

تاريخ الارسال (2019-05-04). تاريخ قبول النشر (2019-06-09)

*1. أ.د. علي رزاق جواد العابدي	اسم الباحث الأول:
أم أنعام عبد الزهرة دوش	اسم الباحث الثاني:
ضرغام محمد شاطي الخاقاني	اسم الباحث الثالث:
قسم إدارة الأعمال-كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة-العراق	¹ اسم الجامعة والبلد

* البريد الالكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

alir.alabed@uokufa.edu.iq

استقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين الانغراز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية دراسة تطبيقية في مديرية ماء محافظة النجف الاشرف

الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور استقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة ما بين الانغراز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية في مديرية ماء محافظة النجف الاشرف، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة لآراء عينة من العاملين في المديرية والبالغ عددهم (68) موظف، وتم بناء أنموذج فرضي يكس فرضيات البحث، واجري التحليل العملي باعتماد مجموعة من الادوات الإحصائية التي تتناسب وأهداف البحث، وتم اعتماد برنامج الحزمة الاحصائية (Smart PLS)، وتضمن البحث عدد من الاستنتاجات كان من اهمها إن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكل كبير حول استخدام استقلالية العمل التي تعزز من الانغراز في مكان العمل وهذا يؤدي الى الحد من استنزاف الموارد البشرية، أما أهم التوصيات هو التأكيد على ضرورة تطوير والاستفادة من جعل المهام المناطة بالأفراد العاملين تنفذ بدون ضغوطات من اجل تعزيز الانغراز في مكان العمل والتي بدورها تحد من استنزاف الموارد البشرية او العقول الى خارج المنظمة.

كلمات مفتاحية: الانغراز الوظيفي، استقلالية العمل، استنزاف الموارد البشرية.

Work Autonomy as A moderator Variable in the Relationship between Embeddedness at Workplace and HR Drain

Abstract:

The research aims to determine the role of work autonomy as a moderator variable in the relationship between Embeddedness at Workplace and HR drain in a number of private colleges in Najaf governorate. The study relied on the descriptive approach through the distribution of a questionnaire of a sample of employees in (68) employers, The study included a number of conclusions, the most important of which were that the study sample members were fully in agreement and The main recommendations are to emphasize the need to develop and make use of the tasks assigned to the working individuals without stress to promote workplace inertia, which in turn is a challenge, from draining human resources or minds out of the organization .

Keywords: (Job Embeddedness, Work Autonomy, Human Resource Drain)

المقدمة

إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة ومتعددة والاهتمام بالعنصر البشري موضوع تم التطرق اليه في كتب الادارة والسلوك بأشكال مختلفة وتجمع في مجملها على اهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتطوير الامكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين واعطائهم الحوافز والمكافئات المادية والمعنوية الى غير ذلك من اساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات الفردية والجماعية. كما يعد الانغراز في مكان العمل من الممارسات الادارية الحديثة التي تتلاءم مع المتطلبات الحاضرة لتحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات فهو من الموضوعات الجديرة بالبحث في جميع المنظمات لما له من اثر في الحد او مقاومة استنزاف الموارد البشرية في المنظمة والذين يساهمون بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، كما يهتم مفهوم الانغراز على نحو كبير بإقامة وتكوين الثقة وكسر الحدود الإدارية وذلك من خلال استقلالية العمل التي تساعد بشكل كبير في مقاومة استنزاف الموارد البشرية ومما يزيد من احتمالية ظهور أبطال المعرفة في المنظمة. ويعد استنزاف الموارد البشرية هم العقول افي المنظمة أي الافراد ذوي المهارات والخبرات والمقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة في حال ظهورهم في تلك المنظمات حيث يساهمون وبشكل كبير في القرارات والمشورة وتقديم الاقتراحات للإدارة العليا في المنظمة وكذلك في وضع الاستراتيجيات والخطط التي تسعى المنظمة جاهدة لتحقيق أهداف المنظمة.

ولتحقيق أهداف البحث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث أساسية، تناول في المبحث الأول منهجية البحث أما المبحث الثاني فسوف نتناول فيه الإطار النظري والفكري للبحث وتوضيح اهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث اما الثالث فقد تناول الجانب التطبيقي للبحث واهم النتائج التي توصل اليها اما المبحث الرابع فقد تناول اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

لقد ازداد استنزاف الموارد البشرية في المنظمات بصورة عامة و بشكل متكرر، إذ إن هذه القضية تجذب انتباه على مدى العقود القليلة وستواجه المنظمات صعوبة بسبب استنزاف الموارد البشرية أو الأدمغة في الوقت الحاضر هناك العديد من الأشخاص الذين لديهم مهارات وقدرات سيسعون للحصول على عمل أفضل حيث كان هناك في الواقع عدد قليل من الأسباب أو العوامل التي تسبب التغيير في هذه المشكلة بما في ذلك المنظور الوظيفي والأمن الوظيفي ونوعية الحياة والبيئة والخبرات التي تحلل هذا هو السبب الرئيسي في استنزاف الموارد البشرية أو الأدمغة حيث لا بد من أن تتخذ المنظمات أي إجراء لفعل شيء ما لتشجيع المهنيين على البقاء في منظماتهم (Sing, et al , 2014 :3) حيث هناك مشكلة واقعية في المنظمات العراقية تعاني منها هي ان الافراد العاملين دائماً ما يعانون من ضغوطات العمل وكذلك عدم الاستقلالية في الاعمال لذلك سوف يسعون الى مغادرة منظماتهم وبالتالي استنزاف العقول من المنظمة، كما إن هذه الضغوطات تولد لدى العاملين في المنظمة عدم الاهتمام بالاعمال المناطة بهم لذلك نرى اكثر المنظمات ان الاعمال تنجز ولكن بصورة سيئة اي فقط اسقاط فرض للعامل ويعود ذلك ايضا للإدارة العليا لأنها تحاول فقط انجاز اكثر كمية من الاعمال حتى وان كانت ذات جودة متدنية لذلك عدم

انغراز الافراد في مكان العمل في تلك المنظمات امر طبيعي لعدم وجود تلك البيئة المساعدة وكذلك عدم وجود التحفيزات من قبل الادارة العليا وعدم تمكين العاملين. لذا تبرز مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي (ما هو دور استقلالية العمل كمتغير تفاعلي للعلاقة ما بين الانغراز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية؟) وينبثق عنها أسئلة فرعية :

1. ما مستوى توافر الانغراز في مكان العمل في المنظمة قيد البحث؟
2. ما مستوى توافر استنزاف الموارد البشرية في المنظمة قيد البحث ؟
3. ما مستوى توافر استقلالية العمل في المنظمة قيد البحث؟
4. ما مستوى تأثير الانغراز في مكان العمل في استنزاف الموارد البشرية؟
5. ما مستوى التأثير التفاعلي لاستقلالية العمل في العلاقة بين الانغراز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية؟

ثانيا: أهمية البحث

يمكن تقسيم الأهمية إلى قسمين هما :

1- الأهمية العلمية

يتناول البحث احد اهم الموضوعات الحديثة وذات الأهمية بالنسبة للمنظمات مهما كان نشاطها وهو موضوع الانغراز في مكان العمل في مختلف مواقع عملهم من اجل الحصول على أقصى ما لديهم من فكر وجهد لخدماتها الى جانب توضيح أهم أسباب استنزاف الموارد البشرية والتي سوف تؤثر بصورة عامة في بناء توجه المنظمة من خلال تقديم المشورة في اتخاذ القرارات وكذلك رسم الخطط المستقبلية للمنظمة وهذا يعتمد على إدخال عامل مهم في المنظمة وهو استقلالية العمل حيث من خلال استقلالية العمل يمكن ان يسهم في ظهور إبطال المعرفة في المنظمة والذين هم بدورهم سوف يساهمون بشكل أو بآخر بتحقيق أهداف المنظمة.

2- الأهمية العملية

يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية :

أ- يساهم البحث في التعرف على مدى مساهمة الاستقلالية في مكان العمل ودورها في الحد من استنزاف الموارد البشرية وذلك من خلال الابعاد الأساسية للاستقلالية في مكان العمل والمتمثلة بـ(الاستقلالية المنهجية، استقلالية الجدولة، الاستقلالية المعيارية)

ب- يساهم هذا البحث في مدى اساهم الانغراز الوظيفي في الحد والتأثير على استنزاف الموارد البشرية إذ ان الانغراز في مكان العمل والمتمثل بـ(الروابط ، الملائمة، التضحية) ايضا يحد من استنزاف الموارد البشرية .

