

" تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي من وجهة نظر موظفي قطاع الصويرة للرعاية الصحية
الاولية قضاء الصويرة \ محافظة واسط "

**Impact of human resources management practices on functional substrate form the
point of view of the essaouira primary health care sector\waist governorate.**

م. م اسراء احمد مجيد

جامعة الكوت

Esraamajeed1977@gmail.com

المستخلص :

يهدف البحث الحالي إلى دراسة " تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي، من وجهة نظر موظفي قطاع الصويرة للرعاية الصحية الأولية، قضاء الصويرة \محافظة واسط \العراق" من خلال إيجاد الفروق وعدمها حسب مجتمع البحث البالغ (60)موظف وترسيخ ممارسات ادارة الموارد البشرية ومعرفة المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى عينة البحث.

استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز البحث؛ إذ صممت استبانة لجمع البيانات والمعلومات عبر البرنامج الاحصائي (spss) لتحليل النتائج واختبار الفرضيات، توصل البحث إلى جملة من النتائج التي كان أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعويضات الموارد البشرية) في (المتغير التابع) الانغراز الوظيفي.

وتوصي الباحثة أن (القطاع الصحي) يحتاج إلى الاهتمام أكثر في متغيرات البحث (تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي) في تهيئة متطلبات أساسية لتنفيذ الخطط المستقبلية، أي إن إدارة (ادارة القطاع الصحي) توظف هذه التقنيات في تقديم أفضل الخدمات التي تساهم في خدمة المواطن، والقضاء على الفساد الاداري بمختلف انواعه، استخدام الارشفة الالكترونية بدلا من الارشفة الورقية، وتحقيق التنمية المستدامة في مجالات العمل كافة

Abstract:

The current research aims to study "the impact of human resource management practices on job embeddedness from the perspective of employees of the Al-Suwaira Iraq" by ' Wasit Governorate' Al-Suwaira District'Primary Health Care Sector finding differences and their absence according to the research community of (60) employees and establishing human resource management practices and knowing the personal and functional variables of the research sample. The researcher used the where she designed a 'descriptive analytical approach to complete the research questionnaire to collect data and information via the statistical program (SPSS) to the 'analyze the results and test the hypotheses. The research reached a set of results most important of which was the existence of a statistically significant impact of 'human resource management practices in its dimensions (human resource planning human ' human resource training and development'human resource employment resource compensation) on (the dependent variable) job embeddedness. The researcher recommends that (the health sector) needs to pay more attention to the research variables (the impact of human resource management practices on job 'embeddedness) in preparing basic requirements for implementing future plans meaning that the management of (the health sector management) employs these technologies in providing the best services that contribute to serving the citizen and eliminating Administrative corruption of all kinds

المقدمة :

إن من أهم عناصر الإنتاج اليوم (العنصر البشري) المتمثل برأس المال الفكري في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المسيرة للتطور الحاصل في كل الميادين نجد المنظمات مطالبة بتكييف بيئتها حسب العناصر والمقومات كافة، وانطلاقاً من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي وتواصل مع الإسهامات المعرفية السابقة ومن أجل الإغناء الفكري لهذه الموضوعات ، فقد جاء هذا البحث ليؤكد ضرورة مواكبة تلك التطورات بغية الوصول إلى نتائج عالية في مستوى الأداء وتقديم الخدمات ،يهدف البحث الحالي إلى تحديد ممارسات ادارة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي ، وكيفية خلق بيئة عمل ملائمة في القطاع الصحي وفق بناء مستقبلي لتحقيق تبادل وتكامل بين موظفي القطاع لغرض بقائهم في المنظمة والعمل بكفاءة وفاعلية

تم تقسيم البحث على أربعة محاور حيث تناول المحور الأول: منهجية البحث، وتطرق المحور الثاني: للإطار النظري للبحث، وجاء المحور الثالث لتوضيح الدراسة الاحصائية للبحث. أما فيما يتعلق بالمحور الرابع فقد خصص للاستنتاجات والتوصيات

المحور الاول

الإطار المنهجي البحث

تناول المبحث الحالي عناصر تم ذكرها على النحو الآتي:

أولاً مشكلة البحث :

ان تداخل العلاقات الفلسفية بين متغيرات البحث وبين كل أهمية من أهمية كل متغير مع بقية الأهمية للمتغير الثاني على الرغم من البنية المفهومية المستقلة التي أسسها الباحثون والحاجة إلى تحسين الانغراز الوظيفي بوصفه غاية تسعى القطاعات الصحية للوصول إليها، وبناءً على ما تقدم يطرح البحث تساؤلاً رئيساً مفاده (ما هو تأثير أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، في أهمية الانغراز الوظيفي) والذي تتفرع منه الاسئلة الفرعية الآتية :-

1. هل هناك تأثير (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في (الانغراز الوظيفي) ؟
2. ما مستوى وطبيعة ابعاد البحث(ممارسات إدارة الموارد البشرية) و(الانغراز الوظيفي) ؟

ثانياً: أهمية البحث : تبرز أهمية البحث من خلال:-

1. يعرض البحث الممارسات العملية والتطبيقية ومدى تأثير متغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي) في القطاع الصحي (فرع الصويرة).
2. تظهر أهمية البحث الميدانية في اختيار القطاع الصحي والخدمي والذي يعد واحداً من أهم القطاعات المهمة في البلد كونه يقدم خدمات تبرز من خلاله القيم الإنسانية للمواطنين.
3. يعد البحث حلقة وصل بين المدير والمسؤول التي تناولت متغيرات البحث وعرض لمفاهيمه الفكرية المختلفة.

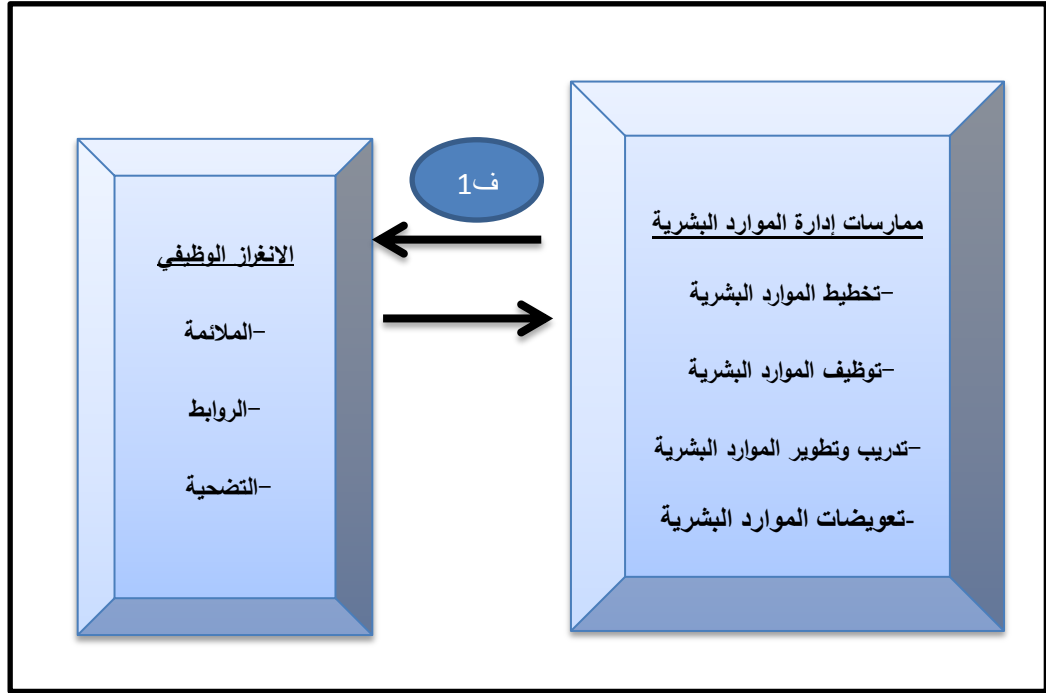
ثالثاً: أهداف البحث :

