

دور الانغراز الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي**(دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء)****The role of Job embeddedness in enhancing organizational commitment****(An exploratory study of the opinions of a group of teaching staff at the College of Administration and Economics - Karbala University)****م.م. احمد جبار الغانمي**

Ahmed jabar

ahmed.jabar@gmail.edu.iq**م.م. امجد حميد**

Amgad hamid

م.م. عادل مجيد النصاروي

Adil majeed al nasrawe

adil.m@uokerbala.edu.iq**كلية الإدارة والاقتصاد _ جامعة كربلاء****Economics and Administration College – Karbala University****المستخلص :**

هدف البحث الى التعرف على مستوى الانغراز الوظيفي للعاملين في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء بقسميه التنظيمي والمجتمعي والمتمثلة بستة ابعاد فرعية (الروابط التنظيمية , الملائمة التنظيمية , التضحية التنظيمية , الروابط المجتمعية, الملائمة المجتمعية, التضحية التنظيمية) وعلاقته بالالتزام التنظيمي بأبعاده (الشعوري, المعياري , المستمر) , ولتحقيق الهدف الذي جرى من اجله البحث, واختبار فرضياته , جرى اعتماد استبانة معدة لهذا الغرض و كُيفت لتلائم التدريسيين في الكلية موضوع البحث اعتمد منها (74) والتي تمثل عينة البحث وباختلاف طبيعة عملهم .وقد اسُعمل البرنامج الاحصائي (Smart PLS).لملائمته لحجم العينة المستخدمة, واختبار الصدق والثبات اسُخدم (معامل كرونباخ الفا , الثبات المركب AVE) , واختبار الفرضيات اسُخدم مصفوفة الارتباط البسيط pearson . وستتجنا إن العلاقة الارتباط بين المتغيرين موضوع البحث علاقة قوية وطردية , ويثبت ذلك إن إدارة كلية الادارة والاقتصاد موضوع البحث لديها اهتمام بالأساتذة العاملين وتسعى الى توفير الاجواء المناسبة في بيئة العمل والتي تمكنهم من التمسك بعملهم وتقديم افضل ما لديهم, وتحقيق النجاح لكليتهم.

المصطلحات الدالة: الانغراز الوظيفي , الالتزام التنظيمي .**Abstract:**

The aim of the research is to identify the level of Job embeddedness of employees in the College of Administration and Economics – University of Karbala with its organizational and societal dimensions represented by In six sub–dimensions (organizational linkages, organizational relevance, organizational sacrifice, community ties, societal suitability, organizational sacrifice) and its relationship to organizational commitment in its dimensions

(emotional, normative, and continuous), In order to achieve the goal for which the research was carried out, and to test its hypotheses, a questionnaire prepared for this purpose was adopted and adapted to suit the teaching staff in the faculty subject of the research. The (Smart PLS) statistical program was used for its suitability to the sample size used, and to test the validity and reliability (Cronbach's Alpha coefficient, compound stability AVE), and to test the hypotheses, the pearson simple correlation matrix was used. We will conclude that the relationship between the two variables in the subject of research is a strong and positive relationship, and this proves that the administration of the College of Administration and Economics in question has interest in working professors and seeks to provide the appropriate atmosphere in the work environment that enables them to adhere to their work and present their best, and achieve success for their college.

Keyword: – Job embeddedness, organizational commitment.

المقدمة :

في ظل التطورات الحديثة التي تشهدها المنظمات وما يرافق ذلك من تحديات لأجل البقاء في سوق المنافسة ، ما يتحتم على المنظمات بذل جهود حثيثة واعتماد أساليب وانماط تساعد الموظفين على الاندماج داخل بيئة العمل فمن المواضيع التي جرى الاهتمام بها في هذا المجال الانغراز الوظيفي والذي برز ليس كأسلوب اداري جديد في حقل الإدارة فحسب وإنما برز كمنهج يسعى الى توظيف افراد ذوي قدرة عالية تمكنهم من تقليل السلوكيات غير المرغوب بها وتسعى للاحتفاظ بهم ، والذي يمثل متغير مستقل بأبعاده والتي تمثلت بستة ابعاد (الروابط التنظيمية ، الملائمة التنظيمية ، التضحية التنظيمية ، الروابط المجتمعية ، الملائمة المجتمعية ، التضحية المجتمعية)

ولكي تصل المنظمات الى مبتغاها فأنها تسعى للحصول على الافراد الذين لديهم التزام تنظيمي عالي ما يميزهم على غيرهم من الافراد، فكلما زاد الالتزام قل احتمال الغياب و ترك العمل ، وانهم يكونون اكثر استقرارا .

ومن هنا جاءت فكرة البحث والتي استندت في محاورها على دراسة الانغراز الوظيفي بأبعاده ومدى تأثيره على الالتزام التنظيمي بأبعاده.

تضمن البحث اربع محاور رئيسة يتناول المحور الأول الاطار المنهجي للدراسة (المشكلة ، الاهداف ، الاهمية ، فرضيات الدراسة والمخطط الفرضي ، حدود الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة)، بينما يتناول المحور الثاني الجانب النظري لمتغيرات للدراسة حيث يجري عن طريقه دراسة الانغراز الوظيفي والالتزام التنظيمي من حيث المفهوم والاهمية وتوضيحه للأبعاد التي يمكن عن طريقها قياسه ، فيما يتناول المحور الثالث الجانب العملي للدراسة وسيتناول المحور الرابع عرض اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث :

يعدُّ الانغراز الوظيفي بناءً شامل ومتعدد الابعاد اذ يمثل مجموعة من السلوكيات التي من شأنها تعزيز الالتزام التنظيمي ومن المواضيع التي نالت اهتمام واسع من قبل الباحثين والمختصين في السنوات الأخيرة (Maillol at 2007,3: all) اضافة الى ذلك يعدُّ الالتزام التنظيمي مجالاً ممكناً للتفسير من حيث بناء المفاهيم ونتائجه , وإنَّ هناك فجوة ما بين الفهم الفكري والميداني للمتغيرات في الكلية قيد الدراسة والتي عانت بدورها من عدة مشاكل على مستوى موقعها الاقليمي والعالمي والتي تمثلت بتصنيفها وموقعها بين الكليات , كل هذه التصورات دعت الباحث الى اجراء دراسة مستفيضة للوقوف على الاسباب وإيجاد الحلول الملائمة فضلا عن المشاكل الاخرى التي تواجهها , ويمكن صياغة المشكلة آنفة الذكر بالتساؤلات الاتية :

- 1- ما مستوى ممارسة الانغراز الوظيفي في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء .
- 2- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى الاساتذة في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء .
- 3- ما هو نوع واتجاه علاقة الارتباط بين الانغراز الوظيفي والالتزام التنظيمي .
- 4- ما هو حجم تأثير الانغراز الوظيفي في الالتزام التنظيمي .

ثانيا: أهمية البحث :

يستمد البحث الحالي أهميته باعتماده على مصطلحات إدارية مهمة تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين والتي تساعد بدورها في بناء واستمرارية المنظمة في سوق المنافسة .

كذلك تبرز أهمية البحث الحالي من اهتمامه بدراسة متغيرين يهتمان بالعامل النفسي للعاملين والتي تمكنهم من تأدية الاعمال المناطة بهم بأفضل صورة ,ومن الامور الجديرة بالاهتمام هو كيفية تنمية الانغراز الوظيفي والذي بدوره يزيد من الالتزام التنظيمي , مما يضيف أهمية للبحث ,وتزداد أهمية البحث كونه من البحوث القلائل التي اهتمت بدمج هذين المتغيرين في دراسة واحدة .

إضافة الى أنَّ هناك أهمية للبيئة التي يجري بها اجراء الاختبارات المتمثلة بكلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء وما ينتج عنه من نتائج , واستنتاجات , وتوصيات تعزز من دور الدراسة .

ثالثا: اهداف البحث :

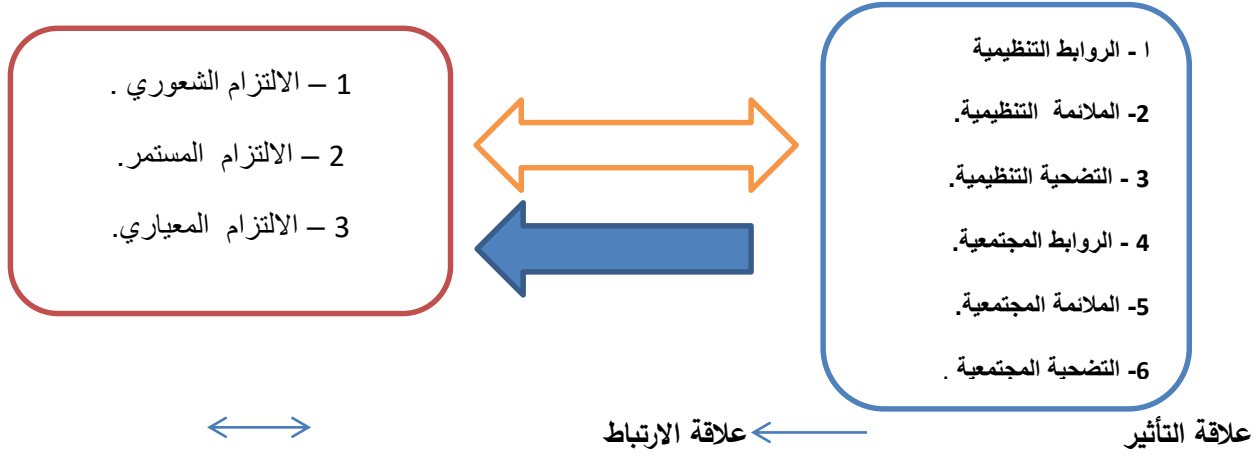
تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يأتي :

1. قياس مستوى توافر الانغراز الوظيفي لدى التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
2. قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
3. قياس نوع واتجاه علاقة الارتباط بين الانغراز الوظيفي والالتزام التنظيمي .
4. قياس حجم التأثير بين الانغراز الوظيفي والالتزام التنظيمي .

رابعا: المخطط الفرضي الدراسة :-

المتغير المستقل (الانغراز الوظيفي)

المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)



شكل رقم (1) المخطط الفرضي لمتغيرات الدراسة من اعداد الباحث

خامسا: فرضيات الدراسة :

يتضمن هذا البحث فرضيات أساسية هي :

- 1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانغراز الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي يتفرع منها الفرضيات الآتية :
 - يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروابط التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي.
 - يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الملائمة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي.
 - يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التضحية التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي.
 - يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروابط المجتمعية ومستوى الالتزام التنظيمي.
 - يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الملائمة المجتمعية ومستوى الالتزام التنظيمي.
 - يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التضحية المجتمعية ومستوى الالتزام التنظيمي.
- 2- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الانغراز الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي يتفرع منها الفرضيات الآتية :
 - يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الروابط التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي.
 - يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الملائمة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي.
 - يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التضحية التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي.
 - يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الروابط المجتمعية ومستوى الالتزام التنظيمي.
 - يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الملائمة المجتمعية ومستوى الالتزام التنظيمي.
 - يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التضحية المجتمعية ومستوى الالتزام التنظيمي.

