

أثر المحسوبة التنظيمية في الانغماس الوظيفي بين موظفي شركة مطارات الرياض: التسويق في العمل كمتغير وسيط¹

د. راشد بن غازي الهويل العتيبي

أستاذ الموارد البشرية المشارك - بقسم إدارة الأعمال - كلية العلوم والدراسات الإنسانية،

جامعة شقراء - المملكة العربية السعودية

ralotaibi@su.edu.sa

ملخص البحث

يستكشف هذا البحث تأثير المحسوبة التنظيمية في تحقيق التسويق في العمل، ومن ثم كيف تؤثر كل من المحسوبة التنظيمية والتسويق في العمل في الانغماس الوظيفي. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم الحصول على 406 استجابة صالحة باستخدام الاستبيان الورقي بعد توظيف نهج العينات العشوائية، بمعدل استجابة قدره 58%. تم استخدام نهج التأخر الزمني على ثلاث موجات مختلفة بعد تدريب خمسة موظفين من إدارة الموارد البشرية بشركة مطارات الرياض تدريباً جيداً في مساعدة الباحث لجمع البيانات من الموظفين المستهدفين في هذه الشركة. تم تحليل البيانات باستخدام SPSS v.28 لاستخراج الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل التفلطح)، علاوة على ذلك، تم اختبار نمذجة الهياكل البنائية القائمة على التباين باستخدام AMOS v.26 لتحليل الإنحدار البسيط والوساطة المحتملة. كشفت النتائج عن وجود تأثير سلبي ومعنوي للمحسوبة التنظيمية في الانغماس الوظيفي، بينما أثرت المحسوبة التنظيمية إيجابياً ومعنوياً في التسويق في العمل. على نقيض ذلك، تأثر الانغماس الوظيفي سلباً ومعنوياً بمستويات التسويق في العمل. علاوة على ذلك، أكدت النتائج أن التسويق في العمل توسط جزئياً ومعنوياً التأثير السلبي للمحسوبة التنظيمية في الانغماس الوظيفي. بناءً على ذلك، تُقدم النتائج مقترحات نظرية وتطبيقية لممارسي وخبراء الموارد البشرية، على سبيل المثال: ضرورة وضع نظاماً فعالاً يقضي على المحسوبة من خلال فتح قنوات الاتصال المباشر بين المرؤوسين والإدارة العليا ووضع نظام يتسم بالشفافية عند اختيار المدراء.

الكلمات الدالة

المحسوبة التنظيمية، التسويق في العمل، الانغماس الوظيفي، شركة مطارات الرياض

¹ تم تقديم البحث في 2024/1/4، وتم قبوله للنشر في 2024/2/12.

(1) المقدمة

تُعد شركة مطارات الرياض إحدى الشركات الحكومية السعودية، التي تم تأسيسها عام 2016م، إذ تسعى ضمن خططها الاستراتيجية لتطوير مطارات جديدة أعلنت عنها الهيئة العامة للطيران المدني لمواكبة رؤية المملكة 2030. كما تعتبر شركة مطارات الرياض مسؤولة عن إدارة وتشغيل المطارات في منطقة الرياض، وتعرف أيضًا باسم Riyadh Airport Company (RAC). بالإضافة إلى كونها أحد برامج خصخصة قطاع الطيران السعودي (شركة مطارات الرياض، 2023)، حيث أنها تقوم بالتعامل مع القادمين للمملكة بمختلف جنسياتهم أو المسافرين من مطاراتها إلى دول أخرى (Al-mahamid, Al-Jayyousi, Al-alawi & Al-Qarny, 2021). وفقًا لأهداف التنمية المستدامة 2030، تقوم الهيئة العامة السعودية للطيران المدني بالعديد من التطورات التكنولوجية بشركة مطارات الرياض؛ وذلك للمحافظة على المعايير العالمية سواء بيئيًا، اقتصاديًا، اجتماعيًا، إشرافيًا أو وظيفيًا (Al-rufaidi et al., 2023).

كما ذكرت الهيئة العامة لإحصاءات النقل الجوي السعودي (2022) أن الخطوط الجوية السعودية سجلت أعلى حصة من الرحلات السياحية بـ 283 رحلة، وارتفع عدد المنشآت التابعة لأنشطة النقل الجوي بحوالي 20% مقارنة بعام 2021. من هذا المنطلق، تُعتبر شركة مطارات الرياض منارة حضارية تؤثر تأثيرًا بالغًا في الاقتصاد السعودي نحو تحقيق التنمية المستدامة للمملكة (Al-Saeed, Rabbani, Al-dukhayel & Al-zuhairy, 2022). مع ذلك هناك العديد من جوانب الضعف المؤثرة في أداء موظفي هذه الشركة، والتي تمثل تهديدًا بالغًا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومن ثم يجب معالجتها بعناية. في هذا الصدد، تُعد المحسوبية التنظيمية شكلاً من أشكال الفساد، إذ تُمثل إعطاء الفرص الوظيفية والترقيات المهنية لمن لا يستحق (نجم، الدريني، والسيد، 2023)، وذلك من خلال استغلال المشرفين أو المدراء لسلطاتهم بتوفير الوظائف الشاغرة أو الامتيازات المهنية لمن لهم علاقة وطيدة بهم أو ممن تتوافق مصالحهم الشخصية معهم. وذلك على حساب ذوي المؤهلات العلمية والكفاءات المهنية (خليل، 2018).