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فإن البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية: -

1. يهدف البحث إلى توضيح المفاهيم والقيم الأساسية لمتغيره (الانغراز الوظيفي) ومعرفة التأثير بينهما.
2. وضع خطة عمل لاستثمار طاقات العنصر البشري من خلال تدريب وتطوير الافراد وتأهيل قدراتهم في القطاع الصحي
3. توضيح الشروط التي يجب ان تتوفر لاختيار العاملين الكفؤين وتوظيفهم مما يحقق الانغراز الوظيفي.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

في ضوء مشكلة وأهمية البحث وأهدافه اعتمدت الباحثة على متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) بأبعاده (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويضات الموارد البشرية) والمتغير التابع (الانغراز الوظيفي) بأبعاده (الملائمة، الروابط، التضحية) وعلى ضوء ذلك تم صياغة المخطط الفرضي كما موضح في الشكل الآتي.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث
المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات السابقة،

التأثير للمتغير



خامساً : فرضيات البحث استند البحث الحالي إلى فرضية رئيسية واحدة التي مفادها :

فرضية البحث الرئيسية: التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي) وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية بين تخطيط الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية بين توظيف الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية بين تدريب الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية بين تعويضات الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي.

سادساً : منهج البحث

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي على الوجه الآتي :

1. الاسلوب الوصفي : استعمل هذا الاسلوب لتغطية الجانب الفكري معتمداً على المسح المكتبي وعلى ما نشر في الكتب والدوريات والمقالات العلمية والدراسات العربية والأجنبية، فضلاً عن التصفح بالشبكات المعلوماتية (الانترنت) للحصول على اخر المستجدات التي لها علاقة وصلة بموضوع البحث .

الاسلوب التحليلي : استعملت الباحثة اداة البحث (الاستبانة) لجمع البيانات وتحليلها فضلاً عن المقابلات الشخصية للموظفين في الدائرة المبحوثة للحصول على وجهات نظرهم وآرائهم حول متغيرات البحث (تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي) في القطاع الصحي .

وصف اداة البحث :

تضمن وصف اداة البحث قسمين هما الاول: المتغيرات الشخصية (النوع، مستوى التعليم، مدة الخدمة) وتضمن الثاني من (50) عبارة توزعت على مكونين الاول يحتوي (25) عبارة تقيس ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية والثاني اختص ب (25) عبارة حددت ابعاد الانغراز الوظيفي في القطاع الصحي فرع الصويرة وتم صياغة جميع عبارات الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي likert scale والذي يتراوح مداه بين (1-5) درجات

اتفق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق تماماً
-------------	------------------	-----------	-------	--------------

اعدت الاستبانة بصيغتها الاولى اعتمادا على الصدق الظاهري لقياس صدق مقاييس مجالات الاستبانة ومدى وضوح عبارتها الثانوية

سابعا : حدود البحث

1.الحدود البشرية : شملت الحدود البشرية القطاع الصحي والمتمثلة بمجتمع البحث عددهم (60) موظفاً والذي تم اختيار العينة منه والبالغ عددها (50) فرداً وشملت مديري الاقسام والشعب والعاملين في القطاع الصحي كافة .

2.الحدود الزمانية : تمثلت في مدة إعداد الاستبانة إلى التطبيق وتوزيعها ومن ثم التحليل الإحصائي التي امتدت بين اواخر عام 2024 ولغاية بداية عام 2025.

3.الحدود المكانية : تم اختيار (القطاع الصحي) في قضاء الصويرة كموقع لأجراء البحث .

ثامنا : مجتمع البحث وعينته

ضم المجتمع المستهدف جميع الموظفين الإداريين على الملاك الدائم والبالغ عددهم (60) موظفاً بين (مديري الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات والعاملين في القطاع الصحي حصراً) واعتمد البحث على اختيار العينة العشوائية البسيطة ووفق المعادلة (ستيفن ثامبسون) وقامت الباحثة بتوزيع (53) استبانة بصورة مباشرة على عينة البحث، وفي (8) اقسام من العاملين في (القطاع الصحي) حيث تم استرجاع (3) استبانة غير صالحة للتحليل، وبذلك يكون المجموع (50) استبانة جاهزة للتحليل الاحصائي أي بنسبة (91) من المجموع الكلي.

تاسعا : اساليب التحليل الاحصائي

عرضت نتائج البحث باستعمال البرنامج الاحصائي(spss) المتمثل باحتساب النسب المئوية والتكرارات والوزن المنوي لتحديد الاهمية النسبية لعبارات استمارة الاستبيان وتوضيح افراد مجتمع البحث واحتساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واحتساب التباين الاحادي (ANOVA) ومعرفة دلالتها الاحصائية.

المحور الثاني الجانب النظري ممارسات إدارة الموارد البشرية

توطئة :

تهدف المنظمات بشكل عام سواء كانت حكومية أم خاصة إلى تحقيق أهدافها من خلال غاية رئيسية، هي كيف يتم الوصول إلى تحقيق الازدهار التنظيمي، هذا الأمر يتطلب تحديد الممارسات الفاعلة لتوفير المناخ الملائم للعمل ولغرض زيادة الانتاجية وإشباع حاجات افراد المجتمع. وبناءً على ما تقدم تضمن المبحث توضيح لأهم الممارسات لإدارة الموارد البشرية وحسب الفقرات الآتية:

أولاً: - مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (1) ادناه : - يوضح مفاهيم لممارسات ادارة الموارد البشرية حسب اراء بعض الكتاب العرب .

ت	اسم الباحث	المفاهيم التعريفية
	(العبرية والحضرمي ،2021: 4)	"أن الغاية الأساسية من تطبيق إدارة الموارد البشرية هو العمل الدؤوب لبناء قوة بشرية منتجة وإدارة متفهمة من أجل تحقيق الغايات والأهداف التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق النمو والازدهار في منظمات الاعمال"
2	(حماد، 2021: 155)	"هي العملية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل وخارج المنظمة وتتجه لتحقيق أداء ناجح في(التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، الاتصالات الداخلية، إعداد المسار الوظيفين تحقيق ميزة تنافسية، التصميم الوظيفي، مشاركة العاملين)
3	(حاكم، 2022: 64)	"ان عمل إدارة المنظمات الناجحة يتضح من خلال قيامها بالمهام والوظائف الإدارية التي تنجزها المنظمات ذات المسؤوليات العديدة التي تسعى من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية والتنظيمية المرسومة (كالتخطيط، التنظيم، التحفيز، التعويض ... الخ) ومن جانب آخر فإنها تقوم بالأعمال الاستشارية من خلال قيامها بالأنشطة المرتبطة بالحصول على المورد البشري ذات الخبرة والكفاءة اللازمة لتحقيق الأهداف المذكورة"
4	حميد، 2021: 199	مجموعة من الأنشطة والوظائف والمهام التي تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية باستثمار القدرات لدى العاملين واستخدام إمكانياتهم وتوظيف خبراتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال تبني استراتيجيات نحو التجديد والتحديث"
5	الشمري، 2022: 1081	هو ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في المنظمات والهيئات العامة كالتخطيط ، التوصيف الوظيفي، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين، تقييم الأداء، التعويض والمكافآت، الأمن الوظيفي"

2. أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية

إن مستقبل نجاح المنظمات يتوقف على نوع الممارسات لإدارة الموارد البشرية كونها المسؤولة عن تكوين استراتيجيات إدارة المنظمات وكيفية التأقلم وممارسة الأنشطة والتكيف مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية وإيجاد عناصر بشرية قادرة على تحقيق مهامها بأكمل وجه وقد تعددت الآراء حول تحديد أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية نستعرض البعض من هذه الآراء وفق الفقرات الآتية :

أ. تكمن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الموازنة بين أهم العوامل المتمثلة بـ (القيم، الثقافات، السلوكيات، الأنماط) من جهة، وكيف تحاول إنجاز هذه المهام المناط بها من جهة ثانية.

