1 |
| 5 | 1 | 0 | 194 | L2 |
| 5 | 1 | 0 | 194 | L3 |
| 5 | 1 | 0 | 194 | L4 |
| 5 | 1 | 0 | 194 | L5 |
| 5 | 1 | 0 | 194 | L6 |
| 5 | 1 | 0 | 194 | L7 |
| 5 | 1 | 0 | 194 | S1 |

| الأسئلة | حجم العينة | المشاهدات المفقودة Missing | أقل قيمة Min | أعلى قيمة Max |
|---------|------------|----------------------------|--------------|---------------|
| S2 | 194 | 0 | 1 | 5 |
| S3 | 194 | 0 | 1 | 5 |
| S4 | 194 | 0 | 1 | 5 |
| S5 | 194 | 0 | 1 | 5 |
| S6 | 194 | 0 | 1 | 5 |
| S7 | 194 | 0 | 1 | 5 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

٢. اختبار كفاية حجم العينة:

يظهر الجدول (3) أن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) التي بلغت (0.917) والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعد قيمة جيدة وتشير إلى أن حجم العينة كافية لإجراء التحليلات الإحصائية، وكما يظهر في الجدول اختبار (Bartlett) الذي يشير إلى وجود المعنوية، إذ بلغت قيمة الإختبار (2492.849) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05). وتشير النتائج إلى أن مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة أي أنها ليست صفرية. وعليه تشير النتائج أعلاه أن حجم العينة كان كافياً وهو مؤشر جيد لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

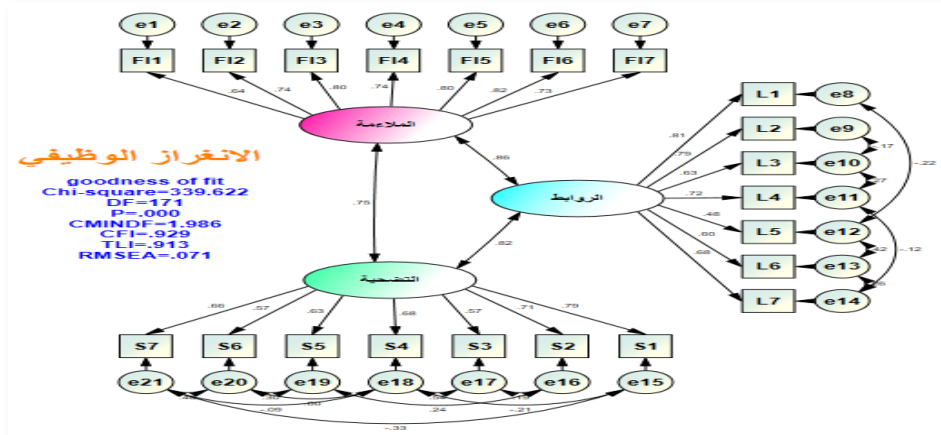
الجدول (3) إختبار KMO و Bartlett's للمقاييس

| متغيرات البحث | الأبعاد | عدد الفقرات | إختبار KMO | القرار | إختبار Bartlett | Sig المعنوية |
|------------------|----------|-------------|------------|-----------------------------|-----------------|--------------|
| الإنغراز الوظيفي | الملائمة | 7 | 0.917 | (مقبولة) حجم العينة كافي | 24982.849 | 0.000 |
| | الروابط | 7 | | | | |
| | التضحية | 7 | | | | |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

3. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الإنغراز الوظيفي:

يوضح الشكل (2) أنموذج الإنغراز الوظيفي الذي يتكون من ثلاث أبعاد أساسية مؤلفة من (21) فقرة، إذ يتبين من الجدول (4) والشكل (2) إن جميع هذه المؤشرات، المستخرجه كانت مطابقة للمعايير وبناء عالية سيتم اعتماد الأنموذج في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.



الشكل (2) الأنموذج، الكامل لمتغير، الإنغراز الوظيفي بعد، التعديل

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات، برنامج (Amos.25).