ج- كما ان البحث يحاول التعرف على بيئة العمل في مديرية ماء محافظة النجف الاشرف وذلك من خلال اخذ عينة عشوائية منه وتقديم الاستبانة الخاصة بالبحث والمتمثلة بمجموعة من الفقرات الخاصة بمتغيرات البحث لدراسة هذه البيئة بصورة دقيقة ومعرفة الأسباب الأساسية في استنزاف الموارد البشرية في مديرية ماء محافظة النجف ومحاولة الحد من تلك الظاهرة .

ثالثا: أهداف البحث

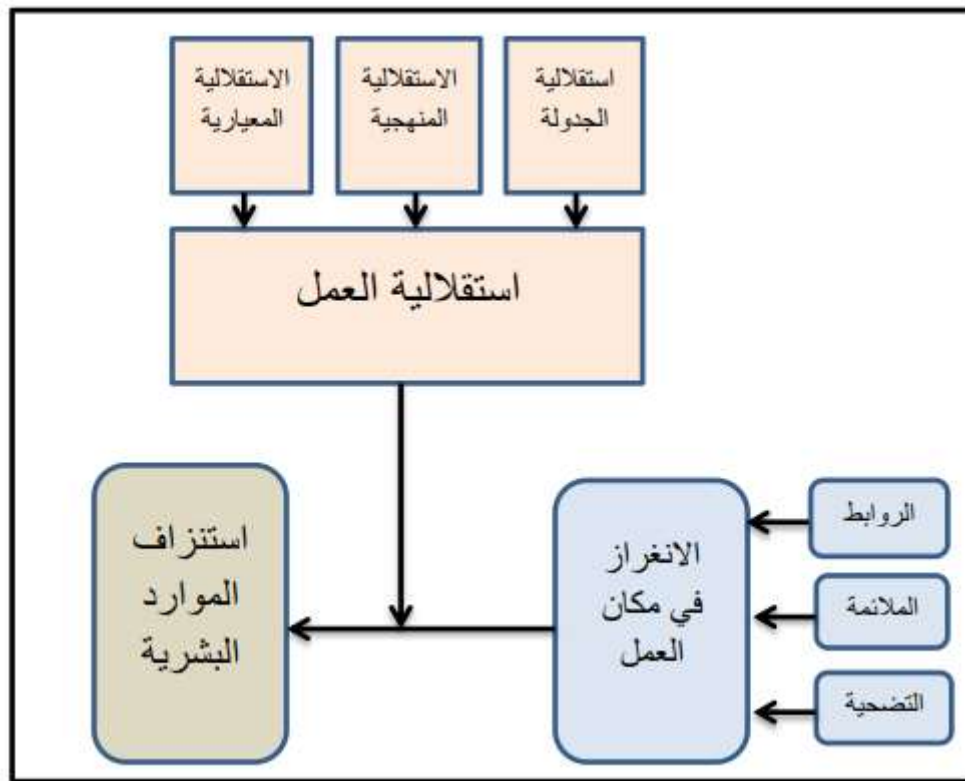
يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

- (1) التعرف على مستوى توافر الانغراز في مكان العمل في المنظمة المبحوثة .
- (2) التعرف على مستوى توافر استنزاف الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة .
- (3) التعرف على مستوى توافر استقلالية العمل في المنظمة المبحوثة .
- (4) تحديد طبيعة العلاقة بين الانغراز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة .
- (5) تحديد طبيعة العلاقة بين استقلالية العمل في العلاقة بين الانغراز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة .

رابعاً: أنموذج البحث الفرضي

يتضمن الأنموذج الفرضي الآتي، وكما موضح في الشكل (1):

- (1) المتغير المستقل: (الانغراز في مكان العمل) الأبعاد (الملائمة، التوضحية، الروابط).
- (2) المتغير المعتمد : (استنزاف الموارد البشرية) أحادي البعد.
- (3) المتغير التفاعلي: (استقلالية العمل) الأبعاد (الاستقلالية المعيارية، استقلالية الجدولة، الاستقلالية المنهجية).



الشكل (1) أنموذج الدراسة الفرضي

المصدر : اعداد الباحثون

خامساً: فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث بالآتي:

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أكبر من أو يساوي 0.05 للانغراز في مكان العمل على استنزاف الموارد البشرية.

2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اكبر من او يساوي 0.05 لاستقلالية العمل في العلاقة بين الانغراز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية.

سادسا: مقاييس البحث

تم قياس متغيرات البحث اعتمد تدرج ليكرت الخماسي لقياس استجابات عينة البحث حول فقرات الأبعاد وذلك عن طريق تبني مجموعة من المقاييس يمكن توضيحها في الجدول (1) الآتي:

الجدول (1) مقاييس البحث

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
الانغراز في مكان العمل	الملائمة	5	(Mitchell & Lee , 2001)
	الروابط	3	
	التضحية	5	
استقلالية العمل	الاستقلالية الممنهجة	3	(Breaugh , 1999)
	الاستقلالية المجدولة	3	
	الاستقلالية المعيارية	3	
استنزاف الموارد البشرية	أحادي البعد	4	(Sing et al., 2014)

سابعا: مجتمع البحث وعينته

تم تطبيق هذا البحث وفقا لأراء عينة من الموظفين في مديرية ماء محافظة النجف الاشرف حيث ان عدد العاملين في المديرية الاجمالي بلغ (80) موظف تم اختيار عينة عشوائية من بينهم ،تم حسابها بحسب معادلة (Richard Geiger equation) والتي تحسب من المعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

إذ إن:

حجم المجتمع	N
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96	Z
نسبة الخطأ	D

ومن المعادلة أعلاه تم التوصل إلى ان حجم العينة يجب ان يكون ($n \geq 66$) وبناءا عليه تم اختيار العينة عشوائيا، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (75) استمارة ، تم استرجاع (71) استمارة، استبعدت (3) استمارة غير صالحة، وكان عدد الصالح للتحليل منها (68) استمارة، وبنسبة استرجاع (90.6%)، وهنا اصبح حجم العينة (n=68) وهي مناسبة للعدد المطلوب .

ثامنا : بعض الدراسات السابقة

1 – دراسة (Breugh , 1999)

FURTHER INVESTIGATION OF THE WORK AUTONOMY SCALES: TWO STUDIES

على الرغم من الاعتراف بأهمية استقلالية العمل على نطاق واسع ، إلا أن الأبحاث المتعلقة بالاستقلالية قد انتقدت لفشلها في دراسة الجوانب المهمة للاستقلال. رداً على هذا النقد طور (Breugh, 1985) أداة جديدة تقيس الأسلوب والجدولة واستقلالية المعايير. إذ يعرض هذا البحث نتائج دراستين قاما بدراسة صلاحية المقاييس الخاصة باستقلالية العمل لدى Breau واستقصاء ما إذا كانت تقارير الموظفين المتعلقة بالحكم الذاتي مرتبطة بتصنيفات استقلالية لوظائفهم المقدمة من مصادر مستقلة. حيث تدعم نتائج هاتين الدراستين بشكل عام صحة جداول استقلالية العمل. على سبيل المثال أفاد الموظفون المتفرغون بأن لديهم استقلالية عمل أكثر من الموظفين غير المتفرغين ، ووجد أن مقاييس الاستقلالية الثلاثة مرتبطة بعدد من المتغيرات الأخرى التي يجب أن ترتبط بها. كما تم العثور على درجة معتدلة من المراسلات بين التقارير الذاتية للموظف عن درجات الاستقلال والحكم الذاتي لوظائفهم التي قام بها المسؤول عن الوظيفة والمشرفون وزملاء العمل.

2 – دراسة (العطوي ، 2012)

(العلاقة بين الانغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفية دراسة تحليلية لآراء أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة القادسية)

يفترض هذا البحث بان العلاقة بين الانغراز في مكان العمل ونوايا دوران العمل الاختياري هي علاقة مشروطة بوجود عدد من العوامل الموقفية وهي الصدمات السلبية المرتبطة بالعمل، ووقت الانتقال والمتطلبات المالية. وبشكل محدد فان البحث يفترض بان الصدمات السلبية والمتطلبات المالية تؤثر على العلاقة بين الانغراز في مكان العمل ونوايا دوران العمل ووقت الانتقال والمتطلبات المالية تؤثر على العلاقة بين الانغراز المجتمعي ونوايا دوران العمل. وقد جمعت البيانات باستخدام أداة الاستبانة من عينة من التدريسين في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية بلغ عددهم (77) فرد. ولغرض اختبار الفرضيات وتحقيق اهداف البحث فقد استخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل معامل كرونباخ الفا ومعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج . وقد أشارت النتائج الى وجود علاقة تأثير سلبية بين الانغراز في مكان العمل ونوايا دوران العمل ، كما وجد بان العوامل الموقفية (الصدمات السلبية ، ووقت الانتقال والمتطلبات المالية) لها دور في التأثير على العلاقة بين الانغراز في مكان العمل ونوايا دوران العمل . وفي ضوء هذه النتائج صيغت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الهادفة كان من اهمها تقليل تعرض التدريسين للصدمات السلبية المرتبطة بالعمل واحد الوسائل الفاعلة لتحقيق هذا التوجه يتمثل ببناء صوت العامل .