كما تُعد سلوكيات المحسوبية بمثابة ناقوس خطر لانخفاض أداء الموظفين ومستوى رضاهم، وكذلك كفاءتهم الإنتاجية نتيجة إسناد المزايا الوظيفية من ترقية ومعاملة حسنة للأشخاص المقربين فحسب (غالب، 2023). من ناحية أخرى، يُعد الانغماس الوظيفي جانبًا هامًا في تحسين الإنتاجية وتطوير مستويات الأداء الوظيفي، فقد اهتمت العديد من الدراسات التنظيمية الحديثة بهذا المفهوم، كونه يُعد عاملاً مؤثرًا في فهم سلوكيات الموظفين داخل نطاق العمل (الشبل، 2019؛ مؤنس، 2018). علاوة على ذلك، تركز سلوكيات الانغماس الوظيفي على عدة عوامل رئيسية لتحقيقه:

- وجود رغبة لدى الموظف للانغماس،
- توافر مبادئ وقيم إيجابية تساعده على ذلك،
- توافر الاحترام المتبادل بين الموظف والمشرف،
- الثقة المتبادلة بينهم،
- وجود مستوى عالٍ من الاستقلالية.

- دعم العمل الجماعي والتفاعل بين فريق العمل، مما يحقق مستوى عالٍ من الانغماس الوظيفي، وذلك من خلال تطوير المهارات القيادية (التلباني، فارس، والوحيدى، 2015).

وبناءً على ذلك، أشار حسين (2021) إلى أن الانغماس الوظيفي يُمثل الدرجة التي يوجه بها الموظف طاقاته وقدراته سواء السلوكية، المعرفية أو الانفعالية لتنفيذ المهام الموكلة إليه، ومن ثم يساعد على زيادة سمعة المنظمة وتحقيق الانتماء والولاء الوظيفي. على نقيض ذلك، يُعد التسويف في العمل سلوكاً شائعاً في المؤسسات الخدمية، حيث يُعتبر نوعاً من فشل التنظيم الذاتي للفرد، إذ يقوم الموظف بالمماطلة أو التلكؤ في إنجاز المهام الموكلة إليه نتيجة انخفاض الرواتب الشهرية وزيادة عدد ساعات العمل، مما قد يؤدي إلى العديد من التأثيرات السلبية على الموظفين والمنظمة في آن واحد، كإنخفاض الموارد الاقتصادية، عدم تحقيق الأهداف طويلة المدى والتركيز على الأهداف قصيرة المدى (Ismail, 2022).

(2) مشكلة البحث

نظراً لعدم وجود أنظمة فعالة لمعاقبة مُرتكبي سلوكيات المحسوبية في بيئات العمل، فإن السياق التنظيمي يتمثل في ظهور الفساد الإداري بالمنظمات التي تتبنى تلك السلوكيات المتحيزة لأشخاص دون غيرهم. من ناحية أخرى، ينشأ التسويف في العمل من عدم ارتباط الموظف بطبيعة عمله أو شعوره بمقاومة التغيير وتجمد أفكاره نحو السياسات المعلنة في المنظمة أو عدم تكافؤ ساعات عمله مع الراتب الشهري الذي يتقاضاه أو شعوره بمستويات عالية من التجاهل من مدرائه أو تمييز المشرف في معاملة زملائه. على الرغم من وجود دراسات حديثة قد اهتمت بمفهوم التسويف في العمل (Metin, Peeters & Taris, 2018; He, Zhang, & Guo, 2023; Vveinhardt & Sroka, 2022)، إلا أن دراسة هذا المفهوم كنتيجة للمحسوبية التنظيمية لم يتم استكشافها -على حد علم الباحث-؛ للتحقق في السوابق السلبية المؤثرة في هذا المفهوم كاستمرارية المماطلة والهرب الإلكتروني؛ نتيجة تحيُّز المشرف لآراء المرؤوسين المقربين منه لوجود مصالح مُشتركة بينهم أو وجود صلة قرابة تجمعهم ببعض، دون إيلاء الاهتمام بكفاءات وخبرات المرؤوسين الآخرين.