وبوضوح، الجدول (4) إن قيم التشبعات المعيارية تراوحت لجميع فقرات متغير الإنعزاز الوظيفي بين (0.824-0.482) وهي نسبية جيدة (اوانغ، ٢٠١٩: ٩١-٩٢)، إذ تشير قيم التشبعات المعيارية إلى مدى مساهمة كل فقرة بالبُعد الذي تنتمي إليه، وإن القيم المعيارية (C.R) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (6.255، 12.239) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (C.R) البالغة (1.96±) وهذا يشير إلى صدق الفقرات، وإن قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير الإنعزاز الوظيفي عند (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05). وهذا يشير أيضاً إلى إن جميع الفقرات معنوية وهو مؤشر جيد.

الجدول (4) المؤشرات الإحصائية لأمودج الإنعزاز الوظيفي

| الفقرات | المسار | الأبعاد | التقديرات المعيارية | C.R. | P |
|---------|--------|----------|---------------------|--------|-------|
| FI1 | <--- | الملائمة | .642 | | |
| FI2 | <--- | | .744 | 8.883 | 0.000 |
| FI3 | <--- | | .804 | 9.433 | 0.000 |
| FI4 | <--- | | .745 | 8.887 | 0.000 |
| FI5 | <--- | | .795 | 9.358 | 0.000 |
| FI6 | <--- | | .824 | 9.609 | 0.000 |
| FI7 | <--- | | .727 | 8.718 | 0.000 |
| L1 | <--- | الروابط | .812 | | |
| L2 | <--- | | .792 | 12.239 | 0.000 |
| L3 | <--- | | .634 | 9.091 | 0.000 |
| L4 | <--- | | .716 | 10.664 | 0.000 |
| L5 | <--- | | .482 | 6.255 | 0.000 |
| L6 | <--- | | .597 | 8.578 | 0.000 |
| L7 | <--- | | .682 | 10.088 | 0.000 |
| S1 | <--- | التضحية | .794 | 7.651 | 0.000 |
| S2 | <--- | | .711 | 8.136 | 0.000 |
| S3 | <--- | | .573 | | |
| S4 | <--- | | .680 | 9.794 | 0.000 |
| S5 | <--- | | .635 | 6.871 | 0.000 |
| S6 | <--- | | .572 | 6.295 | 0.000 |
| S7 | <--- | | .663 | 6.801 | 0.000 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos.25).

٤. وصف وتشخيص الإنعزاز الوظيفي:

توضح النتائج الواردة في الجدول (5) أن الوسط الحسابي العام (الإجمالي) للإنعزاز الوظيفي بلغت قيمته (3.222) وبمستوى متوسط وبإنحراف معياري (0.714)، وهذا يشير إلى قلة تشدد إجابات العينة وتأكيدهم على إن مستوى الإنعزاز الوظيفي للعاملين بالوزارة ليس بالمستوى المطلوب. وبالنسبة للأبعاد كانت النتائج كالآتي:

أ. بُعد الملائمة:

بينت النتائج الموضحة في الجدول (5) إن بُعد الملائمة حقق بشكل إجمالي وسط حسابي عام بلغت قيمته (3.323) وبمستوى متوسط وبإنحراف معياري (0.828)، إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول أغلب فقرات هذا البُعد عند مستوى (متوسط) وذلك لشعور العاملين في الوزارة بعدم قدرتهم على تحقيق معظم أهدافهم التي يرغبون في تحقيقها وعدم الرضا عن تطورهم المهني، فضلاً عن عدم شعورهم بتحقيق أهداف الوزارة كانها جزء من أهدافهم الشخصية، على الرغم من (٣٨٣)

شعورهم بأنهم يمتلكون المهارات والقدرات التي تتطلبها الوظيفة ووجود انسجام بين العاملين والمجتمع الذي يعيشون فيه. أما على مستوى الفقرات اشارت النتائج إلى إن الفقرة التي نالت أعلى اهتماماً وإتفاقاً من قبل العينة المبحوثة كانت عند الفقرة (1) (يشعر العاملون بأنهم يمتلكون المهارات والقدرات التي تتطلبها الوظيفة) بوسط حسابي بلغت قيمته (3.77) وبمستوى جيد وبإنحراف معياري (0.888)، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (23.554)، وجاءت هذه الفقرة بالمستوى (الأول) من حيث الأهمية النسبية. أما الفقرة التي نالت أقل اهتماماً كانت عند الفقرة (2) (يجد العاملون إن بقاءهم في هذه الوزارة سيكون قادر على تحقيق معظم أهدافهم) وبوسط حسابي بلغت قيمته (2.83) وبمستوى متوسط وبإنحراف معياري (1.128)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (39.859)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (السابع) من حيث الأهمية النسبية.