3 – دراسة (Sing et al., 2014)

THE FACTORS THAT CAUSE BRAIN DRAIN AMONG MALAYSIAN IN WORKPLACE

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو دراسة العوامل التي تسبب استنزاف الموارد البشرية بين الماليزيين في مكان العمل. هناك عدد قليل من الفرضيات المتعلقة بعوامل مشكلة استنزاف الموارد البشرية التي تزداد تدريجياً في السنوات الأخيرة. ستتم مناقشة العوامل التي شملت التطوير الوظيفي ، والأمن الوظيفي ، وبيئة العمل ونوعية الحياة في هذا البحث. الهدف من هذه

الدراسة البحثية هو محاولة التعرف على العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التطوير الوظيفي ، والأمن الوظيفي ، وبيئة العمل ، ونوعية الحياة) ، والمتغير التابع (استنزاف الموارد البشرية) حيث تم استخدام الاستبيان والموزع الشخصي وطريقة الاستبيان عبر الإنترنت كطريقة استقصائية كأداة لإجراء وجمع العينات. بالإضافة إلى ذلك تم استخدام SAS Enterprise Guide 5.1 لاختبار البيانات وإجراء النتيجة مثل اختبار الموثوقية وقياس الاتجاهات المركزية للبناء ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد. خلال البحث أظهرت النتيجة أن هناك عدداً من العوامل المهمة المرتبطة باستنزاف الموارد البشرية في ماليزيا. في ختام هذا البحث ستم مناقشة ملخص التحليل الوصفي ومناقشة النتائج الرئيسية وتأثير الدراسة وحدود الدراسة في هذه البحث. هناك أيضاً العديد من التوصيات التي تم تسليط الضوء عليها كان من أهمها ان التطور الوظيفي له علاقة بمقدار - 0.93374 مع استنزاف الموارد البشرية. وللأمن الوظيفي له علاقة قد بلغت -0.91476 مع استنزاف الموارد البشرية. اما بيئة العمل لها علاقة قد بلغت -0.91527 مع استنزاف الموارد البشرية. و نوعية الحياة لها علاقة مقدارها 0.89496 مع استنزاف الموارد البشرية. حيث يوضح ذلك أن العلاقة بين المتغير المستقل والتابع قوية جداً.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً : الانغراز في مكان العمل Embeddedness at Workplace

1 - مفهوم الانغراز في مكان العمل

قدم (2001) (Matchell) وزملاءه في بحثهم الموسوم في مجلة اكااديمية الادارة (AMJ) بنية الانغراز في مكان العمل لتوضيح الاسباب التي تجعل الأشخاص لا يغيرون صاحب العمل حتى عندما تتوفر لهم الفرص المناسبة في مكان اخر ويتبحر هذا البحث في سياق يختلف عن ادبيات الدراسات السابقة ليركز على اسباب بقاء العاملين في وظائفهم الحالية ولم تظهر البنية المفاهيمية للانغراز في مكان العمل في الخلجات المضللة لعقول الباحثين بل هي امتداد موضوعي للجهود المعرفية السابقة واكتملاً للهفوات التي وقعت بها وكذلك انعكاس طبيعي لمواكبة التطورات التي مرت بها بيئة الاعمال المعاصرة، ويرى الباحثون بان هنالك العديد من الدوافع التي زجت للغوص في كينونة مفهوم الانغراز في مكان العمل و ابرازها في ادبيات دوران العمل كان من اهمها ضعف ومحدودية القوة التنبؤية للنماذج الفكرية السابقة في تفسير اسباب مغادرة العاملين للمنظمات فعلى الرغم من ان نتائج الكثير من البحوث السابقة قد افادت بان المواقف الوظيفية مثل الرضا والالتزام التنظيمي وكذلك سهولة التحرك توفر الوظائف البديلة تمتلك علاقة معنوية مع دوران العمل الا ان هذه النتائج كانت من أفضل أحوالها ومتواضعة ويعرف الانغراز في مكان العمل بانه كوكبة واسعة من التأثيرات المالية والنفسية والاجتماعية على بقاء العامل في المنظمة او مجموعة من القوى المقيدة التي تحافظ على بقاء العاملين واستمرارهم في وظائفهم الحالية وينظر الى الانغراز التنظيمي على انه بنية مفاهيمية تتعلق بالاحتفاظ بالعامل والتي تعكس قراراته للمشاركة بشكل مباشر في القضايا المتعلقة بالوظيفة وخارج الوظيفة ، أي انه بنيه مفاهيمية مركبة من قوى سياقية وحسية وتربط الأشخاص بمواقع العمل وبالأشخاص الآخرين وبقضايا العمل الاخرى (العطوي، 2012 :6) .

هناك عوامل كثير في فهمنا كيف ولماذا يتخذ الافراد قرار ترك الموظفين لوظائفهم حيث هناك طرق متعدد للمغادرة وبالمقابل هناك طرق للبقاء إذ ان الرضا الوظيفي احد العوامل والمؤشرات الافضل للبقاء ، اما الجانب الاخر وهي العوامل

التي تعجل ترك الموظفين او العاملين لوظائفهم هي عدم رضا الموظفين للوظائف الموكلين بها حيث ركز الباحثين كثيرا على البقاء والعوامل التي تعزز بقاء الافراد العاملين في المنظمات ولم يتم التطرق بشكل كبير الى العوامل التي ساعدت على نفور الموظفين والعاملين من وظائفهم (Mitchell & Lee, 2001: 212).

أصبح الانغراز والتضامن عبارات شائعة خلال السنوات القليلة الماضية في حين تمثل المشاركة حالة نفسية إيجابية تركز على العمل فإن الانغراز في مكان العمل يمثل مجموعة من القوى التي تحافظ على الموظف في الوظيفة (على سبيل المثال الروابط داخل المنظمة والتلازم مع الوظيفة والتضحيات المرتبطة بترك الوظيفة) ومن المثير للاهتمام على الرغم من أن البحث في كلا البنائين يشير إلى وجود علاقة إيجابية مع الانغراز في مكان العمل وأداءهم على حد سواء وعلى الرغم من الزيادة السريعة في الاهتمام المعطى لهذه التركيبات لم تكن هناك محاولة لتحديد ما إذا كانت في الواقع تركيبات فريدة فإن الانغراز يتشارك في بعض الخصائص المشتركة المهمة لذا من المهم إجراء البحوث لتحديد ما إذا كانت مستقلة بالفعل هو التنبؤ لمدى الارتباط بالمشاركة مع وضع هذا الهدف (Halbesleben & Wheeler, 2008: 242).

يمثل الانغراز في مكان العمل مجموعة واسعة من الأفكار التي تؤثر على اختيار الموظف للبقاء في وظيفة وتعمل مثل شبكة يتم فيها دمج الفرد الذي يتمتع بقدرة عالية على التواصل مع العديد من الوصلات داخل حيز الحياة الإدراكي علاوة على ذلك يمكن للشخص أن يصبح منغرزاً أو مضمناً بطرق متنوعة (سواء داخل الوظيفة أو خارجها) الجوانب الحاسمة للانغراز في مكان العمل هي مدى التشابه بين الوظيفة أو تناسبها مع الجوانب الأخرى في حيز حياتها ومدى ارتباط الشخص بأشخاص آخرين أو أنشطة أخرى وسهولة التواصل مع هذه الروابط يمكن كسرها ما من شأنه التخلي عن ما إذا غادروا أقل اهتماماً بتأثير أي اتصال محدد تركز الوظيفة على المستوى العام للترابط او يمثل الانغراز في مكان العمل مجموعة واسعة من التأثيرات على الاحتفاظ بالموظفين الجوانب الحاسمة للانغراز في مكان العمل وهي (أ) المدى الذي تتشابه فيه الوظيفة والمجتمع مع الجوانب الأخرى في حيز حياة الشخص (ب) مدى ارتباط هذا الشخص بأشخاص أو أنشطة أخرى (ج) السهولة التي يمكن بها كسر الروابط ما يضحى به الشخص إذا غادر هذه الجوانب المهمة على كل من (المنظمة) وخارج المنظمة (المجتمع) (Holtom & Inderriede, 2006: 440).

