

## تأثير أبعاد الانطمار الوظيفي على نية ترك العمل لدى العاملين في شركات تقديم خدمات الهاتف المحمول بجمهورية مصر العربية

د. رشا أبوسيف النصر سلامة أبوسيف

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة  
فرع جامعة الأزهر للبنات (أسيوط)  
جمهورية مصر العربية

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد الانطمار الوظيفي (الروابط التنظيمية، والملاءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، والروابط المجتمعية، والملاءمة المجتمعية، والتضحية المجتمعية) على نية ترك العمل، وقد تم تحديد مشكلة الدراسة في شكل تساؤل رئيس حول مدى تأثير أبعاد الانطمار الوظيفي على نية ترك العمل، ووضع فرض رئيس للدراسة انبثق منه ست فروض فرعية، واستخدمت الدراسة قائمة الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات.

وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين في شركات تقديم خدمات الهاتف المحمول (أورانج، وفودافون، واتصالات) بجمهورية مصر العربية وقوامها (375) مفردة، وتم اختيار العينة من مجتمع بلغ (11785) مفردة، وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC (Version 23) وبرنامج (21) AMOS تم اختبار الفرض الرئيس والفروض الفرعية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي كشفت عن وجود تأثيراً معنوياً سالباً بين أبعاد الانطمار الوظيفي (الروابط، والملاءمة، والتضحية) التنظيمية على نية ترك العمل، وعدم وجود تأثيراً معنوياً لكل من (الروابط، والملاءمة، والتضحية) المجتمعية على نية ترك العمل.

وفي ضوء هذه النتائج توصى الدراسة بمنح العاملين مزيداً من الحرية والاستقلالية في العمل، والعمل على تعزيز ثقافة المشاركة، وتفعيل فرق العمل، وتدعيم قنوات الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، والاهتمام بظروف العمل المادية، وسياسة التعويضات، والاهتمام بتطوير المسار الوظيفي للعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** الانطمار الوظيفي، الروابط، الملاءمة، التضحية، نية ترك العمل، شركات الهاتف المحمول، جمهورية مصر العربية.

### المقدمة

حقق قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إنجازات ضخمة ونقله نوعية في مختلف مجالات تقديم الخدمة لتلبية احتياجات المجتمع المصري، وبلغت نسبة نمو هذا القطاع نحو (16,4%)، وهي الأعلى على مستوى قطاعات الدولة، كما بلغت نسبة مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي نحو (8%) عن العام المالي 2019/2018. (www.mcit.gov.eg)

ويعتبر العنصر البشري هو المؤهل والقادر على تحمل ضغوط العمل، وصعوباته، وتبعاته، وتحدياته بكافة أنواعها وأشكالها، كما يعتبر الركيزة الأساسية لهذه الإنجازات، فهو أهم عوامل نجاح المنظمات خاصة في القطاع الخدمي. ومن الضروري أن يعمل هذا القطاع بجهد للاحتفاظ بأفضل موارده البشرية التي يمتلكها ليحقق أهدافه. عن طريق خفض الضغوط النفسية، والمشاعر السلبية التي يتعرض لها العاملين وتولد لديهم النية في ترك العمل (Mxenge et al., 2014).



\* تم استلام البحث في يناير 2021، وقبل للنشر في مارس 2021، وتم نشره في سبتمبر 2023.

© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2023، ص 3-20، (معرف الوثائق الرقمي): 10.21608/aja.2021.59539.1037  
DOI: 10.21608/aja.2021.59539.1037

يمثل الانطمار الوظيفي أحد التوجهات الفكرية الحديثة التي تحول دون التفكير في ترك العمل من خلال روابطه التنظيمية والاجتماعية (Lee et al., 2014) حيث يعمل الانطمار الوظيفي كمجموعة قوى تربط العاملين بمكان عملهم (Karatepe & Ngeche, 2012). وتساعد على استبقاء رأس المال الفكري داخل المنظمات، مما يؤثر إيجابياً على العمل (Pillay et al., 2014).

وبناءً على ما تقدم تقوم الدراسة الحالية باختبار العلاقة بين الانطمار الوظيفي بأبعاده (الروابط التنظيمية، والملاءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، والروابط الاجتماعية، والملاءمة الاجتماعية، والتضحية الاجتماعية) ونية ترك العمل في الشركات محل الدراسة.

### الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

تناول هذه الجزئية أدبيات الدراسة والمتمثلة في الانطمار الوظيفي كمتغير مستقل ونية ترك العمل كمتغير تابع.

#### نية ترك العمل *Intention to Quit*:

تسعى المنظمات إلى خفض معدلات دوران العمل لديها فالمنظمات التي استثمرت في مواردها البشرية بالتدريب والتنمية تخشى فقدان هذا الاستثمار، وتعمل على الاحتفاظ به والاستفادة منه في الأجل الطويل. وينقسم دوران العمل إلى دوران العمل الاختياري وهو مبادرة العاملين في البحث طواعية عن بيئة عمل أفضل وتحقيق الرضا الوظيفي، أما دوران العمل غير الاختياري فيحدث لأسباب مختلفة كالرغبة في تخفيض حجم العمالة، أو لسوء سلوك العاملين، أو لضعف أدائهم (Sutherland & Jordan, 2004).

ويوجد فرق بين دوران العمل ونية ترك العمل، فدوران العمل يعبر عن الترك الفعلي، وانتقال الفرد إلى منظمة أخرى (Price, 2001). أما نية ترك العمل فهي النية التي تسبق الترك الفعلي وهي احتمال تقديري بأن الفرد ينوي ترك وظيفته الحالية (Suifan et al., 2016).

وتعد نية ترك العمل أفضل متنبأ بترك العمل الفعلي (Martin, 2007). ومن الملاحظ وجود ندرة في تعريفات نية ترك العمل في الأدبيات المتعلقة بالموضوع، وقد أرجع (Bester, 2012) ذلك إلى أن هذا المفهوم يفسر نفسه بنفسه دون الحاجة إلى وضع تعريف له. فنية ترك العمل هي بمثابة خطة الفرد لترك وظيفته الحالية، والبحث عن وظيفة جديدة في المستقبل القريب. وقد عرفها (Tett & Meger, 1993) بأنها الإرادة المكتملة والحررة لترك العمل في المنظمة الحالية. واعتبر (Mobley, 1982) نية ترك العمل بأنها الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار باتجاه ترك العمل الفعلي، وعرفها بأنها عملية موقفية تمر بعدة مراحل وهي التفكير، والتخطيط، وأخيراً الرغبة في الترك. وتعتبر نية الترك هي الطريق لدوران العمل الفعلي، وأن معرفة اتجاهات العاملين نحو عملهم يساعد على التنبؤ بسلوكهم (Griffeth et al., 2000).

#### الانطمار الوظيفي: *Job Embeddedness*

وصفت النظريات التقليدية للاحتفاظ بالعاملين مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والدعم التنظيمي المدرك، اتجاهات العاملين تجاه البقاء بمنظماتهم، وقد تعرضت هذه النظريات إلى جانب التأثير الخارجي للأسرة وللدعم المجتمعي على استمرار العاملين في العمل بمنظماتهم، ولكنه لم ينل القدر الكافي من الاهتمام (Laurina, 2018). وقد طور كل من (Mitchell et al., 2001) نموذج الانطمار الوظيفي (JE) للاهتمام بهذا الجانب والتعرف على تأثيره على ترك العمل. ويوضح النموذج التأثيرات النفسية والاجتماعية، والمالية التي تجعل العاملين يبقون بمنظماتهم ولا يتركونها (Yao et al., 2004).

لقد استخدم مصطلح (الانطمار الوظيفي) في الأدبيات العربية بعدة مصطلحات منها الانغراز الوظيفي، والرسوخ الوظيفي، والتعلق بالعمل (العابدي، 2019؛ أمين، 2018؛ نجم، 2017). واعتمدت الدراسة الحالية على مصطلح الانطمار الوظيفي الذي يُعرف بأنه مجموعة قوى مشتركة تمنع توليد رغبة ترك العمل لدى الأفراد (Karatepe & Ngeche, 2012). وتحافظ على بقائهم واستمرارهم في وظائفهم الحالية (Retiz & Anderson, 2011).

كما يُعرفه (Zhang et al., 2012) بأنه مجموعة متنوعة من المؤثرات النفسية، والاجتماعية، والمالية التي تشجع الفرد على البقاء بمنظّمته. وهذه المؤثرات تعمل كشبكة تربط الفرد بمنظّمته وبمجتمعه، وكلما زادت هذه الروابط زاد انخراط الفرد في عمله بدرجة يصعب معها مغادرة وظيفته (Lee et al., 2004). وهذه الروابط حسب ما أشار إليها (Mitchell et al., 2001) تتضمن ثلاثة جوانب هي (الملاءمة، والروابط، والتضحية). وهذه الجوانب الثلاث تمتد لتعزز ارتباط الأفراد بمنظّماتهم وبمجتمعاتهم (Oyler, 2007).