الجدول (5) الوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لُبُعد الملائمة

| الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية | إتجاه الإجابة |
|----------|---------------|-------------------|----------------|-----------------|---------------|
| 1 | 3.77 | 0.888 | 23.554 | 1 | إنفق |
| 2 | 2.83 | 1.128 | 39.859 | 7 | محايد |
| 3 | 3.38 | 0.97 | 28.698 | 2 | محايد |
| 4 | 3.27 | 1.034 | 31.621 | 4 | محايد |
| 5 | 3.32 | 1.058 | 31.867 | 5 | محايد |
| 6 | 3.26 | 1.142 | 35.031 | 6 | محايد |
| 7 | 3.42 | 1.066 | 31.17 | 3 | إنفق |
| (المعدل) | 3.323 | 0.828 | | | |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

ب. بُعد الروابط:

بينت النتائج الموضحة في الجدول (6) إن بُعد الروابط حقق بشكل إجمالي وسط حسابي عام بلغت قيمته (3.599) وبمستوى جيد وبإنحراف معياري (0.752)، إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول جميع فقرات هذا البُعد ما عدا الفقرة (1) عند مستوى (جيد) وهذا يشير إلى إن العاملين يشعرون بالإستقرار الوظيفي عندما يمتلكون سكناً دائماً وقريباً من عملهم وعندما يتعاملون فيما بينهم كفريق عمل ويتبادلون المهارات والمعارف وعندما تسمح البيئة المجتمعية لهم الإعتزاز بدياناتهم ومعتقداتهم ولا يوجد تقاطع في ذلك مع التعليمات والأنظمة لهذه البيئة وخاصة عندما يجدون جذورهم العائلية في المجتمع الذي يعيشون فيه، أما على مستوى الفقرات نالت الفقرة (5) (يشعر العاملون بالإستقرار في وظيفتهم عندما يمتلكون سكناً دائماً وقريباً من عملهم) أعلى مستوى إهتمام بوسط حسابي بلغت قيمته (4.19) وبمستوى جيد وبإنحراف معياري (1.026)، وبلغ قيمة معامل الاختلاف (24.487)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (الأول) من حيث الأهمية النسبية. أما أقل قيمة جاءت عند الفقرة (1) (يتمسك العاملون بوظائفهم لاعتقادهم بأن الوزارة تخطط لتحقيق أهدافها وأهدافهم) وبوسط حسابي بلغت قيمته (3.21) وبمستوى متوسط وبإنحراف معياري (1.091)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (33.988)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (السابع) من حيث الأهمية النسبية.

الجدول (6) الوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف والأهمية النسبية لبُعد الروابط

| الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الإختلاف | الأهمية النسبية | إتجاه الإجابة |
|----------|---------------|-------------------|----------------|-----------------|---------------|
| 1 | 3.21 | 1.091 | 33.988 | 7 | محايد |
| 2 | 3.52 | 1.054 | 29.943 | 6 | إنفق |
| 3 | 3.49 | 0.951 | 27.249 | 3 | إنفق |
| 4 | 3.47 | 1.014 | 29.222 | 5 | إنفق |
| 5 | 4.19 | 1.026 | 24.487 | 1 | إنفق |
| 6 | 3.81 | 0.938 | 24.619 | 2 | إنفق |
| 7 | 3.51 | 0.993 | 28.291 | 4 | إنفق |
| (المعدل) | 3.599 | 0.752 | | | |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

ت. بُعد التضحية:

وضحت النتائج الموضحة في الجدول (7) حقق بُعد التضحية وسط حسابي بلغت قيمته (2.744) وبمستوى متوسط وإنحراف معياري (0.866)، إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول أغلب الفقرات عند مستوى (متوسط)، وجاء هذا التقدير من وجهة نظر العاملين كون الوزارة لا تقدم لهم مزايا الرعاية الصحية وانهم لا يجدون ما يخسرونه من امتيازات تذكر في حالة مغادرتهم أو بقائهم في الوزارة أو مغادرتهم المجتمع الذي يعيشون فيه، فضلاً عن إن بقائهم في الوظيفة إلى سن التقاعد وما سوف يتقاضونه ليس بالمستوى المطلوب، إذ يشعر العاملون أن توفر فرصة الترقية والتقدم في مسارهم المهني والوظيفي بطيء ومحكوم بالقوانين والأنظمة مع ضعف الحوافز المادية والمعنوية، إذ أن العاملين في الوزارة يقارنون ما يتقاضوه من رواتب وحوافز مع من هم بدرجتهم وتخصصهم في الوزارة الأخرى، وهذا ما لاحظته الباحثة من خلال مقابلاتها لأفراد العينة المبحوثة، إذ هذه الأسباب ولدت لديهم شعور الإحباط والتذمر من الإختلاف الكبير في الإمتيازات، مما انعكس سلباً على إنجاز الأعمال وتفكير معظم في مغادرة الوزارة في حالة اتبحت لهم الفرصة. أما على مستوى الفقرات نالت الفقرة (1) (يشعر العاملون بأن الوزارة توفر فرص الترقية والتقدم في مسارهم المهني والوظيفي) بوسط حسابي بلغت قيمته (3.28) وبمستوى متوسط وإنحراف معياري (1.117)، وبلغ معامل الإختلاف لها (34.055)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (الأول) من حيث الأهمية النسبية. أما أقل قيمة فقد جاءت عند الفقرة (4) (يشعر العاملون ان مزايا الرعاية الصحية التي تقدمها الوزارة جيدة جداً) وبوسط حسابي بلغت قيمته (2.14) وبمستوى ضعيف وإنحراف معياري (1.11)، وبلغت قيمة معامل الإختلاف (51.869)، وجاءت هذه الفقرة بالمستوى (السابع) من حيث الأهمية النسبية.

الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لبعث التضحية

| الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية | إتجاه الإجابة |
|----------|---------------|-------------------|----------------|-----------------|---------------|
| 1 | 3.28 | 1.117 | 34.055 | 1 | محايد |
| 2 | 2.7 | 1.236 | 45.778 | 5 | محايد |
| 3 | 2.35 | 1.078 | 45.872 | 6 | لا إتفق |
| 4 | 2.14 | 1.11 | 51.869 | 7 | لا إتفق |
| 5 | 2.74 | 1.159 | 42.299 | 4 | محايد |
| 6 | 3.14 | 1.194 | 38.025 | 2 | محايد |
| 7 | 2.86 | 1.2 | 41.958 | 3 | محايد |
| (المعدل) | 2.744 | 0.866 | | | |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

يبين العرض السابق لمستوى الإنغراز الوظيفي وأبعاده الذي يمكن تلخيصه بالجدول (8) ما يأتي:

١. تبين النتائج إن مستوى الإهتمام بالإنغراز الوظيفي جاء بمستوى متوسط بوسط حسابي إجمالي بلغت قيمته (3.222) وبنحرف معياري (0.714) ومعامل الإختلاف بلغت قيمته (22.174) وبلغت نسبه توافر هذا المتغير في الوزارة بصورة عامة (64.4)، أما حجم الفجوة فقد بلغ (35.6).

٢. إن أعلى مستوى اهتمام لأبعاد الإنغراز الوظيفي كانت عند البُعد (الروابط) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (3.599) وبمستوى جيد وبنحرف معياري (0.752)، وبمعامل إختلاف بلغت قيمته (20.896) وبلغت نسبة توافر هذا البُعد في الوزارة بصورة عامة (72.0%) أما حجم الفجوة فقد بلغ (28.0%) وجاء بالمستوى (الأول) من حيث الأهمية النسبية.

