

The Effect of Job Empowerment on Job Embeddedness: An Analytical Survey of The Opinions of A Sample Of Workers In The Baghdad Municipality

Akram Naeem Qasim^{*1}, Amer Abdel-Latif Al-Amery¹, Bushra Abdul-Aziz Omer²

¹Technical College of Management - Baghdad, Middle Technical University, Baghdad, Iraq.

²College Technical Institute of Administration, Middle Technical University, Baghdad, Iraq.

dcc2019@mtu.edu.iq

Abstract This research aims to identify the effect of job empowerment on the job embeddedness of employees in the Baghdad Municipality. The research problem included a low level of job embeddedness among employees in the organization, and this may be a result of the decline in the level of employee empowerment. The questionnaire was a tool in collecting data, which included two axes: addressing The first axis is the personal data of the employees of the research sample. The second axis deals with the paragraphs of the research variables (empowerment and job embeddedness). (350) workers participated in the questionnaire. The descriptive analytical approach was used, using (Cronbach's alpha, arithmetic mean, standard deviation, Spearman correlation coefficient, and regression). Simple linear, a set of results were reached, the most prominent of which was the existence of a correlation as well as an effect of job empowerment on job embeddedness and its dimensions, meaning that an improvement in job empowerment practices enhances the level of feelings of job embeddedness among employees, and one of the most prominent recommendations is the necessity of the Baghdad Municipality adopting awareness programs To the leaders working for them, it explains the importance of empowering employees, explaining its impact on improving the quality of work,



  [10.36371/port.2024.2.2](https://doi.org/10.36371/port.2024.2.2)

Keywords: Job Empowerment; Job Embeddedness; Baghdad Municipality.

تأثير التمكين الوظيفي في الانغراز الوظيفي دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من العاملين في أمانة بغداد

أكرم نعيم قاسم¹ & عامر عبد اللطيف كاظم¹ & بشرى عبد العزيز عمر²

الكلية التقنية الادارية / بغداد، الجامعة التقنية الوسطى/ بغداد / العراق 1

الكلية التقنية الادارية / بغداد، الجامعة التقنية الوسطى/ بغداد / العراق 1

الخلاصة: يهدف البحث الى التعرف على تأثير التمكين الوظيفي في الانغراز الوظيفي للأفراد العاملين في امانة بغداد، وتضمنت مشكلة البحث بوجود انخفاض في مستوى الانغراز الوظيفي لدى الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة، وقد يكون ذلك نتيجة لانخفاض في مستوى عملية تمكين الافراد العاملين، وتم اعتماد الاستبانة كأداة في جمع البيانات، وتضمنت محورين، تناول المحور الأول البيانات الشخصية للأفراد العاملين عينة البحث، فيما تناول المحور الثاني فقرات متغيري البحث (التمكين والانغراز الوظيفي)، وشارك في الاستبيان (350) فرداً عاملاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستعمال الأساليب الإحصائية ومنها (الفا كرونباخ، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط سبيرمان، والانحدار الخطي البسيط)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج ومن أبرزها وجود علاقة ارتباط وكذا تأثير التمكين الوظيفي في الانغراز الوظيفي وابعاده، وهذا يعني أن أي تحسين في ممارسات التمكين الوظيفي سوف يعزز من مستوى الشعور في الانغراز الوظيفي لدى الافراد العاملين في امانة بغداد، ومن أبرز التوصيات هو ضرورة تبني امانة بغداد برامج توعوية للقيادات العاملة لديها، توضح أهمية تمكين الافراد العاملين، وبيان تأثيره في تحسين جودة الاعمال الموكلة إليهم، والتركيز على توفير الامتيازات المادية والمعنوية التي تسهم بانغراز الافراد العاملين، وتشكل حاجز يصعب التضحية بها عند تفكيرهم في مغادرة المنظمة، فضلاً عن التعرف على اراء، واحتياجات، ومشكلات الافراد العاملين بشكل مستمر، والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها لتعزيز انغرازهم الوظيفي.

الكلمات الدالة: التمكين الوظيفي؛ الانغراز الوظيفي؛ امانة بغداد

المقدمة

1.1. مشكلة البحث (Research Problem):

إنَّ ما تواجهه المنظمات الخدمية من تحديات لتلبية احتياجات افراد المجتمع يتطلب منها تمكين الافراد العاملين لأن من المفترض ان يكون له تأثير واضح في رفع مستوى أداءهم، ويزيد من انغرازهم بوظائفهم، وتوجههم نحو أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال معاشية الباحث في المنظمة المبحوثة، واستخدام الادوات المتمثلة بالمقابلات الشخصية، ومراجعة السجلات الرسمية، والتي افرزت بعض المشكلات منها (معدل الدوران الوظيفي مرتفع ناتج عن التنقل بين دوائر المنظمة المبحوثة، معدل غياب الافراد العاملين عن العمل مرتفع، دوران عالي بتسلم المناصب للمسؤولين وبعضها بمدد قصيرة، التأخير بالحضور الى الدوام) تم تحديد مشكلة البحث بـ (وجود ضعف في مستوى الشعور بالانغراز الوظيفي لدى الافراد العاملين في امانة بغداد)، وقد يكون ذلك نتيجة ضعف مستوى عملية التمكين الوظيفي لديهم، مما يثير التساؤل الرئيس الآتي:

• ما علاقة وتأثير التمكين الوظيفي في الانغراز الوظيفي؟

وفي ضوء التساؤل الرئيس انبثقت التساؤلات الفرعية الآتية:

- أ. ما مستوى تطبيق عملية التمكين الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة؟
- ب. ما مستوى الانغراز الوظيفي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة؟
- ت. ما طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي والانغراز الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟
- ث. هل يؤثر التمكين الوظيفي في الانغراز الوظيفي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة؟
- ج. هل هناك ارتباط وتأثير للتمكين الوظيفي في ابعاد الانغراز الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

1.2. أهمية البحث (Research Importance):

يمكن ايجاز أهمية البحث بالآتي:

- 1.2.1. مساعدة الإدارة العليا في المنظمة في التعرف على نتائج تطبيقهم لعملية التمكين الوظيفي لتعزيز مستوى الشعور بالانغراز الوظيفي مستقبلاً، وهذا يسهل عليهم التعرف على ما تعانيه المنظمة من فجوات.
- 1.2.2. إن التمكين الوظيفي والانغراز الوظيفي كلاهما يشجع على العمل ضمن الفريق الواحد، وتوفير بيئة عمل مناسبة، والتي

غالباً ما يرتبط تطور المنظمات الخدمية بقيام الافراد العاملين بأداء المهام الرسمية الموكلة إليهم، ولغرض جعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات والصمود في الامد الطويل من اجل تقديم الخدمات الأساسية التي يحتاجها المجتمع، فهذا يتطلب ان يكون الافراد العاملين مستقرين بوظائفهم من اجل اكتساب الخبرة المطلوبة لإداء العمل، ومن هنا جاء مفهوم الانغراز الوظيفي، والذي شكل أهمية كبيرة في منظمات الأعمال إذ أصبح موضوع الحفاظ على الافراد العاملين، والعمل على تعزيز استمرارهم في أداء الوظيفة، وعدم تركهم العمل له الأولوية القصوى لدى إدارة المنظمات، إذ إن مغادرة الافراد العاملين للوظيفة يسبب هدراً كبيراً لطاقت المنظمة، ورأس المال البشري الخاص بها، وإن الحفاظ على الافراد العاملين من المغادرة خاصة المتميزين منهم يُعدّ تنمية لقدراتها التنافسية، ومصدر قوة للمنظمة لمواجهة التحديات المتعلقة في توفير فرق العمل الكفؤة، والماهرة، وضمان عدم حصول عجز في المواهب داخل المنظمة.

ومن خلال عملية التمكين الوظيفي تستطيع المنظمة تحفيز الافراد العاملين لديها، وترفع من مستوى امكاناتهم، وقدراتهم، ومهاراتهم لغرض تقديم خدمة كفاءة تلي احتياجات المجتمع ورغباتهم، كما تُسهم في تحرير الإدارة العليا من الأمور الروتينية، لغرض ان ينصب تركيزها على القضايا الاستراتيجية، والأهداف طويلة الأجل، وإبقاء المنظمة في الطليعة دائماً، ومحاولة ان تكون رائدة في مجالات عملها.

يتناول هذا البحث التحديات المتمثلة في استكشاف عملية التمكين الوظيفي في سياقات جديدة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي والانغراز الوظيفي من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجها الافراد العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بإعمالهم في المنظمة المبحوثة، من أجل الارتقاء بمستوى الانغراز الوظيفي لديهم، وقد كان سبب اختيار امانة بغداد لتطبيق البحث هو دورها الفاعل في تقديم خدمات اساسية عديدة تخص البنية التحتية لمدينة بغداد.

في هذا البحث سيتم تناول المفاهيم (التمكين الوظيفي، والانغراز الوظيفي) والتعريف بهما وتوضيح خصائصهما واهميتهما، والتطرق الى أهم الفقرات التي تناولتها بعض الدراسات العلمية السابقة فيما يتعلق بهما ويربطهما بالعمل الخدمي.

1. منهجية البحث (Research Methodology)

القرارات، التي تخص عملهم من خلال تفويض السلطة والصلاحيات، والمشاركة في وضع الخطط المستقبلية، وتقديم المقترحات، وتنمية مهاراتهم، وتشجيع الأفكار الإبداعية.

1.5.2. الانغراز الوظيفي (Job Embeddedness): يشير الى مجموعة من المكونات الشعورية والسلوكية والادراكية، والتي تقود الافراد العاملين في امانة بغداد الى التمسك بوظائفهم بشكل أكبر، والتقليل من نوايا ترك العمل التي ممكن ان تنشأ لأسباب داخل المنظمة او خارجها، والمرتبطة بشكل واسع بالروابط والملاءمة وتضحية العاملين.

الملاءمة (Fit): تشير الى مقدار الراحة والتوافق بين ثقافة العاملين وأهدافهم، وتطلعاتهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، واحتياجاتهم، وبين احتياجات المنظمة المبحوثة من الخصائص نفسها.

الروابط (Links): يعبر عنها بمجموعة من العلاقات والاتصالات الرسمية وغير الرسمية، التي تسهم بارتباط العاملين مع الزملاء والرؤساء داخل المنظمة المبحوثة، والمجتمع بشكل عام، والتي يمكن ان تسهم بصورة مباشرة او غير مباشرة ببقاء العاملين في المنظمة.

التضحية (Sacrifice): وترتبط بمجموعة من المنافع المادية والمعنوية، التي قد يفقدها العاملين عند مغادرتهم للمنظمة المبحوثة التي يعملون فيها، وكلما كانت هذه المنافع عالية كلما اسهمت ببقاء العاملين في المنظمة.

1.6. منهج البحث وادواته (Research Methodology and Tools):

تم استخدام (المنهج الوصفي التحليلي)، وبالاعتماد على الأدوات (المقابلات الشخصية، والسجلات الرسمية، والاستبانة) لغرض جمع البيانات المطلوبة من الافراد العاملين في امانة بغداد لوصف متغيري البحث وابعاده، ومن ثم تحليلها احصائياً، بهدف الوصول الى الاستنتاجات التي من خلالها سيتم تقديم مجموعة من التوصيات.