سادسا : منهج الدراسة :

- 1- الجانب النظري : اعتمد البحث في هذا الجانب على المراجع والأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات ودراسات جامعية سابقة، والتصفح في شبكة المعلومات الدولية المتمثلة بالإنترنت (Internet) لتغطية الاطار النظري للدراسة .
- 2- الجانب العملي : اعتمد البحث في جانبه العملي على المعلومات المتوفرة في التي يحصل عليها الباحث باعتماده على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام اسلوب المسح باستمارة الاستبيان وتحليل النتائج التي سوف يتوصل اليها من توزيع الاستمارات على موظفي جامعة كربلاء العراقية، ولاختبار الصدق والثبات جرى استخدام (معامل كرونباخ الفا , الثبات المركب AVE) , ولاختبار الفرضيات استُخدم مصفوفة الارتباط البسيط pearson .
- 3- سابعا : حدود البحث :

- 1- المكانية : اعتمد الباحث على اجراء دراسته في حدود كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء بعمادتها واقسامها .
- 2- الزمانية : اعتمد الباحث في اجراء دراسته على التدريسيين في الكلية آنفة الذكر للفترة بين الاشهر (كانون الثاني الى اب) العام الدراسي 2020.

ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة :

تعد كلية الادارة والاقتصاد من اوائل الكليات التي تم تأسيسها في جامعة كربلاء والتي كانت مرتبطة بجامعة بابل آنذاك , ويتكون مجتمع البحث من (127) تدريسي ومن كلا الجنسين , وجرى الحصول على وصف خصائص عينة البحث من البيانات التي جمعت من توزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث من الاساتذة في كلية الادارة والاقتصاد بعمادتها واقسامها اذ يبلغ مجموع العينة (84) استاذ والتي تمثلت بعينة قصدية مكونة من الاساتذة التدريسيين في الكلية . وإن الاستمارات التي استرجعت (76) استمارة وهناك (8) استمارات لم يجري استعادتها ووجد أن هناك استمارات باطلة وعددها (2). ومن ثم تكون الاستمارات الصالحة للتحليل (74) استمارة والمبينة تفاصيلها كما سيبين لاحقا:

- 1- الجنس : بلغ عدد الذكور (57) وما نسبته (77.03 %) بينما كان عدد الاناث (17) ونسبة (22.97%), اذ إنَّ عدد الذكور يمثل النسبة الاكبر مقارنة بعدد الاناث الموجودين في الكلية موضوع البحث.
- 2- العمر: انقسم العمر الى اربع فئات عمرية اذ كانت الحصة الاكبر لفئة (41-50) اذ بلغ عددهم (34) ونسبة (45.95%) وتلتها الفئة العمرية (31-40) اذ بلغ عددهم (18) ونسبة (24.32%), بينما العمر (51 واكبر) فكان عددهم (15) وما نسبته (20.27%) , وكانت الحصة الاقل للأساتذة من عمر (30 فأقل) فكان عددهم (7) ونسبة (9.46) , ومما سبق يتبين لنا اغلب الاساتذة هم من الفئات العمرية الكبير والتي تمثل اعلى مستوى من الخبرة .
- 3- سنوات الخدمة: بناء على ما جرى الحصول عليه تبين للباحث إنَّ اغلب العاملين في الكلية هم الاساتذة اصحاب الخبرات العالية وتعدُّ من المميزات لهذه الكلية اذ حصلت الفئة (16 فأكثر) على الحصة الاكبر اذ بلغ عددهم (29) ونسبة (39.19%) وتلتها الفئة (11-15 سنة) اذ بلغ عددهم (26) ونسبة (35.13%), بينما حصلت الفئة (6-10 سنة) على (14) افراد بنسبة (18.92%) , والاقل خبرة كان عددهم (5) ونسبة (6.76%).
- 4- التحصيل الدراسي : بلغ عدد الاساتذة الحاصلين على شهادة الدكتوراه على (57) شخص ونسبة (77.03%) , بينما الاساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير بلغ عددهم (17) وما نسبته (22.97%) و بذلك تبين لنا أنَّ عينة البحث هم من الاساتذة اصحاب الكفاءات العالية والذين يمثلون ميزة إجابيه للكلية موضوع البحث .

تاسعا: الاساليب الاحصائية المستخدمة اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من البرامج الاحصائية الغرض منها تحليل البيانات التي جرى الحصول عليها من الاستبانة التي وزعت على التدريسيين عينة البحث وجرى استخدام برنامج (Smart PLS.V20) وكلاتي :

- 1- ثبات مصداقية القياس: تستخدم لقياس ثبات (الاتساق الداخلي, الصدق التمييزي و التقاربي).
- 2- الوصف الاحصائي: (الانحراف المعياري ,الوسط الحسابي , الاهمية الترتيبية والاهمية النسبية, مستوى الاجابة).
- 3- اختبار الفرضيات: معامل الارتباط person ,معامل النمذجة الهيكلية في برنامج smart-pls لاختبار الفرضيات والتأثير).

المبحث الثاني : الاطار النظري

توطئة :

الاول : الانغراز الوظيفي

يعد الاحتفاظ بالموظفين المهرة في وظائف الخدمة من الأولويات القصوى للمنظمات لان المنظمة تحتاج للاحتفاظ بموظفين ذوي مهارات عالية تمكنهم من تقديم خدمة ممتازة ومستمرة الى عملائهم (karatebe, 2012, 440): وهو بمثابة مجموعة مركبة من التصرفات العاطفية وغير العاطفية التي تمكن الموظفين من البقاء او ترك العمل في المنظمة,

1- مفهوم الانغراز الوظيفي :

يأتي مفهوم (الانغراز) في اللغة من (عَزَرَ) ,عَزَرَ الإبرة في القماش، وعَزَرَ العودَ ا في الأرض (المعجم الوسيط: 668) . يمثل الانغراز في المفهوم الوظيفي مجموعة من التأثيرات والروابط التي تساعد على بقاء الموظف في عمله كعلاقته مع اشخاص اخرين او روابطه في المنظمة والبيئة التي ينتمي اليها وما الذي سيضحي به الموظف عند مغادرته المنظمة (35, 2007: mallol at all) .او كما وصفه (Mitchell et al., 2001a: 1104) على أن الانغراز يمكن تمثيله بالشبكة التي يلتصق ويثبت بها الفرد.

ويعرف على أنه مجموعة كبيرة من التأثيرات النفسية والاجتماعية والمالية التي تساعد على بقاء الموظفين وهذه التأثيرات موجودة في داخل الوظيفة وخارجها . وغالبا ما يجري تقييمها بالخطوط في شبكة والتي يمكن أن يكون الشخص فيها عالقا (221: 2012, zhang at all) ,اذ إنه بناء شامل يجري تصوره على أنه القوة المشتركة التي تمنع الشخص من ترك وظيفته (4:2015, Nguyen).

ويمكن تعريفه بأنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية اكثر من غيرها يتميز فيها الموظف عادة بالحيوية والتفاني والانغماس في العمل (Halbesleben and Wheelerb,2008:242).

وقد طور ميتشل ولي (2001) مفهوم التجانس الوظيفي وشرح سبب بقاء الناس في منظماتهم بقوله (بأن الافراد يصبحون غارقين او عالقين في شبكة من الاتصالات في الوظيفة او المجتمع ويجعل من الصعب عليهم المغادرة) (murphy at all, 2013:5)

ويرى الباحث إن الانغراز الوظيفي هو مجموعة من العوامل والمؤثرات الجسدية والنفسية المادية والمعنوية خارجية كانت او داخلية التي من شأنها المساهمة في بقاء الموظف في وظيفته وجعله جزءا لا يتجزأ منها .

2- أهمية الانغراز الوظيفي : -

إن مفهوم الإنغراز الوظيفي مفهوم معنوي ، إذ إن وجود الموظف الماهر والكفوء في العمل يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ثابتة وذلك بزيادة فاعلية المنظمة على تنفيذ برامج للأجور والحوافز والمكافآت والترقيات والعلاوات إذ تساعد هذه البرامج على زيادة التزام الموظف مع المنظمة (Birsal at all,2012:51) ويمكن لنا أن ندرج أهمية الإنغراز الوظيفي في النقاط الآتية :

- تكمن أهمية الانغراز الوظيفي كونه من بين اكثر القضايا التي تواجهها المنظمات وهو كيفية الاحتفاظ بموردها البشري وما تواجهه من تكاليف إضافية او العلاقات الاجتماعية التي شكلها الموظفين داخل وخارج المنظمة وكل هذه العوامل تحقق أهمية حاسمة لتحقيق نجاح المنظمة ., (holtom , 2006 : 316).
- تزداد أهمية الإنغراز الوظيفي بتهيئة الموظفين الجدد بالشكل الذي يخلق لديهم ردود أفعال ايجابية حول الوظيفة والمنظمة وذلك بتوفير المعلومات الصحيحة والخاصة بكل مرحلة من مراحل التنشئة الاجتماعية التي يمكن لها أن تلعب دوراً فعالاً في تعزيز عملية الإنغراز الوظيفي. (الكناني,2019:67) , قدرة المنظمة على وضع البرامج التي تساعد المنظمة في زيادة تمسك بالموظفين الذين يعملون لديها وعدم تفكيرهم بترك عملهم , إن القادة يعرفون انه لا توجد لاحد اصفاد فضية , عقد ذهبي , تساعد على افضل إبقاء ما لديهم من الموظفين ومع ذلك لا بد من وجود طريقة للقيام بذلك (holtom, 2006:315),
- يساهم الانغراز الوظيفي على تقوية الروابط بين الموظفين وتشير الروابط الى عدد الاتصالات التي تربط الموظفين بأشخاص داخل شركاتهم (كالفرق واللجان وغيرها) او طول الوقت في العمل او روابطهم داخل مجتمعاتهم (العمل التطوعي, منظمات المجتمع .. الخ) . بإتباع سياسات العمل المرن او فرق العمل التي تعمل ضمن المشاريع طويلة الأمد ، كما يمكن للإدارة العليا من وضع برامج لتقوية هذه الروابط بين العاملين داخل المنظمة وخارجها والعمل على ديمومتها وصيانتها (Kaseri et al.,2012:362-361)
- يساعد الانغراز الوظيفي في تقوية وتنمية مبادئ الالتزام التنظيمي وذلك عن طريق برامج التدريب للعاملين والعمل على تحديد الأهداف وتقديم النصح والمشورة عند الضرورة (Fletcher,2005:26)

3- ابعاد الانغراز الوظيفي :

أشار العديد من الباحثين الى نوعين أساسيين من الابعاد التي تحكم سلوك الفرد تأتي مرة في المنظمة والأخرى في المجتمع الذي ينتمي اليه الفرد ولكل منها ثلاث ابعاد اتفق الباحثين على وجودها وهي (الروابط , الملائمة , التضحية) وبذلك يكون لدينا (6 ابعاد) على مستوى المنظمة والمجتمع ومن اولئك الباحثين (mallol and Holton:2007,36) , (Mitchell al.,2001:1104) (رشا :2016,117), (الفتلاوي :2012,131) وبناءً على ما تقدم فان هذه الابعاد هي التي اعتمدت من قبل الباحث كون اغلب الباحثين في هذا المجال قاموا باستخدامها جملة وتفصيلا والتي يمكن توضيحها كما يأتي :

ا- الروابط التنظيمية (Links organization):

ويتمثل هذا البعد الصلات والروابط التي تربط بين العاملين في المنظمة سواء كانت هذه العلاقات رسمية او غير رسمية والتي تحدث بين العاملين في نفس الخط او بين الرئيس والمرؤوسين وغيرهم من الأفراد في المنظمة والتي من شأنها أن تقوم بتقوية الاواصر والثقة بين العاملين وبين المديرين والموظفين وتبث فيه روح الفريق هذه الروابط هي جزء لا يتجزأ في العمل ويمثل غاية في الوظيفة (Shahriari, 2011:12).