ب. رسم سيناريوهات المنظمة التي تساعد في التعامل مع المواقف المختلفة التي تواجه صراعات العمل.

ج. الحصول على المهارات (الخبرة ، الابداع ، الابتكار) الحديثة التي تتزامن مع تكنولوجيا المنظمة وسمعتها. (Horváthová، 2011:51) والعنصر البشري هو أهم موارد المنظمات كون الاهتمام والتنمية للعنصر البشري يُولد استثمار ومكاسب مستقبلية للمنظمة وإن استثمار مواهب وقدرات العناصر البشرية وتهيئة بيئة عمل وتدريب مناسب وظروف صحية آمنة للعاملين يعود على المنظمة بالمنفعة من خلال دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية نستطيع وبصورة مستمرة تطوير الآليات للعمل ورفع مستوى الأداء وزرع روح الولاء والانتماء لدى العاملين؛ إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية صحيحة وعادلة.

3. أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية

"لا شك إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها من أولويات المسؤولين في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، إذ إن تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية له دور كبير ومؤثر على حياة العاملين بشكل عام، كونها تختص بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة، كما إنها تعنى بتحليل وتوصيف الوظيفة" (العبرية والحضرمي، 2021: 4). ويرى (Noe، 2018:3) إن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل في (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الاداء، التعويضات مشاركة العاملين) وأهمية تفسير وجمع المعلومات والبيانات وإعطاء الصورة الواضحة عن أهم الأهمية لممارسات إدارة الموارد البشرية وحسب آراء الكُتاب والباحثين وأهمية إجراء المقابلات في (القطاع الصحي) من قبل الباحثة لتحديد أهم المشاكل في الممارسات فقد تم تحديد أربع ممارسات لديها مشاكل في الدائرة المبحوثة وهي (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعويضات الموارد البشرية) واعتمدت بوصفها إبعاداً فرعية لممارسات إدارة الموارد البشرية، وكما مبين في الفقرات الآتية:-

أ. تخطيط الموارد البشرية

إن التخطيط "هو وضع التنبؤات والتصورات اللازمة لشغل وظائف المنظمة ومن ثم وضع بطاقات الوصف الوظيفي وهو نشاط مرتبط بالتنبؤات لغرض تحديد الاحتياجات اللازمة من العنصر البشري بناءً على شكل النشاط المراد انجازه (صدقاوي، 2021: 460). أما رأي (إبراهيم، 2022: 953) في التخطيط فيرى إنه " تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة (كمّاً ونوعاً) من خلال (التخطيط المسبق، استقطاب الجيدين، توزيع المكافآت بشكل عادل، تصميم إجراءات السلامة وتخطيط الرعاية الطبية والاجتماعية، تدابير الضمان الاجتماعي، فرص المشاركة الوظيفية للعاملين، تنسيق خطة عمل المسار الوظيفي) . وترى الباحثة ان التخطيط: "هو أول ممارسات إدارة الموارد البشرية التي توضح خطة تنبؤية مدروسة للموارد البشرية وبما يتوافق وينسجم مع اهدافها الاستراتيجية" .

ب - التوظيف

ويمكن تعريف التوظيف على انه العملية التي يتم من خلالها تهيئة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وجذب واستقطاب واختيار أنسب وأفضل العاملين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق وسائل الإعلان والاتصالات المعروفة واختيار أفضل المتقدمين وأكفأهم وتتضمن ممارسات التوظيف ثلاث خطوات (الاستقطاب والاختبار والتعيين) نقلاً عن (لصور، 2017: 57) أما رأي الباحثة في ممارسات التوظيف: "وهو عملية لجذب المرشحين للعمل حسب الوظائف المعلنة ممن يتمتعون بالكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة"

ج التدريب والتطوير:

إن تحمل أعباء العمل المستقبلية ذات الطبيعة المتغيرة تحتاج إلى تدريب وتطوير مستمر، وهو ما يؤثر على نجاح المنظمة (kreasheh، 2017:44). كما أن التدريب هو العملية المستمرة مع بقاء واستمرار المنظمة ولا يمكن أن تكون مؤقتة لصعوبة التجاوب والتعامل مع البيئة الخارجية لأنها معرضة للتغيير السريع وبشكل مستمر (جودة، 2014 : 205) ويسعى التدريب والتطوير إلى تحقيق الأهداف على المدى الطويل والقصير من خلال إضافة قيمة ومنفعة لرأس المال وزيادة كفاءة المنظمة والأداء العالي وصولاً إلى تهيئة العاملين وتدريبهم وفق برامج التدريب الحديثة، (2018:215) (Al-Dardir) أما رأي الباحثة لممارسات التدريب والتطوير: "هو عملية تهتم برفع قدرات الموظفين من المعينين الجدد أو من الموجودين سابقاً في الوظيفة لغرض منحهم المهارة والخبرة للعمل بشكل جيد".

د التعويضات:

وقد اشار (مروى، 2013: 76) إن التعويضات "هي العملية التي تتضمن تبادل قيمة مالية مقابل العمل الذي يقوم به العاملين وتحقيق العدالة في توزيع المكافآت والحوافز بين العاملين في أرجاء المنظمة". قد أشار (Aburumma et al، 2020:643) إن التعويض على أساس المكافأة العادلة يؤدي إلى زيادة ولاء العاملين للوظيفة وزيادة انتاجيتهم في بيئة العمل وتقليل التحيز من خلال الاحساس بالرضا الوظيفي. وأن المكافآت سواء كانت مادية أو معنوية تشعر الفرد أهمية آلية نظام التعويضات على وفق عبء العمل والمهام والمسؤوليات المكلف بها والمطلوبة (حسين، 2021: 202) رأي الباحثة لممارسة التعويضات: "وهي منح العاملين الحوافز سواء كانت مادية او معنوية وتعويض جهودهم التي بذلوها لإنجاز الأعمال المطلوبة وتحفيزهم على العمل وتحقيق أهدافهم التي تتلائم مع أهداف بيئة العمل".

الانغراز الوظيفي

توطئة:

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت مؤمنة إن العنصر البشري هو أهم أصول المنظمة فهي تسعى إلى تدريب وتطوير والاستدامة المستمرة لهذا العنصر من خلال التعرف على احتياجاته وقدراته وتفضيلاته ووجهات النظر الخاصة به وتسعى لتوفير بيئة ملائمة لغرض الاحتفاظ بالعنصر البشري وتعزيز شعوره بالانتماء والملائمة من خلال العمل في مفهوم الانغراز الوظيفي وهو من المفاهيم الحديثة التي اخذت بنظر الاعتبار من قبل الباحثين ومنظمات الاعمال على حد سواء.

اولاً: مفهوم الانغراز الوظيفي JOB EMBEDDEDNESS

هناك مجموعة من الباحثين ادلوا بمفهوم الانغراز الوظيفي الجدول رقم (2) يوضح اراء الباحثين العرب والاجانب حول الانغراز الوظيفي .