1.7. مجتمع البحث وعينته (Research Community and Sample):

شمل البحث جميع الافراد العاملين في امانة بغداد، وان سبب اختيارها هو دورها الفاعل في تقديم خدمات اساسية عديدة تخص البنية التحتية لمدينة بغداد، فضلاً عن انتماء الباحث لمجتمع المنظمة المبحوثة مما يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات صحيحة

بدورها ستنعكس ايجابياً على الخدمات المقدمة خاصة وان اعمال المنظمة المبحوثة ذات طابع جماعي.

1.2.3. تقديم البيانات محددة لتقليص الفجوة التي ستكشف عنها نتائج البحث، والتي تتمثل بنقاط الضعف التي تعاني منها امانة بغداد في مستوى الاهتمام بالتمكين الوظيفي والانغراز الوظيفي.

1.2.4. ان النظرة العامة المقدمة في هذا البحث قد تدفع لنماذج بحثية جديدة ستكون مفيدة للمناقشة المستقبلية لعملية التمكين الوظيفي، والتي ربما تؤدي إلى تحليل أكثر تعمقاً، واكتشاف فوائد أخرى له.

1.3. اهداف البحث (Research objectives):
يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:
1.3.1. التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية في امانة بغداد لعمليات التمكين الوظيفي من وجهة نظر ب. الافراد العاملين.

1.3.2. التعرف على مستوى انغراز الافراد العاملين في منظماتهم.
1.3.3. تحديد العلاقة بين التمكين الوظيفي والانغراز الوظيفي من خلال (عينة البحث).

1.3.4. تحديد مدى تأثير التمكين الوظيفي في الانغراز الوظيفي من خلال (عينة البحث).

1.3.5. تحديد الارتباط والتأثير للتمكين الوظيفي في ابعاد الانغراز الوظيفي من خلال (عينة البحث).

1.4. حدود البحث (Limitations of Research):
1.4.1. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث الحالي في امانة بغداد.

1.4.2. الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية لأجراء هذا البحث من 2023 /10/1 ولغاية 2024 /1/25.

1.4.3. الحدود البشرية: تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، شاملة جميع الافراد العاملين وعلى اختلاف المستويات الإدارية في امانة بغداد، بصفة موظف على الملاك الدائم.

1.4.4. الحدود العلمية: تم اختيار متغيرين الأول التمكين الوظيفي، والثاني الانغراز الوظيفي بأبعاده (الملاءمة، والروابط، والتضحية).

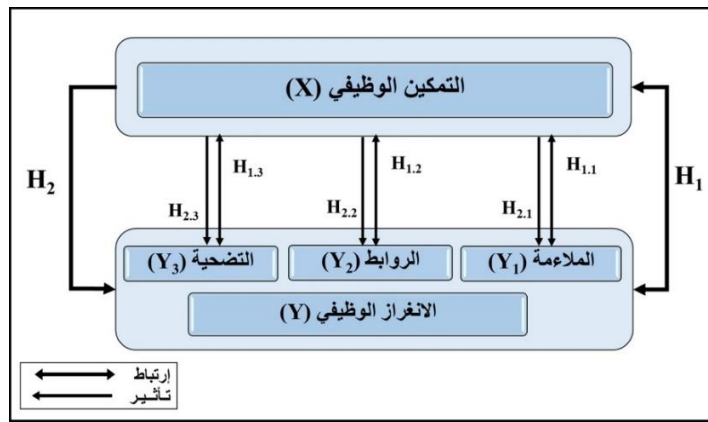
1.5. التعريفات الإجرائية لمتغيري البحث وابعاده (Definitions of Procedural Research)

1.5.1. التمكين الوظيفي (Job empowerment): وتعني إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في امانة بغداد بالمشاركة في اتخاذ

تعتبر عن واقع المنظمة الفعلي، والمطلوبة للبحث، فضلاً عن ضمان تعاون الأفراد العاملين معه. وتم سحب عينة عشوائية لمجموعة من الأفراد العاملين لمختلف التخصصات الفنية والإدارية، وبلغ مجتمع البحث (2210) فرداً عاملاً من المنتسبين على الملاك الدائم، وبلغت عينة البحث (328) فرداً، والتي تم تحديدها من خلال استخدام معادلة (Thompson) لاحتساب المخطط الفرضي للبحث (Hypothetical Research).

(Outline):

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث الحالي



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث الحالي

المصدر: اعداد الباحثين

- 1.9. فرضيات البحث (Research Hypotheses):**
- 1.9.1. الفرضية الرئيسية الأولى H₁:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي والانغراز الوظيفي والمنظمة المبحوثة، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- H_{1.1}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي وبعْد الملاءمة في المنظمة المبحوثة.
- H_{1.2}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي وبعْد الروابط في المنظمة المبحوثة.
- H_{1.3}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي وبعْد التضحية في المنظمة المبحوثة.
- 1.10. أساليب جمع البيانات (Data Collection Methods):**
- تم اعتماد أساليب مختلفة لجمع البيانات والمعلومات من أجل تحقيق أهداف البحث عبر اختبار فرضياتها، وكانت على النحو الآتي:
- 1.10.1. الإطار المعرفي (النظري):** للاعتماد على مختلف الدراسات (أطاريح الدكتوراه، ورسائل الماجستير، والدراسات البحثية المنشورة بالدوريات المحلية والعربية والعالمية، والكتب)، وشبكة
- 1.9.2. الفرضية الرئيسية الثانية H₂:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في الانغراز الوظيفي في المنظمة المبحوثة، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

من اجل اخذ فكرة أوسع عن مشكلة البحث، والتي في ضوءها حدد متغيري البحث.

ت. **الاستبانة:** تعد الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة الخاصة بالبحث الحالي، والتي تخص متغيري البحث وتضمنت محورين رئيسيين، هما:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، تمثلت بـ (الجنس، والتخصص الوظيفي، والتحصيل الدراسي، وعدد سنوات الخدمة، والمستوى الإداري).

المحور الثاني: تضمن العبارات الخاصة بمتغيري البحث، وتم وضع (20) فقرة تضمنت العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (التمكين الوظيفي) والمتغير التابع (الانغراز الوظيفي)، إذ تم قياسه من خلال ابعاده الثلاث (الملاءمة، والروابط، والتضحية)، وقد تم تصميمها على وفق مقياس (Likert) الخماسي [2]، لتحديد أوزان الإجابة، وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1): مقياس (Likert) الخماسي

لا اتفق بشدة	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة
(1) درجة	(2) درجة	(3) درجات	(4) درجات	(5) درجات

Source: Zumrawi, Abdel Azim & Leah, P. Macfadyen. (2023), "Proposed metrics for summarizing student evaluation of teaching data from balanced Likert scale surveys", *Cogent Education journal*, vol. (10), issue (2): 5.

1.11.3 Supported Statistical) الأساليب الإحصائية المعتمدة (Pearson correlation) معامل بيرسون للارتباط (coefficient) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة (Methods):

والابعاد و متغيري البحث.

1.11.4 الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والوزن النسبي، لمعرفة الوسط الحسابي لاتجاه الإجابات نحو الموافقة أو عدمها.

1.11.5 معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's correlation) coefficient لقياس درجة الارتباط.

1.11.6 تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Correlation Coefficient) لمعرفة مدى تأثير التمكين الوظيفي في الانغراز الوظيفي.

المعلومات الدولية الانترنت لإغناء الإطار النظري للبحث.

1.10.2 الجانب التطبيقي: للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة تم اعتماد الأساليب الآتية:

أ. **المقابلات الشخصية:** تم اجراء مقابلات شخصية مع مختلف الافراد العاملين لغرض تشخيص المشكلات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة، إذ أجريت المقابلات على مرحلتين، تضمنت المرحلة الأولى مجموعة من المسؤولين والملاك المتقدم في المنظمة المبحوثة، فيما تضمنت المرحلة الثانية مجموعة من الافراد العاملين ضمن المستوى التشغيلي، ومن خلال تلك المقابلات تم تحديد مشكلة البحث.

ب. **السجلات الرسمية:** تم الاطلاع على سجلات الافراد العاملين الخاصة (الإجازات الاعتيادية، والنقل، والغيابات، والعقوبات، المناصب الإدارية، والدورات التطويرية)، للمدة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.24) وبرنامج (Excel 2017)، واستخدمت الأدوات الإحصائية الآتية:

1.11.1 النسب المئوية والتكرارات & Percentages) لوصف عينة البحث.

1.11.2 اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

الشخصية والإبداع [7]، كما عرف بأنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد العامل وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع [4]، كما يمكن تعريفه بأنه درجة الثقة الممنوحة من الإدارة لعاملها لاتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم وواجباتهم الإدارية بشكل يساهم في تطوير مهاراتهم وادائهم [8]، وأن التمكين استراتيجية حديثة تحرر الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين، وشاركهم في بناء المنظمة، وتحديد رؤيتها المستقبلية، لان نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الافراد العاملين مع رؤية المنظمة، وأهدافها طويلة الأمد [9].

2.1.2. فوائد التمكين الوظيفي (Benefits of Job Empowerment):

إن التمكين الوظيفي يمثل عاملاً مهماً في استخراج طاقات الافراد العاملين الموجودة في المنظمة، وحثها على الإبداع في عملها، كما إن أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها من دون أن يتم إشراك العاملين فيها؛ إذ إنها تكون بأمس الحاجة ليس فقط إلى جهودهم؛ بل أيضاً إلى ما لديهم من خبرات ومعارف ومعلومات كذلك، ومن الفوائد التي يحققها التمكين الوظيفي:

- أ. تقليل التعب ودوران العمل في المنظمة، وتحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية.
- ب. إشباع احتياجات الافراد العاملين المرتبطة بتقدير الذات، وزيادة إحساسهم بالمسؤولية، والتي تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- ت. المساهمة في تنمية القدرات الإبداعية لدى الافراد العاملين، إذ أن استقلاليتهم تجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من غيرهم في بعض النواحي الفنية أو الالتزام الصارم بقواعد الوظيفة [3].
- ث. يساعد في زيادة فعالية فرق العمل من خلال إتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات بشكل اوسع [4].
- ج. زيادة الحصة السوقية للمنظمة، لان الافراد العاملين سيكونون أكثر نشاطاً وحماساً للعمل، ويصبح الزبائن أكثر

2. الإطار النظري (Theoretical Framework):

2.1. التمكين الوظيفي (Job Empowerment)

2.1.1. مفهوم وتعريف التمكين الوظيفي (Concept and Definition of Job Empowerment):

إن مصطلح التمكين مشتق من (القوة) الذي ظهر في الستينات كمفهوم في علم النفس الاجتماعي، ويعني أن الفرد لديه القدرة على القيام بعمل معين، لقد ازدادت المناقشات في ذلك الوقت الذي كان يُعد فيه التمكين مفهوماً إدارياً حديثاً، لذا يشير بعض الباحثين إلى أن (Elton Mayo) و (Hawthorne) يعدان الأساس في الاهتمام بعملية تمكين الافراد العاملين، بينما أشار آخرون الى إن حركة العلاقات الإنسانية، والتي ظهرت في الثلاثينيات شكلت جذور التمكين، ولكن الفوائد المتحصلة من عملية التمكين لم تتحقق من قبل مديري المنظمات إلا في العقدين الماضيين، إذ انتشر مفهوم هذه العملية بشكل واسع في مختلف أنواع المنظمات التجارية والصناعية، وتم تطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكية في التجارة من أجل زيادة إنتاجية الافراد العاملين، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتحسين عملية اتخاذ القرارات من أجل تعظيم أرباح المنظمة [3].