يشير مفهوم الروابط الى ان هناك عددا من الاتصالات التي تربط الموظفين من داخل وخارج منظماتهم فالتى تكون داخل منظماتهم (كالفرق واللجان او طول الوقت في العمل وغيرها , وإن الافراد يصبحون غارقين او عالقين في شبكة من الاتصالات في الوظيفة والمجتمع مما يصعب عليهم المغادرة (murphy at all, 2013:3) . وهو يعيش بشبكة كشبكة الانترنت وما تمثله من تعقيدات بحيث يمكن للفرد أن يكون متشابكا مع عمله ولا يمكن فصله عنه وفي حالة حدوث أي خلل في تلك الشبكة يؤدي الى اضطراب العمل (takawira:2012,19).

ب- الملائمة التنظيمية Fit-organization:

الملائمة هي عملية التوافق والانسجام بين الفرد ومكونات بيئته (الاجتماعية ,الثقافية ,الاقتصادية) (الكناني:2019,74) , وإن ادراك وجود الملائمة بين الفرد ومنظمتها يعد الخطوة الأولى لوجود التكيف بين الفرد والوظيفة (الفتلوي:2012,133).

او هي المدى الذي يدرك عن طريقه الشخص أن الوظيفة او التنظيم او البيئة تتوافق او تُكَمَل او تلائم مجالات او جوانب من حياته. ويمكن وصفها على انها توافق الموظف او الانسجام بين منظمة الموظف وبيئته karatebe, 2012 (500:). فهي التطابق بين الوظيفة والمهارات بما يتلاءم مع الثقافة التنظيمية والتفكير في السلطة والمسؤولية والقيم والاحداث المهنية والنمو والتنمية , وبما يخدم اهداف الموظف والوظيفة (Zelda:2015,47).

ج- التضحية التنظيمية (Sacrifice organization):

تتمثل التضحية بالتكاليف التي تتحملها المنظمة والمجتمع والتي ترتبط بمغادرة العامل لها سواء كانت هذه التكاليف مادية او نفسية او اجتماعية (zhang at al :2012,221).

او تتمثل بالشعور الذي يشعر به الفرد بكسره للروابط بينه وبين المنظمة وقد تكون مادية (ماذا يستلمون إن غادروا) خصوصا اذا ترتب عليه الانتقال الى منزل اخر او مدينة أخرى . (Mitchell at all: 2001,7).

بينما وضح (bergiel at all) التضحية بالتكاليف المتصورة للفوائد المادية والنفسية التي فقدت بترك الوظيفة , فكما استسلم الموظف للمغادرة كلما زادت الأمور صعوبة على الفرد والمنظمة (bergiel at all: 2009,210). اوهي السهولة التي يكسر بها الفرد روابطه (أي ما يجب التخلي عنه اذا قاموا بترك المناصب الحالية) , فكما زادت الملائمة والروابط كلما زادت الصعوبة والتضحية (Feldman and ng :2007,353).

وهناك عدد من الاثار التي يترتب عليها فقدان الوظيفة او المنظمة التي يعمل بها منها عدم اليقين بالحصول على وظيفة جديدة , عدم الاستقرار , انخفاض الدخل , مغادرة أصدقاء العمل وعلاقاته الجيدة , فكما زاد اهتمام الموظف بالخسائر المترتبة على ترك العمل كلما زاد ارتباطه بها (wijayant:2004,332).

د - الروابط المجتمعية (Links community):

الروابط المجتمعية هي العلاقات والروابط التي تربط الفرد مع عائلته واصدقائه وجيرانه واقاربه (Tanova & Holtom, 2008: 1545). والتي تسبب بمجملها اختيار الاشخاص البقاء في الوظيفة. فكما زادت الروابط اصبح الفرد

اكثر تقيداً وارتباطاً بوظيفته ومنظمتها مع الاخذ بالحسبان بان هنالك روابط محددة تكون اكثر اهمية من الروابط الاخرى وهذا الاختلاف قد يكون محدود نسبياً (العطوي: 2012,8) إنَّ روابط المجتمع واهمها العائلة هي في المقام الأول والمتمثلة بالزوج او الزوجة والأطفال حيث تؤثر تأثيراً مهماً في زيادة انغراز الفرد مع منظمتها (الربيعي: 2016,118).

ه- الملائمة المجتمعية (Fit-community):

فالملائمة هي التطابق بين الفرد ومجتمعه الذي ينتمي اليه ويعيش فيه من حيث الجوانب المادية كالسكن , او من حيث الجوانب المعنوية كالقيم الاجتماعية او عن طريق الأنشطة التي الفنية والترفيهية... الخ (Tanova & Holtom., 2008: 1554). وينبغي على الشخص أن يدرك مدى ملائمة العمل للمجتمع والبيئة المحيطة التي ينتمي اليها ، وهل ان الشخص بالموقع الصحيح وكل ما هو ذات صلة بالملائمة للمجتمع ، فإذا كان الموظف يشعر أن المجتمع يقبل أو يدعم معتقداته ، فان الملائمة مع المجتمع ستزداد وبما يتيح للفرد مزايا عديد تمكنه من زيادة التزامه مع المنظمة التي ينتمي اليها (الربيعي : 2016,119).

ز - التضحية المجتمعية (Sacrifice community):

التضحيات المجتمعية هي جميع الخسائر المادية التي يتحملها الفرد جراء تركه للمنظمة كان تكون ترك الدار او المنطقة التي ينتمي اليها المتمثلة (خسائر البيع , ايجار منزل جديد) وما هي العوائد العادلة (الأجور , الرواتب) التي يمكن أن يحصل عليها الموظف في المنطقة التي انتقل اليها ، وهناك نوع اخر من الخسائر المجتمعية تكون انعدام او انخفاض التواصل مع المجتمع الذي ينتمي اليها بسبب زيادة او نقصان وقت العمل (Wilson,2010:43). وان هناك تكاليف إضافية سيتحملها الموظف جراء انتقاله كسهولة الوصول والقدرة على الوصول في الوقت المحدد (Lev & Koslowsky, 2012: 84). فكلما ازدادت التضحية المجتمعية التي يمكن أن يتحملها الموظف في عند ترك المنظمة كلما زاد تمسكه في العمل في منظمتها الحالية والمحافظة عليه (wijayant,2004:339).

ثانيا :الالتزام التنظيمي :

يعدُّ الالتزام التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في العلوم الاجتماعية والتي ابتدأت في مطلع الستينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة على يد العالم Becher والذي بين عن طريقه إن الالتزام ظاهرة نفسية وان الفرد يبقى في المنظمة طالما أن مدخلاته في تزايد ومن هنا ابتدأت الدراسات في هذا الموضوع (jing,hua 2009,619):

ويعد من القضايا المهمة في بيئة العمل الشديدة التنافس ايضا، كون المنظمات تعتمد بالصورة الاساس على موردها البشري ، ومن ثمَّ يسعى المديرون الى ايجاد الطرق التي تخلق التزام اكبر لدى الموظفين ، وانه يمثل القوة النسبية التي تربط الفرد بمنظمتها (sriva stave:2015,670) ، وعلى ضوء ذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية .

1- مفهوم الالتزام التنظيمي :

إنَّ الالتزام التنظيمي يتمثل في ردة الفعل لدى الموظف تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، كما يدلُّ على إحساس الموظف او الفرد وارتباطه بمنظمتها وانه يلتزم بعمله ليس بهدف المصلحة الشخصية او الخاصة وانما يكون هدفه من القيام بعمله من اجل المنظمة التي ينتمي اليها (billy at all :2006,37) .

وقد أشار (suma&lesha) الى أن الالتزام التنظيمي هو القوة النسبية للفرد للتماشي مع منظمة معينة او المشاركة فيها عن طريق تميزها بعوامل ثلاث (ايمانه القوي بقبول اهداف المنظمة وقيمها, الرغبة في بذل جهود كبيرة عوضا عن المنظمة, الرغبة القوية في الحفاظ عليها كونه عضوا فيها) (suma&lesha:2013,44).

وعرف (ke & Deng) الالتزام التنظيمي بأنه الرابط النفسي بين الموظفين ومنظماتهم مما يجعل من غير المرجح للموظفين ترك المنظمة طوعا (ke&deng:2012,82).

وأضاف talo بأن الالتزام التنظيمي هو جعل الناس يشعرون بأنهم يريدون الاستمرار بمشاركة المجموعة والمنظمة بصورة أوسع وانها تمثل صورة واضحة وجذابة لبقاء الموظف في المنظمة مما يولد شعور لدى المنظمة بالاحتفاظ على الخبرات الموجودة فيها (Mannarini & Talò:2011,451).

وبناء على من سبق من المفاهيم أنفة الذكر يرى الباحث بأن الالتزام هو العلاقة بين الفرد والمنظمة فهو بذلك يقوم بترسيخ الشعور الإيجابي للموظف تجاه المنظمة ويعكس مدى ارتباطه ورغبته في البقاء فيها .