2 - أهمية الانغراز في مكان العمل

هناك مسألة حاسمة في الإدارة هي انه لماذا الافراد يقومون بتغيير منظماتهم او وظائفهم ان السبب في ذلك هو الدوافع التي يسعى الافراد الى تحقيقها حيث اذا لم تتوفر هذه العوامل في المنظمة فأنها سوف تعاني من دوران عمل عالي حيث يغادر الافراد العاملين الى منظمات اخرى ومن هذه العوامل التي يجب على المنظمات توفرها الموارد المالية والعوامل النفسية وكذلك بيئة العمل. كذلك عندما يرى الفرد بأن المنظمة تتلأَم أهدافها مع أهدافه الخاصة والثقافة التنظيمية والقيم السائدة في المنظمة كل هذه تساعد على التزام الموظف وانغرازهم في العمل في تلك المنظمات حيث انه عند قيام المنظمة في مشاركة العاملين على نطاق واسع وبشكل مباشر فأنها سوف تضمن بقاء الافراد العاملين وثباتهم في تلك المنظمة (Nafei A , 2015:216).

ان الانغراز في مكان العمل يساهم في عوامل كثير في صالح المنظمة حيث ان الانغراز في مكان العمل يساهم في ظهور سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات كذلك تبرز أهمية الانغراز في انها مؤثر حاسم في الاداء الوظيفي وكذلك الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كذلك يساهم في التقليل من الغيابات ودوران العمل في المنظمات كما يساهم في تقليل الفجوة بين

القيم واهداف الفرد مع قيم واهداف المنظمة وزيادة نوعية حياة العمل والطلب على العمل التطوعي داخل المنظمة (, Nafei B 197:2015).

3 - ابعاد الانغراز في مكان العمل

هناك ثلاث ابعاد للانغراز في مكان العمل وهي كما موضحة في ادناه (Mitchell & Lee, 2001:216):

أ - الروابط Links

يتم تحديد الروابط على أنها الروابط الرسمية أو غير الرسمية التي يمتلكها الفرد مع أفراد أو مجموعات أخرى سواء داخل أو خارج العمل و يمكن للمرء أن يتصور هذه الروابط كخرائط تصف شبكة من المرفقات للأصدقاء والعائلة والفرق ومجموعات المجتمع وما إلى ذلك نحن نؤمن أن العدد الهائل لهذه الروابط هو أحد العوامل المهمة لتحديد لماذا يختار المرء البقاء في وظيفة في حين أن بعض الروابط قد تكون أكثر أهمية من غيرها على المستوى المبدئي للتخطيط فإننا نركز على المستوى العام للترابط الذي تمثله الروابط هناك أبحاث تدعم هذه الأفكار لكن معظمها يركز على العلاقات التي يتطور أحدها في العمل على سبيل المثال أن الشعور بالسعادة أو الرضا عن زملائه في العمل كان عاملاً قلة من معدل الدوران وجادل بأن الالتزام بالمجموعات والفرق والأفراد الآخرين في العمل يمكن أن يساهم في الالتزام الكلي ويقلل من معدل الدوران (Mitchell & Lee, 2001:216).

صوّرتِ الوصلات كتركيبات رسمية أو غير رسمية بين شخص ومؤسساتٍ أو أشخاصٍ آخرين تشير نظرية الانغراز في مكان العمل إلى أن عددًا من الفروع تربط الموظف وأسرتِه في شبكة اجتماعية ونفسية ومالية تشتمل على أصدقاء العمل وغير الأصدقاء والمجموعات والمجتمع والبيئة المادية التي يقيم فيها وكلما زاد عدد الروابط بين الشخص وشبكة الإنترنت كلما زاد ارتباط الموظف ليس فقط بالعمل ولكن أيضًا بالمنظمة قد تكون روابط معينة أكثر أهمية من غيرها وقد تكون هذه الاختلافات خاصة بالأفراد وكمثال على ذلك بالنسبة للممرضات الأكثر خبرة فان فرص تمثيل المنظمة داخل المجتمع توفر روابط قيمة تربط هؤلاء الموظفين بالمنظمات والمجموعات (Holtom & O'Neill, 2004:218).

تعتبر الروابط الاتصالات الرسمية وغير الرسمية الموجودة بين الموظف أو الأشخاص الآخرين أو المجموعات داخل المنظمة (Holtom & Inderriede, 2006:440).

ب - الملائمة Fit

يهدف إلى تمثيل عامل غير مؤثر يساهم في الانغراز في مكان العمل يتم تعريفه على أنه توافق الفرد مع إعدادات العمل وغير العمل الخاصة به ومن مناقضنا أن الشعور العام بالملاءمة أو التوافق سيؤثر على الاستبقاء أو على نحو أكثر تحديدًا كلما كان من الأفضل أن يكون المرء أقل رغبة في المغادرة فإن البحث على الوظيفة هو أكثر انتشارًا بكثير من الدراسات خارج العمل تتوفر الآن مجموعة كبيرة من الأبحاث حول موضوع تناسب الشخص التنظيم ، ان الأولوية المهمة إلى أن المنظمات تميل إلى التجانس وأن الأشخاص الذين لا يصلحون سيغادرون كما ان هناك تجانس لشخصيات القادة داخل المنظمات (Mitchell & Lee, 2001:216).

وتُعرّف الملائمة بأنها التوافق المطابق للموظف أو الراحة مع المنظمة ومع بيئته إن التأكد من أن الأفراد يتناسبون بشكل جيد مع بيئة المنظمة هو أحد السبل للمديرين لتقليل معدل دورانهم في وقت مبكر ما يعتبر في كثير من الأحيان مهنيًا في توجيه القيمة للتخصص الخاص بهم قد ينطوي ذلك على اهتمام أكبر بالتخصص الفني (Holtom & O'Neill, 2004:218). وتعكس الملائمة التوافق المدرك للموظف أو الراحة مع المنظمة يجب أن تتوافق قيم الشخص وأهدافه الوظيفية وخطته المستقبلية مع الثقافة التنظيمية الأكبر بالإضافة إلى متطلبات الوظيفة الفورية على سبيل المثال المعرفة والمهارات والقدرات الوظيفية (Holtom & Inderriede, 2006 : 440).

ج - التضحية Sacrifice

يهدف بعد التضحية إلى التقاط الأشياء التي يجب على الشخص التخلي عنها أو التخلي عنها عند ترك العمل إنه الفقد المتصور للمزايا المادية أو النفسية المتوفرة حاليًا أو التي ستكون متوفرة في المستقبل عندما يغادر المنظمة قد نفقد مشروعات مثيرة أو امتيازات ممتعة قد تؤدي العوامل المالية غير المحمولة مثل خيارات الأسهم أو خطط المزايا المحددة إلى بقاء شخص ما في معظم الحالات يتم تضمين هذه التضحيات المالية الواضحة نسبيًا في المقاييس الحالية للرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي على سبيل المثال تتضمن معظم إجراءات الرضا الوظيفي عناصر حول التضحية بالمنافع ومن المعروف أن التخلي عن مثل هذه الأشياء يقلل من ميل المرء إلى المغادرة في العديد من الحالات يمكن بسهولة تحديد هذه العوامل ومقارنتها ببدايات العمل الأخرى (Mitchell & Lee, 2001:216).

تضحي بالتكلفة المتصورة للمزايا المادية أو النفسية التي قد تسقط من خلال ترك الوظيفة على سبيل المثال من المحتمل ان يعد ترك المنظمة خسائر مثل (ترك الزملاء المرغوبين او فريق عمل فعال جدا او مزايا فريدة) تم العثور على تماسك مجموعة العمل ليكون وسيلة مهمة بشكل خاص للمنظمات لزيادة الاستبقاء بين العاملين في المنظمة كلما زاد الموظف عن العمل عند المغادرة كلما كان من الصعب قطع العمل مع المنظمة على الرغم من أن المرتبات والمزايا مماثلة يمكن العثور عليها بسهولة في بيئة المنظمة فإن تكاليف التحويل (على سبيل المثال منافع الرعاية الصحية المختلفة برامج الرعاية النهارية أو خطط التقاعد) حقيقية وذات صلة علاوة على ذلك قد تنطوي الفوائد غير المقررة مثل تحديد مخصصات النفع او تقاسم الربح وقد تبين ان هذه العوامل الاخيرة تتصل بشكل سلبي بالنسبة للدوران (Holtom & O'Neill, 2004:218).

تضفي منظمة التضحية على التكاليف المتصورة للمزايا النفسية للمنظمة والتي قد تسقط من خلال ترك وظيفة واحدة على سبيل المثال من المحتمل أن يؤدي ترك منظمة إلى الحصول على خسائر شخصية (على سبيل المثال التخلي عن الزملاء أو المشاريع أو الامتيازات) وكلما استسلم الموظف عند المغادرة كلما كان من الصعب قطع العمل مع المنظمة (Holtom & Inderriede, 2006:440).