ويُعد مصطلح التمكين الوظيفي من المصطلحات الحديثة في الإدارة، ويعكس عملية إعطاء الأفراد العاملين سلطة واسعة لممارسة الرقابة، والمسؤولية، واستخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات بمعناها الأوسع [4]، كما يمثل فلسفة عمل واستراتيجية تقوم على التحول من منظمة تقليدية الى منظمة ممكنة عن طريق إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد العاملين، ومشاركة المسؤولين في اتخاذ القرارات، لغرض تعزيز قدراتهم الإبداعية، والابتكارية في الأعمال الموكلة اليهم من اجل الوصول الى القدرة التنافسية [5]، ويؤكد على تطوير مهارات القيادة الذاتية لدى الافراد العاملين [6].

وقد تم تعريفه بأنه منح الأفراد العاملين الحرية في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض السلطات، وزيادة المشاركة، والتحفيز الذاتي، والتركيز على العمل الجماعي، وتوفير بيئة عمل تحقق التنمية

العليا في المنظمات إلى تشجيع الافراد العاملين نحو التغيير وتقبل التطوير.

ح. نكران الذات (Ego Elimination): ويقصد به محاربة

إتباع الانماط القديمة ونبد السيطرة والتسلط.

ح. الاحترام (Respect): يشير الى إبراز أهمية كافة الافراد

العاملين في المنظمات التي يعملون فيها، وذلك من

خلال دعم تطوير أعمالهم وضمن الإبداع فيه، كما يشكل

الاحترام بين الافراد العاملين أنفسهم والإدارة العليا جوهر

خطوط الاتصال والتواصل [11].

2.1.4. معوقات تطبيق التمكين الوظيفي (Obstacles to

Implementing Job Empowerment)

إن سعي الإدارة لتمكين الافراد العاملين لا بد أن يواجه

تحديات ومعوقات عديدة، وهذه المعوقات قد تكون بيئية أو

بشرية أو تنظيمية، وعلى الرغم من الفوائد الكثيرة للتمكين،

إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تفعيل

التمكين الوظيفي داخل المنظمات منها:

أ. خشية الادارة العليا من فقدانها السلطة، وعدم رغبتها

في التغيير [4].

ب. البناء المنظمي الهرمي، وتعدد مستوياته.

ت. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

ث. تخوف الإدارة الوسطى من فقدان السيطرة، ووظائفها.

ج. ضعف التدريب والتطوير الذاتي، عدم ملائمة نظام

المكافآت.

ح. تخوف الافراد العاملين من تحمل السلطة

والمسؤولية.

ح. ضعف انظمة التحفيز، وعدم ملائمة نظام الحوافز

المكافآت [5].

2.2. الانغراز الوظيفي (Job Embeddedness)

2.2.1. نشأة وتطور الانغراز الوظيفي (Genesis and

Development of Job Embeddedness)

رضاً بسبب استجابة العامل السريعة، وحل المشكلات من

دون الرجوع إلى الإدارة [7].

ح. يضمن فعالية الأداء، إذ أن الفعالية في استثمار الموارد

البشرية في أفضل صورها ترفع من قيمة العمل، وتجعله ذو

منطقية أكبر، وأكثر تحفيزاً [10].

2.1.3. مبادئ التمكين الوظيفي (Principles of Job

Empowerment):

إن أساسيات التمكين الوظيفي تتكون من سبعة مبادئ مستمدة

من أحرف كلمة "EMPOWER"، إذ يمثل كل حرف من هذه

الكلمة مبدأ، وهذه المبادئ هي:

أ. التعليم (Education): يجب أن يكون كل فرد عامل في

المنظمة متعلماً، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية

الافراد العاملين والتي تؤدي إلى نجاح المنظمة.

ب. الدافعية (Motivation): يجب على الإدارة أن تخطط

لكيفية تشجيع الافراد العاملين على تقبل فكرة التمكين،

وإظهار دورهم المحوري في نجاح المنظمة من خلال

البرامج التوعوية والتوجيهية، وبناء فرق العمل فعالة،

واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للأفراد العاملين من

الإدارة العليا.

ت. الغرض (Purpose): (وضوح الهدف) لن تنجح جهود

التمكين إلا إذا امتلك كل فرد عامل في المنظمة فهماً

واضحاً لعملية التمكين التي تعتمد بشكل أساسي على

بناء وبلورة الثقة بين القيادة والافراد العاملين، وتحفيزهم

وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وكسر حاجز عدم الثقة بين

القيادة والافراد العاملين [10].

ث. الإنجاز (Ownership): ويؤكد هذا المبدأ على تقبل الافراد

العاملين لتلك المسؤوليات والصلاحيات، وضمن

المسؤولية لها لتتوازي مع الإنجاز.

ج. الرغبة في التغيير (Willingness to Change): ويشير

هذا المبدأ إلى البحث عن الأساليب الحديثة، والمواكبة

للتطورات الحديثة في المنظمات، وهذا المبدأ يدعو الإدارة

المنظمة، تعمل مقاييس الانعزاز الوظيفي على تقييم مقومات الفرد العامل العاطفية، والمعرفية للوظيفة من خلال خبراتهم في العمل، وكذلك خارجياً من خلال انغراهم الاجتماعي، والنفسي، والاقتصادي في المجتمع [17]، فيما تمت الإشارة اليه ايضاً بأنه يمثل مجموعة من القوى التي تربط الفرد العامل نفسياً، واجتماعياً داخل منظمة، وداخل المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتشمل الجوانب الرئيسية للانغزاز الوظيفي ربط الفرد العامل بأشخاص أو مجموعات أخرى في المنظمة او المجتمع، وكيف ستتناسب مع المنظمة أو المجتمع، وما سيضحي به الفرد العامل عند مغادرته لمنظمتها أو مجتمعه [18].

2.2.3. أهمية الانغزاز الوظيفي (The Importance of Job Embeddedness)

تواجه بيئة الأعمال التنافسية الحالية سلسلة من التغييرات المستمرة والابتكارات، لذا يتطلب من المنظمات فهم الدور الاستراتيجي لمواردها وطاقاتها البشرية، وذلك بالاحتفاظ وكسب الافراد العاملين ذوي المهارات والخبرات المميزة والموجهين نحو المعرفة، فضلاً عن كون عملية دوران الافراد العاملين قضية مكلفة وصعبة [19]، وتبرز أهمية الانغزاز الوظيفي من خلال:

أ. دعم أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، عن طريق الترابط مع المجتمعات المحلية، والمشاركة في الأنشطة التي تخدم المجتمع، وتشجيع الافراد على تعزيز هذه الأنشطة [20].

ب. المساعدة في تقليل دوران الافراد العاملين، إذ انه كلما كان مستوى الإنغزاز الوظيفي في حالة ارتفاع كلما انخفضت الرغبة في انتقالهم أو نية الدوران للأفراد للعاملين، فاذا ترك العامل عمله قد يصعب على المنظمة ايجاد البديل المناسب او انها قد تفتقر للموارد اللازمة للتوظيف [21].

ت. العمل على تحقيق نتائج وظيفية مهمة منها، ممارسات التوازن بين العمل والحياة، والاحتفاظ بالافراد العاملين، والمواقف الإيجابية المتعلقة بالعمل، وتحسين بيئة

في منتصف التسعينات كان (Matchell) وزملاءه، يراجعون دراسة اشارت عن اختبار نوعي لنموذج الدوران الطوعي، ومن خلال هذه المناقشات حول الدوران الطوعي للأفراد العاملين، أشار (Matchell) إلى أن المحادثات ركزت على التساؤلات، "لماذا يغادر الافراد؟" و"لماذا يبقى الافراد؟"، أدرك الفريق أنه نادراً ما قام البحث حتى هذه اللحظة بالتحقيق في العوامل داخل العمل وخارجه التي تغرز الافراد العاملين في منظماتهم، وقرروا بالابتعاد عن أبحاث دوران العمل وبدأوا في استكشاف العوامل التي تعزز الانغزاز الوظيفي [12]. في تلك اللحظة، وُلد بناء ما عُرف لاحقاً باسم الانغزاز الوظيفي (Job Embeddedness)، خلال المدة المتبقية من العام (1995) وأيضاً السنوات اللاحقة، ووسط المحادثات حول النموذج المطور بشكل خاص، ودوران العاملين بشكل عام، واصل (Matchell)، وزملاءه الحديث حول سبب بقاء الافراد العاملين أي ما الذي يجعلهم جزءاً لا يتجزأ من وظائفهم [13].

2.2.2. مفهوم الانغزاز الوظيفي (The Concept of Job Embeddedness)

يوصف (Mitchell, 2001) الانغزاز الوظيفي بالشبكة التي يلتصق ويثبت بها الفرد العامل، ويتكون من مجموعة واسعة، وكبيرة من القوى المؤثرة في انغزاز الافراد العاملين بمنظمتهم [14]، وعرف على أنه نمطاً جديداً يفسر اسباب بقاء الافراد العاملين داخل المنظمة بدلاً من مغادرتها، ووفقاً لنظرية الانغزاز الوظيفي ان الافراد العاملين راسخون بعمق داخل المنظمة، ولهذا فإنهم يحاطون بمجموعة شاملة من المؤثرات تجعلهم يفضلون البقاء في المنظمة بدلاً من المغادرة [15]، وعرف بأنه نطاق ومدى للعوامل النفسية، والاجتماعية، والمالية المؤثرة في الاحتفاظ بالافراد العاملين داخل المنظمة [16].

أن الانغزاز الوظيفي يُعد مفهوم طور في سياق الأدبيات حول الدوران الطوعي للأفراد العاملين كإطار عام، ولا يسعى إلى شرح اسباب مغادرة الافراد العاملين للمنظمة، الا انه يدرس مجموعة واسعة من المؤثرات التي تجعلهم يرغبون في البقاء داخل

بها تلك الجوانب المجتمعية مع حياته خارج المنظمة [23]، أن ملاءمة المنظمة وملاءمة المجتمع هما عنصران مهمان لتحديد مدة البقاء في المنظمة، ويكون الأفراد العاملون المتلائمون بشكل جيد مع المنظمة والمجتمع مرتاحين، ويبقون لمدة أطول بالمقارنة مع أقرانهم الذين يعانون من ضعف الملاءمة مع المنظمة، وكذلك المجتمع [25]، تنقسم الملاءمة الى قسمين الأول يشمل الملاءمة التنظيمية (Fit organization)، وتفحص كيف ينظر الفرد العامل إلى نفسه على أنه يشارك أهداف، وقيم، وخصائص متوافقة مع المنظمة، وكذلك توافقه مع العاملين الآخرين داخل المنظمة، والقسم الثاني يتضمن الملاءمة المجتمعية (Fit community)، وتشير الى معالجة العوامل غير المرتبطة بالعمل بشكل مباشر التي يمكن أن تساعد في زيادة نية الأفراد العاملين للبقاء في وظائفهم، ويمكن أن تشمل هذه العوامل الطقس المحلي، والوصول المريح ولربما السريع إلى الأنشطة، والاماكن الترفيهية مثل (النادي الرياضي، والموسيقى)، وثقافة المجتمع، والجيران، والأصدقاء، السياسات والأنشطة الدينية [26].