2- أهمية الالتزام التنظيمي :

هناك مجموعة من العوامل التي اوجبت على الباحثين الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي والتأثير الكبير الذي يمارسه في نجاح المنظمات وبما يضمن لها الاستمرار والديمومة ومن هذه العوامل ما يأتي : (Lee, 2003: 179)

- تقوية الاواصر بين الافراد مما يجعلهم متماسكين فيما بينهم وبما يحقق الاستقرار داخل المنظمة .
- زيادة ثقة الافراد وایمانهم بقيم واهداف المنظمة وبما يساعد في رفع الروح المعنوية لدى الافراد العاملين .
- انخفاض مستوى دوران العمل مما يسمح بزيادة الإنتاج ورفع مستوى الأداء
- يساعد الالتزام الى زيادة الشعور والتعلق العاطفي بقيم المنظمة مما يزيد شعورهم بالرضا (suma&lesha:2013,42).
- يزيد الالتزام التنظيمي من جودة العمل عن طريق تخفيض التكاليف الناجمة عن دوران العمل وبما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية (Srivastava:2015,671)
- يساعد على زيادة الثقة بين العاملين والإدارة وبما يخفف الإجراءات الرقابية من قبل المديرين.
- يزيد الالتزام التنظيمي من تقبل العاملين في المنظمة للتغيير كونهم يشعرون بالولاء لمنظماتهم.
- الموظفون الملتزمون يكونون راغبون بالتضحية لأجل منظماتهم وبما يحقق ازدهارها . (عطية ومهدي:2016,332)

3- ابعاد الالتزام التنظيمي :

اهتم العديد من الباحثين بدراسة الالتزام التنظيمي وتوصلوا الى وجود مجموعة من الابعاد التي يمكن عن طريقها قياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين الا إن اغلب الباحثين اجمعوا على وجود ابعاد أساسية لقياس الالتزام التنظيمي وكان ابرزها ما اشار اليه (Meyer & Allen,2004:122) حيث أشار الى وجود ثلاث ابعاد أساسية وهي (الالتزام الشعوري, الالتزام المعياري , الالتزام المستمر) , وفي ما يأتي توضيح لهذه الابعاد .

1 : الالتزام الشعوري Emotional commitment:

وأوضح Romeo إنَّ الالتزام الشعوري هو الالتزام بالقيم وتوافق الآراء بين اهداف المنظمة والافراد فهو يمثل العلاقة العاطفية بين الموظف والمؤسسة التي ينتمي اليها (romeo at all:2018,2563) , فهو يشير بشكل رئيس الى تبعية

الموظفين العاطفية وهويتهم ومدخلاتهم في المنظمة وقوة الهوية الشخصية التي تمكنهم من المشاركة في المنظمة (Yongmei & Jiankai : 2015,58).

واضاف Abdallah at all إنَّ الالتزام الشعوري يتمثل بـ (عقلية الرغبة) والذي يشير الى المدى الذي يحدده الموظفون من ارتباطهم العاطفي بالمنظمة التي ينتمون اليها (abdallah at all :2017,33) , وإنَّ الافراد الذين لهم مستويات عالية من الالتزام العاطفي هم الذين يشعرون بأنهم يريدون الاستمرار في المشاركة في المنظمة (Talò,2011:451). هو ما يجعل الافراد راغبين بالالتحاق في المنظمة والمشاركة في عملها (suma&lesha:2013,44).

ب: الالتزام المستمر (Continuance Commitment):

فالالتزام المستمر هو عقلية التكلفة المتصورة أي مقدار الوعي الذي يملكه الموظف والتكاليف المرتبطة بتركه للمنظمة (abdallah at all :2017,33) , و هو شكل من أشكال الارتباط السيكولوجي مع المنظمة الذي عن طريقه يستطيع الموظف أن يقدر الخسارة التي يتحملها عن طريق تركه لعمله , ويأتي ذلك بالاعتماد على نظرية الرهان التي قدمها (bekar) التي مفادها كلما بقي الموظف في العمل لفترة طويلة فتكون لديه فكرة عن جوانب عمله من حيث الوقت والجهد وما يحصل عليه مهارات وماهي المنافع المادية من اجور ومكافأة التي تمنعهم من التفكير في ترك المنظمة والحصول على عمل بديل في منظمة اخرى (Kazlauskaitė, et al.,2006P: 300) فالالتزام المستمر يتكون من مستوى الرضا المتعلق بالتعويضات وإنَّ الفرد بحاجة الى التزام مستمر ما يمكنه من الحفاظ على الوظيفة للاستمرار والبقاء (Romeo:2018,2563).

وأضاف (Liu at all) إنَّ الالتزام المستمر يشمل الحقوق العاطفية والاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالمهنة بما في ذلك الترقية وزيادة الرواتب , والموظف سوف يتخذ العاطفة والسلوك الإيجابي في مقابل خلق قيمة للمنظمة التي ينتمي اليها (Liu at all.:2017,86).

ج- الالتزام المعياري (normative Commitment):

هو ما يشعر به الفرد من المسؤولية والالتزام الاخلاقي, وإنَّ الموظف مدين للمنظمة التي يعمل فيها (منصور وعاشور, 2016:57). وإنَّ الالتزام المعياري يعكس الشعور بالالتزام والمسؤولية المتبادلة والتي تبقي الفرد في المنظمة , وإنَّ الفرد بالمقام الأول في المنظمة (Yongmei & Jiankai : 2015,59), ويشعر الموظفون بشعور الفريق وإنَّ لديهم روابط مشتركة بين الطرفين (aboraia & Othman:2017,41).

وقد بين (abdallah at all) إنَّ الالتزام المعياري هو واجب اخلاقي وإنَّ بقاء الموظفون مع المنظمة سبب واجب عليهم , ويمثل هذا الاعتقاد مجموعة من الالتزام المتقابل من أجل تبادل الاستثمارات التنظيمية أو نتيجة التنشئة الاجتماعية او للاعتقاد بالحفاظ على الولاء للمنظمة (abdallah at all :2017,34). ووجد Andrew التزام الموظفون سوف يرتفع عندما يشعرون بالانتماء للمنظمة وأيضاً عندما تتعرف عليهم المنظمة كجزء من المنظمة. الاعتراف يعد هنا كجزء من النجاح التنظيمي (Andrew: 2017,3).

ثالثاً : العلاقة بين الانغراز الوظيفي والالتزام التنظيمي :

إنَّ هناك مكاسب وفوائد عديدة تحصل عليها المنظمة نتيجة وجود الالتزام التنظيمي , حيث إنَّ الافراد الملتزمون هم أكثر الافراد انغراز مع منظماتهم فهم عنصر الربط بين المنظمة وافرادها , ويمثل الالتزام الارتباط او التمسك او الاندماج والتطابق بين المنظمة وافرادها (حمادي,2016:311) . وإنَّ الفرد الملتزم هم الافراد الذين يحققون عملهم بأقل وقت وكلفة وجهد عن طريق اندماجهم بالعمل (عيسى و ابا زيد:2014,364) , كما يؤدي الالتزام التنظيمي في الاستمرار في العمل في المنظمة ورفع معدلات انتمائهم للمنظمة فكلما زاد الالتزام زاد الانغراز (الاندماج).

المبحث الثالث : الجانب العملي

تمهيد

يختص هذا المبحث بعملية التحقق من المقياس وثباته والوصف الاحصائي واختبار الفرضيات الخاصة بالبحث وقد اعتمد الباحث على البرنامج الاحصائي (Smart PLS) اذ يمكن استخدامه للعينات الصغيرة التي يقل عدد مشاهداتها عن (100) مشاهدة او مستجيب (33,2017-2018, Hair et al) ويستخدم برنامج (Smart PLS) في خطوتين اساسيتين الاولى بناء واختبار نماذج القياس للتأكد من صدق وثبات المقياس والثانية بناء واختبار النموذج الهيكلي.

اولاً: فحص واختبار اداة قياس الدراسة والوصف الاحصائي للمتغيرات

1. الترميز والتوصيف

يساعد الترميز الخاص بالفقرات الباحث في عملية تنظيم اسلوب العرض لفقرات القياس اثناء استخدام البرنامج الاحصائي ولسهولة تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين المتمثلين بالمتغير المستقل الانغراز الوظيفي بأبعاده (الروابط التنظيمية, والروابط الاجتماعية, والملائمة التنظيمية, والملائمة الاجتماعية, التضحية التنظيمية, والتضحية المجتمعية) والمتغير المعتمد الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الشعوري, والالتزام المعياري, والالتزام الاستمراري), والجدول رقم (1) يقدم توضيح حول ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات :

جدول (1) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد الفرعي	عدد العبارات	الرمز	المصدر
الانغراز الوظيفي	1. الروابط التنظيمية	4	RO	(Mitchell at al.,2001:1104)
	2. الروابط الاجتماعية	3	RC	
	3. الملائمة التنظيمية	4	FO	
	4. الملائمة الاجتماعية	3	FC	
	5. التضحية التنظيمية	4	SO	
	6. التضحية الاجتماعية	3	SC	
الالتزام التنظيمي	1. الالتزام الشعوري	3	CE	(Meyer & Allen,2004:122)
	2. الالتزام المعياري	4	CS	
	3. الالتزام الاستمراري	4	CC	

المصدر : اعداد الباحث باعتماد الادبيات

2. اختبار الصدق والثبات للمقياس:

يتم تقييم مقياس الدراسة عن طريق ما يعرف ما يعرف بالصدق (Validity) والثبات (Reliability) اذ يشير الثبات الى درجة امكانية المقياس بالإتيان بنتائج مماثلة عند اعادة الاختبار, لذا فهو يكشف عن اتساق المقياس, اما الصدق فيوضح هل إنَّ المقياس يقيس ما يفترض ان يقيسه, فهو يكشف عن دقة المقياس في تمثيل الظاهرة المراد دراستها (Hair et al, 2013:165-166).

وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variables) أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية ، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض إنَّ العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Smart-PLS). ولغرض تقييم نموذج القياس فان هناك معايير تستخدم للتقييم وكما يوضحها جدول (2):

جدول (2) معايير تقييم نموذج القياس

ت	المعيار	الحد المقبول
1	ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب $0.60 \leq$ كرونباخ الفا $0.70 \leq$
2	ثبات المؤشر	التشبع المعياري للمؤشر $0.70 \leq$
3	الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص (AVE) $0.50 \leq$

المصدر: اعداد الباحث باعتماد (Hair et al, 2017)

أ- تقييم نموذج القياس لمتغير الانغراز الوظيفي

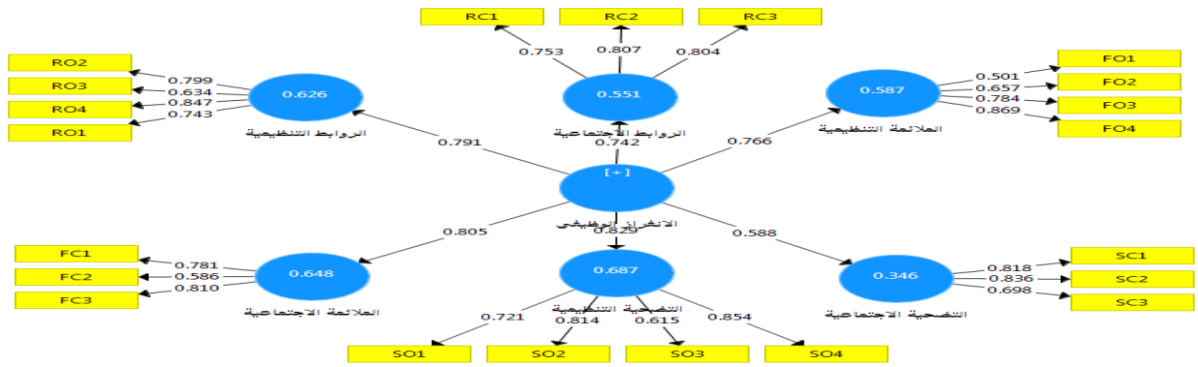
لغرض تقييم نموذج القياس الخاص بمتغير الانغراز الوظيفي استُخدم برنامج Smart-PLS اذ يبين الشكل (2) تشبعات الفقرات وهي الارقام الظاهرة على الاسهم التي تتجه من المتغيرات الكامنة الى المتغيرات المقاسة (الفقرات) او ما يسمى (ثبات المؤشر (الفقرة)) والذي يشير الى مربع التشبعات الخارجية المعيارية للمؤشر ويعرض كمية تفسير التباين في المؤشر للمتغير, لذا فهو يشير الى التباين المستخلص من المؤشر ايضا, و يُقيم ثبات المؤشر عن طريق حساب التشبع الخارجي (Outer Loadings) لفقرات (مؤشرات) المقياس, ويبين (Hair et al, 2017:94) وجود ثلاث حالات يمكن عن طريقها تقييم تشبع الفقرات (المؤشرات) وكالاتي:

اولا:- اذا كان تشبع الفقرة اكبر او يساوي (0.70) فهي تمثل البعد ولهذا يُستبقى عليها.

ثانيا:- اذا كان تشبع الفقرة بين (0.40-0.70) فان على الباحث التأكد من تأثير حذف هذه الفقرة على رفع قيمة بقية معايير نموذج القياس (كرونباخ الفا, الثبات المركب, AVE) واذا لم يكن هناك تأثير لها على المعايير ف يُستبقى عليها.

ثالثا:- اذا كان تشبع الفقرة يقل عن (0.40) فيجري حذفها.

وعلى ضوء المؤشرات آنف الذكر يتضح إنَّ جميع الفقرات كانت تشبعاتها اكبر من المعيار المحدد (0.40) كما إن قيم المؤشرات الاخرى (كرونباخ الفا, والثبات المركب, و اختبار AVE) ضمن المستوى المطلوب ولهذا يعدُّ نموذج القياس مستوفي الشروط كما يوضحها الشكل (2) والجدول (2) .



شكل (2) انموذج القياس لمتغير الانغراز الوظيفي

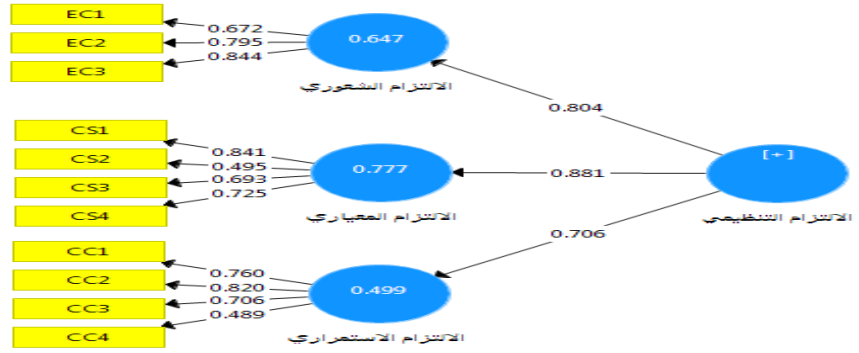
جدول (3) نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير الانغراز الوظيفي

ت	الابعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
1	الروابط التنظيمية	RO1	0.743	0.752	0.844	0.578
		RO2	0.799			
		RO3	0.634			
		RO4	0.847			
2	الروابط الاجتماعية	RC1	0.753	0.700	0.831	0.622
		RC2	0.807			
		RC3	0.804			
3	الملائمة التنظيمية	FO1	0.501	0.701	0.802	0.513
		FO2	0.657			
		FO3	0.784			
		FO4	0.869			
4	الملائمة الاجتماعية	FC1	0.781	0.721	0.773	0.537
		FC2	0.586			
		FC3	0.810			
5	التضحية التنظيمية	SO1	0.721	0.751	0.841	0.572
		SO2	0.814			
		SO3	0.616			
		SO4	0.854			
6	التضحية الاجتماعية	SC1	0.818	0.723	0.828	0.618
		SC2	0.836			
		SC3	0.698			

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ب- تقييم انموذج القياس لمتغير الالتزام التنظيمي

لغرض تقييم انموذج القياس الخاص بمتغير الالتزام التنظيمي تم استخدام برنامج Smart-PLS اذ يبين الشكل (3) تشبعات الفقرات وهي الارقام الظاهرة على الاسهم التي تتجه من المتغيرات الكامنة الى المتغيرات المقاسة (الفقرات) او ما يسمى (ثبات المؤشر (الفقرة) والذي يشير الى مربع التشبعات الخارجية المعيارية للمؤشر ويعرض كمية تفسير التباين في المؤشر للمتغير، لذا فهو يشير ايضا الى التباين المستخلص من المؤشر وكما يوضحها الشكل (3) والجدول (3)



شكل (3) نموذج القياس لمتغير الالتزام التنظيمي

جدول (3) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الالتزام التنظيمي

ت	الأبعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
1	الالتزام الشعوري	EC1	0.672	0.760	0.816	0.599
		EC2	0.795			
		EC3	0.844			
2	الالتزام المعياري	CS1	0.841	0.647	0.788	0.490
		CS2	0.495			
		CS3	0.693			
		CS4	0.725			
3	الالتزام الاستمراري	CC1	0.760	0.650	0.793	0.497
		CC2	0.820			
		CC3	0.706			
		CC4	0.489			

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

بعد القيام بعملية الحذف للفقرات (CS2,CC4) لغرض تحسين النموذج يوضح الشكل (4) والجدول إن النموذج الخاص بالالتزام التنظيمي يحقق المعايير المطلوبة للمصادقية والثبات.



شكل (4) نموذج القياس لمتغير الالتزام التنظيمي المعدل

جدول (4) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الالتزام التنظيمي المعدل

ت	الابعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
1	الالتزام الشعوري	EC1	0.680	0.760	0.816	0.598
		EC2	0.789			
		EC3	0.842			
2	الالتزام المعياري	CS1	0.819	0.715	0.832	0.623
		CS2	تم حذفها			
		CS3	0.732			
		CS4	0.815			
3	الالتزام الاستمراري	CC1	0.766	0.700	0.831	0.622
		CC2	0.875			
		CC3	0.717			
		CC4	تم حذفها			

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

3. الوصف الاحصائي للمتغيرات والابعاد واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Kurtosis and Skewness)

يمثل اختبار الاعتدالية للبيانات احد الشروط الاحصائية المهمة التي تسبق اختيار نوع الاحصاءات المستخدمة في التحليل اذ يتيح هذا الاختبار للباحث الوقوف على طبيعة التوزيع للبيانات فهل هي تتبع التوزيع الطبيعي ام إنَّ البيانات لا تتوزع طبيعياً ، وإنَّ معرفة ذلك يعطي للباحث حرية اختيار الاحصاءات الملائمة للبيانات اذ يمكن للباحث استخدام الاحصاءات المعلمية في حالة توزع البيانات طبيعياً في حين يجب استخدام الاحصاءات اللامعلمية في حالة عدم توزع البيانات طبيعياً ولتحقيق هذا الاختبار اعتمد الباحث على احصاءة الالتواء والتقاطح (Kurtosis and Skewness), الذي يستخدم ضمن حزمة (smart pls) فضلا عن أن توزيع البيانات طبيعياً سيقبل من تشتت النتائج (Hair et al, 2017:49)

اذ يوضح الجدول (5) بأن جميع قيم معاملي الالتواء والتقاطح الدنيا والعليا تقع بين حدود التوزيع الطبيعي البالغة $(1.96 \pm)$ عندما تكون المعنوية (5%) وبمستوى ثقة (95%) وهو ما اعتمده من قبل الباحثين في مجال ادارة الاعمال وهذا يشير الى أنَّ جميع ابعاد متغير الانغراز الوظيفي ومتغير الالتزام التنظيمي تتبع التوزيع الطبيعي مما يدل على أنَّ الباحث استخدام الاحصاءات المعلمية في الاختبار .

كما يوضح جدول الوصف الاحصائي لأبعاد ومتغيرات البحث اذ يتبين على مستوى المتغير المستقل الانغراز الوظيفي إنَّ بعد الملائمة التنظيمية احتل المرتبة الاولى فقد حصل على اعلى متوسط اذ بلغ (4.05) وبانحراف معياري بلغ (0.593) وبلغت الاهمية النسبية (81%) وبمستوى اجابة مرتفع, بينما كان اقل متوسط من نصيب بعد التضحية التنظيمية اذ بلغ (3.32) وبانحراف معياري بلغ (0.780) وبأهمية نسبية بلغت (66%) وبمستوى الاجابة (معتدل) , وقد بلغ المستوى العام لمتغير الانغراز الوظيفي (3.70) وبانحراف معياري بلغ (0.507) وبأهمية نسبية بلغت (74%) وبمستوى اجابة مرتفع, في حين حققت الابعاد في متغير الالتزام التنظيمي مستوى مرتفع للأبعاد وقد حقق بعد الالتزام المعياري اعلى المتوسطات اذ بلغ (4.08) وبانحراف معياري كان (0.534) وبأهمية نسبية بلغت (82%) في حين كان اقل متوسط من نصيب بعد الالتزام الاستمراري اذ بلغ (3.98) وبانحراف معياري (0.621) وبمستوى مرتفع. وتشير النتائج اعلاه الى توافر المتغيرين بإبعادهما لدى موظفي كلية الادارة والاقتصاد, جامعة كربلاء .