من ناحية أخرى، يُعد الانغماس الوظيفي وسيلة فعالة لتقدير الذات، ومجالاً واسعاً لتحسين إنتاجية المنشآت الخدمية، إذ يُركز على توجيه الموظف طاقاته بأكملها وببذل قصارى جهده لتنفيذ المهام الموكلة إليه (الشبرمي، 2019). علاوة على ذلك، ينغمس الموظف في بيئة العمل من خلال توافر ما يلي:

- وجود ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوس،

- الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الموظف،

- مدى توافق أهداف كل من الموظف والمنظمة معاً

- وجود علاقة تبادلية بين المشرف والموظف (Ballesteros-Leiva, St-Onge, Dufour, 2023).

بناءً على ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة نجم وآخرون (Jawahar (2023); Bilal, Fatima & Mohammed; (2017); Shaheen, Bashir & Khan (2021)، بأن المحسوبية التنظيمية ظاهرة منتشرة بشكل كبير في القطاعات الخدمية، فقد تم تحديد مشكلة الدراسة الحالية بدقة.

على هذا المنوال، تم إجراء دراسة استطلاعية قائمة على المقابلات المتعمقة مع عينة استكشافية من موظفي المطارات بمنطقة الرياض لمناقشة متغيرات الدراسة وتحديد مدى شعورهم بالانغماس الوظيفي والتسويق في العمل، وهل يرجع ذلك لسلوكيات المحسوبية في بيئة العمل. في هذا السياق، اتضح من نتائج هذه المقابلات أن معظم الموظفين يواجهون مشاكل متعددة نتيجة تجاهل المدراء لأخطاء الموظفين المقربين منهم وترقية المفضلين لديهم مع إزالة أي عوائق تواجه ترقيةاتهم: الأمر الذي يُسبب لهم سلوكيات اللامبالاه وتجاهل المهام الموكلين بإنجازها. وعلى هذا النحو، تفترض الدراسة الحالية أنه قد يرجع ذلك الشعور لسلوكيات المحسوبية بشركة مطارات الرياض.

من منظور نظريتي الهوية الاجتماعية والتبادل الاجتماعي، يُمكن للموظفين بذل قصارى جهودهم في تطوير هويتهم الشخصية عندما يشعرون بتطبيق مبادئ المعاملة بالمثل والالتزام الوجداني تجاه المنظمة، مما قد يُزيد من حدة التفاعلات بين الرئيس والمرؤوس (Sukumaran & Lanke, 2021)، وبالتالي القضاء على نوايا دورانهم أو غيابهم بشكل متكرر عن بيئة العمل (Chen & Sriphon, 2022). وبناءً على ذلك، فإن المشكلة القائمة عليها البحث تكمن في الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

"إلى أي مدى يتأثر الانغماس الوظيفي بسلوكيات المحسوبية التنظيمية بين موظفي شركة مطارات الرياض؟"

والذي يندرج منه مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع المحسوبية التنظيمية بين موظفي شركة مطارات الرياض؟
- ما واقع الانغماس الوظيفي بين موظفي شركة مطارات الرياض؟
- ما واقع التسويق في العمل بين موظفي شركة مطارات الرياض؟
- هل هناك تأثير سلبي للمحسوبية التنظيمية في الانغماس الوظيفي في شركة مطارات الرياض؟
- هل هناك تأثير إيجابي للمحسوبية التنظيمية في التسويق في العمل بين موظفي شركة مطارات الرياض؟
- هل هناك تأثير سلبي للتسويق في العمل في الانغماس الوظيفي بين موظفي شركة مطارات الرياض؟
- هل هناك تأثير للوساطة المُحتملة من التسويق في العمل في العلاقة بين المحسوبية التنظيمية والانغماس الوظيفي بين موظفي شركة مطارات الرياض؟

(3) أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته على النحو التالي:

(1-3) الأهمية النظرية

- دمج نظريتي الهوية الاجتماعية والتبادل الاجتماعي في سياق شركة مطارات الرياض.
- تقديم العديد من التوصيات الهادفة لزيادة المواطنة التنظيمية والأمن الوظيفي.
- تحسين مُجريات العمل بمحاولة التخلص من أشكال الفساد الإداري للحفاظ على سمعة المنظمة.

(2-3) الأهمية التطبيقية

- وضع استراتيجيات داعمة للقضاء على المحسوبية التنظيمية في بيئة العمل وأثارها السلبية في نتائج أداء المرؤوسين.
- تقليل سلوكيات التسويف في العمل من خلال تقديم البرامج التدريبية المكثفة القائمة على تقنيات الذكاء الاصطناعي.
- محاولة الحفاظ على مستويات الانتماء الوظيفي رغم توافر سلوكيات التجاهل المتكررة في بيئة العمل مثل المحسوبية، النبذ والتهكم التنظيمي.