ب- الروابط (Links): ان الروابط تتمثل بالعلاقات الرسمية، وغير الرسمية، التي يتمتع بها الأفراد العاملين ضمن حدود البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وينبغي على المنظمات دعمها لتقويتها، لما لها من تأثيرات في إنتاجية الأفراد العاملين [27]، كما ويفترض المفهوم العام للانغراز الوظيفي بأن عدد الروابط والعلاقات يلصق ويوصل الفرد العامل وعائلته في نسيج اجتماعي ونفسي ومالي يتضمن كل من زملاء العمل، واصدقاء خارج العمل، والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد العامل، وهناك أيضاً روابط لكيانات في المنظمة، مثل مجموعة من زملاء العمل ضمن فريق العمل، وهناك روابط لكيانات في مجتمع الأفراد العاملين مثل الأقران، والأصدقاء والمعارف، والمجموعات الاجتماعية، اذ كلما زاد عدد الروابط بين الفرد العامل وشبكتة الاجتماعية والنفسية والمالية، زاد ارتباط الفرد العامل بالوظيفة والمنظمة [28]، وتنقسم الروابط إلى قسمين الأول يتضمن روابط تنظيمية (Links organization)، وهي روابط رسمية وغير رسمية تنشأ بطبيعتها من خلال العمل في المنظمة، ويكونها الفرد العامل مع

العمل والحياة، ويخفف من ضغوط العمل، ويرفع من السلوك الإيجابي [22].

ث. تقييم العوامل المختلفة التي لها تأثير إيجابي في الاحتفاظ بالأفراد العاملين من خلال فهم العناصر المختلفة، اذ يحلل إلى أي مدى يسود عمل الفرد العامل والثقافة المنظمة جوانب أخرى من حياته، ومدى انغرازه في الأنشطة الاجتماعية للمنظمة، والمرونة في مغادرة المنظمة، وما سيتخلى عنه العاملين إذا تركوا المنظمة [23].

ج. الاسهام في تقليل الفجوة بين قيم الفرد واهدافه مع قيم المنظمة واهدافها، وزيادة نوعية حياة العمل، والطلب على العمل التطوعي داخل المنظمة [24].

2.2.4. أبعاد الانغراز الوظيفي (Dimensions of Job Embeddedness)

يتكون الانغراز الوظيفي من ثلاثة ابعاد رئيسة تتمثل بـ (الروابط، الملاءمة، التضحية) وكلُّ بعد يرتبط مع الجوانب داخل المنظمة؛ (الانغراز المنظمي)، أو خارج المنظمة (الانغراز المجتمعي)، ونستعرضها من خلال ما يأتي [14]:

أ- الملاءمة (Fit): هي درجة توافق الفرد العامل مع الثقافة التنظيمية الحالية والمجتمع المحيط [22]، تتعلق الملاءمة بمستوى الراحة المدركة، والتوافق مع المنظمة التي يراها الأفراد العاملين من حيث الوظيفة، والمنظمة، والمجتمع، فمن منظور الانغراز أثناء العمل، يشير إلى درجة التطابق بين كل من الأهداف، والأفكار، والقيم، والتطلعات المهنية للفرد العامل، مع الأهداف والثقافة التنظيمية الأوسع للمنظمة، وكلما زادت درجة التوافق بين هذه القيم، والاهداف، والخطط، والأفكار، التي يحملها الأفراد العاملين، مع مهام عملهم، وثقافة المنظمة، وأهدافها، كلما زادت ملاءمة الأفراد العاملين، وقلت احتمالية مغادرة المنظمة لأنهم سيشعرون بأنهم مرتبطون بها على الصعيدين الشخصي، والمهني، كما تشير إلى الدرجة التي يشعر بها الفرد العامل بالتوافق أو الراحة والسهولة مع الخصائص البيئية للمجتمع، وكذلك الى الدرجة التي تتوافق

الفرد مرتبطاً بشكل كبير في مجتمعه، ومع ذلك يمتلك وظيفة خارج نطاق مجتمعه، فإن السفر بعيداً عن مجتمعه المرغوب إلى الوظيفة البعيدة قد يكون تجربة غير محبذة، لأن الوقت الذي سيقتضيه في السفر يعني قضاء وقتاً أقل في القيام بأنشطة مجتمعية.

ب- **متطلبات مالية (Financial Requirements)**: وتُعرف على أنها مجموعة عوامل تؤثر في حاجة الافراد الاقتصادية للعمل، وجد أنه عندما يكون للفرد العامل اسرة كبيرة يرعاها، ويكسب نقوداً قليلة من وظيفته، ويكون لديه دخل أقل من احتياجه لتلبية المتطلبات الأسرية، فمن المرجح أن ينظر إلى العمل كأداة لدعم حياته، كما من المرجح أن يركز على جوانب العمل أكثر من تركيزه على الجوانب المجتمعية، لأنه يعتمد بشدة على الوظيفة لدعم معيشته، ويكون للانغراز المنظمي تأثير أكبر في معدل دورانه من الانخراط في المجتمع، من ناحية أخرى قد يكون الفرد العامل الذي تمت تلبية احتياجاته المالية أكثر ميلاً إلى الاهتمام بقضايا الأنشطة المجتمعية، مثل التعليم، وجودة الرعاية الطبية، والخدمات الاجتماعية الأخرى، لذا قد يكون للانغراز المجتمعي أهمية أكبر من الانغراز المنظمي في قرار البقاء بالعمل داخل المنظمة [28].

ت- **حجم المنظمة (Organization Size)**: ان حجم المنظمة قد يكون عاملاً مساعداً في انغراز الفرد العامل في وظيفته، وذلك كون المنظمات الكبيرة تعمل على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال أكثر بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة من خلال اعتمادها على الحوافز الفردية والجماعية، وبرامج التأمين الصحي، والتأمين على الحياة، إذا أن مثل هذه الممارسات تظهر بالمنظمات الكبيرة بوضوح وأكثر التزاماً وتطبيقاً منها في المنظمات الصغيرة [33].

ث- **ثقافة المنظمة (Organization Culture)**: تمثل احدى العوامل التي تجعل الفرد العامل منغرزاً في وظيفته، وتزيد من التزامه بالعمل، وتصعب قرار مغادرة المنظمة، وذلك لأنه معتاد ومنسجم معها [34].

ج- **سياسة المكافأة والتعويضات (Reward and Compensation Policy)**: إن سياسة المكافآت المرضية في المنظمة قد تثير إحساس الفرد العامل بالاحتفاظ بمراد قيمة، ويشعر بالتضحية العالية إذا ترك

زملائه داخل المنظمة، والقسم الثاني يشمل روابط مجتمعية (Links community) اذ تتمثل بإفراد الاسرة وجميع الأنشطة والعلاقات والعوامل البيئية التي لها تأثير في مدى بقاء الفرد العامل في عمله مثل (الأنشطة الترفيهية، الأنشطة الاجتماعية، أماكن العبادة) [29].

ت- **التضحية (Sacrifice)**: تشير إلى الفائدة (المادية والنفسية) التي قد يخسرها الفرد العامل في أي وقت إذا اختار مغادرة المنظمة وتغيير مكان العمل، وكلما زادت هذه التضحية كلما كان القرار بمغادرة المنظمة أكثر صعوبة [14]، كما وتشير الى مستوى تكلفة الفرصة البديلة التي يمكن للفرد العامل أن يتجاهلها عند ترك وظيفته [22]، وتتجسد ايضاً بإدراك الإجهاد النفسي أو المالي الذي قد يتعرض له الفرد العامل نتيجة مغادرة المنظمة، عندما يترك الفرد العامل المنظمة يتم كسر الروابط، وقد يجبر على ترك الأصدقاء أو ترك العائلة أو تغيير مدارس الاطفال [30]، ان التضحية الخاصة بالمنظمة تسمى التضحية المنظمة (Sacrifice organization)، ويمكن أن تتخذ هذه التضحيات أشكالاً عديدة منها، المكانة، والمنصب، والراتب، والمدفوعات، والتقاعد، والمزايا المادية الأخرى [31]، ويمكن أن تشمل هذه التضحيات خسائر غير ملموسة مثل فقدان الأقدمية، والمساحة المكتبية، وامتيازات وقوف السيارات، وفرص التقدم، والاستقرار الوظيفي [32]، أما التضحية الخاصة بالمجتمع تسمى التضحية المجتمعية (Sacrifice community)، والتي في العادة تكون مشكلة فقط إذا كان الانتقال المطلوب يتوجب فقدان الفرد العامل للمجتمع المحيط تضحية كبيرة جداً بالنسبة له، غالباً ما يمثل طول وقت التنقل، والراحة في المنزل، والامان، والقرب من المرافق المحلية، والمناصب القيادية في المجتمع خسائر لا يرغب الافراد العاملين في تحملها [26].

2.2.5. العوامل المؤثرة في الانغراز الوظيفي (Factors Affecting (in Job Embeddedness

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في انغراز الافراد العاملين بوظائفهم داخل المنظمة منها:

أ- **وقت التنقل (Commute Time)**: ويشير إلى المدة الزمنية التي يقضيها الفرد العامل في اليوم للتنقل من وإلى مكان العمل، إذا كان

الوظيفة الحالية، من ناحية أخرى يمكن أيضاً أن تزيد من تحفيز الفرد العامل وانغرازه الوظيفي.

ح- **عبء العمل (Work Load)**: قد يشعر الفرد العامل بعدم التوافق أو عدم الارتياح مع منظمته عندما يشعر بعبء العمل المفرط أو مطالب العمل الكثيرة، وهذا سيؤثر بشكل كبير في انغرازه الوظيفي [35].

3. الإطار العملي (Practical Framework):

3.1. تحليل ووصف افراد عينة البحث

بلغ عدد الافراد العاملين في امانة بغداد (2210) فرداً من المثبتين على الملاك الدائم، وبعد تطبيق معادلة (Thompson) لاحتساب سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي

الجدول (2) وصف عينة البحث

ت	وصف عينة البحث	العدد	النسبة	
1	الجنس	ذكر	72%	
		أنثى	28%	
	المجموع	325	100%	
2	التخصص الوظيفي	فني	58%	
		إداري	42%	
	المجموع	325	100%	
3	التحصيل الدراسي	ابتدائية	11%	
		متوسطة	19%	
		اعدادية	21%	
		دبلوم فني	10%	
		بكالوريوس	32%	
		دبلوم عالي	1%	
		دراسات عليا	6%	
		المجموع	325	100%
		4	عدد سنوات الخدمة	5 سنوات او اقل
6 – 10 سنة	13%			
11 – 15 سنة	16%			
16 – 20 سنة	32%			
اكثر من 20 سنة	25%			
المجموع	325			100%
5	المستوى الوظيفي	إدارة عليا	3%	
		إدارة وسطى	15%	
		إدارة تنفيذية	82%	
		المجموع	325	100%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الإجابات الواردة بالاستبانة وبرنامج (SPSS V.24).