ثانياً: استنزاف الموارد البشرية HR DRAIN

1 - مفهوم استنزاف الموارد البشرية

استنزاف الموارد البشرية أو الأدمغة هي ظاهرة يترك الأشخاص المهرة لمنظماتهم ويذهبون إلى منظمات أخرى حيث يمكن تفسير استنزاف الموارد البشرية أو الأدمغة على أنها هجرة الأفراد ذوي المهارات العالية من منظماتهم الأصلية إلى منظمات أخرى توفر فرصاً أفضل في منطقتهم علاوة على ذلك سوف يساعد ذلك الآخرين على تطوير تلك المنظمات لتصبح أفضل

كلما أصبح الموهوبون موظفين فيها وهناك بعض الطرق التي يمكن أن تنثي الأفراد عن الذهاب إلى خارج منظماتهم وعلاوة على ذلك فإن الأشخاص الذين يحبون العيش في بيئة جديدة سيختارون الذهاب إلى منظمات أخرى حيث كان هناك أكثر من 70 في المائة من استنزاف الموارد البشرية قد لا يعودون إلى منظماتهم الأصلية إلى جانب ذلك قد لا يساعد استنزاف الموارد البشرية أو الأدمغة عندما لا توفر المنظمة فرصة جيدة للعمل أو حياة أفضل وبالتالي سوف تتأثر تلك المنظمات في عدة مجالات مثل معدل النمو أو الانتاجية أو زيادة الحصة السوقية (SING, Et al, 2014 : 10) .

يعد الانغراز في مكان العمل مسألة ملحة بشكل خاص تواجه المنظمات اليوم في القطاعين الخاص والعام حيث كان العمال لديهم استقلالية بالعمل حيث وجدت دراسة حديثة لإدارة الموارد البشرية أن واحدة من أكثر المشاكل المتكررة في المنظمات هي الانغراز في مكان العمل قد يكون لمخرجات العمال تأثيرات اجتماعية واقتصادية عميقة داخل المنظمة على سبيل المثال قد يؤدي نقص المعروض من العمالة إلى زيادات في تكاليف العمالة التي تتجاوز المكاسب في إنتاجية العمل مما قد يؤدي إلى تضائل الوضع التنافسي للشركات لا سيما تلك التي تنمو وتتوسع يمثل نقص الموظفين ذوي المهارات العالية والخبرات مشكلة بالفعل حيث هذا ناتج عن استنزاف الموارد البشرية لمنظمات وهجرت العقول إلى منظمات أخرى توفر لهم جودة حياة عمل أفضل وبيئة عمل مريحة وكذلك امن وظيفي عالي في تلك المنظمات (Gaiduk m., et al, 2009 : 150)

لدى بعض المنظمات عمال ذات مهارات عالية حيث لا يزال هؤلاء الموظفين يحاولون مغادرة منظماتهم وهذا الامر يتخلله المزيد من الاسباب منها عدم تلبية الأهداف الطموحة الذي يسعى إليها هؤلاء العاملين كما ان بعض المنظمات ستحتاج لتوفير خدمات التي يحتاجها هؤلاء العاملين منها على سبيل المثال الخدمات الصحية إلى تدريب واستبقاء عامل صحي في المنظمة علاوة على ذلك فإن ضعف أداء الخدمات في المنظمات غالباً ما يترافق مع النقص من المواد الأولية والوسائل الأساسية الأخرى والمعدات والدعم اللوجستي الضعيف كما تحتاج المنظمات إلى استثمار متوازن في الموارد البشرية والبنية التحتية والخدمات اللوجستية وغيرها من الخدمات الداعمة التي ستعزز القدرة على توفير الرعاية للعاملين في المنظمات (Lucas, 2015: 1037).

إن اتخاذ خطوات لتنفيذ ممارسات الإدارة والقيادة التي تزيد من احتمال التزام الموظفين بالمنظمات يمثل حاجة ملحة بشكل متزايد حيث تم تشبيه استنزاف الموارد البشرية إلى منظمات الأخرى إلى استنزاف العقول حيث تشير النتائج إلى أنه على النقيض من الآراء السائدة التي تركز على الممارسات السابقة يقدّر الموظفون المعاملة العادلة والمعاملة من منظماتهم وليس من المستغرب أن يختار الموظفون مثل هؤلاء الموجودين في الولايات المتحدة وأجزاء أخرى من أوروبا البقاء مع مؤسساتهم لمدة أطول عندما يرون أن القادة يهتمون بنتائج عمل الموظفين مثل العلاج العادل والدعم للتنمية من المحتمل جداً أن يغادر العديد من العمال المهرة والمتعلمين لمنظماتهم للحصول على وظائف في أوروبا الغربية مقابل مستويات أعلى من الأجور وحدها وقد تؤدي بعض استنزاف الموارد البشرية أو الإحجام عن العودة إلى منظماتهم إلى إعادة توقع الموظف عن الإدارة أو الممارسات التنظيمية التي يعتبر الموظفون الأكثر مهارة وتعليماً غير مرغوب فيهم (Gaiduk m., et al, 2009 : 163) .

2 - أسباب استنزاف الموارد البشرية

هناك عدة عوامل متعددة التي تسببت في مسألة استنزاف الموارد البشرية او الأدمغة في المنظمات من هذه العوامل هي التطور الوظيفي والأمن الوظيفي وبيئة العمل والعدالة الاجتماعية حيث كل هذه العوامل ستؤدي إلى استنزاف الموارد البشرية في المنظمات او العقول من المنظمات وكما مبين في الآتي (Sing, et al., 2014: 19):

أ- **التطوير الوظيفي:** حيث إن آفاق التطور الوظيفي المحدود والتطوير الوظيفي هي القضايا الرئيسية التي تسبب فقدان القوى العاملة الموهوبة ومع ذلك فإن توفر فرص النمو والتنمية يصبح أيضاً عاملاً رئيساً يجتذب الفرد.

ب- **الأمن الوظيفي:** يعني أن الموظف عاجز عن الحفاظ على الاستمرارية المرغوبة في وضع مهدد للوظيفة وليس فقط التصور بإنهاء العمل غير المرغوب فيه ولكن أيضاً سيحدث بعض الأحداث على الموظفين حيث يتأثر الأمن الوظيفي من العمر وحالة عقد العمل.

ج- **بيئة مكان العمل:** كشفت بعض الدراسات بان بيئة مكان العمل لها تأثير على استنزاف الموارد البشرية او الادمغة من المنظمات كما اكتشفت أن مستوى التحفيز والأداء يعتمد على جودة بيئة العمل في بيئة جيدة أن الموظفين يمكنهم أداء مهمتهم مع معدل أخطاء منخفض ويمكنهم الانخراط بشكل جيد مع المنظمة .

د- **جودة حياة العمل:** إن العامل الكامل الذي يرتبط باستنزاف الموارد البشرية الموهوبين هو مرافق معيشة أفضل وهي التعليم والإسكان وغيرها لهم و لعائلاتهم.

ثالثاً: استقلالية العمل WORK AUTONOMY

1 - مفهوم استقلالية العمل

يشير استقلالية العمل الى سلسلة من القدرات على تحديد طبيعة المهمة للمبيعات او مشكلاتها والوصول الى سير العمل كما يحتاج الافراد الى كل من الحرية اي الاستقلالية بالعمل والمهارات اللازمة لمواجهة التحديات ومن بين العوامل ذات الصلة بالوظيفة او هي تنوع المهارات وهوية المهام واثبات المهمة والاستقلالية والتغذية العكسية حيث ان استقلالية العمل هي الاكثر صلة بالمندوبين و فعاليتها الذاتية لان مفهوم استقلالية العمل يعكس من مصادر معلومات التي تعزز الفعالية واتقانها ونتيجة لذلك يجب ان يؤثر استقلالية العمل على التعلم والكفاءة الذاتية (Wang & Netemeyer, 2002: 218) .

يشير استقلالية العمل إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد تحديد أساليبه وسرعته وجهده لإنجاز مهام العمل ومن المتوقع ان تشجع الوظائف المستقلة لمستويات اعلى من الابداع من الوظائف المضبوطة لان استقلالية العمل تجعل العاملين يشعرون بتحديد ذاتهم وخاليا من الضوابط او القيود الخارجية وهذا يعني أن تصميم الوظيفة الذاتية يعزز توليفات جديدة ومفيدة بين أبعاد متعددة لمهمة العمل في حين أن الوظائف الخاضعة للرقابة مصممة لإعاقة مثل هذه الفرص ومن ثم فمن المرجح أن يخطر الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الاستقلالية في ممارسة المخاطر والأفكار البديلة وحل المشكلات وكلها من المتوقع أن تعزز الإبداع لذا فإننا نفترض أن استقلالية العمل تعالج العلاقة بين التمكين الذاتي وإبطال المعرفة عندما يكون استقلالية العمل عالية من غير المحتمل أن تحدث المعضلة المحتملة المرتبطة برابط التمكين بالأبطال مستويات عالية من استقلالية العمل تشير إلى قدر كبير من الحرية لتحديد أنشطة العمل وكذلك الدعم العالي للإبداع في عمل المرء كما ان تصميم الوظائف

المستقل يسمح للمؤوسين بتفصيل الالتزامات بطرق مبتكرة وبالتالي فإن التمكين الذاتي لدى الافراد يميل إلى اظهار ابطال المعرفة وهذا يوفر مستويات عالية من سياقاً من الراحة والثقة والتقبل (Wang & Cheng, 2010 : 110) .