ت	اسم الباحث	المفاهيم التعريفية
1	(wilson، 2010:39)	من المفيد ، مجازياً، ان التفكير بالانغراز الوظيفي "كعلاقة غرز الشجرة بالأرض لان جذور الشجرة تعبر عن العامل وان ركائز الارض تعبر عن المنظمة وكيفية انتمائه لها"
2	(Parks، 2021:15)	كما ان كلمة الانغراز نشأت منذ بدايات علم الاجتماع والاقتصاد حيث تصف تأثير العلاقات الاجتماعية على الانشطة الاقتصادية وهذا المفهوم الجديد "هو عكس مفهوم الانسحاب التنظيمي والمجتمعي لتعزيز درجة الاحتفاظ بالعاملين، ان الانسحاب والبقاء (الانغراز) هما سلوكان مختلفان لكن هذا الاختلاف لديه نفس عملية صنع القرار"
3	(ابو ليفة، 2020، (142)	ان مفهوم الانغراز يعني "الرضا والبقاء في الوظيفي على الرغم من اختلاف العاملين لأنه يعد بناء سداسي الاهمية للقوى العاملة اثناء وخارج العمل. ويمثل الانغراز الوظيفي جداراً مالياً ونفسياً واجتماعياً للأفراد لأنه يركز على البقاء والديمومة وأن اسباب البقاء والمغادرة هما ليسوا نقيضين مثلاً العامل يترك عمله بسبب (الاجر غير منصف وغير عادل) بالمقابل بقاء العامل واستمراره في الوظيفة بسبب وجود (فرصة التنمية المتوفرة في المنظمة) وليس الاجر العادل هنا اثر الانغراز الوظيفي على سلوكيات الوظيفة مثل (السمات الشخصية ، المواطنة التنظيمية ، الاداء الوظيفي ، قوة التعلق بالعمل، الغياب عمداً ، التصورات حول العمل ، عدد افراد الاسرة)"
4	(الطائي ، 2021: (61)	"ان مجموعة من العوامل المرتبطة ببيئة العامل الداخلية وتأثير محيطه الخارجي وكيف يفكر في مغادرة المنظمة ودراسة الخسائر المحتملة في حال قرر المغادرة "
5	(yamin، 2022:m.a)	"ان هناك مجموعة من الافراد لديه خصائص تمكنه من الاستمرار بالوظيفة بدلا من تركه المنظمة"

ثانيا : اهمية الانغراز الوظيفي The importance and benefits of Job Embeddedness

يتطلب من منظمات الاعمال ان تفهم الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بهم من خلال كسب العاملين اصحاب المهارة والخبرة والمعرفة كوننا نعيش في بيئة ديناميكية مستمرة الابتكارات ،تحتاج إلى عاملين كفؤين ومتمكنين ومبدعين للقضاء على المشاكل التي تواجهها المنظمات بسبب التغيرات البيئية وان الاحتفاظ بهم هو امر مهم وحيوي؛ لأنهم يمثلون الاصول الأكثر قيمة للمنظمات (rahimina et al. ،2019:614) وتبرز اهمية الانغراز الوظيفي من خلال التقارب والتضافر والملائمة بين العاملين في المنظمة؛ لأنه يعزز في رغبة الموظفين بالبقاء والاستمرار في العمل، وهذا يعد اداة فهم وعاملاً إيجابياً فعال لانغراز الموظف وتعلقه بالوظيفة واختيار البقاء وعدم المغادرة عن العمل (الطائي، 2021: 62)

وتتضح أهمية الانغراز الوظيفي من خلال النقاط الآتية :

1. ان الرضا الوظيفي يساعد على الانغراز الوظيفي كونه يتعلق بجوانب عديدة لبيئة العمل مثل زيادة الاجر، زيادة فرص التقدم ، تكوين زملاء من خلال التعاون المشترك (shah et al.)،(2020:9)
2. يأتي الالتزام التنظيمي نتيجة للانغراز الوظيفي؛ إذ اثبتت الدراسات الحديثة ان تحسين مستوى الالتزام التنظيمي يؤثر على اداء الفرد وان الاداء مرتبط بالمعرفة، المهارة والابداع، الكفاءة، ويدفع العاملين لإنجاز العمل على أحسن وجه وإلى التلاؤم والانسجام وشعور العامل بالالتزام المهني والشخصي وتحقيق اهداف وقيم شخصية ومنظمة، وجعل العاملين أكثر عرضة للبقاء فيها (shah et al.)،(2020:9)
3. يساعد الانغراز الوظيفي من (تمكين القيادة) للأفراد وخلق مجموعة من السلوكيات كسلوكيات القائد في المشاركة ومنح الثقة في اداء العمل وصنع القرار والابتعاد عن القيود البيروقراطية (et al.,jia 2020:6-7)
4. يحقق الانغراز الوظيفي مجموعة متنوعة من المحفزات الداخلية والخارجية لبقاء الاشخاص في العمل بالمنظمة من خلال جعل العاملين جزءا لا يتجزأ من المنظمة (esterhuizen)،(19: 2019)
5. كذلك يساعد الانغراز الوظيفي في تأثير الصدمات السلبية (افكار المغادرة اثناء العمل) وهي افعال غير سارة في الحياة التنظيمية للعمل دلالة على ان العاملين كانوا منغرزين في العمل بشكل مستمر مما ادى إلى جعلهم يفكرون في الانسحاب والمغادرة وتقوم المنظمة بإعادة هؤلاء الافراد والتركيز جهودهم (burton، et al.،2010:15)

ثالثا : طرق تعزيز الانغراز الوظيفي Embeddedness methods to enhance

هناك روابط رسمية وغير رسمية تربط الافراد بالمؤسسات او تربطهم بأفراد اخرين تتحدد الروابط من خلال وسائل الاتصال بين الافراد الجدد والجماعات داخل المؤسسة فهذه الروابط تحتاج إلى تقوية العلاقة فيما بينهم من خلال التوافق والتطابق بين متطلبات الوظيفة والاهتمامات الوظيفية والمكافئات والتعويضات التي تمنحها لهم منظماتهم عليه سوف يصبح العاملين في انغراز وظيفي تام ويصبحوا جزءا لا يمكن تجزئته من المؤسسة. (cotezer et al ، 2018:224) وهناك استراتيجيات يمكن للمنظمة ان تتبناها وتؤثر بشكل مباشر على أهمية الانغراز في العمل الوظيفي كالتركيز على الدعم والاشراف والتشجيع والاستفادة من برامج المساعدة بتدريب العاملين من قبل المدراء والمشرفين والمروسين للوصول إلى تحقيق الاهداف من خلال تقديم الموارد المعرفية والمالية (الطائي ، 2021: 63) ان منظمات اليوم تسعى إلى تحقيق وتعزيز الانغراز الوظيفي من خلال الاعتماد على اساليب وطرق تتمثل بالاتي:

1. الحفاظ على التغذية العكسية في التركيز على سلوكيات العمل بدلا من دوافع العمل مثلا اختبار العامل انت "عامل غير كفوء" بل سيكون التوجيه الافضل أنى لاحظت بعض الفجوات عندما قدمت عرضا توضيحيا لمجموعة التسويق.
2. تقديم الملاحظات في الوقت المناسب وكذلك في المكان المناسب ولا يمكن؛ إذلال الشخص بصورة علنية لان هذا الاسلوب يمكن ان يثير غضب الشخص المراد تعليمه بدلا من الملاحظة المقصودة أي يمكن ان تعامل الشخص المقصر بأسلوب إيجابي وتتعرف على سلوكياته واخطائه.