### **أبعاد الانطمار الوظيفي: Dimensions of The Job Embeddedness**

يُعد الانطمار الوظيفي خليط من القوى من داخل المنظمة (On –The Job) ومن المجتمع (Off-The Job) قادرة على ربط العاملين بمنظّماتهم وبمجتمعاتهم (Lee et al., 2004). وقد تناولت الأدبيات بعدين للانطمار الوظيفي وهما: الانطمار التنظيمي، والانطمار المجتمعي والذي يشتمل كل منهما على ثلاثة أبعاد وهي (الروابط، والملاءمة، والتضحية) كما يلي:

#### **1- الروابط: Link**

تشير الروابط إلى مستوى العلاقات التي تربط الفرد بزملائه داخل المنظمة أو خارجها سواء في شكل رسمي أو غير رسمي، وكلما زادت وتنوعت هذه الروابط التنظيمية والاجتماعية شكلت شبكة نفسية، واجتماعية، ومالية تربط العاملين بمنظّماتهم وبمجتمعاتهم مما يؤثر بشكل إيجابي على انطمار الفرد داخل منظّمته ومجتمعه (Holtom et al., 2006).

#### **2- الملاءمة: Fit**

تشير الملاءمة التنظيمية إلى مدى إدراك الفرد للتوافق من خلال شعوره بالراحة في منظّمته وفي بيئة عمله، وتوافق قيمه، وخطته، وأهدافه المستقبلية مع منظّمته، ومع متطلبات وظيفته الحالية. أما الملاءمة المجتمعية فتشير إلى شعور الفرد بالتوافق والراحة مع المجتمع، والبيئة الخارجية مثل توافق الفرد مع الطقس، والثقافة العامة، والأنشطة الخارجية والترفيهية (Michell et al., 2001). وكلما زاد شعور الفرد بالتوافق بينه وبين منظّمته ووظيفته كلما طالت فترات بحثه عن مكان عمل آخر (Yao et al., 2004).

#### **3- التضحية: Scarify**

تشير إلى تكلفة الفرصة البديلة التي سوف يتحملها الفرد بسبب فقدانه للمزايا المادية والنفسية حال تركه لمنظّمته الحالية، كفرض الترقى خلال مساره الوظيفي، واستقراره الوظيفي، وتركه لزملاء العمل وما يربطه بهم من علاقات طيبة، وتركه مشروعات ومهام كان مَعنى بها. أما التضحية المجتمعية فتشمل خسارة الانفصال من مجتمعه وانتقاله إلى مجتمع جديد، وكلما زادت تكلفة ترك الوظيفة الحالية زاد الانطمار الوظيفي لدى الفرد (Yao et al., 2004).

### **مراجعة الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة**

يعرض هذا الجزء أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، تمهيداً لاشتقاق فروض الدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

#### **الدراسات التي تناولت العلاقة بين الانطمار الوظيفي ونية ترك العمل**

قدمت نظرية الانطمار الوظيفي نموذج للكشف عن الأسباب التي تُبقى على العاملين بمنظّماتهم، ويختلف هذا النموذج كلياً عن النماذج الأخرى التي ركزت على دوران العمل، ويُعد كمدخل للتنبؤ ببقاء العاملين بمنظّماتهم (Mitchell et al., 2011).

وقد تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين الانطمار الوظيفي ونية ترك العمل، وفي هذا الصدد أشارت دراسة (Shehawy et al., 2018) والتي استهدفت التعرف على محددات وعواقب الانطمار الوظيفي، إلى وجود تأثير معنوي

للانطمار الوظيفي كمتغير أحادي على نية ترك العمل. وبينت دراسة كل من (Khorakian et al., 2017) أن انخفاض مستوى الانطمار الوظيفي كمتغير أحادي يؤدي إلى زيادة نية ترك العمل. وافترضت دراسة العطوى، (2012) أن الانغراز الوظيفي ونوايا ترك العمل الاختياري مشروطة بوجود عدد من العوامل الموقفية وهي: الصدمات السلبية، والمتطلبات المالية، ووقت الانتقال، وأسفرت أهم نتائجها عن وجود علاقة تأثير سلبية بين الانغراز في مكان العمل كمتغير أحادي ونوايا ترك العمل الاختيارية. واتفقت معها بشكل كبير دراسة العابدي، وآخرون (2019)، والتي استهدفت التعرف على دور استقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين الانغراز في مكان العمل كمتغير أحادي واستنزاف الموارد البشرية، وأشارت أهم نتائجها إلى أن تنفيذ مهام العمل مع انخفاض الضغوط التي يتعرض لها العاملون يعزز الانغراز في مكان العمل ويحد من استنزاف العقول البشرية خارج المنظمة.

وأشارت دراسة (Lee et al., 2004) إلى أن الانطمار المجتمعي هو المفسر لنية ترك العمل الاختياري، وأن علاقة الانطمار التنظيمي بنية ترك العمل الاختياري غير معنوية، ومعنوية مع كل من المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي. واختلفت نتائج دراسة (Allen, 2006) مع الدراسة السابقة حيث بينت أن الانطمار التنظيمي يرتبط ارتباطاً سلباً مع نية ترك العمل، ويُعد أكبر مفسر للتغير في نية ترك العمل وكانت قيمة  $R^2$  حوالي (21%)، ولم تسفر النتائج عن وجود علاقة معنوية بين الانطمار المجتمعي ونية ترك العمل. واتفقت دراسة كل من (Smith et al., 2011) مع الدراسة السابقة على عدم وجود علاقة معنوية بين الانطمار المجتمعي ونية ترك العمل. أما دراسة كل من (Jiang et al., 2012) فأثرت بنتائج مغايرة لنتائج الدراسات السابقة حيث أشارت أهم نتائجها إلى وجود علاقة معنوية سالبة بين كل من الانطمار التنظيمي والمجتمعي ونية ترك العمل، والترك الفعلي. أما دراسة (Laurina, 2018) فقد أشارت أن الانطمار الوظيفي كمتغير أحادي يفسر حوالي (38,6%) من التغير في نية ترك العمل، بينما يفسر بعد الانطمار التنظيمي (33%) من التغير في نية ترك العمل، ولم تسفر النتائج عن وجود علاقة معنوية بين بعد الانطمار المجتمعي ونية ترك العمل. أما دراسة (Cho & Son, 2012) والتي استهدفت اختبار علاقة أحد أبعاد الانطمار الوظيفي وهو الانطمار التنظيمي مع كل من نية ترك العمل، والرضا الوظيفي على عينة قوامها (177) من العاملين في شركات صغيرة، ومتوسطة الحجم لتكنولوجيا المعلومات، بينت أهم نتائجها أن التضحية التنظيمية هي الأكثر تأثيراً على نية ترك العمل ولا توجد علاقة معنوية بين البعدين الآخرين.

وأشارت دراسة (Besich, 2005) لوجود علاقة معنوية سالبة بين أحد أبعاد الانطمار الوظيفي وهو الانطمار التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الملاءمة، والروابط، والتضحية) ونية ترك العمل. كما بينت أهم نتائج دراسة (Shafique et al., 2011) أن الملاءمة والتضحية التنظيمية يُعدان أكبر مفسر للتغير في نية ترك العمل، كما أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط بين الأبعاد الثلاثة للانطمار المجتمعي ونية ترك العمل. واستهدفت دراسة (Son & Cho, 2012) اختبار علاقة أحد أبعاد الانطمار الوظيفي وهو الانطمار التنظيمي مع نية ترك العمل، والرضا الوظيفي على عينة قوامها (177) من العاملين في شركات صغيرة، ومتوسطة الحجم لتكنولوجيا المعلومات، بينت أهم نتائجها أن التضحية التنظيمية هي الأكثر تأثيراً على نية ترك العمل ولا توجد علاقة معنوية بين البعدين الآخرين.

وأوضحت دراسة (Robinson et al., 2014) التي استهدفت اختبار الأبعاد الست لنموذج الانطمار الوظيفي كمتنبئ بالتغير في نية ترك العمل، أنه لا توجد علاقة معنوية بين كل من الملاءمة والروابط التنظيمية، والملاءمة والتضحية المجتمعية ونية ترك العمل، وأنه توجد علاقة سالبة معنوية بين التضحية التنظيمية ونية ترك العمل، كما توجد علاقة موجبة معنوية بين الروابط المجتمعية ونية ترك العمل.