الجدول (5) نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي والوصف الاحصائي لمتغير الانغراز الوظيفي والالتزام التنظيمي لعينة (74) فرد

مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Skewness	Kurtosis	الابعاد والمتغيرات
مرتفع	.74	.706	3.72	-0.917	1.222	الروابط التنظيمية
مرتفع	.76	.665	3.78	-0.492	0.341	الروابط الاجتماعية
مرتفع	.81	.593	4.05	-0.639	0.813	الملائمة التنظيمية
مرتفع	.73	.695	3.65	-0.130	-0.045	الملائمة الاجتماعية
معتدل	.66	.780	3.32	0.220	0.076	التضحية التنظيمية
مرتفع	.74	.725	3.70	-0.234	-0.645	التضحية الاجتماعية
مرتفع	.74	.507	3.70	-0.017	0.435	الانغراز الوظيفي
مرتفع	.81	.610	4.03	-0.370	0.195	الالتزام الشعوري
مرتفع	.82	.534	4.08	-0.661	0.998	الالتزام المعياري
مرتفع	.80	.621	3.98	-0.626	1.074	الالتزام الاستمراري
مرتفع	.81	.455	4.03	-0.407	1.185	الالتزام التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS

ثانيا: اختبار الفرضيات

تنقسم هذه الفقرة الى جانبين اساسين الاول يتعلق باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة, اما الجانب الثاني فيتعلق باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة اذ اعتمد الباحث باختبار الفرضيات على مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). ومعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) وفي معادلة النمذجة الهيكلية كل من هذه المتغيرات يجري تمثيله بمجموعة من المتغيرات المقاسة التي تمثل بالرسم كمؤشرات للمتغيرات الكامنة. ومن ثم فان نموذج المعادلة الهيكلية هو نمط فرضي لعلاقات خطية موجه وغير موجه بين مجموعة من المتغيرات الكامنة وغير المقاسة (المقاسة). العلاقات الموجه تدل على بعض اصناف التأثيرات الموجه لمتغير ما على متغير اخر. اما العلاقات غير الموجه فهي ارتباطات لا تدل التأثيرات الموجه. في تحليل المسار يقدم هناك اختبار لعلاقات بين مجموعة من المتغيرات المقاسة ولا تتضمن في نمودجه متغيرات كامنة. ولتحقيق اهداف الدراسة ضمن هذا المبحث قسم الى جزئين هما:

أ. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تتعلق هذه الفقرة باختبار المسارات الارتباطية بين متغيرات الدراسة (الانغراز الوظيفي, والالتزام التنظيمي) وكما يلي:

اولا. الفرضية الرئيسية الاولى: استخدم معامل الارتباط البسيط (pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد. اذ يظهر الجدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغير الانغراز الوظيفي والالتزام التنظيمي. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات فان الجداول المتعلقة بالارتباط تشير الى حجم العينة (74) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يدل على أن قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويجري الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders, et all, 2009,459) وكالاتي :

جدول (6) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-0.30
2	علاقة ارتباط قوية	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70
3	علاقة ارتباط قوية جدا (او تامة)	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-0.99
4	لا توجد علاقة ارتباط	اذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة ارتباط تامة (سالبة او موجبة)	$1 \pm$
6	علاقة ارتباط سلبية ضعيفة	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-(-0.30)
7	علاقة ارتباط سلبية قوية	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين (-0.31)-(-0.70)
8	علاقة ارتباط سلبية قوية جدا (او تامة)	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من (-0.71) - (-0.99)

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات الاحصائية

جدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير الانغراز الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي

		الروابط التنظيمية	الروابط الاجتماعية	الملائمة التنظيمية	الملائمة الاجتماعية	التضحية التنظيمية	التضحية الاجتماعية	الانغراز الوظيفي
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.409**	.325**	.354**	.253*	.380**	.566**	.597**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.002	.030	.001	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74

يهدف قبول الفرضية الرئيسة الاولى أنفة الذكر من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط بين متغير الانغراز الوظيفي (المتغير المستقل) ومتغير والالتزام التنظيمي (المتغير المعتمد) إذ يشير الجدول (7) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المتغيرين, إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ($.597^{**}$) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير الانغراز الوظيفي والالتزام التنظيمي، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (7) يوضح تلك العلاقة, إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير الانغراز الوظيفي ومتغير الالتزام التنظيمي). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) بناءً على ذلك فأن افراد العينة المبحوثة (التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد) لديهم مستوى عالي من الالتزام التنظيمي مما يمكنهم من الاندماج في عملهم وتحقيق افضل المستويات.

وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية هي :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء الروابط التنظيمية مع متغير الالتزام التنظيمي يظهر تحليل الارتباط الظاهر في جدول(8) بان هنالك علاقات ارتباط قوية (لأنها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعء الروابط التنظيمية ومتغير الالتزام التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ($.409^{**}$). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1).

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء الروابط الاجتماعية ومتغير الالتزام التنظيمي

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (8) بان هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية و دالة معنويا بين بعء الروابط الاجتماعية ومتغير الالتزام التنظيمي. اذ بلغت علاقة الارتباط (0.325^{**}) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000). اذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1 %), اذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء الملائمة التنظيمية ومتغير الالتزام التنظيمي

يشير جدول (8) الى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) ظاهرة بين بعء الملائمة التنظيمية ومتغير الالتزام التنظيمي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.354^{**}) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3).

4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء الملائمة الاجتماعية في الالتزام التنظيمي

يشير جدول (8) الى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقات ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) ظاهرة بين بعء الملائمة الاجتماعية ومتغير الالتزام التنظيمي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.253^{**}) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4).

5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء التضحية التنظيمية مع متغير الالتزام التنظيمي

يشير جدول (8) الى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) ظاهرة بين بعء التضحية التنظيمية ومتغير الالتزام التنظيمي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.380^{**}) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (5).

6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء التضحية الاجتماعية مع متغير الالتزام التنظيمي

يشير جدول (8) الى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) ظاهرة بين بعء التضحية الاجتماعية ومتغير الالتزام التنظيمي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.566^{**}) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (5).

ب. اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة:

تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى التأثير المباشر وغير المباشر وكما يلي:

اولا. الفرضية الرئيسية الاولى: (يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين الانغراز الوظيفي بأبعاده ومتغير الالتزام التنظيمي)

اعتمد الباحث في اختبار فرضيات التأثير المباشرة عن طريق النموذج الهيكلي Structural Model باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Smart PLS. V.20). والشكل (5) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (الانغراز الوظيفي) والمتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل علاقة التأثير (قيمة B) اما القيمة الظاهرة في الدائرة لمتغير الالتزام

التنظيمي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) ولغرض تفسير مستوى تلك التأثيرات ومدى مطابقة النموذج جرى الاعتماد على معايير لتقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM وكما يلي:

1. التقييم الكلي لجودة مطابقة الانموذج

اشار (Hair et al, 2017) الى أنّ معيار التأكد من جودة مطابقة النموذج وفق (PLS) هو معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) (Standardized Root Mean Square Residual) فاذا كانت قيمته صفراً فهي اشارة الى تطابق مثالي، وكلما كانت قيمته اقل من (0.08) فهو تطابق مقبول (Henseler et all, 2016:9).

2. تقييم الارتباط الخطي

تشير قيمة هذا المؤشر الى اختبار الارتباط الخطي عندما يكون هناك ارتباط عالي بين متغيرين مستقلين اما اذا حصل ارتباط بين اكثر من متغيرين مستقلين فعندها يسمى ارتباط خطي متعدد ويتم التحقق من ذلك عن طريق قيمة (Variance Inflation Factor) (VIF) والتي يجب ان تكون قيمتها اقل من 5 وفقاً لقاعدة (Hair et al, 2017)

3. معاملات المسار

وتشير الى العلاقة الفرضية بين المتغيرات والتي يطلق عليها بالتأثيرات المباشرة ايضاً والتي تكون قيمها المعيارية بين قيمتي (+1-1) وكلما اقتربت القيمة من الواحد بالاتجاه الموجب فهو دليل على علاقة ايجابية والعكس صحيح ويمكن التأكد معنوية هذه القيم عن طريق الخطأ المعياري الذي يجري الحصول عليه عن طريق اختبار (Bootstrapping) والذي يوجد ضمن حزمة (Smart-PLS) وعن طريقها يجري حساب قيمة t والتي يجب أن تكون قيمتها اكبر من 1.96 عند مستوى معنوية قدره 0.05 (Hair et al, 2017:195).

4. معامل التحديد R^2

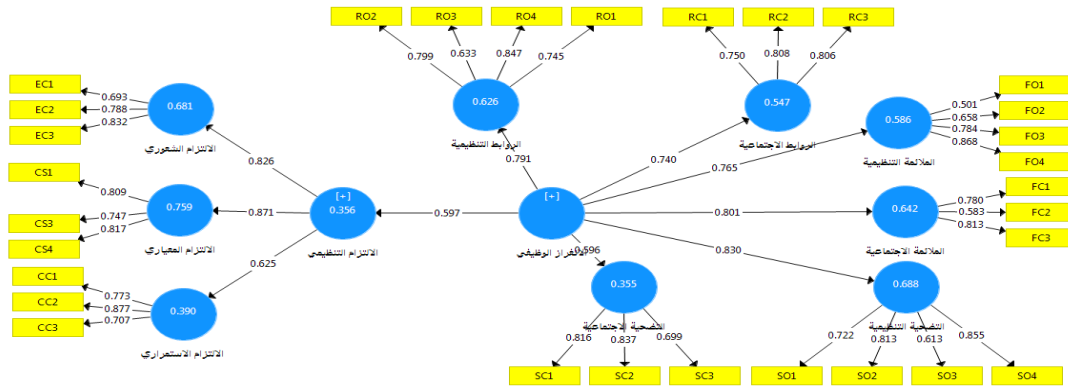
يشير معامل التفسير او التحديد الى قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ويشير (Chin, W.W. 1998:312) وهو ما اعتمد عليه الباحثين ضمن استخدامهم حزمة (Smart-PLS) الى مستويات قبول قيمتها كما يأتي اذا كانت قيمته اقل من 0.19 تكون القدرة التفسيرية مرفوضة واذا كانت تتراوح بين -0.19 و 0.33 فهي قدرة ضعيفة اما اذا كانت القيمة تتراوح بين 0.33-0.67 فهي قيمة معتدلة اما اذا كانت اكبر من 0.67 فهي قيمة عالية.

5. حجم التأثير f^2

يحتاج حساب قيمة التفسير الى معرفة حجم التأثير للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع لمعرفة مدى المساهمة لكل متغير او بعد وقد اشار (Cohen, 1988) تصنيف قيمة التأثير وفق الآتي: عندما تكون القيمة اقل من 0.02 فهذا يدل على عدم وجود تأثير، اما اذا كانت القيمة محصورة بين 0.02-0.15 فهو حجم تأثير قليل، اما اذا كانت بين 0.15-0.35 فهو حجم تأثير معتدل، اما اذا كانت اكبر من 0.35 فهو حجم تأثير كبير.

ويتضح عن طريق الشكل (6) إنّ معامل التحديد R^2 كانت (0.356) اي أن متغير الانغراز الوظيفي قادر على تفسير ما نسبته (36%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الالتزام التنظيمي حسب وجهة نظر المستجيبين من افراد العينة في كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء اما النسبة المتبقية والبالغة (64%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة وهي قيمة تفسير معتدلة.

كما يتضح عن طريق الجدول (9) والشكل (5) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.597). توضح بان زيادة مستويات توافر الانغراز الوظيفي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات الالتزام التنظيمي بنسبة (60%) من وحدة انحراف معياري واحد. وشكل (5) وجدول يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (5) وجدول يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.