أما أقل مستوى إهتمام كان لبُعد (التضحية) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (2.744) وبمستوى متوسط وبنحرف معياري (0.866)، وبمعامل إختلاف (31.571) وبلغت نسبة توافر هذا البُعد في الوزارة بصورة عامة (54.9%) أما حجم الفجوة فقد بلغ (45.1%) وجاء بالمستوى (الثالث) من حيث الأهمية النسبية.

٣. يوضح الجدول (8) إن ترتيب مستوى الإهتمام بأبعاد الإنغراز الوظيفي الثلاثة وفقاً لقيم معامل الإختلاف إن بُعد (الروابط) جاء بالترتيب (الأول) من حيث الأبعاد، إذ كانت أغلب إجابات العينة متفقة حول هذا البُعد قياساً بالأبعاد الأخرى وجاء في الترتيب الأخير والسادس بُعد التضحية.

الجدول (8) ترتيب أبعاد متغير الإنغراز الوظيفي بالاعتماد على معامل الاختلاف

| ت | أبعاد متغير الإنغراز الوظيفي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | نسبة الإتفاق | نسبة عدم الإتفاق | ترتيب الأبعاد |
|---|------------------------------|---------------|-------------------|----------------|--------------|------------------|---------------|
| ١ | الملائمة | 3.323 | 0.828 | 24.916 | 66.5 | 33.6 | الثاني |
| ٢ | الروابط | 3.599 | 0.752 | 20.896 | 72.0 | 28.0 | الأول |
| ٣ | التضحية | 2.744 | 0.866 | 31.571 | 54.9 | 45.1 | الثالث |
| | الإنغراز الوظيفي | 3.222 | 0.714 | 22.174 | 64.4 | 35.6 | |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

المبحث الرابع: الإستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. لم يحقق بُعد الملائمة بشكل إجمالي مستوى إهتمام عالي، وهذا يشير إلى شعور العاملين في الوزارة بعدم قدرتهم على تحقيق معظم أهدافهم التي يرغبون في تحقيقها وعدم الرضا عن تطورهم المهني، فضلاً عن عدم شعورهم بتحقيق أهداف الوزارة كأنها جزء من أهدافهم الشخصية، على الرغم من شعورهم بأنهم يمتلكون المهارات والقدرات التي تتطلبها الوظيفة ووجود انسجام بين العاملين والمجتمع الذي يعيشون فيه.
٢. ارتفاع مستوى الاهتمام ببُعد الروابط بشكل إجمالي، وهذا يشير إلى أن العاملين يشعرون بالإستقرار الوظيفي عندما يمتلكون سكناً دائماً وقريباً من عملهم وعندما يتعاملون فيما بينهم كفريق عمل ويتبادلون المهارات والمعارف وعندما تسمح البيئة المجتمعية لهم الاعتزاز بدياناتهم ومعتقداتهم ولا يوجد تقاطع في ذلك مع التعليمات والأنظمة لهذه البيئة وخاصة عندما يجدون جذورهم العائلية في المجتمع الذي يعيشون فيه. أما الفقرة (1) (يتمسك العاملون بوظائفهم لا اعتقادهم بأن الوزارة تخطط لتحقيق أهدافها وأهدافهم) فقد نالت أقل إهتمام وبمستوى متوسط.
٣. لم يحقق بُعد التضحية بشكل إجمالي مستوى إهتمام عالي وجاء هذا التقدير من وجهة نظر العاملين كون الوزارة لا تقدم لهم مزايا الرعاية الصحية وأنهم لا يجدون ما يخسرونه من امتيازات تذكر في حالة مغادرتهم أو بقائهم في الوزارة أو مغادرتهم المجتمع الذي يعيشون فيه، فضلاً عن أن بقائهم في الوظيفة إلى سن التقاعد وما سوف يتقاضونه ليس بالمستوى المطلوب، إذ يشعر العاملون ان توفر فرصة الترقية والتقدم في مسارهم المهني والوظيفي بطيء ومحكوم بالقوانين والأنظمة مع ضعف الحوافز المادية والمعنوية، إذ أن العاملين في الوزارة يقارنون ما يتقاضوه من رواتب وحوافز مع من هم بدرجتهم وتخصصهم في الوزارة الأخرى.
٤. أظهرت النتائج إن مستوى الإهتمام بالإنعراز الوظيفي لم يكن بالمستوى المطلوب وإن اعلى مستوى إهتمام لأبعاد الإنعراز الوظيفي كانت عند بُعد (الروابط). أما أقل مستوى إهتمام كان لبُعد (التضحية) بمستوى متوسط وجاء بالمستوى (الرابع) من حيث الأهمية النسبية.