3. معرفة السلوكيات الفاعلة والخاصة التي تحتاج إلى تحسين والحفاظ على السلوكيات المرغوب بها وتجنب العبارات الغامضة والغير مرغوب بها أي ان يعطي ملاحظات أكثر اهتماماً مثلاً " احسنت لقد تجاوزت الزبون عندما لفت انتباهك"

ابعاد الانغراز الوظيفي : dimensions of job embeddedness

هناك ثلاث ابعاد للانغراز الوظيفي تتمثل ب (الملائمة والروابط والتضحية) التي تؤثر على حياة الفرد وعلاقته بالمنظمة مرة وعلاقته بالمجتمع مرة أخرى. نوضح الابعاد بالشكل الآتي: -

1. **الملائمة (fit) :** وتسمى بالملائمة التنظيمية والمجتمعية التي تشمل المعرفة المهنية والمهارات والقدرات التي يزاولها الافراد، وقد اثبتت الدراسات "ان الموظفين الذين لا يشعرون بالملائمة الوظيفية في عملهم هم اسرع من غيرهم في ترك المنظمة" على العكس من ذلك فأن الموظفين الذين ينجذبون إلى محيط العمل الوظيفي لانهم يشعرون ان هناك تشارك وتلائم في الاهداف والقيم الشخصية (young, 2012:35) وان مجمل التكتيكات المجتمعية التنظيمية اثرت بشكل إيجابي على الانغراز الوظيفي بسبب التقليل من مستوى دوران العمل وقد اكدها متخصصي التنمية البشرية في التأثير على الملائمة التنظيمية من خلال برامج التوعية والتوجيه للعاملين الجدد وتشجيع العاملين القدامى في تعزيز الملائمة التنظيمية (peltokorpi, 2022:23) كما يشعر العاملون بقدر اكبر من الملائمة بين المنظمة والمجتمع؛ لأنهم شعروا بالتطابق في معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم تلك الموجودة في الوظيفة الحالية ومدى تطابقها مع التنبؤات المستقبلية مع مجتمع العمل الذي يعملون به (huning et al., 2020:6-7) رأي الباحثة في الملائمة: " هي شعور الموظف بالانجذاب إلى العمل بسبب المهارة والخبرة المكتسبة لديه."

2. **الروابط (links):** وهي روابط، أما تكون رسمية أو تكون غير رسمية، أي أن تفترض روابط بين العامل في المنظمة وبين عائلته بشبكة نفسية، اجتماعية، مالية والمجتمع الذي يعيش فيه كذلك هناك روابط الاقارب والاصدقاء والمجموعات الاجتماعية. أي كلما زادت هذه الروابط زاد ارتباط العامل بالوظيفة (zhang, 2012: 221)، وهناك روابط مجتمعية أي هناك علاقة العامل بين (المنظمة والمجتمع) التي اكدها (العطوي، والخفاجي، 2016: 9) كالآتي:

- ثقافة الشركة الفعالة تجعله أكثر ارتباطاً وتوافق مع المنظمة.
- شاغل المنظمة يحتاج إلى مهارة وقدرات مستمرة.
- وجود عدد كبير من الاقارب والاصدقاء داخل مجتمع العمل الوظيفي.
- وترى (الحياني، 2022: 87) أن الروابط هي علاقات بين العاملين والافراد في مجتمع العمل وتتضمن اتصالات بالمنظمة والاسرة والاصدقاء وزملاء العمل كلما زادت هذه العلاقات زاد انغراز الموظف في عمله. رأي الباحثة في الروابط: " هي علاقة الموظف مع مجتمع العمل بأواصر تعاونية اجتماعية هادفة لتحقيق اهداف مشتركة"

3. **التضحية (sacrifice) :** وتعني التنازل أو هي السهولة التي يمكن كسر روابط العامل بها في تلك الوظيفة أو المجتمع (maniple, 2015:93) ان بعد التضحية هو ادراك الجهد النفسي الذي يتعرض له الموظف عند مغادرته المنظمة وهذا

يجبر الموظف على ترك الاصدقاء في العمل (Watson, 2018:30) وترى (الحياني، 2022: 88) ان التضحية هي مقدار ما يفقده العامل من امتيازات ومنافع (مادية ، معنوية) التي يحصل عليها من العمل مثل علاقات العمل القيمة ، ساعات العمل المرنة، العمل عن بعد، الصداقات والعلاقات الاسرية فينبغي على المنظمة ان تبذل قصار جهودها لخلق بيئة عمل صحية ومجزية وسعيدة لكل موظف في المنظمة .رأي الباحثة في التضحية: "هي التنازل عن امور بسيطة في العمل مقابل بناء علاقات اسرية ناجحة في محيط العمل ".

المحور الثالث

الجانب العملي

اولاً: صدق المقاييس وثباتها

1- اختبار صدق القياس

للتأكد من مدى صدق أداة الدراسة لتحقيق الغاية من اعدادها في قياس متغيراتها وأبعادها حسب ما هو مخطط له، فقد عملت الباحثة على إجراء العديد من الاختبارات لتحقيق من مدى صدقها وثباتها، بحيث أخذ بعين الاعتبار البساطة والوضوح عند اعداد الاستبانة وصياغة كافة أسئلتها وترتيب فقراتها، اختبر صدق وثبات استبانة الدراسة للتحقق من قدرة الأداة على قياس متغيراتها حسب المقاييس التي وضعت لها، ومن أجل الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية وتحقيق ذلك، فقد تم خضوع الاستبانة للكثير من الاختبارات قبل توزيعها على المبحوثين وفيما بعد، بحيث أجريت عليها نوعين من اختبارات الصدق قبل توزيعها على أفراد العينة، هي:

أ- **الصدق الظاهري:** التأكد من قدرة أداة الدراسة على قياس المتغيرات كافة، فقد أجري اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد اعدادها، ومن خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها، ومدى وضوح عباراتها ومستوى تركيزها وعدم تشتتها، وبما يساعد المستجيب على الإجابة الدقيقة، وبعد معرفة آراءهم ومقترحاتهم من حذف أو إضافة أو تعديل حسب ما أوصوا به لتصبح الاستبانة جاهزة لاعتمادها في عملية القياس المقصودة.

ب- **ثبات المقاييس وترميز متغيراتها:** التأكد من مدى موثوقية أداة الدراسة المستعمل، فقد استعمل مقياس (ألفا كرونباخ)، وتبين بأنه قيمة معامل ألفا بلغت (79.7%) وهي أكبر من (70.0%)، مما يدل على صحة وقوة أداة الدراسة المستعمل، وبالتالي يمكن إعادة تطبيقها على نفس المجتمع والعينة في فترات أخرى، أو تطبيقها على مجتمع وعينة أخرى. والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): قياس الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
الانغراز الوظيفي	الملائمة	5	.827
	الروابط	5	.826
	التضحية	5	.809

711.	5	تخطيط الموارد البشرية	ممارسات ادارة الموارد البشرية
755.	5	توظيف الموارد البشرية	
720.	5	تدريب وتطوير الموارد البشرية	
808.	5	تعويضات الموارد البشرية	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بنسخته (26).

ثانياً: الوصف الإحصائي: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

يشمل هذا الجزء على وصف وتشخيص متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية والانغراز الوظيفي وشملت عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لفقرات الاستبانة. وتحديد مستوى الإجابات وفقاً للمتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها للفئات المحددة في الجدول ووفقاً مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) المعتمد في الاستبانة. ويمكن تحديد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (4) (1-5)، وقسمة على (5) الذي يمثل عدد الفئات $(4 \div 5 = 0.80)$. وإضافة الناتج البالغ (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو طرحه من الحد الأعلى للمقياس (5)، وكما موضح في الجدول:

الجدول (4) درجات ومستويات تقييم الأوساط الحسابية

مستوى الإجابة	تقدير الدرجات
منخفض جداً	1.80-1
منخفض	2.60-1.81
معتدل	3.40-2.61
مرتفع	4.20-3.41
مرتفع جداً	5.00-4.20

1- ممارسات ادارة الموارد البشرية: يعرض الجدول (3) وصفاً إحصائياً متمثلاً بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومستوى إجابة "مرتفع"؛ إذ يلاحظ حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري بلغ (0.44) وهذا يدل على ان القطاع المبحوث يقدم خدمات صحية تساهم بدورها في تحسين الأداء الوظيفي، أما على مستوى الابعاد فهي موضحة بالتفصيل ادناه:

أ. **تخطيط الموارد البشرية:** لمعرفة بعد التخطيط في القطاع المبحوث من خلال إجابة أفراد العينة، فقد حقق بعد التخطيط وسطاً حسابياً مقداره (3.98) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) بنسبة (79.6%) وهو يشير إلى أن هناك ميلاً متوسط الأهمية إلى بعد التخطيط في قطاع الصويرة الصحي، ويعزى السبب في ذلك إلى مستوى الثقة ما بين الموظفين و ما بين المسؤولين بتوفر نظام تقييم أداء فعال في القطاع وبالتالي النتائج التي تخرج من هذا الفريق فهي مقبولة نوعاً ما لدى الموظفين.