كما يوضح جدول (9) بان معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) قد بلغت قيمته للنموذج الهيكلي (0.073) وهي اقل من المعيار المحدد (0.08) في حين كانت قيم المعنوية للاختبار ($t=5.963, P<0.01$) مما يدل على معنوية العلاقة ومن ثم قبول الفرضية الرئيسية الثانية اما عن حجم التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد يتبين عن طريق الجدول (9) ان حجم التأثير بلغ (0.553) وهو حجم تأثير ضمن مستوى عالي فضلا عن قيمة (VIF) التي ظهرت اقل من المعيار المحدد لقبولها.

جدول (9) تقديرات نموذج التأثير بين متغير الانغراز الوظيفي والالتزام التنظيمي

معامل التحديد	S.R.W	حجم التأثير	P value	T value	VIF	المسار	جودة المطابقة المسار SRMR
R ²		f ²					
0.356	0.597	0.553	0.000	5.963	1	الوظيفية<---الالتزام التنظيمي	0.073

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية :

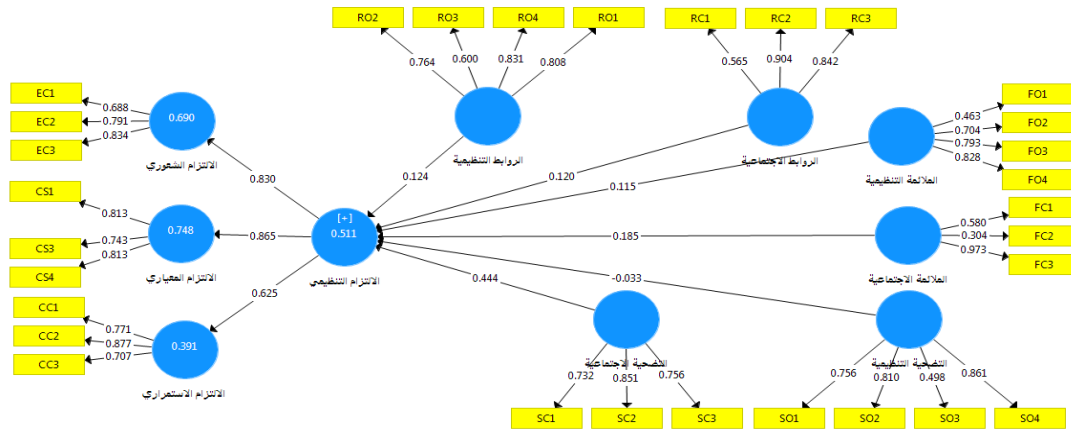
1. الفرضية الفرعية-1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده الروابط التنظيمية في الالتزام التنظيمي

اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير المستقل (الانغراز الوظيفي) والمتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي) على النموذج الهيكلي (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Smart-PLS), والشكل (7) يمثل النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل المعاملات

المعيارية اما القيمة الظاهرة في وسط الدائرة لمتغير الالتزام التنظيمي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين بان ابعاد متغير الانغراز الوظيفي مجتمعة قادرة على تفسير ما نسبته (51%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة كربلاء اما النسبة المتبقية والبالغة (49%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة، وهو ضمن مستوى معتدل. كما يوضح جدول (10) بان معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) قد بلغت قيمته للانموذج الهيكلي (0.071) وهي اقل من المعيار المحدد (0.08)

كما يتضح عن طريق الجدول (10) والشكل (6) بان المسار من بعد التضحية الاجتماعية في متغير الالتزام التنظيمي قد حقق تأثيرا اذ بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β)

($\beta = 0.444$, $P < .01$). هي قيمة موجبة معنوية فضلا عن ان قيمة t كانت اكبر من (1.96) اذ بلغت (3.873) وهي تحقق الشرط المطلوب فضلا عن قيمة VIF التي كانت اكبر من المعيار المحدد وأن حجم التأثير بلغت (0.277) وهي قيمة معتدلة وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، بينما لم تحقق باقي الابعاد علاقة تأثير معنوية مع متغير الالتزام التنظيمي. وشكل (6) و جدول يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)



شكل (6)

جدول المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد الانغراز الوظيفي والالتزام التنظيمي

معامل التحديد	S.R.W	حجم التأثير f^2	P-value	T-value	VIF	المسار	جودة المطابقة SRMR
R^2							
0.511							0.071
	0.124	0.016	0.382	0.874	2.007	الروابط التنظيمية-الالتزام التنظيمي	
	0.120	0.018	0.332	0.970	1.682	الروابط الاجتماعية-الالتزام التنظيمي	
	0.115	0.014	0.302	1.034	1.974	الملائمة التنظيمية-الالتزام	

التنظيمي					
الملائمة الاجتماعية-	2.117	1.026	0.305	0.033	0.185
الالتزام التنظيمي					
التضحية التنظيمية-	2.290	0.297	0.767	0.001	-0.033
الالتزام التنظيمي					
التضحية الاجتماعية-	1.455	3.873	0.000	0.277	0.444
الالتزام التنظيمي					

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PIs

وهذا يعني القبول الجزئي وليس الكلي تجاه تأثير ابعاد الانغراز الوظيفي في الالتزام التنظيمي

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات :

عن طريق عرض النتائج التي جرى الحصول عليها من اختبار الفرضيات المهمة بالارتباط والتأثير وجد أنّ هناك مجموعة من الاستنتاجات والتي يمكن تلخيصها بما يأتي :

1- اظهرت نتائج الارتباط الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المتغيرين, وإنّ هذه العلاقة قوية وطردية بين متغير الانغراز الوظيفي والالتزام التنظيمي ,ويثبت ذلك أنّ ادارة كلية الادارة والاقتصاد موضوع البحث لديها اهتمام بالأساتذة العاملين وتسعى الى توفير الاجواء المناسبة في بيئة العمل والتي تمكنهم من التمسك بعملهم وتقديم افضل ما لديهم, وتحقيق النجاح لكليتهم.

2- اوضحت نتائج الوصف الاحصائي للمتغير المستقل الانغراز الوظيفي ان بعد الملائمة التنظيمية احتل المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية , بينما كان اقل اهمية من نصيب بعد التضحية التنظيمية , بينما تباينت الابعاد المتبقية من حيث اهميتها , وقد حقق الانغراز الوظيفي بالمستوى العام أهمية نسبية مرتفعة , في حين حققت الابعاد في متغير الالتزام التنظيمي مستوى مرتفع للأبعاد اذ حقق بعد الالتزام المعياري المرتبة الاولى من حيث الاهمية تلاه الالتزام الشعوري في حين كان اقل نصيب بعد الالتزام المستمر من حيث الاهمية . وتشير النتائج آنفة الذكر الى توافر المتغيرين بإبعادهما لدى التدريسي كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء الان أنّ هناك ضعف واضح في المردودات التي يحصل عليها الاساتذة مقارنة مع غيرهم ويمكن أن نعزوها الى الظروف الاقتصادية التي يمر بها البلد وتفشي جائحة كورونا والتي تنعكس بدورها على التزامهم بالاستمرار بالعمل .

3- اظهرت نتائج الدراسة إنّ بعد الملائمة المجتمعية هي صاحبة اقل علاقة ارتباط من بين ابعاد الانغراز الوظيفي وبين الالتزام التنظيمي وأنّ هناك فجوة بين العاملين والمجتمع الذي ينتمون اليه.

4- اظهرت النتائج بأن هناك علاقة تأثير كبيرة بين متغير الانغراز والوظيفي ومتغير الالتزام التنظيمي وأنّ بعد التضحية الاجتماعية في متغير الالتزام التنظيمي قد حقق تأثيرا معتدلا وأنه حقق اعلى تأثير وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة, بينما لم تحقق باقي الابعاد علاقة تأثير معنوية مع متغير الالتزام التنظيمي وهذا يفسر ضعف تأثير هذه الابعاد على التدريسيين وقلة تثيرها في زيادة الالتزام التنظيمي. ونعزو ذلك الى عدم وجود النوادي الترفيهية والاماكن التي يجتمع فيها العاملين بمجتمعهم اضافة الى قلة الندوات والمؤتمرات التي تزيد من روابطهم.

التوصيات :

استنادا على ما جرى الحصول عليه من استنتاجات ولغرض الوصول الى افضل النتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمتمثلة بما يأتي :

- 1- يتطلب من الكلية ان تشعر الاساتذة العاملين فيها بأنهم الاساس القويم فيها , ولهم التأثير الريادي في بنائها وعن طريقهم تحصل الكلية والجامعة على مكانة مرموقة بين الجامعات , مما يعزز من شعورهم بتمسكهم بكليتهم , وأن تصبوا الى تطلعاتهم وافكارهم والاهتمام بما يزيد من باندماجهم والتزامهم .
- 2- يجب على ادارة الكلية زيادة الاهتمام بالبيئة التعليمية مما يزيد من تماسكهم واهتمامها بموضوع الانغراز الوظيفي بأبعاده والذي بدوره يزيد من الالتزام التنظيمي لدى التدريسيين مما يؤدي الى تقلب الفجوة بين الادارة المتمثلة بالعميد وبين الاساتذة العاملين فيها .
- 3- ينبغي على ادارة الكلية زيادة الاهتمام بالملائمة المجتمعية و الذي بدوره يحقق نمط ملائم من العلاقات الإيجابية بين الكلية وملاكاتها عن طريق اقامة المؤتمرات والتجمعات الثقافية والاهتمام بالوسائل الترفيهية والمجتمعية التي بدورها تزيد من الروابط وبما يقلل الفجوة بين الاساتذة وبيئتهم , وإن الكلية هي جزء لا يتجزأ من المجتمع.
- 4- زيادة الاهتمام بالجوانب المادية والمعنوية لما لها من تأثير قوي, والتي بدورها تزيد من ارتباط العاملين وتمسكهم بعملهم وعدم البحث على فرصة بديلة, وإن الفرد لن يحصل على بديل افضل جراء تركه للعمل في الكلية والانتقال الى جامعة او مجتمع اخر وأن تركه للعمل سيكلفه اعباء اضافية مادية ومجتمعية , والتي لا يمكن تعويضها بسهولة .
- 5- خلق اجواء الملائمة داخل وخارج المنظمة عن طريق الاهتمام بالجوانب الترفيهية كبناء النوادي الترفيهية واقامة التجمعات والندوات التي تعكس جوانب ايجابية في علاقة العاملين فيما بينهم ومع مجتمعهم . ومن جهة اخرى ينبغي على الكلية الاهتمام بالتدريسيين العاملين فيها والاهتمام بإعطائهم الفرصة للحصول على الترقيات والمناصب التي تتوافق مع مؤهلاتهم وخبراتهم , كل هذه الجوانب تجعل من التدريسي غير مستعد للتضحية بعمله والكلية التي ينتمي اليها ومن ثم زيادة انغرازهم والتزامهم.