ثانياً: المقترحات:

١. ضرورة تبني الإدارات العليا في الوزارة المبحوثة الإستراتيجيات المناسبة لزيادة وتعزيز مستوى الإنعراز الوظيفي لدى العاملين لضمان الإحتفاظ بالعاملين وعدم تركهم لوظائفهم. وذلك من خلال وضع آليات مناسبة لعملية إختيار العاملين الذين تتلائم قيمهم وأفكارهم مع الوزارة.
٢. ضرورة الإهتمام بوضع اليات مناسبة للموائمة بين أهداف العاملين الشخصية وأهداف الوزارة، وذلك من خلال إظهار الإحترام والتقدير الشخصي للعاملين وخلق مناخ إيجابي يزيد من الرضا الوظيفي وبالتالي يساعد على الأداء المتميز.
٣. المحافظة على العلاقات الجيدة بين الإدارة والعاملين من خلال الإنصات الجيد لمقترحاتهم وتعزيز الروابط بينهم للعمل كفريق عمل واحد ليتمكنوا من تبادل المهارات والمعارف. وضرورة الإشتراك في الندوات الثقافية لزيادة الوعي المجتمعي بتنوع الديانات والمعتقدات ولا يوجد تقاطع في ذلك مع التعليمات والأنظمة لهذه البيئة.
٤. ضرورة الإهتمام بمزايا الرعاية الصحية للعاملين وإمتيازات سن التقاعد وتوفير فرص الترقية والتقدم في مسارهم المهني والوظيفي وزيادة الحوافز المادية والمعنوية، إذ أن هذه الأسباب تولد

لديهم شعور الرضا مما ينعكس إيجاباً على إنجاز الأعمال وعدم التفكير في مغادرة الوزارة في حالة اتاحت لهم الفرصة.

المصادر والمراجع:

المصادر العربية:

1. أبو ليفة، سناء مصطفى. (٢٠٢١). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإنعراز الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٨(١).
2. اوانغ، زين الدين. (٢٠١٩). نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج اموس دليل مبسط لتعليم برمجة اموس، ترجمة: الدكتور ابراهيم مخيمر.
3. جبار، دعاء محمد. (٢٠٢١). تأثير الابداع التقني في براعة ادارة الموارد البشرية من خلال الإنعراز الوظيفي، *Journal of Economics and Administrative Sciences*, Vol.27, No.125 (JEAS).
4. الطائي، حيدر عبد عبيد. (٢٠٢١). دور القيادة المحاوره في تعزيز الإنعراز الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة بغداد، (رسالة ماجستير)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
5. العطوي، عامر علي حسين والخفاجي، أسراء قاسم ياسين. (2016)، دور الروابط التنظيمية والمجتمعية في تعزيز قراري المشاركة والأداء: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء الديوانية، مجلة المثني للعلوم الاقتصادية والإدارية.
6. الكناني، محمد كامل غانم. (٢٠١٩). الدور الوسيط للإنعراز الوظيفي في العلاقة التأثيرية بين الصورة التنظيمية المدركة ومخرجات العمل: بحث تحليلي لأراء عينة من عمالي مديرية شباب ورياضة كربلاء، (رسالة ماجستير)، قسم الإدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
7. النصراوي وآخرون. (٢٠٢٠). دور الإنعراز الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (١٧).