يُلاحظ من العرض السابق: وجود اتفاق بين الدراسات على وجود علاقة معنوية سالبة بين الانطمار الوظيفي كمتغير أحادي ونية ترك العمل، ووجود اختلاف في نتائج الدراسات فيما يخص علاقة أبعاده (الانطمار التنظيمي، والانطمار المجتمعي) بنية ترك العمل، وأيضاً هناك اختلاف في تحديد الأهمية النسبية للأبعاد الستة للانطمار الوظيفي (الروابط، والملاءمة، والتضحية) الخاصة بالمنظمة، و(الروابط، والملاءمة، والتضحية) الخاصة بالمجتمع في تفسير نية ترك العمل، ومن ثم تُعد هذه الاختلافات فجوة بحثية في هذا المجال، وخاصة في البيئة المصرية حيث - في حدود علم الباحثة - لم يسبق دراسة هذه العلاقة من قبل على الرغم من وجود أبحاث تناولت هذه العلاقات في بيئات أخرى أجنبية

وعربية. ومن استعراض الدراسات السابقة، فإن الدراسة الحالية اختبرت في فرضها الرئيس تأثير الانطمار الوظيفي من خلال أبعاده على نية ترك العمل لدى العاملين في شركات خدمات الهاتف المحمول بجمهورية مصر العربية.

## مشكلة الدراسة

في ظل اقتصاد المعرفة وتبني الاستراتيجيات التنافسية أصبح استقطاب والاحتفاظ بعمال المعرفة، والاستثمار في الكوادر البشرية المؤهلة بالتفوق النوعي والتميز الكمي من أفضل الخيارات أمام منظمات العصر الحالي (Soo et al., 2017).

ولكن في الآونة الأخيرة بدأت النية في ترك العمل تطرح نفسها كظاهرة بشكل متواتر في جميع القطاعات، وباعتبار قطاع الاتصالات من القطاعات المهمة والتي ستعنى بدفع عجلة التحول الرقمي بمصر لدعم خطط الدولة للتنمية، وترشيد استخدام مواردها ومكافحة الفساد المالي والإداري، وتحقيق إنجاز حضاري متميز في الخدمات المقدمة للمواطنين، فكان لزاماً على هذا القطاع الاهتمام بالاحتفاظ بموارده البشرية الماهرة، حيث إن فقدانها يشكل أمراً غاية في الصعوبة، والأصعب من ذلك هو أن تترك العمل دون الاستفادة من كل ما تحمله من معرفة وخبرة. فترك العمل يُحمل هذا القطاع المهم تكاليف باهظة ملموسة كتكاليف الاستقطاب، والتعيين، والتدريب، وتكاليف إنتاجية، وتكاليف غير ملموسة كعدم رضا العملاء، وضعف سمعة المنظمة (Morrell et al., 2004; Zhang et al., 2012).

وتعتبر نية ترك العمل مؤشر على التترك الفعلي، ولذلك على المنظمات أن تحدد من ظهور نوايا ترك العمل لدى عاملها بوضع استراتيجيات استباقية للاحتفاظ بهم، وخفض نوايا ترك العمل لديهم (Tuzun & Kalemci, 2012). وقد حظي الانطمار الوظيفي باهتمام الأديبات التي تناولت نية ترك العمل (Ghosh & Gurunathan, 2015) باعتباره استراتيجية للتخفيف من رغبة العاملين في ترك العمل بالمنظمات خاصة في الوظائف الخدمية (Karatepe & Shahiari, 2014). حيث يعتبر كشبكة مهنية تقلل من رغبة العاملين في ترك المنظمة (Mitchell & Lee, 2001). فعندما يجد العاملون أن قيمهم وأهدافهم تتوافق مع ثقافة المنظمة ومع ثقافة مجتمعهم، وعند وجود علاقات رسمية وغير رسمية تجمعهم بأقرانهم في منظماتهم، وبمجتمعاتهم تنخفض لديهم نوايا ترك العمل، حيث إن تركهم لعملهم الحالي سوف يفقدتهم المكاسب التي سبق لهم الحصول عليها من منظماتهم ومن مجتمعاتهم (Michell et al., 2001).

والمتبع للأديبات السابقة في هذا المجال سوف يلاحظ أن نتائج الدراسات اتفقت على وجود تأثير سلبي للانطمار الوظيفي كمتغير أحادي على نية ترك العمل، ولكنها لم تتفق على أي هذه الأبعاد هو الأكثر تأثيراً على نية ترك العمل (e.g. Mitchell et al., 2001; Ramesh & Gelfand, 2010; Cho & Son, 2012; Radford et al., 2015). فهذه العلاقة تُعد فجوة بحثية وتحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة.

وهذا ما حدا بالباحثة في دراستها الحالية إلى تركيز اهتمامها بشكل رئيس على دراسة العلاقة بين الانطمار الوظيفي بأبعاده ونية ترك العمل، حيث تفترض الباحثة أنه يمكن تصور الانطمار الوظيفي كمثبط لنوايا ترك العمل لدى العاملين من خلال أبعاده التنظيمية والمجتمعية ومن ثم تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مدى توافر أبعاد الانطمار الوظيفي لدى العاملين في الشركات محل الدراسة.
- هل تؤثر أبعاد الانطمار الوظيفي على نية ترك العمل لدى العاملين في الشركات محل الدراسة.

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التأكد من توافر أبعاد الانطمار الوظيفي لدى العاملين بالشركات محل الدراسة.
- اختبار تأثير أبعاد الانطمار الوظيفي على نية ترك العمل لدى العاملين بالشركات محل الدراسة.
- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تساعد إدارة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة على خفض نوايا ترك العمل.



## أهمية الدراسة

تستهدف الدراسة الحالية الكشف عن العلاقة بين أبعاد الانطمار الوظيفي ونية ترك العمل وهي العلاقة التي حظيت باهتمام الباحثين في الدول الأجنبية والعربية، ولم تتفق كثير من الدراسات على نتائجها، مما يتيح مجالاً خصباً للدراسة والتحليل للمهتمين بتفسير الظواهر التنظيمية من ناحية، وإضافة للمكتبة العربية والمصرية من ناحية أخرى. كما تفيد الدراسة التطبيقية مديري إدارات الموارد البشرية في احتواء نوايا ترك العمل لدى العاملين قبل تحولها إلى فعل يكبد الشركات خسائر متعددة.

## فروض الدراسة

### الفرض الرئيس للدراسة

«يوجد تأثير سلبي معنوي للانطمار الوظيفي بأبعاده كمتغيرات مستقلة (الروابط التنظيمية، والملاءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، والروابط المجتمعية، والملاءمة المجتمعية، والتضحية المجتمعية) في نية ترك العمل كمتغير تابع». وينبثق من هذا الفرض ستة فروض فرعية كما يلي:

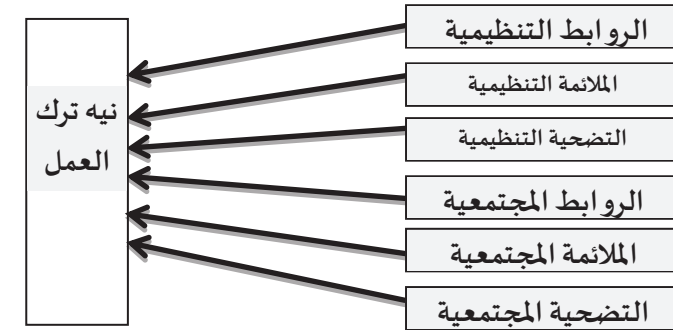
- الفرض الفرعي الأول: «يوجد تأثير سلبي معنوي للروابط التنظيمية في نية ترك العمل»
- الفرض الفرعي الثاني: «يوجد تأثير سلبي معنوي للملاءمة التنظيمية في نية ترك العمل»
- الفرض الفرعي الثالث: «يوجد تأثير سلبي معنوي للتضحية التنظيمية في نية ترك العمل»
- الفرض الفرعي الرابع: «يوجد تأثير سلبي معنوي للروابط المجتمعية في نية ترك العمل»
- الفرض الفرعي الخامس: «يوجد تأثير سلبي معنوي للملاءمة المجتمعية في نية ترك العمل»
- الفرض الفرعي السادس: «يوجد تأثير سلبي معنوي للتضحية المجتمعية في نية ترك العمل».

## نموذج الدراسة

يعتمد النموذج المفاهيمي للدراسة على العلاقات المفترضة بين المتغيرات التي تضمنتها فروض الدراسة، وتحدد نموذج الدراسة في شكل رقم (1).

### مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات خدمات الهاتف المحمول الثلاث وهي: (اتصالات، وفودافون، وأورانج) وقد بلغ مجتمع البحث (17851) موظفًا وقت إجراء



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

الدراسة، وفقاً للإحصاء الصادر من هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات لسنة 2020. وتمثلت وحدة المعاينة في الفرد الذي يشغل وظيفة تنفيذية في هذه الشركات. وتم اختيار العينة الطبقية العشوائية Stratified Random Sample نظراً لتباين فئات مجتمع الدراسة ولكي تمثل العينة جميع طبقات مجتمع البحث، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة، تبين أن حجم العينة يبلغ (375) مفردة (ريان، 2002)، وقد تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب Proportional Allocation الذي يأخذ في اعتباره تباين أعداد العاملين في كل شركة (الصياد ومصطفى، 1993)، ويعرض الجدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة.