ب. **توظيف الموارد البشرية:** تبين النتائج المعروضة في الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التوظيف و التي تعكس إجابات عينة الدراسة. فان النتائج تشير بان الوسط الحسابي العام بلغ (4.04) وبانحراف معياري

(0.57)، واستناداً لهذه النتائج فإن الوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي بنسبة (0.808) وهي نسبة عالية إلى مستوى أهمية درجة (عالي الأهمية). و يعزى السبب في ذلك إلى عمليات اختيار المرشحين للوظائف في القطاع و اختيار أشخاص مؤهلين ومن أصحاب الاختصاص المطلوب بشغل الوظائف، و هذا ما وجدته الباحثة من وجود مجموعة من الاختبارات و المقابلات وهذا مما أدى إلى شبه إجماع ما بين عينة الدراسة في ارتفاع مستوى أهمية استراتيجية التوظيف في القطاع.

ج. **تدريب وتطوير الموارد البشرية:** لتحديد الاهتمام ببعد التدريب و التطوير في القطاع المبحوث وإمكانية تطويرها، توصلت الدراسة من خلال إجابات العينة لإجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد فقد بلغ (4.27) و بانحراف معياري قدره (0.46)، و هو أعلى من الوسط الفرضي (3) بنسبة (0.854%) و هي نسبة عالية و تؤثر إلى أن هناك ميلاً (عالي الأهمية) لبعد التدريب و التطوير لدى عينة الدراسة. ووجدت الباحثة أن القطاع يركز في برامجه التدريبية وخاصة خارج القطاع على الدافع التحفيزي (الحوافز الترفيحية) وليس على الدافع التعليمي التطويري لمهارات الموظفين، وهذا ما قد يؤثر على الدافع الرئيسي للتدريب وهو زيادة مهارات العاملين وتطويرها. كما وجدت الباحثة أن أغلبية الموظفين ينظرون إلى الدورات التدريبية بمنظار الترقية والتقدم في السلم الوظيفي على حساب النهوض بمهاراتهم وتنمية كفاءتهم. وبوجود مثل هذه التوجهات في القطاع فقد قاد إلى ارتفاع مستوى أهمية بعد التدريب والتطوير لدى عينة الدراسة برغم من وجود العديد من الدورات التدريبية للموظفين، ولكنها غير مفعلة بالمسار الصحيح لها.

د. **تعويضات الموارد البشرية:** لتحديد الاهتمام ببعد التعويضات في القطاع المبحوث، توصلت الدراسة من خلال إجابات العينة على أن إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد فقد بلغ (4.27) و بانحراف معياري قدره (0.46)، و هو أعلى من الوسط الفرضي (3) بنسبة (85.4%) وهي نسبة عالية و تؤثر إلى أن هناك ميلاً (عالي الأهمية) لبعد التعويضات لدى عينة الدراسة. ووجدت الباحثة أن القطاع تدفع الأجور للعاملين على أساس قيمة الوظيفة فضلاً عن مكافآت إضافية وفقاً للمهارات يمتلكونها.

الجدول رقم (5) يوضح الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
تخطيط الموارد البشرية	3.98	0.59	79.6%
توظيف الموارد البشرية	4.04	0.57	80.8%
تدريب وتطوير الموارد البشرية	4.27	0.46	85.4%
تعويضات الموارد البشرية	4.27	0.46	85.4%
ممارسات الموارد البشرية	4.14	0.44	82.8%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

3. **الانغراز الوظيفي:** تسعى هذه الفقرة للتعرف على مستوى اجابات عينة البحث متغير الانغراز الوظيفي في القطاع المبحوث في ضوء استجابة مجتمع البحث ، وقد خصصت الفقرات القادمة لعرض نتائج الوصف الإحصائي لأبعاد هذا المتغير وفي ضوء الاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية؛ إذ بلغ التشتت مستوى منخفض بلغ (0.72) مما يعكس اتفاقا جيدا لتوافر المتغير يدعم الوسط الحسابي الذي بلغ (3.46) وهو مستوى مرتفع لتوافر المتغير وهذا يبين أن هناك توافرا جيدا لمتغير الانغراز الوظيفي في قطاع الصحة في الصويرة عينة الدراسة ويعرض جدول (6) بيانا للوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، وكما موضح ادناه:

الجدول رقم (6) يوضح الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الملائمة	3.40	0.76	%67.9
الروابط	3.58	0.74	%71.6
التضحية	3.42	0.84	%68.4
الانغراز الوظيفي	3.46	0.72	%69.2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

- أ. **الملائمة:** أشار الاحصاء الوصفي لبعد الملائمة الذي يشتمل تساؤلات تسعة تعكس مفهوم البعد، بأن متوسطه الحسابي كان (3.40) وهو وسط عالي يدل على مستوى مرتفع لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق وما يدعم ذلك التوافر انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.76) وتشير هذه الاجابات إلى أن الافراد يعدون تحقيق أهدافهم جزءاً مهماً من تحقيق اهداف القطاع التي يعملون بها.
 - ب. **الروابط:** اشار الاحصاء الوصفي لبعد الروابط الذي يشتمل تساؤلات خمسة تعكس مفهوم البعد بأن متوسطه الحسابي كان (3.58)، وهو وسط عالي يدل على مستوى مرتفع لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق وما يدعم ذلك التوافر انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.74) ؛ إذ تشير النتائج إلى ان الافراد يرون ان أماكن عملهم تمثل جزءاً مهما من حياتهم الشخصية وهو يمثل مكاناً انتماء لهم.
 - ج. **التضحية:** اشار الاحصاء الوصفي لبعد التضحية الذي يشتمل تساؤلات خمسة تعكس مفهوم البعد بان متوسطه الحسابي كان (3.42)، وهو وسط عالي يدل على مستوى مرتفع لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق، وما يدعم ذلك التوافر انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد، فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.84) وهذا يعني أن الأفراد لا يرغبون بمغادرة مكان عملهم، ويعتقدون انهم سيواجهون صعوبة فيما لو أجبروا على تركه.
- ثالثاً: اختبار فرضية البحث:**

1- الفرضية الرئيسية الاولى

حُقّقَ من هذه الفرضية من خلال اختبار الارتباط الذي حاول التحقق من العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، من خلال اختبار الارتباط بين المتغيرات الفرعية لمتغيرات البحث ، والنتائج موضحة في الجدول رقم (7):

الجدول رقم (7) يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

Correlations			
		ممارسات إدارة الموارد البشرية	الانغراز الوظيفي
ممارسات إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	.602**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
الانغراز الوظيفي	Pearson Correlation	.602**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75
level (2-tailed).05**. Correlation is significant at the 0.			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول رقم (7) أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات البحث. على هذا الأساس ، قُبلت الفرضية الرئيسة الأولى ، وهي أن هناك علاقة أيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والانغراز الوظيفي.