تم تعريف استقلالية العمل بأنها إلى أي مدى يكون للموظفين دور رئيسي في تحديد مواعيد عملهم واختيار المعدات التي سيستخدمونها واتخاذ قرار بشأن الإجراءات التي يجب إتباعها وهي وظيفة تصميم مهمة وبارزة كما يشير إلى مدى قدرة الموظف على تحديد السرعة والتسلسل والطرق لإنجاز المهام وتختلف استقلالية العمل عن حرية المجال يشير هذا الأخير إلى فرص الافراد في إصدار الأحكام في العمل واختيار المهام التي يجب إنجازها ومن المنطقي أن نشك في أن استقلالية العمل يمكن أن تؤثر على جودة ومشاركة العمل الإبداعي لسببين هامين على الأقل أولاً الاستقلالية العمل كوظيفة أساسية يمنح الموظفين الفرصة لمحاولة من مجموعات جديدة ومفيدة من إجراءات العمل وزيادة استقلالية الوظائف تمكن الموظفين من الخروج من الروتين وإيجاد أفضل الحلول على طول الطريق وبالتالي يجب أن يحصل الموظفون في هذه البيئات على العديد من الفرص التي توفرها الخصائص الوظيفية لتطوير أفكار جديدة ومفيدة وإظهار الأصالة في العمل على سبيل المثال في المقابل قد لا يتمكن الموظفون الذين لديهم عمل جيدة ولكن استقلالية وظيفية أقل من ان يكونون محدودي في القدرة لإظهار المشاركة الإبداعية في العمل بسبب ميزات تصميم الوظيفة أي استقلالية العمل التي تجعل إجراءات العمل الجديدة والمحاكمة وإجراءات الخطأ مستحيلة (Volmer et al., 2012 : 458) .

كما وجد أن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات أعلى من استقلالية العمل والتي تم تحديدها كحكم تقديري حول كيفية أداء الوظيفة كانوا أكثر عرضة للإشباع بعملهم وعائلتهم والحياة بشكل عام خبرة أكثر إيجابية بين العمل والمنزل كانوا أقل احتمالاً للتفكير في البحث عن وظيفة جديدة وكانوا أقل عرضة للشعور بالتوتر أو تجربة أي شكل من أشكال العمل تناقص الأسرة ومع ذلك كان استقلالية العمل مرتبطة بشكل كبير بموقف الموظف تجاه الوظيفة نفسها على الرغم من أن الباحثين عرفوا منذ فترة طويلة عن الآثار الإيجابية لاستقلالية العمل على المواقف المرتبطة بالعمل لأن نتائجها تعزز الأبحاث الحديثة التي تشير إلى أن الاستقلالية مرتبطة أيضاً بقدرة الموظف على الإدارة واجهة العمل والعائلة وفي الواقع على الرغم من تدعم أفكارنا فكرة أن طبيعة العمل يمكن أن تكون مرتبطة بشكل إيجابي برفاهية الموظفين ورفاههم (Thompson & Prottas, 2005 : 115) .

2 - أبعاد استقلالية العمل

هناك ثلاثة أبعاد أساسية لاستقلالية مكان العمل وكما وردت لدى الباحث (Breaugh , 1999) وكما يأتي:

أ - الاستقلالية المنهجية Method Autonomy

يشير إليه العديد من الباحثين على أنه مهم ويتعلق بقدرة الموظفين على التأثير على أنواع المهام التي يعملون عليها أو الأهداف التي من المفترض أن يحققوها السماح للعمال باختيار مهامهم.

ب - استقلالية الجدولة Scheduling Autonomy

جدولة الحكم الذاتي لا تعتبر طريقة وجدولة الاستقلالية هي الجوانب الوحيدة للاستقلالية التي اعتبرها الباحثون مهمة حيث هناك جانب آخر للحكم الذاتي والذي أشار إليه العديد من الباحثين على أنه مهم ويتعلق بقدرة الموظفين على التأثير على أنواع المهام التي يعملون عليها أو الأهداف التي من المفترض أن يحققوها .

وتشير جدولة استقلالية العمل إلى مدى شعور العمال أنهم يستطيعون التحكم في جدولة وتسلسل توقيت أنشطة عملهم.

ج - الاستقلالية المعيارية Criteria Autonomy

واستقلالية معايير العمل أي درجة حصول العمال على القدرة على التعديل أو اختيار المعايير المستخدمة لتقييم أدائها. إذ إن هناك حاجة إلى استقلالية المعايير لأن الكمية الكبيرة من بيانات التي تم جمعها على مقاييس استقلالية العمل تبرر استخدامها على سبيل المثال أنه في بداية البحث والتطوير المهني يجب أن يكون لدى علماء البحث والتطوير القليل من السيطرة على المشاريع التي يعملون عليها ولكن بقدر كبير من الاستقلالية فيما يتعلق بالطرق التي يستخدمونها لحل المشاكل أيضاً أنه مع مرور الوقت سيحصل كبار الفنيون على مزيد من التحكم في أنواع المشاريع التي يتابعونها

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

سوف يعتمد الفقرات الآتية في الجانب العملي وكما يأتي:-

أولاً: ترميز فقرات المقياس: يمكن توضيح ترميز متغيرات البحث الرئيسة وكما في الجدول (2) الآتي:

جدول (2) ترميز فقرات المقياس

المتغير	رمز الفقرات
الانغراز في مكان العمل	SE
استنزاف الموارد البشرية	NS
استقلالية العمل	AW

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يكشف الجدول (3) عن التحليل الوصفي للمقياس وباستخدام المعدل كمقياس للنزعة المركزية واستخدام الانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات، لقد أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ (3) عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي) وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات والمتغيرين في المنظمة قيد البحث، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

جدول (3) التحليل الوصفي لفقرات المقياس

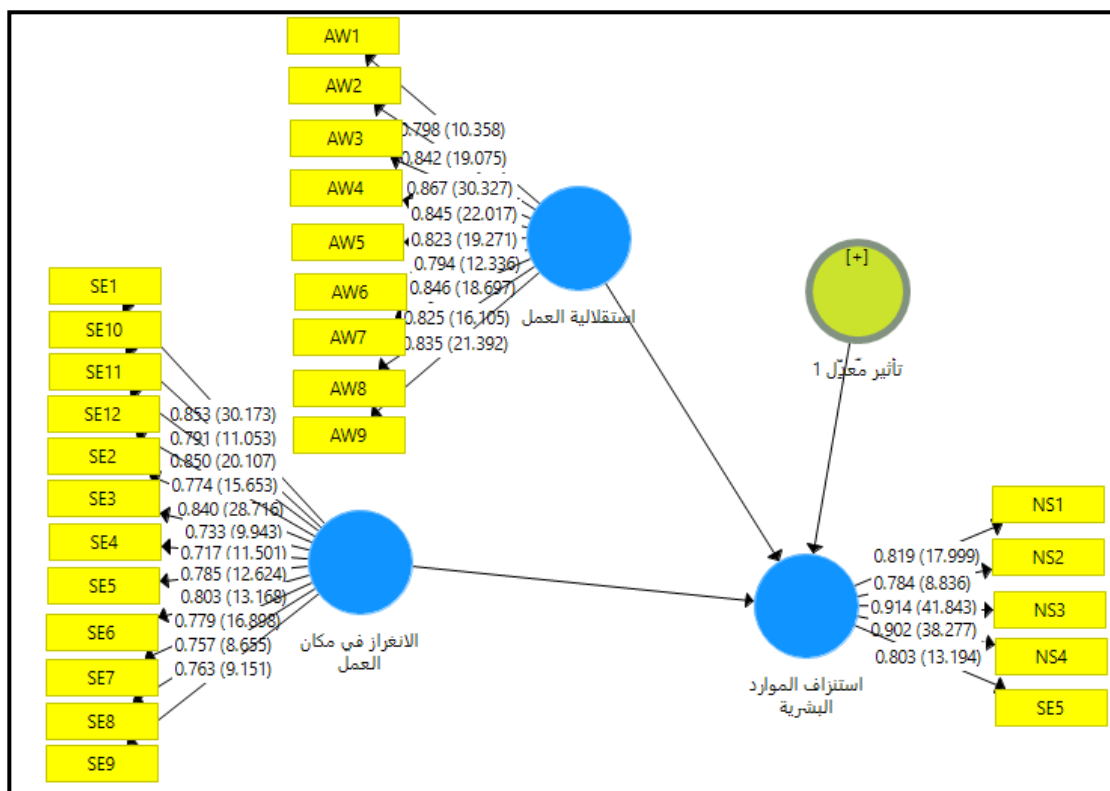
Item	Mean	Standard Deviation
الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
SE1	4.33	0.80
SE2	4.04	0.86
SE3	3.74	0.78
SE4	3.50	0.74
SE5	3.26	0.82
SE6	4.47	0.69
SE7	4.26	0.81
SE8	4.01	0.79