- 3.1.1. الجنس:** ان نتائج الاستبانة بينت ان نسبة الذكور (72%)، وكانت أعلى من الإناث (28%)، وهذا يعني إن طبيعة العينة ذكورية، ويعود ذلك الى طبيعة عمل المنظمة ومدى احتياجها الى ملاكات عمل ذات طابع ذكوري.
- 3.1.2. التخصص الوظيفي:** أظهرت نتائج الاستبانة ان نسبة التخصصات الوظيفية ذات الطابع الفني (58%)، وكانت أعلى من التخصصات الوظيفية ذات الطابع الإداري (42%)، وهذا يعود الى طبيعة عمل المنظمة كونها منظمة خدمية.
- 3.1.3. التحصيل الدراسي:** أظهرت نتائج الاستبانة أن النسبة الأكبر للعينة من حيث التحصيل الدراسي كانوا من حملة شهادة البكالوريوس (32%)، ثم يليهم الإعدادية (21%)، ثم المتوسطة (19%)، ثم الابتدائية (11%)، ثم الدبلوم الفني (10%)، ثم الدراسات العليا (6%)، وأخيرا الدبلوم العالي (1%)، نلاحظ ان مفردات العينة جاءت متفاوتة من حيث التحصيل الدراسي، وهذا يعود الى ان طبيعة عمل المنظمة المبحوثة ذات طابع متنوع، كما نستنتج من التفاوت بالتحصيل الدراسي ان العينة مثلت مجتمع البحث بأفضل صورة من حيث (التحصيل الدراسي) حيث لم تتركز على تحصيل دراسي معين دون غيره.
- 3.1.4. عدد سنوات الخدمة:** اظهرت نتائج الاستبانة على مستوى سنوات الخدمة بأن الفئة الأكثر شمولاً كانت من (16 الى 20) سنة بنسبة (32%)، يليهم (الأكثر من 20) سنة بنسبة (25%)، ثم من (11 الى 15) سنة بنسبة (16%)، ثم (5 سنوات او اقل) بنسبة (14%)، وبالمرتبة الأخيرة (6 الى 10) سنوات بنسبة (13%)، ويُعد مؤشر جيد على أن غالبية افراد العينة متمرسين بالعمل، وقضوا سنوات طويلة في الحياة الوظيفية، ولديهم مهارات عديدة بحكم طول مدة عملهم في المنظمة المبحوثة.
- 3.1.5. المستوى الوظيفي:** أظهرت نتائج الاستبانة الخاص بالمستوى الوظيفي بأن الفئة الأكثر شمولية في الاستبيان كانوا ضمن الادارة التنفيذية بنسبة (82%)، يليهم ضمن الادارة الوسطى بنسبة (15%)، وأخيراً ضمن الادارة العليا بنسبة (3%)، وهذا سيخدم البحث بسبب طبيعية المعلومات التي يمتلكونها والمتحصلة منهم.
- 3.2. إجراء اختبار الصدق والثبات لفقرات الاستبانة:**
- 3.2.1. الصدق الظاهري (Virtual Validity)،** ويعد إحدى خطوات بناء المقياس، وتضمن عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الأعمال، لغرض التأكد من صدق أداة القياس الذي يبين مدى قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي اليه، وعند صياغتها تم مراعاة الملاحظات والطروحات المتعلقة بالصياغة والحذف والتعديل المطلوب على بعض الفقرات التي رأى المحكمون ان من الضروري اعادة صياغتها لتكون أكثر رصانة، ومتوافقة مع متغيري البحث، وعلى هذا الأساس تضمنت الاستبانة (25) فقرة موزعة على اساس (5) فقرات للبيانات الديموغرافية (الشخصية) و(20) فقرة تم توزيعها على متغيري البحث.
- 3.2.2. اختبار الثبات (Stability Test)،** ويقصد بالثبات هو استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، وذلك من خلال إن المقياس يعطي نتائج متماثلة باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل في حال أُعيد تطبيقه على العينة نفسها، ويقيس أيضاً درجة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع البحث، ويعد معامل (Cronbach's Alpha) المقياس الأكثر استخداماً في هذا الجانب [36]، ولغرض التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار (Cronbach's

عن 65% وهي النسبة المقبولة احصائياً [37]، وفي الجدول (3) نعرض نتائج اختبار (Cronbach's Alpha)، ومعامل الصدق الهيكلي، الخاص بمتغيري البحث وابعاده.

Alpha)، ومعامل الصدق الهيكلي الذي يمثل الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، وان نسبة اختبار قيم (Cronbach's Alpha) يجب ان تزيد

الجدول (3) اختبار الثبات والصدق الهيكلي

معامل الصدق الهيكلي	معامل Cronbach's Alpha	التفاصيل	ت
0.959	0.921	التمكين الوظيفي	1
0.978	0.958	اللانغراز الوظيفي	2
0.985	0.971	ثبات اجمالي الاستبانة	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الإجابات الواردة بالاستبانة وبرنامج (SPSS V.24)

الاستبانة، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين متغيري وابعاد البحث الحالي وفقرات الاستبانة، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المستخدم، ان معامل الارتباط بين الفقرة والبعد او المتغير الذي تنتمي اليه يجب ان لا تقل عن (0.60) [38]، ويوضح الجدول (4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة الخاصة بمتغير التمكين الوظيفي.

يتبين من الجدول (3) أن قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) هي (0.971) وتعد قيمة مرتفعة، أي إن المقياس يعطي النتائج نفسها باحتمال (97%) إذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها ولجميع الأسئلة، كما أن هنالك ثقة مقدارها أكثر من (98%) أي إن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وبعد هذا إشارة الى قوة المقياس المستخدم، وإمكانية تكراره على عينة البحث وبمدد زمنية مختلفة.

3.3. إجراء اختبار الاتساق الداخلي:

يهدف للاختبار إلى التحقق من مدى وجود الاتساق الداخلي (الارتباط) بين كل من متغيري البحث الحالي وابعاده مع فقرات

الجدول (4) الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة الخاصة بمتغير التمكين الوظيفي

مستوى المعنوية	ارتباط الفقرة مع المتغير	فقرات الاستبانة	متغير البحث
0.01	.881**	Q1	التمكين الوظيفي
0.01	.743**	Q2	
0.01	.885**	Q3	
0.01	.902**	Q4	
0.01	.797**	Q5	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الإجابات الواردة بالاستبانة وبرنامج (SPSS V.24).

ملاحظة 1: العلامة (**): تدل على ان معامل الارتباط بمستوى معنوية عند (0.01) ودرجة ثقة (99%).

ملاحظة 2: تم ترميز كل فقرة بالاستبانة بالرمز (Q) في الجدول (4) المشار اليه أعلاه.

ويوضح الجدول (5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة الخاصة بمتغير اللانغراز الوظيفي وأبعاده

الجدول (5) الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة فيما يخص متغير الانعزاز الوظيفي وأبعاده

مستوى المعنوية	ارتباط الفقرة مع البعد	ارتباط الفقرة مع المتغير	فقرات الاستبانة	الابعاد الفرعية	متغير البحث
0.01	.972**	.823**	Q6	الملاءمة	الانعزاز الوظيفي
0.01	.838**	.762**	Q7		
0.01	.874**	.808**	Q8		
0.01	.908**	.912**	Q9		
0.01	.834**	.868**	Q10		
0.01	.913**	.848**	Q11	الروابط	
0.01	.955**	.865**	Q12		
0.01	.867**	.773**	Q13		
0.01	.886**	.752**	Q14		
0.01	.901**	.838**	Q15	التضحية	
0.01	.742**	.725**	Q16		
0.01	.827**	.778**	Q17		
0.01	.765**	.731**	Q18		
0.01	.885**	.847**	Q19		
0.01	.814**	.805**	Q20		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الإجابات الواردة بالاستبانة وبرنامج (SPSS 24.V).

ملاحظة 1: العلامة (***) تدل على ان معامل الارتباط بمستوى معنوية عند (0.01) ودرجة ثقة (99%)، ملاحظة 2: تم ترميز كل فقرة بالاستبانة بالرمز (Q) في الجدول (5) المشار اليه أعلاه.

يتبين من الجدول (4)، والجدول (5) ان جميع معاملات الارتباط الوظيفي بإبعاده الثلاثة؛ الملاءمة، والروابط، والتضحية، ويتضمن هذا لفقرات أداة البحث (الاستبانة) كانت ذات درجات مقبولة، ودالة التحليل حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل احصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة ثقة (99%)، وبذلك لم يختلف، والوزن النسبي، لكل فقرة وردت في الاستبانة، والغرض منه يتم حذف أي فقرة من فقراتها.

3.4 حساب الوسط الحسابي لبيان الاتجاه والاتفاق لآراء المستجيبين وبما ان الاجابات هي واحداً من خمسة خيارات فقد تم استخدام الترميز من خلال هذه الاختبار سيتم عرض احصائية لنتائج البحث التطبيقية، الرقمي [39]، وكما هو مبين في الجدول (6).

الجدول (6) تصنيف مستويات الوسط الحسابي على وفق الفئات

الرمز	الرأي	المتوسط الحسابي
1	لا أتفق تماماً	من 1 - 1.80
2	لا أتفق	من 1.81 - 2.60
3	محايد	من 2.61 - 3.40
4	أتفق	من 3.41 - 4.20
5	أتفق تماماً	من 4.21 - 5

Source: Mazahreh, A., Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) "The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community. Colleges in Jordan" *Journal of Social Sciences* 5 (4), P.403

من خلال الجدول (6) نلاحظ أن طول الفترة المستخدمة (0.8) وقد حُسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمس (5-4-3-2-1) قد حُصرت فيما بينها أربع مسافات، ومن قسمة (4/5) نحصل على طول الفترة، والتي من خلالها نستطيع معرفة الاتجاه لكل فقرة وردت في الاستبانة، كما ان معرفة الاتفاق على تلك الآراء سيكون من خلال قيم الانحراف المعياري أكبر من (1) عدم وجود اتفاق أو أقل من (1) وجود اتفاق [40]، وسيتم توضيح ذلك في الجداول اللاحقة.