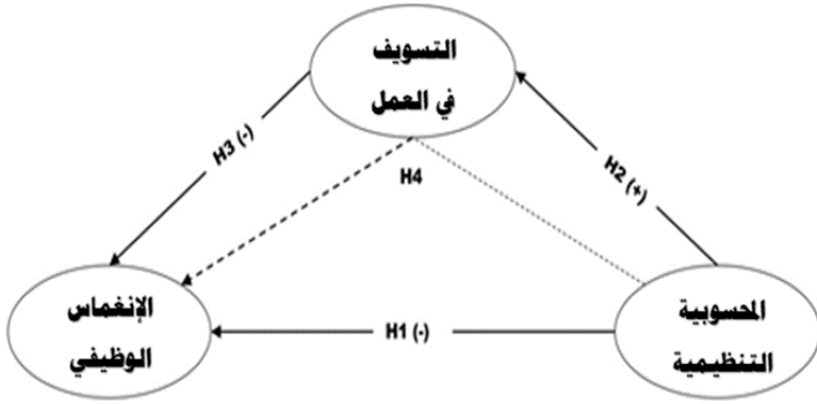
(4) أهداف البحث

يُسلط البحث الحالي الضوء على:

- (1-4) دراسة سلوكيات المحسوبية التنظيمية من منظور موظفي شركة مطارات الرياض.
- (2-4) التعرف على قدرة موظفي شركات الرياض للمطارات على الانغماس الوظيفي في طبيعة أعمالهم.
- (3-4) استكشاف سلوكيات التسويف في العمل من منظور موظفي شركة مطارات الرياض.
- (4-4) تحديد أثر المحسوبية التنظيمية في الانغماس الوظيفي من وجهة نظر موظفي شركة مطارات الرياض.
- (5-4) التعرف على تأثير المحسوبية التنظيمية في التسويف في العمل بين موظفي شركة مطارات الرياض.
- (6-4) تحديد أثر سلوكيات التسويف في العمل في خفض الانغماس الوظيفي بين موظفي شركة مطارات الرياض.
- (7-4) تسليط الضوء على الدور الوسيط للتسويف في العمل في علاقة المحسوبية التنظيمية بالانغماس الوظيفي بين موظفي شركة مطارات الرياض.

(5) نموذج البحث

- سيتم التحقق من التأثير المحتمل للمحسوبية التنظيمية في الانغماس الوظيفي من خلال فحص الدور الوسيط للتسويف في العمل لموظفي شركة مطارات الرياض، اعتمادًا على إطار مفاهيمي يتناول الفروض المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الواردة بشكل 1، ومن ثم يُمكن اقتراح الفروض الآتية:
- H1: هناك تأثير سلبي ومعنوي للمحسوبية التنظيمية في الانغماس الوظيفي.
 - H2: هناك تأثير سلبي ومعنوي للمحسوبية التنظيمية في التسويف في العمل.
 - H3: هناك تأثير سلبي ومعنوي للتسويف في العمل في الانغماس الوظيفي.
 - H4: هناك تأثير معنوي للمحسوبية التنظيمية في الانغماس الوظيفي من خلال الوساطة الجزئية لسلوكيات التسويف في العمل.



شكل 1: نموذج البحث من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

(6) حدود البحث

يرتكز البحث الحالي على ما يلي:

- الحد الموضوعي: الدور الوسيط للتسويق في العمل في التأثير المحتمل للمحسوبية التنظيمية في الانغماس الوظيفي.
- الحدود المكانية: شركة مطارات الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في شهري إبريل ومايو 2023.
- الحدود البشرية: موظفي شركة مطارات الرياض.

(7) مصطلحات البحث

- المحسوبية التنظيمية (Organizational cronyism)
- التسويق في العمل (Workplace procrastination)
- الانغماس الوظيفي (Job embeddedness)
- نظرية التبادل الاجتماعي (Social exchange theory)
- نظرية الهوية الاجتماعية (Social identity theory)

(8) الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-8) الإطار النظري

(1-1-8) نظرية الهوية الاجتماعية

تُركز نظرية الهوية الاجتماعية على الاهتمام بالهوية التنظيمية، إذ يعتبر (Ashforth & Mael 1989) أول من أدخل مفهوم الهوية الاجتماعية إلى السياق التنظيمي. في هذا الصدد، توصف بأنها المفهوم الذاتي، الشعور

بالقيمة والإحساس بالأهمية العاطفية المكتسبة في بيئة العمل (Van den Scott, 2023). في هذا الصدد، تم التعرف على الهوية الاجتماعية من خلال أعمال Henri Tajfel "عالم النفس المعرفي"، الذي حاول دمج النظريات المعرفية مع النظرية الجشططية في السياق الاجتماعي، إذ يهدف الدمج المعرفي إلى إظهار السمات المميزة للمجموعة والتعرف على الاختلافات الظاهرة بين المجموعات الأخرى (Rather & Hollebeek, 2019). تأسيساً على ذلك، تهدف نظرية الهوية الاجتماعية إلى بذل الموظفين قصارى جهدهم في تطوير هويتهم الشخصية، إذ تمثل الهوية الاجتماعية وسيلة مساعدة لتحديد الهوية التنظيمية (Arshad, Qasim, Farooq & Rice, 2022).