أ. اختبار الفروض الفرعية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى

نلاحظ من الجدول (8) أدناه أن الأبعاد الفرعية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية المتضمن (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعويضات الموارد البشرية) والأبعاد الفرعية لمتغير الانغراز الوظيفي المتضمن (الملائمة، الروابط، التضحية) جميعها ذات دلالة إحصائية ، وعلى هذا الأساس ، قبلت الفرضية الفرعية للافتراض الرئيسي الأول ، أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعاد الانغراز الوظيفي.، أي النسبة المئوية من تحقيق هذه الفرضيات نعم (100٪).

الجدول رقم (8) يوضح مصفوفة الارتباط بين ابعاد متغيرات البحث

		الملائمة	الروابط	التضحية
تخطيط الموارد البشرية	Pearson Correlation	.565**	.536**	.566**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	75	75	75
توظيف الموارد البشرية	Pearson Correlation	.567**	.521**	.446**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001
	N	75	75	75

تدريب وتطوير الموارد البشرية	Pearson Correlation	.400**	.460**	.535**
	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.000
	N	75	75	75
تعويضات الموارد البشرية	Pearson Correlation	.476**	.368**	.411**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.003
	N	75	75	75

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير

لاختبار الفرضية التي نصّت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي)؛ إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$(X)698Y = 1.357 + 0.$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي (74.099) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (6.85) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.487) يتضح بان ممارسات ادارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (49%) من المتغيرات التي تطرأ على الانغراز الوظيفي أما النسبة الباقية والبالغة (51%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج البحث ، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.698) بان زيادة ممارسات ادارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الانغراز الوظيفي بنسبة (70%)، بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.357)، بمعنى عندما يكون ممارسات ادارة الموارد البشرية مساويا للصفر فان الانغراز الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة.

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتخطيط الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي) ؛ إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$(X)641 + 0 = 1.148Y$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تخطيط الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي (54.274). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة

معنوية لتخطيط الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.410) يتضح بان **تخطيط الموارد البشرية** يفسر ما نسبته (41%) من المتغيرات التي تطرأ على **الانغراز الوظيفي** أما النسبة الباقية والبالغة (59%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في انموذج البحث. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.641) بان زيادة **تخطيط الموارد البشرية** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة **الانغراز الوظيفي** بنسبة (64%). بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.148)، بمعنى عندما يكون **تخطيط الموارد البشرية** مساويا للصفر فان **الانغراز الوظيفي** لن يقل عن هذه القيمة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوظيف الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي)؛ إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$(X)548+ 0.1.581Y=$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد توظيف الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي (33.527). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوظيف الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.301) يتضح بان **توظيف الموارد البشرية** يفسر ما نسبته (30%) من المتغيرات التي تطرأ على **الانغراز الوظيفي** أما النسبة الباقية والبالغة (70%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في انموذج البحث. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.548) بان زيادة **توظيف الموارد البشرية** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة **الانغراز الوظيفي** بنسبة (55%). بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.581)، بمعنى عندما يكون **توظيف الموارد البشرية** مساويا للصفر فان **الانغراز الوظيفي** لن يقل عن هذه القيمة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي)؛ إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$(X)653+ 0.1.173Y=$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي (58.053). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.427) يتضح بان **تدريب وتطوير الموارد البشرية** يفسر ما نسبته (43%) من المتغيرات التي تطرأ على **الانغراز الوظيفي**، أما النسبة الباقية والبالغة (57%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في انموذج البحث. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.653) بان زيادة **تدريب وتطوير الموارد البشرية** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة **الانغراز الوظيفي** بنسبة (65%). بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.173)، بمعنى عندما يكون **تدريب وتطوير الموارد البشرية** مساويا للصفر فان **الانغراز الوظيفي** لن يقل عن هذه القيمة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتعويضات الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي)؛ إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$(X)525+ 0.1.626Y=$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تعويضات الموارد البشرية في بعد الانغراز الوظيفي (29.625) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتعويضات الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.275) يتضح بان تعويضات الموارد البشرية يفسر ما نسبته (28%) من المتغيرات التي تطرأ على الانغراز الوظيفي، أما النسبة الباقية والبالغة (72%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في النموذج البحث. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.525) بان زيادة تعويضات الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الانغراز الوظيفي بنسبة (53%) . بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.626)، بمعنى عندما يكون تعويضات الموارد البشرية مساويا للصفر فان الانغراز الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة. والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9) تحليل تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في ابعاد الانغراز الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة الحد الثابت (α)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	Sig	الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	الانغراز الوظيفي	1.148	0.641	0.410	54.274	6.85	0.000	معنوي
توظيف الموارد البشرية		1.581	0.548	0.301	33.527		0.000	معنوي
تدريب وتطوير الموارد البشرية		1.173	0.653	0.427	58.053		0.000	معنوي
تعويضات الموارد البشرية		1.626	0.525	0.275	29.625		0.000	معنوي
ممارسات إدارة الموارد البشرية		1.357	0.698	0.487	74.099		0.000	معنوي

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تشير هذه النتائج الإحصائية إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعويضات الموارد البشرية) في (المتغير التابع) (الانغراز الوظيفي) بأبعاده (الروابط ، الملائمة، التوضيحية) في قطاع الصورة الصحي يتضح من الجدول رقم (7) أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي (0.05) على هذا الأساس ، يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى ، وهي أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والانغراز الوظيفي في بعد التخطيط.
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي (58.053) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
3. بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تعويضات الموارد البشرية في بعد الانغراز الوظيفي (29.625) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتعويضات الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ثانياً: التوصيات

1. من خلال النتائج توصي الباحثة إن (القطاع الصحي) يحتاج إلى الاهتمام أكثر في متغيرات البحث (تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي) ولاسيما بعد (التخطيط) وإعادة النظر بسياسة عمل قسم الموارد البشرية في (قطاع الصورة الصحي) التي يتم من خلالها حصر (إيرادات القطاع الصحي) في تهيئة متطلبات أساسية لتنفيذ الخطط المستقبلية بغية الوقوف على أبرز المشاكل في ممارسات إدارة الموارد البشرية، للوصول إلى الأهداف المستقبلية.
2. توصي الباحثة بالاهتمام بـ (التدريب) في ممارسات الموارد البشرية ومواكبة التطورات في تدريب الموظفين وتهيئة من لديه خبرة ومهارة مكتسبة وتوفير الاحتياجات الضرورية والتكنولوجيا الحديثة والمتطورة، التي تمنح للعاملين الفرصة في المشاركة واتخاذ القرارات في العمليات الفنية والإدارية المختلفة داخل القطاع الصحي ، لتكون هنالك انتقالاً إيجابية على مستوى المنظمات الحكومية وتوصلت الباحثة إلى أن أغلب المديرين والمسؤولين في (قطاع الصورة الصحي) يمتلكون البصيرة الجيدة في دراسة المتغيرات البيئية نتيجة الخبرة السابقة والفهم العميق لديهم، وإنهم يمتلكون مستوى عالي من المهارات للتعامل مع الأحداث الطارئة التي تتطلب البديهة والسرعة .
3. إن (قطاع الصورة الصحي) يحاول قدر الإمكان منح (المكافآت) من أجل تمكين العاملين من إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب، ولكن بشكل غير مستمر ولاحظت الباحثة إنه على الرغم من صعوبة توفير الموارد المادية بالشكل المطلوب في بعض الأحيان وفي الوقت المناسب بسبب ما يتم صرفه على عمليات أخرى وكذلك حصر ميزانية القطاع الصحي في مصروفات محددة، هناك محاولات من قبل الإدارة العليا لزيادة الاهتمام في توفير احتياجات العاملين ومكافآتهم نتيجة أيمانها بأن العمل سيعود بالنتائج الإيجابية