4. المتغير المستقل (التمكين الوظيفي)

أظهرت نتائج الاستبانة أن أعلى اتجاه في اللجابة كان للفقرة "يدعم المسؤول قدرات الافراد العاملين الوظيفية" إذ حققت وسط حسابي بلغ (4.46)، بانحراف معياري (0.78)، ومعامل الاختلاف بلغ (17.49%)، وحققت وزن نسبي بلغ (89.2%)، كما إن أقل اتجاه اجابة حققته الفقرة "يستقبل المسؤول الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد"

الجدول (7) معرفة الاتجاه والاتفاق على الفقرات الواردة بالاستبانة لمتغير التمكين الوظيفي

الأهمية الترتيبية	الاتفاق	الاتجاه	الوزن النسبي %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محاور متغير المستقل (التمكين الوظيفي)
2	يوجد اتفاق	أنتفى تماما	86.4	10.88	0.47	4.32	1- يفوض المسؤول بعض الصلاحيات لأداء العمل بناءً على أنظمة وتعليمات المنظمة.
4	يوجد اتفاق	محايد	64.2	26.48	0.85	3.21	2- يراعي المسؤول الرأي الشخصي للأفراد للعاملين.
3	لا يوجد اتفاق	أنتفى	72.4	29.56	1.07	3.62	3- يتراكم المسؤول الحرية للأفراد العاملين عند اتخاذ قراراتهم الوظيفية.
1	يوجد اتفاق	أنتفى تماما	89.2	17.49	0.78	4.46	4- يدعم المسؤول قدرات الافراد العاملين الوظيفية.
5	يوجد اتفاق	لا أنتفى	50.6	25.30	0.64	2.53	5- يستقبل المسؤول الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد العاملين ويناقشها معهم.
--	يوجد اتفاق	أنتفى	72.6	16.80	0.61	3.63	التمكين الوظيفي

4.1.1. المتغير التابع (الانغراز الوظيفي)

اتجاه اجابة حققته الفقرة " يشعر الفرد العامل بأن قيمه الشخصية متوافقة مع قيم وثقافة المنظمة التي يعمل فيها" إذ حققت وسط حسابي بلغ (3.13)، بانحراف معياري (0.71)، ومعامل الاختلاف بلغ (22.68%)، وحققت وزن نسبي بلغ (62.6%)، وهذا يؤكد قيمة الانحراف المعياري (اقل من 1) بوجود اتفاق على تلك اللجابات، وكما

موضوع بالجدول (8)، في حين بلغ الوسط الحسابي لبعْد الملاءمة ككل (3.72)، بانحراف معياري (0.66)، ومعامل الاختلاف (17.74%)، وحقق وزن نسبي (74.4%)، ونستنتج ان افراد العينة متفقيين في الإجابات على وجود بعْد الملاءمة في المنظمة المبحوثة، وهذا يؤكد

الجدول (8) معرفة الاتجاه والاتفاق على الفقرات الواردة بالاستبانة لبعْد الملاءمة

الأهمية الترتيبية	الاتفاق	الاتجاه	الوزن النسبي %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محاور متغير الانغراز الوظيفي (بعْد الملاءمة)
3	يوجد اتفاق	أتفق	69.2	15.32	0.53	3.46	1- يمتلك الفرد العامل المهارات والقدرات التي تتناسب مع الوظيفة الحالية.
4	لا يوجد اتفاق	محايد	66.8	30.24	1.01	3.34	2- يشعر الفرد العامل بالتلاؤم والانسجام العاطفي مع المنظمة التي يعمل فيها.
5	يوجد اتفاق	محايد	62.6	22.68	0.71	3.13	3- يشعر الفرد العامل بأن قيمه الشخصية متوافقة مع قيم وثقافة المنظمة التي يعمل فيها.
1	يوجد اتفاق	أتفق تماما	87.4	8.47	0.37	4.37	4 - يتلاءم الفرد العامل مع المجتمع الذي يعيش فيه بشكل جيد.
2	يوجد اتفاق	أتفق تماما	85.6	10.75	0.46	4.28	5- يحب الفرد العامل المكان الذي يعمل فيه.
--	يوجد اتفاق	أتفق	74.4	17.74	0.66	3.72	الملاءمة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الإجابات الواردة بالاستبانة وبرنامج (SPSS V.24).

أ- الروابط: أظهرت نتائج الاستبانة أن أعلى اتجاه في الاجابة كان للفقرة "تسمح البيئة المجتمعية للفرد العامل بالاعتزاز بمعتقداته ولا تتقاطع معها" إذ حققت وسط حسابي بلغ (4.52)، بانحراف معياري (0.41)، ومعامل الاختلاف بلغ (9.07%)، وحققت وزن نسبي بلغ (90.4%)، كما إن أقل اتجاه اجابة حققته الفقرة "يتمسك الفرد العامل بوظيفته لاعتقاده بأن منظمته تخطط لتحقيق اهداف واقعية" إذ حققت وسط حسابي بلغ (2.03)، بانحراف معياري (0.38)، ومعامل الاختلاف بلغ (18.72%)، وحققت وزن نسبي بلغ (40.6%)، وهذا يؤكد قيمة الانحراف المعياري (اقل من 1) بوجود اتفاق على تلك الاجابات، وكما موضح بالجدول (9)، في حين بلغ الوسط الحسابي لبعْد الروابط ككل (2.90)، بانحراف معياري (0.71)، ومعامل

الجدول (9) معرفة الاتجاه والاتفاق على الفقرات الواردة بالاستبانة لبعْد الروابط

الأهمية الترتيبية	الاتفاق	الاتجاه	الوزن النسبي %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محاور متغير الانغراز الوظيفي (بُعد الروابط)
1	يوجد اتفاق	أتفق تماما	90.4	9.07	0.41	4.52	1- تسمح البيئة المجتمعية للفرد العامل بالاعتزاز بمعتقداته ولا تتقاطع معها.
5	يوجد اتفاق	لا اتفق	40.6	18.72	0.38	2.03	2- يتمسك الفرد العامل بوظيفته لاعتقاده بأن منظمته تخطط لتحقيق اهداف واقعية.
2	لا يوجد اتفاق	محايد	63.2	32.91	1.04	3.16	3- تساعد العلاقات الاجتماعية بين الافراد العاملين في التغلب على صعوبات العمل التي تواجههم.
3	يوجد اتفاق	لا اتفق	50.8	29.13	0.74	2.54	4- يشعر الفرد العامل بأنه مستعد لبذل الوقت والجهد الاضافي لغرض الاسهام في نجاح المنظمة.
4	يوجد اتفاق	لا اتفق	44.8	27.68	0.62	2.24	5- يشعر الفرد العامل اثناء العمل بروح الفريق الواحد.
--	يوجد اتفاق	محايد	58	24.48	0.71	2.90	الروابط

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الإجابات الواردة بالاستبانة وبرنامج (SPSS V.24).

أ- التوضيحية: أظهرت نتائج الاستبانة أن أعلى اتجاه في الاجابة كان (0.62)، ومعامل الاختلاف (24.12%)، وحققت وزن نسبي (51.4%)، للفقرة "تتوافر في المنظمة فرص الترقية والتقدم في المسار الوظيفي" إذ حققت وسط حسابي بلغ (3.43)، بانحراف معياري (0.57)، ومعامل الاختلاف بلغ (16.62%)، وحققت وزن نسبي بلغ (68.6%)، كما إن أقل اتجاه اجابة حققته الفقرة "يرى الفرد العامل عند انتقاله لمنظمة أخرى انه سيخسر بعض الامتيازات المادية التي يحصل عليها حالياً" إذ حققت وسط حسابي بلغ (1.84)، بانحراف معياري (0.28)، ومعامل الاختلاف بلغ (15.22%)، وحققت وزن نسبي بلغ (36.8%)، وهذا يؤكد قيمة الانحراف المعياري (اقل من 1) بوجود اتفاق على تلك الاجابات، وكما موضح بالجدول (10)، في حين بلغ الوسط الحسابي لبعْد التوضيحية ككل (2.57)، بانحراف معياري

ونستنتج بأن افراد العينة غير متفقين على وجود بعْد التوضيحية في المنظمة المبحوثة، اذ كانت نتيجة الوسط الحسابي لبعْد التوضيحية ضمن المستوى (لا اتفق)، وقيمة الانحراف المعياري (اقل من 1) تؤكد ذلك، وبهذا دلالة ان الافراد العاملين في امانة بغداد يفتقرون الى وجود مزايا، وامتيازات ملموسة او غير ملموسة ذات قيمة ولا يستطيعون التوضيحية بها، مما قد يؤثر سلباً في انغرازهم الوظيفي، وهذا اشر بشكل مبكر في الدراسة التمهيدية ايضاً من خلال المشكلة (لا توجد حوافز ومكافآت ممنوحة للعاملين، وكذلك كتب الشكر والتقدير تمنح في الغالب فقط لبعض المسؤولين متجاهلين دورنا الاساسي في العمل).

الجدول (10) معرفة الاتجاه والاتفاق على الفقرات الواردة بالاستبانة لبعء التضحية

الأهمية الترتيبية	الاتجاه	اللاتف اق	الوزن النسبي %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محاور متغير الانغراز الوظيفي (بُعد التضحية)
2	محايد	يوجد اتفاق	54	22.22	0.60	2.70	1- يمتلك الفرد العامل الحرية الكاملة لتحقيق أهدافه في المنظمة.
1	اتفق	يوجد اتفاق	68.6	16.62	0.57	3.43	2- تتوافر في المنظمة فرص الترقية والتقدم في المسار الوظيفي.
5	لا اتفق	يوجد اتفاق	36.8	15.22	0.28	1.84	3- يرى الفرد العامل عند انتقاله لمنظمة أخرى انه سيخسر بعض الامتيازات المادية التي يحصل عليها حالياً.
3	محايد	لا يوجد اتفاق	53	45.66	1.21	2.65	4- يشعر الفرد العامل عند مغادرة المنظمة التي يعمل فيها انه سيخسر أصدقاء كثيرين من الصعب تعويضهم.
4	لا اتفق	يوجد اتفاق	44.8	13.84	0.31	2.24	5- يشعر الفرد العامل عند مغادرة المنظمة التي يعمل فيها لأي سبب يجعله يخسر بعض التقدير والاحترام المجتمعي.
--	لا اتفق	يوجد اتفاق	51.4	24.12	0.62	2.57	التضحية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الإجابات الواردة بالاستبانة وبرنامج (SPSS V.24).

وبالرجوع للنتائج أعلاه واستعراض الوصف الاحصائي لأبعاد الانغراز يفتقرون الى الشعور بالانغراز الوظيفي، وكانت نتائج الفقرات الخاصة الوظيفي (الملاءمة، والروابط، والتضحية) من خلال إجابات عينة البحث بالانغراز المجتمعي اعلى من نتائج الفقرات الخاصة بالانغراز الواردة بالاستبانة، يمكن القول بأن الافراد العاملين في امانة بغداد المنظمي، وتؤكد نتائج الانحراف المعياري للأبعاد الثلاث التي تراوحت بين (0.62 - 0.71) مدى الاتفاق على الآراء، والجدول (11) يوضح الوصف الاحصائي لمتغير الانغراز الوظيفي.

الجدول (11) الوصف الاحصائي لمتغير الانغراز الوظيفي

ت	الانغراز الوظيفي	الملاءمة	الروابط	التضحية
1	الوسط الحسابي	3.72	2.90	2.57
2	الانحراف المعياري	0.66	0.71	0.62
3	معامل الاختلاف %	17.74	24.48	24.12
4	الوزن النسبي %	74.4	58	51.4
5	الاتجاه	أُتفق	محايد	لا اتفق
6	الاتفاق	يوجد اتفاق	يوجد اتفاق	يوجد اتفاق
7	الأهمية الترتيبية	1	2	3

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الإجابات الواردة بالاستبانة وبرنامج (SPSS V.24).