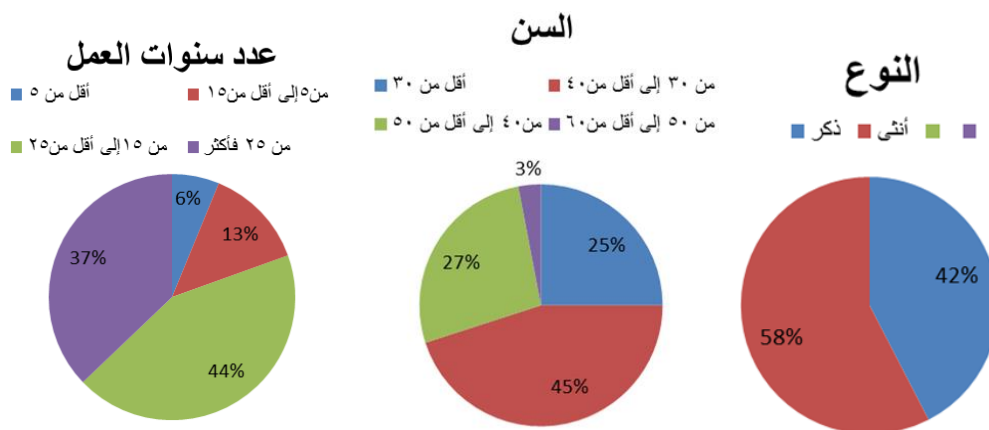
جدول رقم (1)  
مجتمع وعينة الدراسة

أسماء الشركات	مجتمع الدراسة النسبي	الوزن النسبي	العينة
أورانج	5011	42,5%	160
فودافون	4000	34%	127
اتصالات	2774	23,5%	88
الإجمالي	11785	100%	375

المصدر: هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات 2020  
WWW.itida.gov.eg

وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبانات الإلكترونية المصممة على تطبيق نماذج جوجل (Google Forms)، وبلغت عدد القوائم المستردة (320) قائمة بمعدل استجابة حوالي (85%) من إجمالي القوائم الموزعة.

ويوضح الشكل رقم (2) توصيف لعينة الدراسة:



شكل رقم (2) توصيف عينة الدراسة

### متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

- **المتغير المستقل: الانطمار الوظيفي (JE) Job Embeddedness**: يُعرف الانطمار الوظيفي بأنه «مجموعة من المؤثرات والقوى التي تجعل العاملين يقرروا البقاء في وظيفتهم الحالية» وتم قياس هذا المتغير باستخدام المقياس المختصر والمطور عن المقياس الأصلي بواسطة (Holtom, Mitchell, Lee & Tide, 2006)، بعد ترجمته وتعديله بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، تم قياس الأبعاد الثلاثة (الروابط التنظيمية، الملاءمة التنظيمية، التضحية التنظيمية) (Org Link, Org FIT, Org Sac) بواقع ثلاث عبارات لكل بُعد يمثل الانطمار التنظيمي، وبالمثل ثلاث عبارات لكل بُعد يمثل الانطمار المجتمعي (الروابط المجتمعية، الملاءمة المجتمعية، والتضحية المجتمعية) (Com Link, Com Fit, Com Sac). ويتكون المقياس من (18) عبارة كما هو وارد بالقسم الأول من استمارة الاستقصاء.

- **المتغير التابع: نية ترك العمل (ITQ) Intention to Quit**: يُعرف في هذه الدراسة بأنه «الرغبة الواعية والمتعمدة لترك العمل، في المستقبل القريب»، وهي تختلف عن ترك العمل الفعلي، حيث يترك العاملون وظائفهم الحالية (Cho et al., 2009). واعتمدت الدراسة في قياس هذا المتغير على مقياس (Wayne et al., 1997). بعد ترجمته إلى اللغة العربية، وتعديله بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، ويتكون من ثلاث عبارات لقياس الرغبة في ترك العمل، كما هو وارد بالقسم الثاني من استمارة الاستقصاء.

هذا وقد صُممت جميع عبارات المقياس على غرار مقياس ليكرت المتدرج من خمس درجات من (1) غير موافق بالمرّة إلى موافق بدرجة كبيرة (5). واشتملت قائمة الاستقصاء على بعض البيانات الديموغرافية (النوع، والسن، وعدد وسنوات العمل) بهدف توصيف العينة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

واستخدمت الباحثة طريقتين للتأكد من صدق محتوى قائمة الاستقصاء ظاهرياً بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، وبعد أخذ آراءهم وتوجيهاتهم في الاعتبار ظهرت القائمة بشكلها الحالي. وتم استخراج معامل الثبات طبقاً لاختبار كرونباخ ألفا Cornbach Alpha للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستقصاء ولفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة. وللتأكد من مدى صلاحية المقياس تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا كما يظهر في الجدول رقم (2).

### الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات

تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية في البرنامج الإحصائي (SPSS/PC (Version 23)، وبرنامج (AMOS (21)، وتمثلت في التالي:

- اختبار ألفا كرونباخ Alfa Scale، لتحديد معامل ثبات وصدق أداء الدراسة.
- مقياس الإحصاء الوصفية Descriptive Statistical Measures، ومعاملات الارتباط الثنائي Coefficient Pearson بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (2)  
قيم الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد عبارات المقياس	معامل الثبات (ألفا)	معامل الصدق
المتغير المستقل: الانطمار الوظيفي			
الروابط التنظيمية	3	0.885	0.941
الملاءمة التنظيمية	3	0.852	0.923
التضحية التنظيمية	3	0.914	0.956
الروابط المجتمعية	3	0.913	0.956
الملاءمة المجتمعية	3	0.802	0.896
التضحية المجتمعية	3	0.623	0.790
المتغير التابع: نية ترك العمل	3	0.822	0.907

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات (ن=60)

- برنامج AMOS للمعادلة الهيكلية لاختبار نماذج القياس، والنموذج الهيكلية.

- التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) لقياس العلاقة بين كل متغير والمؤشرات المستخدمة في قياسه، ويطلق عليه نموذج القياس.

- النموذج الهيكلية Structural Model، والذي يحدد العلاقات السببية بين المتغيرات الضمنية.

قامت الباحثة باتباع أسلوب المعادلة الهيكلية ذات الخطوتين Tow-Step SME حيث يتم في الخطوة الأولى: تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير النموذج الهيكلية (Hair et al.,1998).

## الدراسة الميدانية

### نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

يعرض هذا الجزء نتائج البحث الميداني، بدءاً بتوصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في الأوساط الحسابية، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط الثنائي بين متغيرات الدراسة، ويلي ذلك تقييم نموذج القياس الكلي للدراسة، والصدق التمييزي، واختبار التحليل العاملي التوكيدي، ثم اختبار فرض الدراسة الرئيس والفروض الفرعية.

### مؤشرات مبدئية

جدول رقم (3)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

ITQ	S.C	F.C	L.C	S.O	F.O	L.O	الانحراف المعياري	المتغيرات الدراسة
						1	851.	L.O
						1	*0.122	F.O
				1	**0.268	**0.217	860.	S.O
			1	**0.197	**0.356	**0.194	998.	L.C
		1	**0.185	**0.186	**0.200	*0.176	910.	F.C
	1	**0.319	*0.147	*0.171	*0.149	**0.205	891.	S.C
1	*117.-	*122.-	**215.-	**290.-	**246.-	**261.-	608.	ITQ

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن=320 مفردة

يوضح الجدول رقم (3) بعض

المؤشرات المبدئية التي تعكسها نتائج الدراسة، وتتمثل في البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي بينها:

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

- تتراوح قيم الوسط الحسابي للمتغيرات المستقلة (الروابط التنظيمية، والملاءمة التنظيمية،

والتضحية التنظيمية، والروابط المجتمعية، والملاءمة المجتمعية، والتضحية المجتمعية) سجلت تقديراً أعلى من المتوسط الفرضي، بينما جاء الوسط الحسابي لنية ترك العمل بتقدير أقل من الوسط الفرضي. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة بين (0,608، 0,998).

- كما أشارت معاملات الارتباط إلى وجود ارتباط سالب معنوي بين أبعاد الانطمار الوظيفي ونية ترك العمل.