علاوة على ذلك، تتكون النظرية الاجتماعية من مكونين رئيسيين:

- المكون النفسي: يفترض أن العمليات المعرفية هي قيام معظم الأفراد لتحقيق هوية اجتماعية إيجابية.
- المكون الاجتماعي: يهتم بمعرفة كيفية تعامل الأفراد مع الهوية الاجتماعية السلبية (Scheepers & Ellemers, 2019).

كما تفترض هذه النظرية أن الأفراد يقوموا بالتعبير عن هويتهم الاجتماعية كنوعٍ من أنواع التعبير عن الذات، وذلك من خلال وضع أنفسهم تحت تصنيفات معينة كتصنيف الجنديات أو الفئات العمرية، فعملية التصنيف الذاتي تمثل خطوة هامة لبناء الهوية بشكل عام (Ahmad et al., 2022).

(2-1-8) نظرية التبادل الاجتماعي

تُعد نظرية التبادل الاجتماعي أساساً منطقيًا للتنبؤ بأداء الموظفين في بيئة العمل، إذ ترتبط بفهم العلاقة بين المشرف ومرؤوسيه بغية التعرف على مقدار التفاعل بينهم في ذات المنظمة (Chen & Sriphon, 2022). حيث تهدف لزيادة إيجابيات المنظمة ومعالجة جوانب الضعف بها (Khairy & Mahmoud, 2022). علاوة على ذلك، أثبتت الدراسات التجريبية أن التفاعل والمشاركة بين المشرف والموظف قد تؤدي لزيادة الرضاء الوظيفي وانخفاض معدل الدوران. علاوة على ذلك، يزيد التفاعل الاجتماعي من قدرة الموظفين في التعامل مع ضغوط العمل اليومية (Xuecheng & Iqbal, 2022; Al-Hashimi, Jabeen & Papastathopoulos, 2019). بناءً على نظرية التبادل الاجتماعي، فإن التفاعلات الاجتماعية تتطور طبقاً لمبدأ المعاملة بالمثل كالاحترام، الثقة والالتزام (Sukumaran & Lanke, 2021). كما تُعد العلاقة بين المشرف والموظف حافزاً رئيسياً لتعزيز التزام الموظفين وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلى جانب القضاء على نوايا الدوران والغياب المتكرر (Chen & Sriphon, 2022).

(3-1-8) المحسوبة التنظيمية

عرفَ Badran & Akeel (2022) المحسوبة التنظيمية بأنها انحياز صاحب العمل لمجموعة من المرؤوسين بناءً على معايير ذاتية، وليس طبقاً للكفاءة والأداء؛ وبالتالي قد تؤدي لانعدام الرضاء الوظيفي، انخفاض الالتزام الوجداني وفقدان الكياسة التنظيمية. كما وصفها (Shaheen, Bari, Hameed & Anwar, 2019) بأنها مجموعة من السلوكيات التي تقف حاجزاً أمام الكفاءة التنظيمية، إذ تتمثل في منح الموظفين الذين يملكون علاقات شخصية مع المشرف أو الرئيس العديد من المزايا المادية أو المعنوية على حساب بقية زملاء. على هذا النحو،

يُعرفها الباحث إجرائيًا بإيها مجموعة من السلوكيات التي تسلب الحق ممن لديه الكفاءة المهنية، وتمنحها لمن لا يستحق ممن لهم صلة بمالك السلطة في شركة مطارات الرياض، مما قد يُزيد من مستويات الفساد الإداري، وبالتالي تدهور سُمة المنظمة على الأمدين القريب والبعيد.