1.1. اختبار الفرضيات بين متغيري البحث

1.2. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يتضمن تحديد نوع وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) والمتغير التابع (الانغراز الوظيفي) من خلال قيمة معامل الارتباط (Correlation Coefficient)، وذكر [41] إن قيمة معامل الارتباط تتراوح ما بين (+1، -1) وتشير القيمة الموجبة الى ان العلاقة طردية بين المتغيرين، والقيمة السالبة الى ان العلاقة عكسية، اذ كلما اقترب المعامل من الواحد دل ذلك على قوة العلاقة.

وهناك مستويان لغرض قبول معامل الارتباط وقبول الفرضية، يتضمن المستوى الأول عند مستوى ثقة (95%) ومستوى معنوية

الجدول (12) معاملات الارتباط بين متغيري البحث وابعاده

الانغراز الوظيفي (Y)	التضحية (Y ₃)	الروابط (Y ₂)	الملاءمة (Y ₁)	المتغير التابع المتغير المستقل
0.752**	0.646**	0.732**	0.825**	التمكين الوظيفي (X)

ملاحظة: العلامة (***) تدل على ان معامل الارتباط بمستوى معنوية عند (0.01) ودرجة ثقة (99%).

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الإجابات الواردة بالاستبانة وبرنامج (SPSS V.24).

نلاحظ من الجدول (12) ان معامل الارتباط الخطي البسيط حقق (***)0.752، وتشير هذه النتيجة الى وجود علاقة طردية قوية وذات معنوية احصائية بثقة مقدارها (99%) بين متغيري التمكين الوظيفي والانغراز الوظيفي، وهذا يعني كلما ازداد الاهتمام بعملية التمكين يزداد الشعور في الانغراز الوظيفي، والعكس صحيح، وبهذا اثبات للفرضية الفرعية الثانية (H_{1.2}).

ت- الفرضية الفرعية الثالثة (H_{1.3}) التي تنص توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الوظيفي وبعْد التضحية في المنظمة المبحوثة. نلاحظ وجود علاقة طردية متوسطة القوة وذات معنوية احصائية بثقة مقدارها (99%) ما بين التمكين الوظيفي وبعْد التضحية، وهذا يعني كلما ازداد الاهتمام بالتمكين الوظيفي يزداد الشعور بالتضحية، والعكس صحيح، وبهذا اثبات للفرضية الفرعية الثالثة (H_{1.3}).

1.1.2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يتطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثانية لتحديد قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك من خلال تطبيق بعض الأساليب الاحصائية، والمتمثلة بمعامل الانحدار (التأثير) (β)، ومعامل التحديد (R²) حيث يفسر نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ومقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمتها الجدولية لبيان قبول أو عدم

وبهذا اثبات للفرضية الفرعية الأولى (H_{1.1}).
ب- الفرضية الفرعية الثانية (H_{1.2}) التي تنص توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الوظيفي وبعْد الروابط في المنظمة

قبول الفرضية، وبيوضح الجدول (13) نتائج الفرضية الرئيسية الثانية،
والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

الجدول (13) نتائج تأثير متغير التمكين الوظيفي في الانغراز الوظيفي وأبعاده

قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	الحد الثابت α	معامل الانحدار (التأثير) β	معامل التحديد R^2	المتغير التابع	المتغير المستقل
**155.59	**12.474	0.386	0.828	0.539	الملاءمة Y_1	التمكين X
**142.50	**11.937	0.594	0.800	0.531	الروابط Y_2	
**104.11	**10.204	1.043	0.675	0.529	التضحية Y_3	
**177.62	**13.328	0.674	0.768	0.540	الانغراز الوظيفي Y	

ملاحظة: العلامة (** تدل على ان معامل الارتباط بمستوى معنوية عند (0.01) ودرجة ثقة (99%).

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الإجابات الواردة بالاستبانة وبرنامج (SPSS V.24).

توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.540) وهذه دلالة على نسبة مساهمة متغير التمكين الوظيفي بمقدار (54%) في الانغراز الوظيفي، وإما النسبة المتبقية (46%) فترجع إلى عوامل أخرى لم تطرح في البحث، ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة متغير التمكين الوظيفي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الشعور بالانغراز الوظيفي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.768)، وان قيمة (t) المحسوبة (13.328) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (155.59) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، واستناداً إلى هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على انه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في بُعد الملاءمة في المنظمة المبحوثة).

ت- تأثير التمكين الوظيفي في بُعد الروابط:

توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.531) وهذه دلالة على نسبة مساهمة التمكين الوظيفي بمقدار (53.1%) في بُعد الروابط، وإما النسبة المتبقية (46.9%) فترجع إلى عوامل أخرى غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة التمكين الوظيفي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الروابط التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.800)، وان قيمة (t) المحسوبة (**11.937) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (177.62) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، واستناداً إلى هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على انه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في الانغراز الوظيفي في المنظمة المبحوثة)، ومن الجدول (13) يمكن بيان وتفسير نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية:

ب- تأثير التمكين الوظيفي في بُعد الملاءمة:

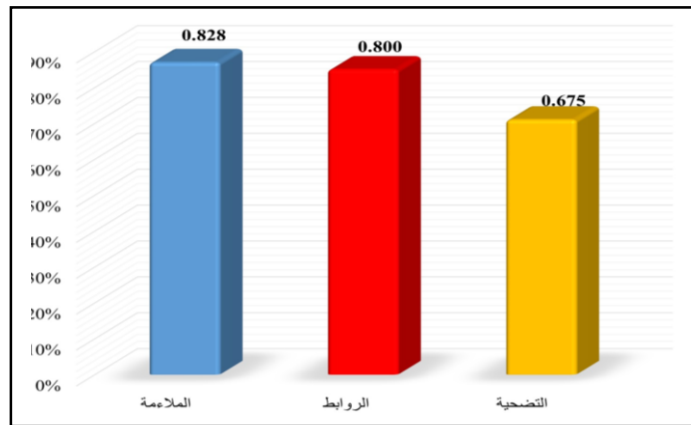
توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.539) وهذه دلالة المحسوبة (**142.50) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت على نسبة مساهمة التمكين الوظيفي بمقدار (53.9%) في بُعد الملاءمة، (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، واستناداً إلى وإما النسبة المتبقية (46.1%) فترجع إلى عوامل أخرى غير معروفة ولم هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على انه تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة التمكين الوظيفي بوحدة

(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في بُعد القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير الروابط في المنظمة المبحوثة).

ث- تأثير التمكين الوظيفي في بُعد التضحية:

توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.529) وهذه دلالة الى هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على انه على نسبة مساهمة التمكين الوظيفي بمقدار (52.9%) في بُعد (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في بُعد التضحية، وإما النسبة المتبقية (47.1%) فترجع إلى عوامل اخرى غير التضحية في المنظمة المبحوثة).

معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة التمكين الوظيفي نلاحظ من النتائج اعلاه ان متغير التمكين الوظيفي يؤثر بشكل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التضحية التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) أكبر في بُعد (الملاءمة)، ويليه (الروابط)، والبعد الأقل تأثيراً كان بمقدار (0.675)، وان قيمة (t) المحسوبة (**10.204) كانت أكبر من (التضحية)، والشكل (3) يوضح ذلك.



الشكل (3) مخطط تأثير التمكين الوظيفي في أبعاد الإنعزاز الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الإجابات الواردة بالاستبانة وبرنامج (SPSS V.24).

5. الاستنتاجات والتوصيات

الدعم اللازم لهم، وتفويضهم بعض الصلاحيات التي تخص انجاز اعمالهم.

5.1.3. ان الافراد العاملين في امانة بغداد يفتقرون الى الشعور بالانعزاز الوظيفي في منظماتهم، وهذا قد يؤدي الى انخفاض جودة

الاعمال التي يقومون بها، كما تبين ان الانعزاز المجتمعي اعلى من الانعزاز المنظمي لديهم اذ اتضح ان ملاءمتهم للمجتمع الذي ينتمون اليه كانت جيدة، كما تتوافر لديهم علاقات اجتماعية جيدة في مجتمعهم.

5.1.4. ان الافتقار الى وجود مزايا او امتيازات ملموسة او غير ملموسة ذات قيمة لا يستغني عنها الافراد العاملين قد يؤثر في تضحياتهم بالبقاء في المنظمة من خلال تزايد العوامل التي تدفعهم الى التفكير في مغادرة المنظمة.

نستعرض في هذه الفقرة نتائج البحث، والتي من خلالها تم الوصول الى الاستنتاجات، وبناءً عليها تم تقديم مجموعة من التوصيات.

5.1. الاستنتاجات

5.1.1. اثبتت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط، وكذلك تأثير معنوي بين التمكين الوظيفي والانعزاز الوظيفي، وهذا يعني كلما زاد العمل على تمكين الافراد العاملين وظيفياً يزداد انعزازهم الوظيفي، وبالتالي ان عمليات تمكين الافراد العاملين من قبل المسؤولين في المنظمة المبحوثة ستؤدي بالنتيجة الى رفع مستوى الشعور لديهم بالانعزاز الوظيفي، وهذا ما تسعى اليه الدراسة الحالية.

5.1.2. ان المسؤولين في امانة بغداد يعملون نوعاً ما على تمكين الافراد العاملين لديهم في اداء الاعمال الموكلة إليهم، وبيوفرون

5.1.5. ان الافراد العاملين في امانة بغداد يفتقرون الى وجود روابط قوية فيما بينهم وكذلك مع منظماتهم، مما قد يؤدي الى انخفاض انغرازمهم الوظيفي، وبالتالي سينعكس على جودة الأداء والخدمات التي يقدمونها للمجتمع.

5.2.3. التعرف على اراء، واحتياجات، ومشكلات الافراد العاملين بشكل مستمر، والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها لتعزيز انغرازمهم الوظيفي.

5.2.4. التركيز على توافر الامتيازات المادية والمعنوية التي تسهم بانغراز الافراد العاملين، وتشكل حاجز يصعب التضحية بها عند تفكيرهم في مغادرة المنظمة، من خلال منحهم حوافز ومكافئات مالية تتناسب مع مجهوداتهم بالعمل، فضلاً عن تقديم كتب الشكر والتقدير للمجتهدين منهم، والتي تشكل عامل محفز مهم لرفع مستوى اداءهم للعمل.

5.1.6. ان الافراد العاملين في امانة بغداد متلائمين بشكل جيد نوعاً ما مع وظائفهم وقدراتهم متوافقة مع متطلبات الوظيفة، وهذا بدوره ينعكس ايجاباً على انغرازمهم بوظائفهم، وبالتالي يحسن من جودة اداءهم للأعمال الموكلة إليهم.

5.2.1. الاهتمام بمبدأ تمكين الافراد العاملين وظيفياً من خلال تشجيعهم، وتحفيزهم، للتعبير عن اراءهم، ومقترحاتهم، والاستماع الجيد لهم، لغرض زيادة مستويات الشعور بالانغراز الوظيفي.