0.78	3.66	SE9
0.77	3.40	SE10
0.71	4.42	SE11
0.84	4.21	SE12
0.81	3.88	الانغراز في مكان العمل
0.73	4.23	NS1
0.78	3.95	NS2
0.80	3.66	NS3
0.79	3.67	NS4
0.93	3.50	NS5
0.80	3.80	استنزاف الموارد البشرية
0.83	4.02	AW1
0.80	3.66	AW2
1.04	3.26	AW3
0.78	3.65	AW4
0.74	3.66	AW5
0.80	4.34	AW6
0.75	3.50	AW7
0.78	3.64	AW8
0.92	3.86	AW9
0.84	3.89	استقلالية العمل

المصدر : مخرجات برنامج Smart pls

ثالثاً: تقييم جودة مقاييس البحث

يعد تقييم جودة المقياس او ما يسمى بأنموذج القياس من الخطوات الأساسية للتحليل والتي تسبق عملية اختبار الفرضيات، وباستخدام برنامج Smart PLS تم بناء انموذج القياس والذي يظهر في الشكل (2) أدناه:



شكل (2) أنموذج القياس لمتغيرات البحث

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

إذ يتضح من خلال الشكل أعلاه بأن تشبعات الفقرات وقيمة t للفقرات كانت من ضمن الحدود المسموح بها حيث التشبعات المسموح بها (0.7) وقيمة ($t = 1.96$) ونلاحظ من خلال الجدول أدناه بأن الفقرات جميعها ضمن الحدود المسموح بها وكما موضح في الجدول (4) أدناه :

جدول (4) الفقرات والتشبعات وقيمة t

المتغيرات	الفقرة	قيمة t	التشبعات
الانغراز في مكان العمل	SE1	30.173	0.853
	SE2	28.716	0.840
	SE3	9.943	0.733
	SE4	11.501	0.717
	SE5	12.624	0.785
	SE6	13.168	0.803
	SE7	16.898	0.779
	SE8	8.655	0.757
	SE9	9.151	0.763
	SE10	11.053	0.791
	SE11	20.107	0.850
	SE12	15.653	0.774
	NS1	17.999	0.819

0.784	8.836	NS2	استنزاف الموارد البشرية
0.914	41.843	NS3	
0.902	38.277	NS4	
0.803	13.194	NS5	
0.798	10.358	AW1	
0.842	19.075	AW2	استقلالية العمل
0.867	30.327	AW3	
0.845	22.017	AW4	
0.823	19.271	AW5	
0.794	12.336	AW6	
0.846	18.697	AW7	
0.825	16.105	AW8	
0.835	21.392	AW9	

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

خامساً: اختبار فرضيات التأثير

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في الأنموذج الهيكلي، ويتم تقييم الأنموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) من خلال المعايير في الشكل معايير وكما يظهر في الجدول (5) أدناه:

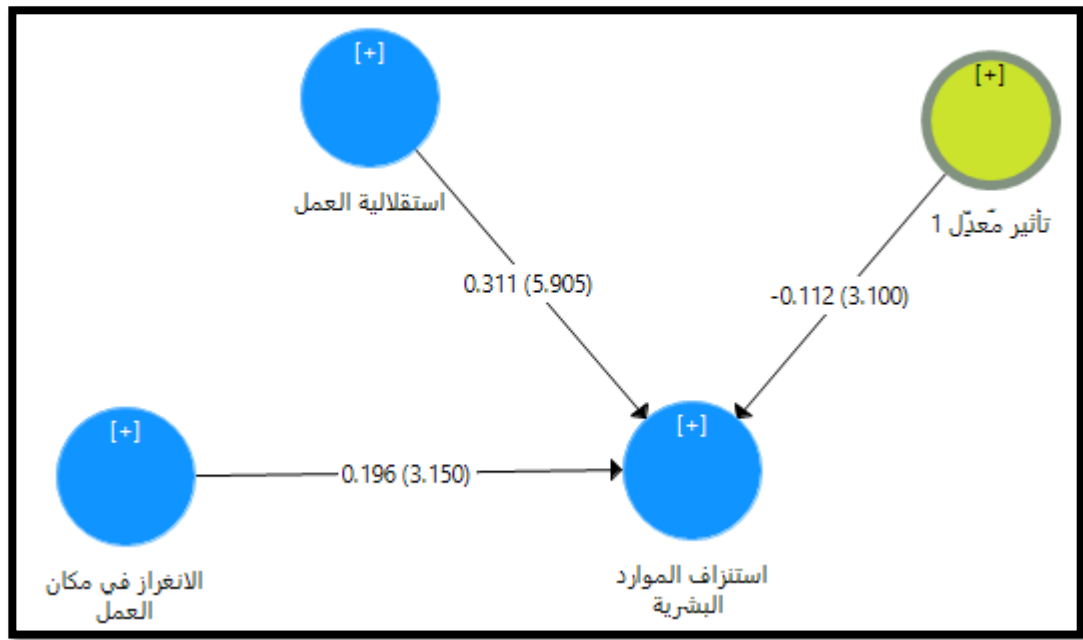
جدول (5) معايير تقييم الأنموذج الهيكلي

المعيار	العتبة (الحد المسموح)
معنوية معامل المسار	قيمة t أكبر أو تساوي 1.96
	قيمة p أقل أو تساوي 0.05
معامل التفسير	r ² 0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي

المصدر: إعداد الباحثون بالاستناد إلى

Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM). Los Angeles: SAGE.

لغرض اختبار فرضية التأثير تم بناء الأنموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (3) أدناه :



شكل (3) النموذج الهيكلي لمتغيرات البحث

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

جدول (6) نتائج تحليل النموذج الهيكلي

الفرضيات	المسار	r ²	قيمة t	قيمة p
الفرضية الأولى	استنزاف الموارد البشرية → الانغراز في مكان العمل	0.196	3.105	0.002
الفرضية الثانية	استقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين: استنزاف الموارد البشرية → الانغراز في مكان العمل	-0.112	3.100	0.002

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

مناقشة النتائج :

أظهرت نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (6) بان نتائج اختبار الفرضيات هو كما يلي:

أ- ان نتائج الفرضية الأولى حيث كان معامل المسار (التأثير المباشر) (r^2) قد بلغ (0.196) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة (t, p) تحقق الحدود المسموحة في الجدول (5) وبلغت قيمة (t) (3.105) وقيمة (p) قد بلغت (0.002) مما يدل على ان الانغراز بأبعاده المتمثلة بـ(الروابط والتضحية والملائمة) له تأثير معنوية وبالتالي يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على انه (يوجد تأثير معنوي للانغراز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية) وهذا ما يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة (Sing et al., 2014) .

ب- ان نتائج الفرضية الأولى تتوافق مع دراسة (العطوي ، 2012) فقد استخدمت مجموعة من الادوات الإحصائية مثل معامل كرونباخ الفا ومعامل الارتباط البسيط. وقد اشارت النتائج الى وجود علاقة تأثير سلبية بين الانغراز في مكان العمل ونوايا دوران العمل كما وجد بان العوامل الموقفية (الصدمات السلبية ، ووقت الانتقال والمتطلبات المالية) لها دور في التأثير على العلاقة بين الانغراز في مكان العمل ونوايا دوران العمل الا ان هذه الدراسة قد تم تطبيقها على عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة وقد كان عدد العينة فيها (77) فرد اما في دراستنا فقد تم تطبيقها على اراء عينة من موظفي مديرية ماء محافظة النجف الاشرف اما العينة فقد بلغت (68) لذلك فان النتائج كانت متقاربة بعض الشيء .

ج- ان نتائج الفرضية الثانية حيث قد بلغ معامل المسار (التأثير المباشر) ($r^2 = -0.112$) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة (t و p) تحقق الحدود المسموحة في الجدول (5) حيث بلغت قيمة (t) (3.100) وقيمة (p) قد بلغت (0.002) مما يدل على معنوية علاقة التأثير وهذا يعني ان استقلالية العمل بأبعادها المتمثلة بـ(الاستقلالية المنهجية و استقلالية الجدولة الاستقلالية المعيارية) تحد من استنزاف الموارد البشرية وبالتالي يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على انه (يوجد تأثير معنوي لاستقلالية العمل كمغير تفاعلي للعلاقة بين الانغراز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية) وهذا ما يتوافق مع ما اشارت اليه دراسة (Sing et al., 2014) .