تُعد المحسوبية التنظيمية من الظواهر التي لفتت الانتباه في العقود الأخيرة، حيث اهتمت بها العديد من القطاعات الاقتصادية، السياسية، التعليمية والخدمية (Turhan, 2014). إذ تُمثل إساءة استخدام السلطة من جانب المشرفين في تحيز المعاملة طبعًا للعلاقات بينهم (Da Silva, Katavić, Dobránszki, Al-Khatib & Bornemann-Ciment, 2019) ومنح الأصدقاء المقربين الأولوية والأحقية في الحصول على المزايا الوظيفية بغض النظر عن مؤهلاتهم وكفاءاتهم (Badran & Akeel, 2022)، ومن ثم تؤدي لافتقار الرضاء الوظيفي، عدم المساواة الوظيفية وخسارة رأس المال الاجتماعي (Jawahar et al., 2021). وفقًا لـ (Turhan, 2014)، فإن المحسوبية تنقسم إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: التحيز داخل المجموعة، المحسوبية الإدارية وتبادل المصالح. يُشير التحيز داخل المجموعة إلى ميل المشرف لتطبيق المحسوبية مع مرؤوسيه المقربين منه (Aksakal & Ulucan, 2021)، أما المحسوبية الإدارية تمثل تفضيل غير عادل من قبل المشرف أو الرئيس لبعض مرؤوسيه، وذلك على حساب الموظفين الآخرين، بينما يُمثل تبادل المصالح تقديم المكافآت من قبل المشرف لمرؤوسيه الذين يقدمون منافع عديدة تفيد المصلحة الشخصية للمُشرف (نجم وآخرون، 2023).

(4-1-8) التسويق في العمل

عرفه (Göncü Köse & Metin, 2018) بأنه تأجيل أداء المهام المؤكدة للموظف نتيجة فشله في تنظيم ذاته. أضاف (Legood, Lee, Schwarz & Newman, 2018) أن هذا التأجيل يرتبط بالانشغال المستمر في أعمال أخرى. كما وصفه (Huang, Zhang, Huang, Bodla & Zou, 2023) بأنه مجموعة من السلوكيات التي يتخذها الموظف في بيئة عمله، والتي تعتمد على استمراريته في ملاحظة إنجاز المهام المؤكدة إليها وتهربه من اتمام هذه المهام خلال ساعات العمل، وذلك نظرًا لانشغالهم الدائم بمواقع التواصل الاجتماعي. على هذا النحو، يُعرفه الباحث إجرائيًا بأنه عدم قدرة موظفي شركة مطارات الرياض على التنظيم الذاتي، مما يؤدي لتأخيرهم في إنجاز المهام المؤكدة إليهم.

يُعد التسويق في العمل عنصرًا منتشرًا في السياق الأكاديمي، حيث بات ينتشر خلال العقود الثلاث الماضية في القطاعات الخدمية (Metin, Peeters & Taris, 2016)، إذ يُعد سلوكًا مُضطربًا من الناحية الوظيفية ومُدمرًا للذات من الناحية الشخصية، كما يتضمن تأجيل العمل الذي يجب الانتهاء منه (Zhijie et al., 2022)، فالأفراد يكونون على يقين تامٍ بالمهام التي من المفترض أن تنتهي، ولكن سلوكيات التلكؤ تمنعهم من إنهاؤها (Metin et al., 2018). في هذا الصدد، يُعتبر حصول الموظف على راتبٍ قليلٍ، اتباع سياسات التسريح وانخفاض الكفاءات المهنية من أهم النتائج المترتبة على حدوث التسويق في العمل، إذ يُمثل أحد أنماط فشل التنظيم الذاتي (Huang et al., 2023). كما ينتج التسويق في العمل من سلوكيات عديدة، على سبيل المثال: وجود عبء عمل متزايد وزيادة ساعات العمل؛ مما ينتج عنه آثارًا سلبيةً مُدمرةً للرفاهية النفسية للموظف مثل الاكتئاب، القلق والإجهاد البدني (Zhang, Shen, Yang & Zheng, 2023).

(5-1-8) الانغماس الوظيفي

ذكر (Kapil & Rastogi, 2018) أن الانغماس الوظيفي هو درجة اندماج وتفاعل الموظف مع زملائه في المنظمة. كما عرفه الشبرمي (2019) بأنه مدى ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، ومن ثم يصفه الباحث إجرائياً بأنه اندماج موظفي شركة مطارات الرياض بطبيعة عملهم إلى الدرجة التي تصل فيها إلى أهم أولوياتهم.

يُعد الانغماس الوظيفي حلقة الوصل بين السلوكيات التنظيمية ومستويات الإنتاجية المرجوة (التلبناني وآخرون، 2015)، إذ يهتم بفهم سلوك الموظفين داخل المنظمة ومعرفة مدى أهمية الوظيفة لديهم وقدراتهم في الحفاظ عليها (Al-Memari, Khalid & Osman, 2023). في هذا السياق، يملك الموظف الذي يتصف بالانغماس الوظيفي عددًا من السمات أهمها: السمات الشخصية (الدوافع، القيم والسلوكيات الإيجابية)، السمات الوظيفية (الاستقلالية والحافز)، والسمات الاجتماعية (التفاعل، المشاركة والقدرة على اتخاذ القرارات) (مؤنس، 2018)، فهذا المفهوم يناقش مدى ارتباط الموظفين بوظائفهم بشكلٍ زائدٍ عن الحدود المسموح بها (Akgunduz, Turksoy & Nisari, 2023). ويُعتبر إحدى الاستراتيجيات المستخدمة في الارتقاء بكفاءات المورد البشري وزيادة الولاء التنظيمي (Peltokorpi & Sekiguchi, 2023). علاوة على ذلك، يعتمد الانغماس الوظيفي على الشعور بالأمن النفسي، توافر فرص مُحتملة للتدرج الوظيفي والسُّمعة المُدركة للمنظمة (رشاد، 2023).