## اختبار أداءه قياس البحث

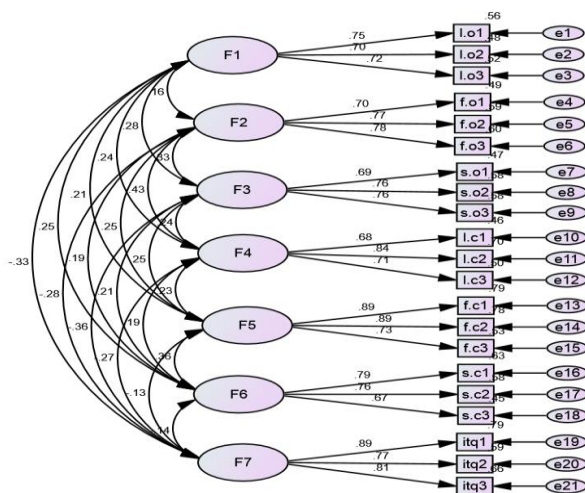
### تقييم نموذج القياس الكلي: Measurement Model

استُخدم التحليل العاملي التوكيدي CFA لاستخراج العناصر الرئيسة من البيانات الخاضعة للتحليل والمتمثلة في أبعاد المتغير المستقل الانطمار الوظيفي (الروابط التنظيمية، والملاءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، والروابط المجتمعية، والملاءمة المجتمعية، والتضحية المجتمعية) والمتغير التابع «نية ترك العمل»، كما تم استخدام الأبعاد كمتغيرات ملاحظة، واعتمدت الباحثة على مجموعة من مؤشرات المطابقة (Schumacker & Lomax, 2010; Hu & Bentler, 1999) كما يلي:



جدول رقم (4)  
مؤشرات تقييم جودة التوافق  
لنموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة

قيم مؤشرات جودة التوافق	المستوى المقبول	مقياس جودة التوافق
1.5 عند مستوى معنوية 0.000	Between 1 and 3	مربع كاي Chi-Square
0.941	0.90 ≤	مؤشر جودة التوافق GFI
956.	0.90 ≤	مؤشر جودة المطابقة غير المعياري TLI
907.	0.90 ≤	مؤشر التوافق المعياري NFI
964.	0.09 ≤	مؤشر التوافق المقارن CFI
041.	0.08 ≥	الجذر التربيعي لمتوسط تعظيم الخطأ RMSEA



شكل رقم (3) نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة

يتضح مما سبق بالجدول رقم (4) أن مؤشرات نموذج القياس الكلي تتفق مع المعايير المقبولة (Kim et al., 2015) مما يدل على جودة المقياس بناءً على التحليل العاملي، كما يوضح الشكل رقم (3) نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، واستناداً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (5) يتضح الآتي:

جدول رقم (5)  
نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي

المتغير	التحميل المعياري	قيمة ت (CR)	الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص AVE
الروابط التنظيمية LO			0.766	0.522
Q1	0.748	ثابت		
Q2	0.696	9.876		
Q3	0.723	10.005		
الملاءمة التنظيمية FO			0.791	0.558
Q1	0.699	10.882		
Q2	0.765	11.399		
Q3	0.776	ثابت		
التضحية التنظيمية SO			0.780	0.543
Q7	0.689	10.387		
Q8	0.762	10.851		
Q9	0.758	ثابت		
الروابط المجتمعية LC			0.788	0.556
Q1	0.681	10.737		
Q2	0.837	ثابت		
Q3	0.71	11.031		
الملاءمة المجتمعية FC			0.875	0.702
Q4	0.890	ثابت		
Q5	0.885	18.417		
Q6	0.73	14.933		
التضحية المجتمعية SC			0.786	0.552
Q7	0.792	ثابت		
Q8	0.761	11.029		
Q9	0.672	10.413		
نية ترك العمل			0.863	0.679
Q1	0.890	16.011		
Q2	0.766	ثابت		
Q3	0.813	14.476		

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS V.26 ن = 320 مفرد

- أن جميع معاملات التحميل المعيارية تعدت القيمة المقبولة (0,05) وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة وتراوحت معايير التحميل المعيارية بين (0,672) و(0,890) لمقياس المتغيرات المستقلة، كما تراوحت بين (0,766) و(0,890) لمقياس المتغير التابع.
- قيم ت CR لنموذج القياس تراوحت بين (9,87) و(18,417) ومعنوية إحصائية، مما يدل على الثقة والثبات وتحقق صدق التقارب لمقياس البحث.
- معاملات متوسط التباين (AVE) تخطت (0,05) مما يدل على أن عبارات كل بناء من بناءات المقياس الثلاثة تعبر عن المقياس. ويعني ذلك أن المتغير الضمني قادر على تفسير 50% فأكثر من التباين في المتغيرات الملاحظة.

#### الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة

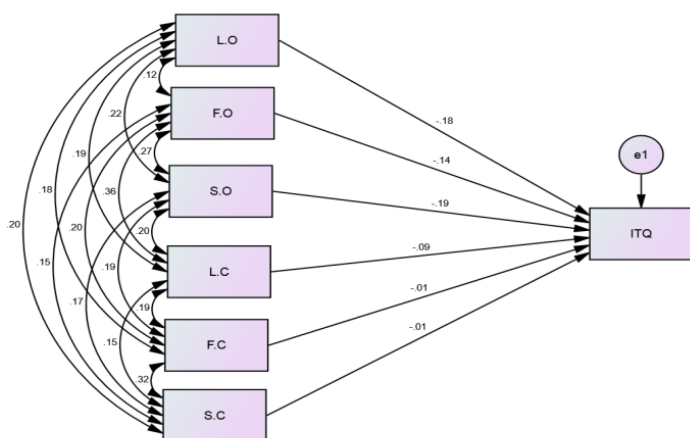
تم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب التباين المشترك بين متغيرات البحث والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير كما بالجدول رقم (6). كما إن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE الموضوع بين الأقواس جميعها أكبر من معاملات الارتباط بين البناءات الفرعية للنموذج في الصفوف والأعمدة، مما يشير إلى أن البناء مرتبط بمؤشراته أكثر من ارتباطه بالبناءات الأخرى في نموذج القياس، مما يدل على صحة التمايز لجميع بناءات الدراسة.

اختبار النموذج الهيكلي للدراسة  
(نتائج اختبار الفروض)

جدول رقم (6)  
مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

ITQ	S.C	F.C	L.C	S.O	F.O	L.O
						(0.522)
					(0.559)	0.156*
				(0.543)	0.333***	0.282***
			(0.556)	0.242***	0.434***	0.245***
		(0.703)	0.226***	0.251***	0.247***	0.206**
	(0.553)	0.362***	0.191**	0.208**	0.188**	0.252***
(0.679)	-0.139*	-0.126*	-0.266***	-0.357***	-0.281***	-0.328***

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة باستخدام AMOS ن=320  
الأرقام بين الأقواس تشير إلى قيمة (AVE)



شكل رقم (4) اختبار النموذج الهيكلي للدراسة

جدول رقم (7)

اختبار تحليل المسار لتأثير المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير التابع

المسار	المعامل المعياري	الخطأ المعياري	قيم ت CR	مستوى المعنوية
الفرض الفرعي الأول: الروابط التنظيمية LO ← نية ترك العمل	-181.	039.	-3.352	***
الفرض الفرعي الثاني: الملاءمة التنظيمية FO ← نية ترك العمل	-137.	038.	-2.417	**
الفرض الفرعي الثالث: التضحية التنظيمية SO ← نية ترك العمل	-193.	039.	-3.509	***
الفرض الفرعي الرابع: الروابط المجتمعية LC ← نية ترك العمل	-091.	034.	-1.612	NS
الفرض الفرعي الخامس: الملاءمة المجتمعية FC ← نية ترك العمل	-006.	037.	114.-	NS
الفرض الفرعي السادس: التضحية المجتمعية SC ← نية ترك العمل	-011.	038.	194.-	NS

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي Amos ن=320 P<0.001

تحتوي الدراسة على فرض واحد رئيس يختبر تأثير أبعاد الانطمار الوظيفي كمتغيرات مستقلة (الروابط التنظيمية، والملاءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، والروابط المجتمعية، والملاءمة المجتمعية، والتضحية المجتمعية) على نية ترك العمل كمتغير تابع، وينبثق من هذا الفرض ست فروض فرعية كما يلي:

بعد التأكد من مؤشرات جودة التوافق وصلاحيه جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات والصدق المشترك، والصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة.

وقد تم اختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع من خلال معاملات المسار المعيارية بأسلوب تحليل المسار بواسطة برنامج AMOS (21)، بعد الحصول على مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي للدراسة والتي أسفرت عن:

- انخفاض ناتج قسمة (كا/2) درجات الحرية) والذي بلغ 2,7 وهي < 3 المعيار المقبول عند مستوى معنوية (0,000).
- ارتفاع قيمة مؤشرات جودة التوافق حيث قيمة GIF = (0,953)، AGIF = (0,937)، CIF = (1,000) وهي جميعها أعلى من المعيار المحدد (0,90).
- انخفاض قيم RMSEA = (0,074)، MRM = (0,075) وهي < (0,08)، مما يدل على جودة توافق النموذج البنائي للدراسة (Hair et al., 1995; Hu & Bentler, 1999).