د- اما نتائج الفرضية الثانية فقد اختلفت مع دراسة (Sing et al., 2014) حيث في هذه الدراسة تم اخذ متغيرين فقط للتعرف على العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التطوير الوظيفي ، والأمن الوظيفي ، وبيئة العمل ، ونوعية الحياة) ، والمتغير التابع (استنزاف الموارد البشرية) حيث تم استخدام الاستبيان والمقابلة الشخصية وطريقة الاستبيان عبر الإنترنت كطريقة استقصائية كأداة لإجراء وجمع العينات. بالإضافة إلى ذلك تم استخدام SAS Enterprise Guide 5.1 لاختبار البيانات وإجراء النتيجة مثل اختبار الموثوقية وقياس الاتجاهات المركزية للبناء ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد وتم تطبيق هذه البحث في البيئة الماليزية . اما بحثنا الحالي فقد تم تطبيق ثلاث متغيرات وهي كما (استقلالية العمل (متغير تفاعلي) ، الانغراز في مكان العمل (متغير مستقل)، و استنزاف الموارد البشرية (متغير تابع) حيث تم تطبيقها في البيئة العراقية وقد تم استخدام برنامج Smart PLS لاختبار البيانات وقد وكذلك استخدام الاستبيان في جمع البيانات .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تتسم استقلالية العمل بانها تستند إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد تحديد أساليبه وسرعته وجهده لإنجاز مهام العمل وتمكين الآخرين من متابعة أهدافهم الصالحة لأنفسهم ومنظمتهم ومساعدة الآخرين على الاتصال مما يساهم في تعزيز الانغراز في مكان العمل للموظفين وكذلك هذا سوف يؤدي الى عدم استنزاف العقول للمنظمة.
2. ان استقلالية العمل تعزز من الانغراز في مكان العمل في مديرية ماء محافظة النجف والتي بدورها تحد من استنزاف الموارد البشرية وكما جاء في الجانب العملي للبحث حيث ان الفرضية الثانية تنص على ان (يوجد تأثير معنوي لاستقلالية العمل كمتغير تفاعلي للعلاقة بين الانغراز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية) ونتائج هذه الفرضية هي بلغ معامل المسار (التأثير المباشر) ($R^2 = -0.112$) وللتحقق من معنوية معامل حيث بلغت قيمة (t) (3.100) وقيمة (p) قد بلغت (0.002) وهذا يدل على قبول الفرضية .
3. ان تطوير المهارات القيادية واستخدام استقلالية العمل في المنظمة والتكيف مع التغيرات من اجل تحقيق اهدافها بشكل الذي يرسم صوره مشرقة للمنظمة والذي ينعكس من خلال انغراز الأفراد العاملين في تلك المنظمة.
4. اتضح من خلال التحليل الإحصائي، ان أفراد عينة الدراسة متفوقون تماماً وبشكل كبير حول استخدام استقلالية العمل التي تعزز من الانغراز في مكان العمل وهذا يؤدي الى الحد من استنزاف الموارد البشرية يعني ان استخدام مثل هكذا أساليب من قبل المنظمة موضوع الدراسة سيمكنها من تحقيق الأداء العالي لها من خلال ضمان الموظفين الأكفاء فيها.
5. اتضح من خلال عمليات التحليل الإحصائي، أن أفراد عينة الدراسة متفوقون تماماً وبشكل واضح حول خصائص منظمات الأعمال ذات استقلالية العمل، وهذا يعني انه في حال استخدام هذه الخصائص من قبل المنظمة ستتمكن من تحقيق انغراز في مكان العمل لعاملها حيث كان معامل المسار (التأثير المباشر) (R^2) قد بلغ (0.196) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (3.105) وقيمة (p) قد بلغت (0.002).

ثانياً: التوصيات

1. يوصي البحث باستخدام آليات واستراتيجيات وأساليب تؤدي إلى استقلالية العمل في المنظمات من أجل التكيف مع متغيرات الواقع الحالي للمنظمات والذي بدوره يعزز من انغراز الأفراد العاملين فيها.
2. التأكيد على ضرورة تطوير والاستفادة من جعل المهام المناطة بالأفراد العاملين تنفذ بدون ضغوطات من اجل تعزيز الانغراز في مكان العمل والتي بدورها تحد من استنزاف الموارد البشرية او العقول الى خارج المنظمة .
3. العمل على تبني استخدام المعايير والخصائص ذات الانغراز الوظيفي والذي ينعكس على عمليات النهوض بالواقع المنظمات و تطويرها وكذلك تثبيت العاملين فيها وعدم تركهم لمنظمتهم لأنها تساهم في تحقيق اهدافهم لذلك سوف يحد من استنزاف العقول.

4. بهدف النجاح وكسب العاملين المهرة والكفاءات والخبرات يجب اجراء عمليات التدريب واستخدام اساليب تتماشى مع الواقع الذي تعيشه المنظمة على الرغم من وجود القوانين لكن التغيرات التي يحيط بها تجعلها تتكيف من اجل تحقيق اهدافها وتحقيق الانغراز فيها.

5. يجب عند استخدام استقلالية العمل في المنظمة توفير مناخ يساعد على تطبيقها والذي يخلق التعاون والمحبة في عمليات اتخاذ القرارات والتي ينعكس على تحقيق الاداء الذي يليق بالمنظمة مما يسبب في نهاية المطاف انغراز العاملين فيها وتقليل من استنزاف الموارد البشرية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

العطوي، عامر علي حسين، "العلاقة بين الانغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفية"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية ، 2014.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Adetokunbo O Lucas , "Human resources for health in Africa Better training and firm national policies might manage the brain drain " , Harvard University, Cambridge, MA. 2015, USA .

AN-Chih Wang AND BOR-SHIUAN CHENG , "When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy " , Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 31, 106–121 (2010).

Brooks C. Hoi tor , Edward J. Inderrieden , " Integrating the Unfolding Model and Job Embeddedness Model to Better Understand Voluntary Turnover" , Journal of Managerial Issues Vol. XVIII Number 4 Winter 2006: 435-45 .

Brooks C. Holtom, PhD , Bonnie S. O'Neill, PhD , " Job Embeddedness A Theoretical Foundation for Developing a Comprehensive Nurse Retention Plan " JONA Volume 34, Number 5, pp 216–227 ©2004, Lippincott Williams & Wilkins, Inc.

Cynthia A. Thompson , David J. Prottas , " Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being " , Journal of Occupational Health Psychology 2005, Vol. 10, No. 4, 100 –118 .

Guangping Wang , Richard G. Netemeyer , " The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance " , Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 30, No. 3, page 217-228. Copyright 9 2002 by Academy of Marketing Science.

Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM. Los Angeles: SAGE.

James A. Breugh , " Further Investigation of the work Autonomy scales: two studies " , University of Missouri-St. Louis , Journal of Business and Psychology Volume 13, No. 3, Spring 1999 .

Jonathon R.B. Halbesleben* and Anthony R. Wheelerb, "The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave " , Vol. 22, No. 3, July September 2008, 242256.

- Judith Volmer □, Daniel Spurk, Cornelia Niessen , " Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement " , The Leadership Quarterly 23 (2012) 456–465.
- Roman Gaiduk , Julija Gaiduk , Dail Fields , " Limiting the brain drain Determinants of employee organizational attachment in Lithuania " , Baltic Journal of Management Vol. 4 No. 2, 2009 pp. 149-168 Emerald Group Publishing Limited .
- Sing, Lee Kar and Sam, Lee Wen, and Min, Teng Kee, and Fatt, Wong Siem, and Chun, Yee Chye, " THE factors that cause Brain Drain among Malaysian in workplace" , UNIVERSITI TUNKU ADBUL RAHMAN , AUGUST 2014 .
- Terence R. Mitchell and Thomas W. Lee , " The Unfolding model of Voluntary Turnover and job Embeddendness: foundations for a Comprehensive theory of Attachment", Research in Organizational Behavior, Volume 23, pages 189-246. Copyright 0 2001 by Elsevier Science Ltd.
- Wageeh Nafei , " Meta-Analysis of the Impact of Job Embeddedness on Employee Attitudes and Employee Performance: A Study on Commercial Banks in " , International Journal of Business and Management; Vol. 10, No. 2; 2015 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 .
- Wageeh Nafei , " The Role of Job Embeddedness on Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior: A Study on Menoufia University Hospitals " , International Journal of Business and Management; Vol. 10, No. 4; 2015 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 .