(2-8) الدراسات السابقة**(1-2-8) الدراسات العربية**

دراسة التلبناني وآخرون (2015)، فحصت التأثير المُحتمل للقيم التنظيمية في الانغماس الوظيفي لدى 80 موظف بالبنوك الحكومية بقطاع غزة- فلسطين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت طريقة المسح الشامل في جمع البيانات. كما أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي في سياق البنوك الحكومية.

أما دراسة مؤنس (2018)، فهدفت إلى التعرف على العلاقة بين الانغماس الوظيفي والاحترق النفسي لدى 256 من معلمات المرحلة الأولى الأساسية في غزة - فلسطين، وذلك للتعرف على الفروق في مستويات الانغماس الوظيفي والاحترق النفسي طبقاً للنوع الاجتماعي والخبرة الوظيفية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات بنهج العينات العشوائية التطبيقية لاختبار العينة المستهدفة. أظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية بين الانغماس الوظيفي والاحترق النفسي، مع ذلك لم يكن هناك أية فروق جوهرية تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة الوظيفية.

وفي نفس الإتجاه سلطت دراسة رشاد (2023)، الضوء على التحقق من العلاقة بين الانغماس الوظيفي والولاء التنظيمي من خلال رأس المال النفسي لدى 251 من موظفي العلاقات العامة بقطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المصري. تم استخدام المنهج الوصفي القائم على الاستبانة الورقية. أوضحت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين أبعاد الانغماس الوظيفي والولاء التنظيمي، كما أن هناك علاقة طردية متوسطة بين رأس المال النفسي والولاء التنظيمي.

كما هدفت دراسة نجم وآخرون (2023)، إلى التعرف على أثر المحسوبة التنظيمية في إحباط الموظفين، وذلك من خلال دراسة ثلاثة أبعاد رئيسية (التحيز داخل المجموعة، المحسوبة الإدارية وتبادل المصالح)، على عينة من 326 موظفًا مهيئة مينائي دمياط وبورسعيد (مصر). أوضحت النتائج أن هناك تأثيرات إيجابية ومعنوية في إحباط الموظفين سواء تنظيميًا أو وظيفيًا من خلال أبعاد المحسوبة التنظيمية.

(2-2-8) الدراسات الأجنبية

دراسة (Metin et al. (2016)، هدفت إلى التعرف على سلوكيات التسويف في العمل، ومدى ارتباطه بالاندماج الوظيفي، بالإضافة إلى بناء مقياس جديد لتقييم التسويف في العمل، والتحقق من صدقه وصحته، وذلك بالاعتماد على عينتين مختلفتين: العينة الأولى تضمنت 384 موظفًا من هولندا وتركيا، وأظهرت النتائج أن التسويف في العمل يتكون من بعدين هما استمرارية المماثلة والتهرب الإلكتروني، بينما العينة الثانية تضمنت 443 موظفًا من نفس الدولتين، واستخدمت تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية حيث كشفت عن انخفاض الموارد التنظيمية ارتبطت إيجابيًا بالملل الوظيفي نتيجة سلوكيات التسويف في العمل.

دراسة (Shaheen et al. (2017)، سلطت الضوء على المحسوبة التنظيمية كظاهرة منتشرة في القطاعات الخدمية، والتعرف على الدور الوسيط لخرق العقد النفسي، بين 180 موظفًا من مؤسسات القطاع العام الباكستاني. أظهرت النتائج أن المحسوبة التنظيمية أثرت إيجابيًا في خرق العقد النفسي، مما أدى إلى التأثير السلبي على الصحة النفسية للموظف بارتكابه السلوكيات المنحرفة في بيئة العمل.

دراسة (Kapil & Rastogi (2018)، هدفت إلى التعرف على دور تبادل الرئيس والمرؤوس في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال فحص الدور الوسيط للانغماس الوظيفي. تكونت العينة من 365 موظفًا في البنوك الهندية. كشفت النتائج عن وجود علاقة وطيدة بين الدور التبادلي للقائد والموظف وسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما توسط الانغماس الوظيفي جزئيًا العلاقة بين تبادل القائد-الموظف وسلوكيات المواطنة التنظيمية في سياق البنوك الهندية.