ويُظهر الشكل رقم (3) معاملات المسار لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كما يوضح الجدول رقم (7) اختبار تحليل المسار لتأثير المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير التابع.

يظهر في الشكل رقم (4) النموذج الهيكلي للدراسة والمسارات المختلفة التي تربط بين متغيرات الدراسة ونتائج اختبار الفروض، كما يشير الجدول رقم (7) إلى نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير التابع.

- ينص الفرض الفرعي الأول: على أنه «يوجد تأثير سلبي معنوي للروابط التنظيمية في نية ترك العمل» وقد تم إثبات هذا الفرض حيث كانت قيمة معامل المسار بين الروابط التنظيمية ونية ترك العمل سالبة ومعنوية (B=0,181، ت=-3,352).
  - وينص الفرض الفرعي الثاني: على أنه «يوجد تأثير سلبي معنوي للملاءمة التنظيمية تأثيراً سالباً معنوياً في نية ترك العمل» وقد تم إثبات هذا الفرض حيث كانت قيمة معامل المسار بين الملاءمة التنظيمية ونية ترك العمل سالبة ومعنوية (B=0,137، ت=-2,417).
  - ينص الفرض الفرعي الثالث: «يوجد تأثير سلبي معنوي للتضحية التنظيمية في نية ترك العمل» وقد تم إثبات هذا الفرض حيث كانت قيمة معامل المسار بين التضحية التنظيمية ونية ترك العمل سالبة ومعنوية (B=0,193، ت=-3,509).
  - الفرض الفرعي الرابع: «يوجد تأثير سلبي معنوي للروابط المجتمعية في نية ترك العمل» وقد تم إثبات هذا الفرض حيث كانت قيمة معامل المسار بين الروابط المجتمعية ونية ترك العمل سالبة ومعنوية (B=0,091، ت=-1,612).
  - الفرض الفرعي الخامس: «يوجد تأثير سلبي معنوي للملاءمة المجتمعية في نية ترك العمل» وقد تم إثبات هذا الفرض حيث كانت قيمة معامل المسار بين الملاءمة المجتمعية ونية ترك العمل سالبة ومعنوية (B=0,006، ت=-0,114).
  - الفرض الفرعي السادس: «يوجد تأثير سلبي معنوي للتضحية المجتمعية في نية ترك العمل»، وقد تم إثبات هذا الفرض، حيث كانت قيمة معامل المسار بين التضحية المجتمعية ونية ترك العمل سالبة ومعنوية (B=0,011، ت=-0,194).
- وبناءً على ما سبق يتم قبول صحة الفرض الرئيس جزئياً حيث يقبل بالنسبة للروابط والملاءمة والتضحية التنظيمية، ويرفض بالنسبة لكل من الروابط والملاءمة والتضحية المجتمعية عند مستوى الدلالة المحدد مسبقاً لقبول الفرض.

## مناقشة وتفسير النتائج

- يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة في ضوء موضوع الدراسة، والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:
- أشارت بيانات جدول رقم (2) إلى مستويات إدراك العاملين في الشركات موضع الدراسة للانطمار التنظيمي، فكانت الروابط التنظيمية تحتل المرتبة الأعلى في إدراك العاملين (4,05)، تليها التضحية التنظيمية (4,03)، ويتبعها الملاءمة التنظيمية (3,94)، ثم التضحية المجتمعية (3,84)، ويلها الملاءمة المجتمعية (3,97)، وأخيراً الروابط المجتمعية (3,69). ويمكن تفسير ذلك بأن إدراك العاملين لأبعاد الانطمار الوظيفي تعد أعلى من إدراكهم لأبعاد الانطمار المجتمعي بالشركات محل الدراسة.
  - يشير الفرض الفرعي الأول إلى وجود تأثيراً معنوياً سالباً للروابط التنظيمية في نية ترك العمل، وجاء هذا المتغير في المرتبة الثانية كأهم متغير مفسر للتغير في المتغير التابع نية ترك العمل، ويمكن أن يرجع ذلك إلى طبيعة العمل داخل الشركات محل الدراسة، وما تتمتع به من هياكل تنظيمية مرنة، وفرص المشاركة والعمل الجماعي، ساهم في خفض نوايا ترك العمل لديهم.
  - يشير الفرض الفرعي الثاني إلى وجود تأثيراً معنوياً سالباً للملاءمة التنظيمية في نية ترك العمل، وأتى هذا المتغير في المرتبة الثالثة كأهم مفسر للتغير في نية ترك العمل، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن إدراك العاملين لاهتمام الشركات بهم وبأفكارهم، ووجود مستوى من التوافق بين قيمهم وقيم الشركات التي يعملون بها، خفض من نوايا ترك العمل لديهم.
  - يشير الفرض الفرعي الثالث إلى وجود تأثيراً معنوياً سالباً للتضحية التنظيمية في نية ترك العمل، كما يعد أهم مفسر للتغير في نية ترك العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Cho & Son, 2012) التي أسفرت نتائجها عن إن التضحية التنظيمية هي المفسر الوحيد للتغير في نية ترك العمل. ويمكن أن يرجع عدم رغبته العاملين بالتضحية بمكان عملهم الحالي، وعدم سعيهم إلى الانتقال إلى مكان عمل جديد هو الخوف من فقدان المزايا المادية والمعنوية التي يحصلون عليها حالياً، وأيضاً قد يرجع إلى ارتفاع معدلات البطالة في المجتمع المصري، مما خفض من نوايا لترك العمل لديهم.

- يشير الفرض الفرعي الرابع والخامس والسادس إلى عدم وجود تأثيراً معنوياً لكل من الروابط، والملاءمة، والتضحية المجتمعية على المتغير التابع نية ترك العمل، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Allen, 2006) والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة معنوية بين الانطمار المجتمعي كمتغير أحادي ونية ترك العمل. ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن الروابط المجتمعية لم تكن موجودة بالقدر الكافي الذي يربط العاملين بمكان عملهم، فاهتمام العاملين بالعوامل التنظيمية وما يوفره العمل من عوائد مادية، ومعنوية كان له الأثر الأكبر في ربط العاملين بمنظماتهم، وخاصة في المجتمعات التي تعاني من مستويات معيشية منخفضة.

## دلالات الدراسة

أسفرت مناقشة النتائج عن مجموعة من الدلالات النظرية والتطبيقية، والتي تتمثل في التالي:

### الدلالات النظرية

أكدت الدراسة الحالية على وجود تأثيراً معنوياً سالباً بين الروابط والملاءمة والتضحية التنظيمية ونية ترك العمل، ويدل ذلك على أن أبعاد الروابط التنظيمية تؤثر سلباً على نية ترك العمل.

### الدلالات التطبيقية

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثيراً معنوياً سالباً بين أبعاد الانطمار الوظيفي ونية ترك العمل، مما يدل على أن الروابط التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الروابط، والملاءمة، والتضحية) تُخفض من رغبة الأفراد في ترك العمل، وتزيد من رغبتهم في البقاء بمكان عملهم الحالي، مما يلفت اهتمام إدارة الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بأبعاد الانطمار التنظيمي عند بناء القدرات البشرية في الشركات محل الدراسة.

## توصيات الدراسة

أكدت الدراسة الحالية على وجود تأثيراً معنوياً سالباً بين أبعاد الانطمار الوظيفي ونية ترك العمل، ولذلك يجب على الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة أن تقوم بالتالي:

- ضرورة نشر رؤية ورسالة المنظمة داخل الشركات محل الدراسة.
- الاهتمام بتأصيل ونشر قيم وثقافة المشاركة بين العاملين في الشركات محل الدراسة.
- تفعيل آليات للتواصل بين العاملين ومديري إدارتهم، مع ضرورة الاهتمام بالشفافية للتعرف على كافة مشكلات وضغوط العمل من وجهة نظر العاملين.