المصادر العربية :

- 1- المعجم الوسيط.
- 2- الربيعي ,رشا عباس عبود (2016) , توظيف حاكمية المورد البشري في تعزيز الانغراز الوظيفي عن طريق الطاقة التنظيمية المدمجة (دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية (رسالة ماجستير غير منشورة) , جامعة كربلاء .
- 3- صادق , زانا مجيد, (2018) , دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كويّة",مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد(8) العدد(2)
- 4- العطوي ,عامر علي حسين, (2012)العلاقة بين الإنغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفية - دراسة تحليلية لآراء اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد-جامعة القادسية , المجلة العراقية للعلوم الإدارية, المجلد(9),العدد(37).
- 5- حمادي , احمد عباس (2016) الالتزام الوظيفي ودوره في تعزيز اداء العاملين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من والمدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان الفلوجة) . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية , مجلد (2),العدد(94).

- 6- عطية , طارق طعمة ومهدي , امانة عبد الكريم (2016) تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة / بحث استطلاعي , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد(94) المجلد (22), جامعة بغداد .
- 7- عيسى, احمد محمد, ابا زيد, رياض احمد (2014) دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني .مجلة العلوم الادارية , مجلد 4, العدد 12.
- 8- الفتلاوي, ميثاق هاتف , (2014) دور الإنعزاز الوظيفي في تقليل سلوك التهمك التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية (بحث تحليلي في دائرة صحة كربلاء),المجلة العراقية للعلوم الادارية – جامعة كربلاء, المجلد 9 , العدد 39
- 9- الكناني , محمد كامل غانم, (2019) ,الدور الوسيط للإنعزاز الوظيفي في العلاقة بين الصورة التنظيمية المدركة ومخرجات العمل (بحث تحليلي لأراء عينة من موظفي مديرية شباب ورياضة كربلاء) , (رسالة ماجستير غير منشورة) , جامعة كربلاء.
- 10- منصور, طاهر محسن ,عاشور, محمود شاکر (2016),**الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين ادارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي**(دراسة استطلاعية لاراء عيبة من العاملين في شركة نفط الجنوب) مجلة الاقتصاد الخليجي, العدد (30) , كانون الاول (2016).

المصادر الاجنبية :

1. Anthony Andrew, **Employees' Commitment and Its Impact on Organizational erformance**, Asian Journal of Economics, Business and Accounting 5(2): 1-13, 2017; Article no.AJEBA.38396
2. Ayman Bahjat Abdallah, Bader Yousef Obeidat, Noor Osama Aqqad,Marwa Na'el Khalil Al Janini, Samer Eid Dahiyat, **An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and organizational Commitment :A Structural Analysis in Jordan's Banking Sector**, Communications and Network, 2017, 9, 28-53.
3. Billy, Bai , Pearl, K. Brewer, Gail, Sammons and Skip, Swerdlow, , **"Job Satisfaction , Organizational Commitment and Internal Service Quality: A Case Study of Las Vegas Hotel / Casino Industry** , Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, Vol. 5, Issue.2,(2006) Available at: www.emeraldinsight.com.
4. Birsal,Melek & Boru,Deniz & İslamoglu,Guler Yurtkoru,E.Serra,(2012), " **job embeddedness in Relation With Different Socio Demographic Characteristics** ", Academy of Management Journal, 47(5).
5. Brooks C. holtom, Terence r. Mitchell, Thomas w. lee , **Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory** , Organizational Dynamics, Vol. 35, No. 4, pp. 316–331, 2006, www.organizational-dynamics.com
6. Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), Modern methods for business research (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
7. Carlos M. Mallol ,Brooks C. Holtom , Thomas W. Lee, **Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment** Article in Journal of Business and Psychology · August 2007
8. Erich B. Bergiel, Vinh Q. Nguyen , Beth F. Clenney, G. Stephen Taylor, **Human resource practices,job embeddedness and intention to quit** , Management Research News, Vol. 32 No. 3, 2009 ,pp. 205-219, Emerald Group Publishing Limited.
9. Feldman, Daniel C., Thomas W. H. Ng, **Careers: Mobility, Embeddedness, and Success**, Terry College of Business, University of Georgia, Vol. 33, No. 3, June 2007.
10. Fletcher,Richard E.A.,(2005)," **Job Embeddedness : A Construct of Organizational and Community Attachment Utilized to Assess Voluntary Turnover** ",Thesis Presented to the Faculty Department of Systems and Engineering Management Graduate School of Engineering and Management Air Force

- Institute of Technology Air University Air Education and Training Command In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Engineering Management.
11. Gibbs, Zelda,(2015), **Job Embeddedness: the differences between registered nurses and health care assistants**, The University of Texas.
 12. Hair, J, Huult, T, Ringle, C, and Sarstedt, M. (2017). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los angeles: Sage
 13. Henseler, J, Hubona, G and Ray, P.A.(2016). **Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. Industrial management and data system**, 116(1), 2-20
 14. Holtom, B. C., &Inderrieden, E. J. .(2006). "**Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover**". Journal of Managerial Issues, 18.
 15. Jianglin Ke, Xiuting Deng, **Family-Friendly Human Resource ractice, organizational Commitment, and Job Performance among Employees: The Mediating Role of Workplace Spirituality** ,Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2018, 6, 81-91 ,<http://www.scirp.org/journal/jhrss>,
 16. Jie Liu, Xiaowen He, Jinming Yu, **The Relationship between Career Growth and Job Engagement among Young Employees: The Mediating Role of Normative Commitment and the Moderating Role of Organizational Justice**, Open Journal of Business and anagement, 2017, 5, 83-94 <http://www.scirp.org/journal/ojbm>
 17. Jing, chen, hua, sun Xiao, (2009)," **The Relationship Research among Organizational Commitment, Employee Satisfaction and Work Performance**", International Conference on Management Science & Engineering, Vol.16.
 18. Jonathon R.B. Halbeslebena, Anthony R. Wheelerb , **The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave** , Work & Stress,Vol. 22, No. 3, July_September 2008, 242_256 <http://www.informaworld.com>
 19. Karatepe, Osman M., **the effects of coworker and perc organizational on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddeness**, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 36, No. 4, November 2012.
 20. Kaseri,Ahmad & Zalina,Anim & Ahmad,Abd Razak,(2012)," **The Relationship of Job Embeddedness and Occupational Commitment on Propensity to Stay Among Contact Centre Outsourcing Employees** ", Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship,Renaissance Hotel, Melaka, Malaysia 18-19.
 21. Kazlauskaitė, Ruta, Buciuniene, Ilona and Turauskas, Linas, 2006, "**Building Employee Commitment in the Hospitality Industry , Baltic**", Journal of Management ,Vol. 1, No. 3 , Available at www.
 22. Lee, B.H., "**Empirical study organizational commitment: A multi level approach**", The Journal of Behavioral and Applied Management, Vol. 4, No.3 , PP.178-199, (2003) .
 23. Lev, s. & Koslowsky, M. (2012). **Teacher Gender as a Moderator of the On-the-Job Embeddedness–OCB Relationship**. Journal of Applied Social Psychology, 42, 1, pp. 81–99.
 24. Mahmoud Kamal Abouraiia, Saad Mohammed Othman, **Transformational Leadership, Job Satisfaction,Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives**, American Journal of Industrial and Business Management, 2017, 7, 404-423 .
 25. Marina Romeo, Montserrat Yepes-Baldó1, Kristina Westerberg, Maria Nordin, **Impact of Job Crafting on Quality of Care: The Moderating Effect of Commitment**, Psychology, 2018, 9, 2649-2661<http://www.scirp.org/journal/psych>
 26. Mian Zhang a,*, David D. Fried b, Rodger W. Griffeth b, **A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research** Contents lists available at SciVerse ScienceDirect Human Resource Management Review 22 (2012) 220-231 journal homepage: www.elsevier.com/locate/humres.
 27. Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., & Erez, M. (2001) ," **Academy of Management Journal**, 44(6), 1102-1121.

28. Meyer, J.P. & Allen, M.P. "Employee Commitment, Survey Academic User Guide. London, Ontario, Canada: University of Western Ontario, 2004.
29. Saimir Suma, Jonida Lesha, "Job Satisfaction and organizational commitment: the case of Shkodra municipality", European Scientific Journal June 2013 edition vol.9, No.17, Albania.
30. Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009) **Research Methods for Business Students**. Pearson, New York.
31. Shahriari, Safoora, (2011), "Organizational Justice, Job Embeddedness, and Job Outcomes: A Study of Hotel Employees in Iran", Submitted to the Institute of Graduate Studies and Research in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Tourism Management, Eastern Mediterranean University, Gazimağusa, North Cyprus.
32. Saunders, Mark; Lewis, Philip; (2009) Thornhill, Andrian (**Research methods for business students**) Prentice Hall,
33. Takawira, Ndayiziveyi, (2012), "Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution", submitted in accordance with the requirements for the degree of Master of Commerce in the subject Industrial and Organizational Psychology at the University of South Africa.
34. Tanova, C. & Holtom, B. (2008). **Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries**. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9, 1553–1568.
35. Terri Mannarini, Cosimo Talò, **When Commitment Is Not Enough: How Stress and Individual-Organization Interface Affect Activists' Persistence**, Psychology 2011. Vol.2, No.5, 450-455 Copyright © 2011 SciRes.
36. Urmila Rani Srivastava, **Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals**, American Journal of Industrial and Business Management, 2015, 5, 666-685.
37. Vinh Q. Nguyen, **Job characteristics, Job embeddedness, and turnover intention: the case of Vietnam**, Article 8 Volume 2 *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, -2015
38. Wendy Marcinkus Murphy¹, James P. Burton, Stephanie C. Henagan, Jon P. Briscoe, **Employee Reactions to Job Insecurity in a Declining Economy: A Longitudinal Study of the Mediating Role of Job Embeddedness**, Group & Organization Management The Author(s) 2013 Reprints and permissions: sagepub.com/journalsPermissions.nav gom.sagepub.com
39. Wijayanto, B. Riwi, **the effect of job embeddedness on Organizational citizenship behavior: The Mediating Role of Sense of Responsibility**, Gadjah Mada International Journal of Business, Vol. 6, No. 3, 2004.
40. Xu Yongmei, Jiang Jiankai, "Empirical Research on Relationship of Caddies' Reward Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention" Chinese Studies, 2015, 4, 56-63 Published Online May 2015 in SciRes. <http://www.scirp.org/journal/chnstd> <http://dx.doi.org/10.4236/chnstd.2015.42009>,
41. Zhang, M., Fried, D., & Griffeth, R. (2012). **A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research**. *Human Resource Management Review* 22, 220–231.
42. (Hair et al, 2017-2018, 33)
43. Saunders, et al, 2009
44. (Henseler et al, 2016:9)