ثانياً: المصادر الأجنبية:

8. Andrianto, S., Jianhong, M., Hommey, C., Damayanti, D. & Wahyuni, H. (2018). Re-entry adjustment and job embeddedness: The mediating role of professional identity in Indonesian returnees. *Frontiers in psychology*, 9, 792.
9. Birsal, M., Börü, D., İslamoğlu, G. & Yurtkoru, E.S. (2012). Job embeddedness in relation with different socio demographic characteristics. *Öneri*, C, 10, 37-51.
10. Burton, J.P., Holtom, B.C., Sablinski, C.J., Mitchell, T.R. & Lee, T.W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 42-51.
11. Cohen, A. (1995). An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, 48(3), 239-263.
12. Eslamlou, A., Karatepe, O.M. & Uner, M.M. (2021). Does Job Embeddedness Mediate the Effect of Resilience on Cabin Attendants' Career Satisfaction and Creative Performance?. *Sustainability*, 13(9), 5104.
13. Esterhuizen, Christa. (2019). Job Embeddedness and Employee Retention in Higher Education (the Degree Master of Business Administration Nelson Mandela University).
14. 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*, 10(13), 3167-3172.
15. Fuchs, R.M. (2021). Links, fit or sacrifice: job embeddedness and intention to quit among Generation Y. *European Journal of Management and Business Economics*.
16. Gibbs, Z. (2021). Support nurses with job embeddedness: Use this model to promote nurse retention. *American Nurse Today*, 40-43.
17. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.

18. Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson. (2019). *Multivariate Data Analysis*, 8th ed.
19. Holtom, B.C., Mitchell, T.R. & Lee, T.W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational dynamics*, 35(4), 316-331.
20. Jamshaid, S. & Malik, N.I. (2018). Job Embeddedness related to Organizational Justice: Role of Workplace Bullying among Higher Education Institutes. *Foundation University Journal of Psychology*, 2(2), 39-68.
21. Jia, J., Yan, J., Jahanshahi, A.A., Lin, W. & Bhattacharjee, A. (2020). What makes employees more proactive? Roles of job embeddedness, the perceived strength of the HRM system and empowering leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 107-127.
22. Linde, N. (2018). An Examination of Leader-Member Exchange and Job Embeddedness of High Performing Development Officers in Higher Education.
23. Maniple, E. B. (2015). I found myself staying: A case study of the job embeddedness and retention of qualified health workers in rural and remote areas of Uganda, Doctoral dissertation, Royal College of Surgeons in Ireland.
24. Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
25. Nafei, W. (2015). The role of job embeddedness on quality of work life and organizational citizenship behavior: A study on Menoufia University Hospitals. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 215.
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*, 29(1), 335-346.
27. Parks, A.N. (2021). Description of Job Embeddedness in Arkansas County Extension Agents. University of Arkansas.
28. Peltokorpi, V., Feng, J., Pustovit, S., Allen, D.G. & Rubenstein, A.L. (2022). The interactive effects of socialization tactics and work locus of control on newcomer work adjustment, job embeddedness, and voluntary turnover. *Human Relations*, 75(1), 177-202.
29. Rahimnia, F., Eslami, G. & Nosrati, S. (2019). Investigating the mediating role of job embeddedness: evidence of Iranian context. *Personnel Review*.
30. Sekiguchi, T., Burton, J.P. & Sablinski, C.J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader-member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel psychology*, 61(4), 761-792.
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*, 10(2), 2158244020934876.
32. Valfridsson, A. & Bergenudd, T. (2020). A tool for understanding what makes employees stay or leave small and medium-sized companies: A study based on job embeddedness theory.
33. Van Dyk, J., Coetzee, M. & Takawira, N. (2013). Satisfaction with retention factors as predictors of the job embeddedness of medical and information technology services staff. *Southern African Business Review*, 17(1), 57-75.
34. Watson, J.M. (2018). Job embeddedness may hold the key to the retention of novice talent in schools. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 29(1), 26-43.
35. Wen, T., Zhang, Q. & Li, Y. (2021). Why small tourism enterprises behave responsibly: using job embeddedness and place attachment to predict corporate social responsibility activities. *Current Issues in Tourism*, 24(10), 1435-1450.

36. Wilson, J. (2010). Examining job embeddedness survey items for an adventure education population. Indiana University.
37. Yang, J., Pu, B. & Guan, Z. (2019). Entrepreneurial leadership and turnover intention in startups: Mediating roles of employees' job embeddedness, job satisfaction and affective commitment. *Sustainability*, 11(4), 1101.
38. Young, J.A. (2012). Job embeddedness theory: Can it help explain employee retention?. University of Louisville.
39. 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*, 22(3), 220-231.