5.2.2. ضرورة تبني امانة بغداد برامج توعوية للقيادات العاملة لديها، توضح أهمية تمكين الافراد العاملين، وبيان تأثيره في تحسين جودة الاعمال الموكلة إليهم، ويمكن الاستعانة بمراكز استشارية متخصصة او الجامعات والكليات المتخصصة عبر ادخالهم لورش عمل تتناول أهمية التمكين وطرائق تنفيذه.

5.2.5. ضرورة تركيز المسؤولين في امانة بغداد بشكل أكبر على غرز الروابط بين الافراد العاملين من خلال تكوين فرق عمل مترابطة لتشجيعهم على العمل الجماعي لما له من فوائد ومزايا مهمة، وشرح الأهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها للمجتمع.

References

- [1] Steven K. Thompson, 2012. "Sampling: Wiley Series in Probability and Statistics", 3rd ed., Libgen Librarian, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada., pp: 59-60.
- [2] Zumrawi, Abdel Azim & Leah, P. Macfadyen. (2023), "Proposed metrics for summarizing student evaluation of teaching data from balanced Likert scale surveys", Cogent Education journal, vol. (10), issue (2): 1- 13. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2254665>
- [3] Al-bdareen, Rokaya. (2020), "The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process", International Journal of Asian Social Science, Vol. (10), No. (4): 198-206. <https://doi.org/10.18488/journal.1.2020.104.193.206>
- [4] Asiri, Ali Ahmed Ibrahim & Al Sharqi, Omar. (2020), "The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study)", Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol. (8), No. (2): 157- 184, Faculty of Economics and Administration, KAU, Jeddah, Saudi Arabia. DOI: [10.4236/jhrss.2020.82010](https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.82010)
- [5] Bahia, Taher Hamid Abbas. (2019), "The Role of Empowerment in Enhancing Organizational Creativity: A Field Study in a Diwanayah Tire Factory," Babylon University Journal for the Human Sciences, Volume (27), Issue (1): 361 - 382, Al-Furat Al-Awsat Technical University, Diwanayah, Iraq.

- [6] Davis, Adriel T. (2023), "Transformational Leadership: Exploring its Impact on Job Satisfaction" Performance, and Employee Empowerment", Doctoral Dissertation Research, Submitted to the Graduate Faculty of Saint Leo University, The Requirements for the Degree of the Doctorate of Business Administration.
- [7] Alfadli, Mona A. & Al-Mehaisen, Sarah M. (2019), "The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools", International Education Studies, The Canadian Center of Science and Education, Richmond Hill, Canada, Vol. (12), No. (6): 120 – 133. [URL: https://doi.org/10.5539/ies.v12n6p120](https://doi.org/10.5539/ies.v12n6p120)
- [8] Al-Ammar, Nawras Majeed Mujhid and Al-Khafaji, Amir Abbas Jabbar. (2023), "The Impact of Strategic Leadership Practices on Administrative Empowerment: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Leaders in the General Directorate of Education in Babylon," Journal of the College of Management and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies, Volume (15), Issue (3): 454 - 477, Babylon, Iraq.
- [9] Shukri, Sawsan Ahmed Mahmoud, Latif, Amer Abdel, & AL mafrachi, Abeer Ahmed. (2023). "Administrative empowerment and its role in employees' job satisfaction: an exploratory study in the general administration of the Medical City in Baghdad", Journal of Techniques. vol. (5), issu. (3): 266–274, Iraq. <https://doi.org/10.51173/jt.v5i3.778>
- [10] Al-Ha'ar, Hamzeh. (2016), "The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies", Canadian Social Science, Vol. (12), No. (1): 19- 29, Canadian Academy of Oriental and Occidental Culture, Quebec City, Canada. [DOI:10.3968/5676](https://doi.org/10.3968/5676)
- [11] Khalayleh, Wea'am Aref, Masa'deh, Ra'ed & Al-Lozi, Musa. (2017), "Administrative Empowerment and its Role on the Work Teams Performance: A Literature Review", Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Vol. (6), No. (4): 851-868, Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC, Houston, USA. <https://doi.org/10.25255/jss.2017.6.4.851.868>
- [12] Linde, Nicholas. (2018), "An Examination of Leader-Member Exchange and Job Embeddedness of High Performing Development Officers in Higher Education", for the Degree of Doctor of Education in Higher Education Administration Culminating Projects in Higher Education Administration, School of Education.
- [13] Lee, Thomas William, Burch, Tyler C., & Mitchell, Terence R. (2014). "The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior", vol. (1), issue (1): 199–216. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244>
- [14] Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001), "Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover", Academy of Management Journal, vol. (44), issue (6), 1102–1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- [15] Yu, J., Lee, A., Han, H., & Kim, H. R. (2019). "Organizational justice and performance of hotel enterprises: Impact of job embeddedness", Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism: 1-24, Seoul, South Korea. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663571>
- [16] Fakoor Saghih, A. M., & Nosrati, S. (2020). The antecedents of job embeddedness and their effects on cyberloafing among employees of public universities in eastern Iran. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, ahead-of-print(ahead-of-print), Iran. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-11-2019-0489>
- [17] Coetzer, Alan, Inma, C., Poisat, P., Redmond, J. and Standing, C. (2018), "Job embeddedness and employee enactment of innovation-related work behaviours", International Journal of Manpower, Vol. (39), No. (2): 222-239. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0095>

- [18] Rafiq, M. (2019), "The moderating effect of career stage on the relationship between job embeddedness and innovation-related behaviour (IRB): Evidence from China", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, China*. DOI 10.1108/WJEMSD-04-2018-0045
- [19] Rahimnia, F., Eslami, G., & Nosrati, S. (2019). "Investigating the mediating role of job embeddedness: evidence of Iranian context. *Personnel Review*", vol. (48), no. (3), 614–630. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0348>
- [20] Wen, T., Zhang, Q., & Li, Y. (2020), "Why small tourism enterprises behave responsibly: using job embeddedness and place attachment to predict corporate social responsibility activities", *Journal of Current Issues in Tourism*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1797648>
- [21] Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). "Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work–family conflict", *Current Psychology*, Vol. (38), Issue. (5):1-11. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-0161-3>
- [22] Shah, Imran Ahmed; CSORDAS, Tamas; Akram, Umair; Amit, Yadav & Rasool, Hassan. (2020), "Multifaceted Role of Job Embeddedness Within Organizations: Development of Sustainable Approach to Reducing Turnover Intention", *SAGE Open journal*: 1-19. <https://doi.org/10.1177/2158244020934876>
- [23] Alharbi, Saif. (2020), "The Influence of Human Resources Management On Job Embeddedness and Voluntary Turnover Intention: A Case Study of the Constructions Industry in Saudi Arabia", A Thesis Submitted to The University of Plymouth in Partial Fulfillment for The Degree of Doctor of Philosophy, Plymouth Business School, University of Plymouth. <https://dx.doi.org/10.24382/736>
- [24] Nafei, Wageeh. (2015), "The Role of Psychological Capital on Job Embeddedness and Organizational Cynicism: A Study on Menoufia University Hospitals". *Journal of Management and Sustainability*, vol. (5), issue (1), Menoufia, Egypt. URL: <http://dx.doi.org/10.5539/jms.v5n1p50>
- [25] Faisal, S., Naushad, M., & Faridi, M. (2020). A study on the level and relationship of job embeddedness and turnover intentions among Saudi Arabian working-class. *Management Science Letters*, vol. (23), no. (20): 3167-3172. doi: 10.5267/j.msl.2020.5.005
- [26] Young, Jeffery A., "Job embeddedness theory: can it help explain employee retention?" (2012). *Electronic Theses and Dissertations*. Paper 1625. in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctoral degree. <https://doi.org/10.18297/etd/1625>
- [27] Al-Ghanimawi, Hazem Rabah Najm, Isfahani, Ali Nasr. (2023), "The role of ingenuity in enhancing job embeddedness (an analytical study in the Wasit Health Department)," *Al-Kout Journal of Economics and Administrative Sciences*, Volume (15), Issue (47): 446-486.
- [28] Zhang, Mian; Fried, David D., & Griffeth, Rodger W. (2012), "A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research", *Human Resource Management Review*, vol. (22), issue (3): 220–231, Department of Psychology, Ohio University, United States. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.02.004>
- [29] Howard, Jason. (2024), "The Relationships of Perceived Supervisor and Peer Support on Job Embeddedness and Turnover Intent in Special Operations Post Covid-19", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for The Degree Doctor of Philosophy, Liberty University, Lynchburg, Virginia.
- [30] Watson, Jennifer Moradian. (2018), "Job embeddedness may hold the key to the retention of novice talent in schools", *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, Vol. (29), Issue (1): 26-43.

- [31] Fuchs, Rosa Maria. (2021), "Links, fit or sacrifice: job embeddedness and intention to quit among Generation Y", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 31 No. 2, pp. 160-175, Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2021-0156>
- [32] Gibbs, Zelda. (2021), "Support nurses with job embeddedness: Use this model to promote nurse retention", *American Nurse Today journal*, Volume (16), Number (7): 40- 43.
- [33] Gunnólfsdóttir, Helga. (2016), "Job embeddedness in Icelandic labor market: The effectiveness on turnover intentions and job performance", Master's Thesis, School of Business, Reykjavik University, Iceland.
- [34] He, Zhenhua, Chen, Lifeng &, Shafait, Zahid. (2023), "How psychological contract violation impacts turnover intentions of knowledge workers? The moderating effect of job embeddedness", Vol. (9), Issue (3): 1-11, School of Logistics and Transportation and Tourism, Jiangsu Vocational College of Finance and Economics, Huaian, Jiangsu, China. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14409>
- [35] Meirun, Tang. (2019), "Turnover Intention Among New Generation Rural Migrant Workers in China: The Role of Job Embeddedness", Doctoral Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, School of Business Management, University Utara Malaysia.
- [36] Kadhum, Amer Abdul Latif, Gumer, Mustafa Salah, & Qasim, Akram Naeem. (2023). "The Effect of Viral Marketing on Customer Confidence: An Analytical Study in Asia Cell Company", *Journal of Techniques*, vol. 5, issue 1: 193–202. <https://doi.org/10.51173/jt.v5i1.1218>
- [37] Chin, Wynne W. (1998), "The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Methodology for business and management, Modern methods for business research*", *Advances in Hospitality and Leisure*, chapter ten, The partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling: 295-336.
- [38] Mazahreh, A., Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) "The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan" *Journal of Social Sciences*, vol. (5), issue (4): 401 – 407.
- [39] Ahmed, Eman Yassein, Al-Amri, Amer Abdul Latif, & abd, Noor bassim. (2023), "The Relationship and Impact of Customer Relationship Management Techniques on Service Quality: An Exploratory Study in the Dora Municipality", *Journal of Techniques*, vol. (5). issue (1): 208 – 215. <https://doi.org/10.51173/jt.v5i1.853>
- [40] Adachi, Kohei. (2016), "Matrix-Based Introduction to Multivariate Data Analysis" ,Published by Springer Nature Pte Ltd ,Singapore. [DOI 10.1007/978-981-10-2341-5](https://doi.org/10.1007/978-981-10-2341-5)