كما توصي الباحثة إدارة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة بالعمل على زيادة مستويات الانطمار التنظيمي وتعزيز مستويات الروابط والملاءمة والتضحية لدى العاملين عن طريق التالي:

- الاهتمام بتفعيل فرق العمل، وضرورة الاستعانة بمهارات وخبرات العاملين وإشعارهم بأهمية آراءهم واقتراحاتهم لدى الإدارة العليا.
- تفعيل قنوات الاتصال بكافة أنواعها (الصاعدة، والهابطة، والمائلة) رسمية وغير رسمية، مع توفير تغذية راجعة داخل الشركات محل الدراسة.
- منح العاملين قدر كاف من الحرية في العمل والاستقلالية في اتخاذ القرارات، والتجاوز عن أخطائهم واعتبارها فرص حقيقية للتعلم والنمو.
- الاهتمام بظروف مكان العمل المادية، وتهيئته بما يتناسب مع طبيعة العمل وطول ساعات العمل.
- الاهتمام بسياسة التعويضات، وطرق إثابة مادية ومعنوية قادرة على تدعيم شعور العاملين بالعدالة التنظيمية.
- ضرورة الاهتمام بتوفير حزمة من الخدمات الترفيهية للعاملين كالتهيئة المناسبة لمكان العمل بما يتناسب

- وطبيعة العمل، وتوفير نادي صحي/ مطعم، وتوفير وسائل نقل للعاملين، وتوفير أماكن لرعاية أطفال الموظفين تابعة للشركة.
- ويوضح الجدول رقم (12) خطة عمل إرشادية Action Plan لتنفيذ التوصيات الموجهة لشركات الهاتف المحمول المصرية.

### جدول (12)

#### خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة لشركات الهاتف المحمول المصرية

التوصية	كيف	لماذا	متى	من يقوم بها
1- تعزيز الروابط التنظيمية	- تعزيز ثقافة المشاركة. - تفعيل فرق العمل. - تفعيل قنوات الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.	- لخلق روابط تنظيمية بين بصورة المنظمة والعاملين. - لزيادة فرص التشارك وتحقيق نوع من الاعتماد والتفاعل المستمر بين العاملين وبعضهم البعض في العمل.	مستمرة	إدارة الموارد البشرية
2- تعزيز مستويات الملاءمة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.	- الاهتمام بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. - الاهتمام بالعاملين ووضع سياسات مرنة لوقت العاملين بمكان عملهم. - ساعات العمل، - توفير حزمة مساعدة للعاملين في تحقيق التوازن الانتماء والتوحد مع مكان العمل. - بين العمل والأسرة والاهتمام بالبرامج الترفيهية.	- لخلق روابط تنظيمية تربط بصورة دورية الموارد البشرية	دورية	إدارة الموارد البشرية
3 - الاهتمام بالجوانب التي تزيد من إدراك العاملين للخصائص المترتبة على تركهم لعملهم الحالي.	- الاهتمام بسياسات التعويضات والأجور والحوافز، - والمزايا الإضافية. - الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي للعاملين.	- لتعزيز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية. - لزيادة مستويات إدراك العاملين بما قد يفقدوه بتركهم العمل.	دورية	إدارة الموارد البشرية

#### حدود الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على العاملين في شركات الهاتف المحمول الثلاث الخاصة، دون الشركة المصرية للاتصالات لكونها شركة من شركات قطاع الأعمال، فلا يمكن تعميم النتائج على العاملين في هذه الشركة.
- اقتصرت الدراسة الحالية على تناول العلاقة بين المتغيرات على النحو الوارد بفروضها العلمية، والتعرف على العلاقة بين الانطمار بأبعاده ونية ترك العمل. ولم تتطرق الدراسة إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك متغيرات الدراسة حسب خصائصها الديموغرافية، وذلك لإفساح المجال لدراسات أخرى تقوم بتحليل دلالات هذه الفروق.

#### آفاق مستقبلية:

- كشفت نتائج الدراسة الحالية ودلالاتها عن عددًا من النقاط البحثية المستقبلية، كالتالي:
- نظرًا لكون الدراسة الحالية أسفرت عن وجود تأثير غير معنوي لأبعاد الانطمار المجتمعي على نية ترك العمل، فتعتقد الباحثة بوجود أهمية علمية وعملية لدراسة هذه العلاقة وتأثيرها على نية ترك العمل.
- من المفيد إدخال متغيرات وسيطة أخرى معدلة لهذه العلاقة مثل: (الذكاء الوجداني، والكفاءة الذاتية، ومركز التحكم لدى الفرد).
- إجراء دراسات أخرى مستقبلية في قطاعات أخرى لاختبار العلاقة بين الانطمار الوظيفي ونية ترك العمل.



## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أمين، أحمد عبد الحميد. (2018). «أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة»، *مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق* 40 (1): 16- 75.
- الصياد، جلال مصطفى ومصطفى. (1993). *المعاينة الإحصائية*. مكتبة عين شمس، القاهرة.
- العابدي وآخرون. (2019). «استقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين الانغراز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية دراسة تطبيقية في مديرية ماء محافظة النجف الأشرف»، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. 27 (4): 46-67.
- العطوى، عامر على حسين. (2012). «العلاقة بين الانغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفية: دراسة تحليلية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية»، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد*, 37 (9): 243-279.
- [الموقع الإلكتروني لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات www.mcit.gov.eg](http://www.mcit.gov.eg)
- ريان، عادل ريان محمد. (2013). *بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرائق*. مطبعة هابي رايت، أسيوط.
- نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع. (2017). «تأثير التدريب والتنمية والتعويضات على الرسوخ التنظيمي بالتطبيق على العاملين بشركات المقاولات بقطاع الأعمال العام بالدقهلية»، *المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة*, 41 (3): 103-128.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Allen, D. G. (2006). "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?", *Journal of Management*, 32 (2), 237–256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Bester, F. (2012). *A Model of Work Identity in Multicultural Work Settings*. Unpublished DPhil Thesis, University of Johannesburg, Johannesburg.
- Chao, M. C.; Jou, R. C.; Liao, C. C. & Kuo, C. W. (2015). "Workplace Stress, Job Satisfaction, Job Performance, and Turnover Intention of Health Care Workers in Rural Taiwan", *Asia Pacific Journal of Public Health*, 27 (2), 1827-1836.
- Cho, Dong-Hwan & Son, Jung-Min. (2012). "Job Embeddedness and Turnover Intentions: An Empirical Investigation of Construction IT Industries", *International Journal of Advanced Science and Technology*. 40, 101-110.
- Cho, S.; Johanson, M. & Priyanko, G. (2009). "Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave versus Intent to Stay", *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3): 374-381.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). "Examining the Relationships between HR Practices, Organizational Job Embeddedness, Job Satisfaction, and Quit Intention: Evidence from Thai accountants", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 4 June: 130-148.
- Fehr, R. & Gelfand, M. J. (2012). "The Forgiving Organization: A Multilevel Model of Forgiveness at Work", *Academy of Management Review*, 37 (4): 664–688.
- Ghosh, D. & Gurunathan, L. (2015). "Do Commitments Based Human Resource Practices Influence Job Embeddedness and Intention to Quit? IIMB" *Management Review*, 27 (4), 240-251.
- Griffeth, R. W.; Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.

- Holtom, B. C.; Mitchell, T. R.; Lee, T. W. & Tidd, S. (2006). ***Less Is More: Validation of a Short Form of the Job Embeddedness Measure and Theoretical Extensions***. Paper Presented at Academy of Management Conference, Atlanta, GA.
- Jiang, K., Liu, D.; McKay, P. F.; Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2012). "When and How is Job Embeddedness Predictive of Turnover? A Meta-Analytic Investigation", *Journal of Applied Psychology*, 97 (5), 1077–1096.
- Karatepe, O. M. & Ngeche, R. N. (2012). "Does Job Embeddedness mediate the Effect of Work Engagement on Job Outcomes? A Study of Hotel Employees in Cameroon", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21 (4), 440–461.
- Karatepe, O. M. & Shahriari, S. (2014). "Job Embeddedness as a Moderator of the Impact of Organizational Justice on Turnover Intentions: A Study in Iran", *International Journal of Tourism Research*, 16 (1), 22–32.
- Karatepe, O. M. (2016). "Does Job Embeddedness Mediate the effects of Coworker and Family support on Creative Performance? An Empirical Study in the Hotel Industry", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15 (2).132–119:
- Khorakian, A.; Nosrati, S. & Eslami, G. (2017). "Conflict at Work, Job Embeddedness, and their Effects on Intention to Quit among Women Employed in Travel Agencies: Evidence from a Religious City in a Developing Country", *International Journal of Tourism Research*. 20 (2): 1-10.
- Kim, S.; Sturman, E. & Kim, E. S. (2015). "Structural Equation Modeling: Principles, Processes, and Practices", In: *The Palgrave Handbook of Research Design in Business and Management*, 153-172. Palgrave Macmillan, New York.
- Laurina, Y. (2018). ***What Makes People Stay? A Focus on Retention and Job Embeddedness as an Alternative Approach to the Staff Turnover Problem in Hospitality***. Doctoral Thesis, Bond University, Bond Business School.
- Lee, So-Jung & Woo, Hye-Jong.(2015). "Structural Relationships among Job Embeddedness, Emotional Intelligence, Social Support and Turnover Intention of Korean", *Acad Nurs Adm*, 21 (1): 32-42.
- Lee, T. W.; Burch, T. C. & Mitchell, T. R. (2014). "The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1 (1), 199-216.
- Lee, T. W.; Mitchell, T. R.; Sablinski, C. J.; Burton, J. P. & Holtom, B. C. (2004). "The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 47 (5), 711-722.
- Martin, A. (2007). ***Perceptions of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in a Post-Merger South African Tertiary Institution***, Unpublished Master's Thesis, University of Pretoria, Pretoria, South Africa.
- Mitchell, T. & Lee, T. (2001). "The Unfolding Model of Voluntary Turnover and Job Embeddedness: Foundations for a Comprehensive Theory of Attachment", *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246.
- Mitchell, T. R.; Holtom, B. C.; Lee, T. W.; Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover", *The Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1982). ***Employee Turnover: Causes, Consequences and Control***. Addison Wesley, Reading, MA.
- Morrell, K.; Loan-Clarke, J. & Wilkinson, A. (2004). "The Role of Shocks in Employee Turnover", *British Journal of Management*, 15: 335–349.