بصورة عامة. توصي الباحثة بضرورة احتواء بُعد (التعويضات والاجور) للعاملين في (القطاع الصحي) تحفيزاً لما يقدموه من أفكار داعمة لنجاح القطاع الصحي وتميزه، فلا بد من الاستفادة من أفكارهم بشكل ايجابي من خلال منح التعويضات والمكافآت المادية والمعنوية التي تعزز أدائهم وتجعلهم ينتمون إلى القطاع الصحي بصورة أوسع

المصادر العربية

1. العبرية ليلي بنت سويد بن سعيد، والحضرمي، احمد بن سعيد بن ناصر (2021) "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الاقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)
2. ابراهيم، هشام ز غول، (2022) "تقييم ممارسات المراجعة الخارجية لمهام إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة" وكيل وزارة بالجهاز المركزي للحاسبات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة- جامعة دمياط، مجلد(3)، عدد(2)، جزء(2) . 18.
3. جودة، محفوظ احمد (2014) "ادارة الموارد البشرية" الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
4. حسين، ميسون علي (2021) "دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية" ، بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد(13)، العدد(3)، ص (190-215)
5. حماد، محمد محمود،(2021) "أثر تطبيقات البيانات الضخمة على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية": دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الدولية في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس- كلية التجارة بالإسماعيلية، مجلد (12)، عدد(2) ص 150-190
6. حاكم، أسماء (2022) "المعايير الاخلاقية كأداة لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية" دراسة حالة ، جامعة طاهري
7. صدقاوي، كمال، (2021)، "ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال وتحدي ممارسات تسبب الموارد البشرية" : قراءة نظرية وطرح أكاديمي، دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، (مجلد 21، عدد 1) ص 453-477 .
8. لصور، نضال، محسن احمد (2017) "التفاعل بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وادارة المعرفة واثرها في الجودة الشاملة" ، دراس
9. ة على شركات صناعة النفط والغاز اليمنية ،اطروحة مقدمة درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال .
10. ابو ليفة، & سناء مصطفى (2021) . "دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الانغراز الوظيفي" : دراسة ميدانية. مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية، 58(1)، 133-184.
11. الطائي، حيدر عبد عبيد.(2021). "دور القيادة المحاور في تعزيز الانغراز الوظيفي": دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الاهلية في محافظة بغداد، (رسالة ماجستير) كلية الادارة والاقتصاد\ جامعة كربلاء.

12. العطوي ، عامر علي حسين. الخفاجي، اسراء قاسم ياسين.(2016) " دور الروابط التنظيمية والمجتمعية في تعزيز قراري المشاركة والاداء" ، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء القطاع الصحي، مجلة المثني للعلوم الاقتصادية والادارية.
13. الحياتي، رغداء حقي اسماعيل .(2022) " القيادة الاخلاقية وتأثيرها في الانغراز الوظيفي": دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في وزارة الاعمار والإسكان والبلديات والاشغال العامة، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الادارة والاقتصاد الجامعة العراقية| بغداد
14. مروى، محمد(2013) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين(القدرة – التميز – فرص المشاركة) باستعمال أنموذج (AMO) مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، ع2 ص76.
15. الشمري، وضحة سالم فزع عويد، (2022) " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الاداء التنظيمي في عصر الرقمنه" ، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة مدينة السادات .
16. حميد ،شكور مجيد(2021)"ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في التجديد الاستراتيجي" رسالة ماجستير، بحث تحليلي لآراء مديري عينة من المستشفيات الخاصة بمدينة اربيل، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل.

English Resources :

1. Horváthová, P. (2011), The application of talent management at human resourcemanagement in organization, In 3rd International Conference on Information
2. Noe, R. A. & Hollenbeck, J. R. & Gerhart, B. & Wright, P. M. (2018), Human resource management, 16th. Ed, McGraw-Hill Education, New York.
3. Al-Dardiri, Ahmed Ismail (2018), The strategic role of human resources development in competitive advantage, economic and administrative

Christa. (2019). JOB EMBEDDEDNESS AND EMPLOYEE RETENTION ,7. Esterhuizen
IN HIGHER EDUCATION **(THE DEGREE MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION NELSON MANDELA UNIVERSITY).**

M. A. (2022). Paternalistic Leadership and Job Embeddedness With Relation to Innovative Work Behaviors and Employee Job Performance: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. Frontiers in Psychology 759088-759088. 13.

A. N. (2021). Description of Job Embeddedness in Arkansas County ,9. Parks
Extension Agents. University of Arkansas.

S. (2019). Investigating the mediating role of , & Nosrati, G., Eslami, F.,10. Rahimnia
job embeddedness: evidence of Iranian context. Personnel Review.

H. (2020). **Multifaceted** , & Rasool, A., Yadav, U., Akram, T., Csordas, I. A.,**11. Shah**
role of job embeddedness within organizations: development of sustainable approach
2158244020934876, 10(2),**to reducing turnover intention**. SAGE Open

A. (2020). **What makes** , & Bhattacharjee, W., Lin, A. A., Jahanshahi, J., Yan, J.,**12. Jia**
the perceived strength of the ‘employees more proactive? Roles of job embeddedness
‘HRM system and empowering leadership. **Asia Pacific Journal of Human Resources**
107-127, 58(1)

T. W. (2010). , & Lee, T. R., Mitchell, C. J., Sablinski, B. C., Holtom, J. P.,**13. Burton**
The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. **Journal of Vocational**
42-51, 76(1),**Behavior**

C. (2018). **Job** , & Standing, J., Redmond, P., Poizat, C., Inma, A.,**14. Coetzer**
embeddedness and employee enactment of innovation-related work behaviours.
International Journal of Manpower.

Z. (2019). **Entrepreneurial leadership and turnover** , & Guan, B., Pu, J.,**15. Yang**
job ‘intention in startups: Mediating roles of employees’ job embeddedness
1101, 11(4),**satisfaction and affective commitment**. **Sustainability**

A. L. (2022). The , & **Rubenstein**, D. G., Allen, S., Pustovit, J., Feng, V.,**16. Peltokorpi**
interactive effects of socialization tactics and work locus of control on newcomer work
177- 75(1), **and voluntary turnover**. **Human Relations: job embeddedness, adjustment**
202

April). **The effect of servant** , R. E. (2020, & Frieder, K. J., Hurt, T. M.,**17. Huning**
job satisfaction and job embeddedness , perceived organizational support, leadership
on turnover intentions: An empirical investigation. **In Evidence-Based HRM: A Global**
Forum for Empirical Scholarship. Emerald Publishing Limited

R. W. (2012). A **review of job embeddedness**: , & Griffeth, D. D., Fried, M.,**18. Zhang**
and directions for future research. **Human Resource , measurement issues, Conceptual**
220-231, 22(3),**management review**

J. M. (2018). **Job embeddedness may hold the key to the retention of novice** ,**19. Watson**
talent in schools. **Educational Leadership and Administration: Teaching and Program**
26-43, 29(1),**Development**

- E. B. (2015). " I found myself staying"-**A case study of the job** ,20. **Maniple embeddedness and retention of qualified health workers in rural and remote areas of Royal College of Surgeons in Ireland).** ,**Uganda** (Doctoral dissertation
21. & Abadi M. (2020). **The impact of human** , K. , Omar , A. , Salleh , O. , Aburumman **resource management practices and career satisfaction on employee's turnover** 641–652. , 10(3) , **intention**. Management Science Letters
- J. (2010). **Examining job embeddedness survey items for an adventure** ,22. Wilson **education population. Indiana University.**
23. kreasheh , F. A. F. , (2017) , **Human resource management strategies performance of employees , a study of independent public institutions in jordan** , A thesis
Doctoral Philosophy in public administration , political science , 2105ligarh muslim
university
- .