- Oyler, J. D. (2007). *Core Self-Evaluations and Job Satisfaction: The Role of Organizational and Community Embeddedness*. Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Pillay, D.; Hofmeyr, K. & Wocke, A. (2014). *Mission Attachment and Job Embeddedness in the Trade Union Sector of South Africa*. South African Journal of Labor Relations: 38 (1).
- Price, J. I. (2001). "Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover", *International Journal of Manpower*, 22 (7), 600-624.
- Qazi, Tehmina Fiaz; Khalid, Afia; Shafique, Muhammad. (2015). "Contemplating Employee Retention through Multidimensional Assessment of Turnover Intentions", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* (PJCSS), ISSN 2309-8619, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, 9, (2). 598-613.
- Radford, K.; Shacklock, K. & Bradley, G. (2015). "Personal Care Workers in Australian Aged Care: Retention and Turnover Intentions", *Journal of Nursing Management*, 23 (5), 557-566.
- Ramesh, A. & Gelfand, M. J. (2010). "Will They Stay or Will They Go? The Role of Job Embeddedness in Predicting Turnover in Individualistic and Collectivistic Cultures", *Journal of Applied Psychology*, 95 (5), 807-823.
- Reitz, O. & Anderson, M. (2011). "An Overview of Job Embeddedness", *Journal of Professional Nursing*, 27, (5): 320–327.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 6<sup>th</sup> ed. West Sussex, United Kingdom, John Wiley & Sons.
- Shehawy, Y. M.; Elbaz, A. & Agag, G. M. (2018). "Factors Affecting Employee's Job Embeddedness in the Egyptian Airline Industry", *Tourism Review*, <https://doi.org/10.1108/TR-03-2018-0036>.
- Smith, D.; Holtom, B. & Mitchell, T. (2011). "Enhancing Precision in the Prediction of Voluntary Turnover and Retirement", *Journal of Vocational Behavior*, 79 (1): 290 -302.
- Soo, C.; Tian, A. W.; Teo, S. T. & Cordery, J. (2017). "Intellectual Capital—Enhancing HR, Absorptive Capacity, and Innovation", *Hum Resour Manage*, 56: 431-454.
- Suifan, T.; Abdallah, A. & Diab, H. (2016). "The Influence of Work Life Balance on Turnover Intention in Private Hospitals: The Mediating Role of Work Life Conflict", *European Journal of Business and Management*, 8 (20): 126-139.
- Sutherland, M. & Jordaan, W. (2004). "Factors Affecting the Retention of Knowledge Workers", *SA Journal of Human Resource Management*, 2 (2), 55-64.
- Tett, R. & Meyer, J. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, 46: 259–293.
- Tuzun, I. K. & Kalemci, R. A. (2012). "Organizational and Supervisory Support in Relation to Employee Turnover Intentions", *Journal of Managerial Psychology*, 27 (5), 518-534.
- Wayne, S. J.; Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*. 40 (1), 82-111.
- Yoa, X.; Thomas, L.; Terence, M.; Burton, J. & Sablynski, C. (2004). *Job Embeddedness: Current Research and Future Directions*. In Book: *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover*. Information Age Publishing Editors: R. Griffeth, P. Hom.
- Zhang, M.; Fried, D. & Griffeth, R. (2012). "A Review of Job Embeddedness: Conceptual, Measurement Issues, and Directions for Future Research", *Human Resource Management Review*, 22: 220–231.

## استمارة استقصاء

القسم الأول: برجاء توضيح رأي سيادتكم حول الروابط التنظيمية والمجتمعية داخل مكان عملكم الحالي وفي مجتمعكم المحيط بكم، وذلك بوضع (√) واحدة فقط أمام الإجابة التي تعبر عن وجهه نظرکم.

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	أقوم بالتفاعل مع عدد كبير من زملائي في العمل.					
2	يقوم عدد كبير من زملائي في الاعتماد على في العمل.					
3	أقوم بالعمل والمشاركة في فرق عمل ذات مهام متنوعة.					
4	تستخدم منظمتي مهاراتي ومواهبتي بطريقة مجدية.					
5	أشعر بتطابق قبلي الشخصية مع قيم الشركة التي أعمل بها.					
6	استمراري في العمل بالشركة سيحقق كل أهدافي.					
7	لدى الحرية في اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافي.					
8	سوف أعاني عند ترك العمل في هذه الشركة.					
9	أؤمن بأن استمراري في هذه الشركة يعتبر أفضل اختيار لي.					
10	تنتهي جذور عائلتي إلى المجتمع المحيط بي.					
11	أفاعل مع الأنشطة المجتمعية في محيط سكني.					
12	أشارك في الأنشطة الثقافية والترفيهية داخل المنطقة التي أسكن بها.					
13	أنا سعيد بوجودي في المجتمع المحيط بمكان سكني.					
14	تتطابق قيم مجتمعي المحيط مع قبلي بشكل جيد.					
15	يمكنني ممارسة أنشطة ترفيهية متعددة بالمنطقة التي أقيم بها.					
16	من الصعب تركي لمجتمعي المحيط.					
17	سأفتقد أصدقائي إذا تركت مجتمعي المحيط.					
18	إذا تركت مجتمعي المحيط سأفتقد جيرانني.					

القسم الثاني: تصف هذه العبارات وجود نوايا ترك العمل لديكم الرجاء توضيح رأي سيادتكم، بوضع (√) واحدة فقط أمام الإجابة التي تعبر عن وجهه نظرکم.

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	أقوم بالبحث عن وظيفة في شركة أخرى.					
2	أفكر في مغادرة نهائية للشركة التي أعمل بها حالياً.					
3	إذا سنحت لي الفرصة سوف أغادر نهائياً الشركة التي أعمل فيها.					

### بيانات عامة

النوع	:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
السن	:	<input type="checkbox"/>	أقل من 25 عام	<input type="checkbox"/>	من 25 إلى أقل من 35 عام
		<input type="checkbox"/>	من 35 إلى أقل من 45 عام	<input type="checkbox"/>	من 45 إلى أقل من 55
		<input type="checkbox"/>	55 عام فأكثر.		
عدد سنوات العمل	:	<input type="checkbox"/>	أقل من 5	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 عام
		<input type="checkbox"/>	من 10 إلى أقل من 15 عام	<input type="checkbox"/>	من 15 عام فأكثر

## The Effect of Job Embeddedness Dimensions On Intention to Quit among Employees In the Mobile Service Company in Egypt

Dr. Aboseif, R. A.

Lecturer of Business Administration

Faculty of Commerce

Al-Azhar University, Girls -Assiut

Arab Republic of Egypt

[dr\\_rashaseif@azhar.edu.eg](mailto:dr_rashaseif@azhar.edu.eg)

### ABSTRACT

This study aims to identify the effect of the dimensions of Job Embeddedness (organizational links, organizational Fits, organizational scarify, community Links, community Fits, and community scarify) on the intention to Quit. The study problem was identified in the form of a major question about the extent of the impact of the dimensions of Job Embeddedness on the intention to Quit, and developed a main hypothesis for the study, six sub-hypotheses emerged from it. The study used the questionnaire list to collect the data.

The study was conducted on a sample (375) of workers in three companies (Orange, Vodafone, and Etisalat) providing mobile phone services in the Arab Republic of Egypt, and the sample was selected from a population of (11785) individuals. The stactical analysis were using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS / PC) Version. 23) and (AMOS 21) program.

The study found a set of results. The results reached that there was a significant negative effect between organizational (link, fit, and scarify) on intention to quit, and no significant effect between community (link, fit, and scarify) on intention to quit.

In the light of these results, the study recommends granting workers more freedom and independence in work and enhancing the culture of participation, activating work teams, supporting formal and informal communication channels, pay attention to work conditions, compensation policies, and pay attention to developing the career path of workers.

**Key Words:** *Job Embeddedness, Fit, Link, Scarify, Intention to Quit, Mobile Services Companies, Egypt.*