دراسة (Jawahar et al. (2021)، ركزت على استشفاف العلاقة بين المحسوبة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي، مع فحص الدور الوسيط للنبذ المهني. تكونت العينة المختارة من 358 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الباكستانية، باستخدام نهج التأخر الزمني. وجدت النتائج أن هناك علاقة بين المحسوبة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي، كما توسط النبذ المهني العلاقة بينهم جزئيًا، إلى جانب ذلك ارتبطت الفظاظة في مكان العمل مع المحسوبة التنظيمية، مما أثر في خفض رأس المال الاجتماعي.

دراسة (Huang et al. (2023)، فحصت التأثير المباشر للعوامل الخارجية وسمات الشخصية في سلوكيات التسويف في العمل على 347 موظفًا بالمنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم اختيار العينة بناءً على نهج العينات العشوائية العنقودية. أظهرت النتائج أن ضغوطات العمل والتقييمات السلبية مرتبطة ارتباطًا إيجابيًا بالتسويف في العمل، بينما هناك ارتباطًا سلبيًا بين التسويف في العمل وضغوطات التحدي، إلى جانب ذلك ارتبطت سمة العصبانية ارتباطًا إيجابيًا بالتسويف في العمل في حين ارتبطت سمة الضمير اليقظ سلبيًا بالتسويف في العمل.

(3-2-8) التعقيب على الدراسات السابقة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة موضع الدراسة (Jawahar et al., 2021; Huang et al., 2023). كما اتفقت الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة الورقية لجمع البيانات من أفراد العينة. على نقيض ذلك، قامت الدراسة الحالية بفحص الدور الوسيط للتسويق في العمل في شركة مطارات الرياض، بينما ركزت الدراسات السابقة على سياقات أخرى. علاوة على ذلك، قامت الدراسة الحالية بدراسة التأثير المباشر للمحسوبية التنظيمية في الانغماس الوظيفي في قطاع الخدمات السعودي، ولاسيما شركة مطارات الرياض، وهذا ما لم تتطرق إليه الدراسات التجريبية السابقة. كما استخدمت الدراسة الحالية تحليل الهياكل اللحظية (AMOS) القائمة على تحليل التباين المشترك، بينما الدراسات السابقة ركزت على التحليل الوصفي للبيانات باستخدام SPSS أو SmartPLS.

(9) المنهج والإجراءات

(1-9) منهج البحث

باستخدام النهج الاستنباطي لجمع البيانات، تم توظيف المنهج الوصفي القائم على تحليل الظاهرة وتفسير نتائجها لتبرير الحلول المقترحة بغية معالجة المشكلة القائمة عليها الظاهرة المراد التحقق منها.

(2-9) مجتمع وعينة البحث

تألف مجتمع البحث الحالي من موظفي شركة مطارات الرياض بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (700 موظفًا) وفقًا لإحصائيات شركة مطارات الرياض (2023). لتحديد حجم العينة من المجتمع المستهدف، تم توظيف مُعادلة (Krejcie & Morgan, 1970)، والتي تنص على أنه إذا كان حجم المجتمع 700 مُفردة؛ ستكون حجم العينة المستخرجة هي 248 مُفردة. في هذا الصدد، تم انتقاء عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين بشركة مطارات الرياض، حيث تم استخدام نهج العينات العشوائية؛ نظرًا لأنه من السهل تشكيل مجموعات تمثيلية من المجتمع المستهدف، كما يسمح بتطبيق النتائج على المجتمع بأكمله، بالإضافة إلى إنه أسهل طريقة لجمع البيانات ويوفر فرص متساوية في اختيار العينة من المجتمع المستهدف وكذلك يوفر نتائج دقيقة مع احتمالية أقل لحدوث أخطاء في قياس البيانات (Mahmud, Huang, Salloum, Emara & Sadatdiynov, 2020). على هذا النحو، تم ارسال تسعة مظاريف مُغلقة تحتوي كلاً منها على خطاب تغطية Coverletter لتسع إدارات رئيسية داخل شركة مطارات الرياض بغية تضمين موظفيهم كأفراد للعينة. بعد مرور أربعة أيام، تلقى الباحث ستة ردودًا في صورة فاكسات رسمية على هذه المظاريف؛ تُفيد موافقة هؤلاء الإدارات على المشاركة في جمع البيانات. بناءً على ذلك، تم تجهيز 100 نسخة ورقية من الاستبانة لكل إدارة من الإدارات الستة بواقع 600 نسخة كعينة غير احتمالية "عشوائية"، دون مراعاة الفروق الفردية والعمرية، وكذلك مقاييس العرق والمؤهل التعليمي. بمقارنة حجم مجتمع شركة مطارات الرياض مع حجم المجتمع المفترض من قبل (Krejcie & Morgan, 1970)، يُعتبر حجم العينة الحالي (600 موظف) ممثلًا بشكلٍ كافٍ لحجم المجتمع، بنسبة 85.7%.

(3-9) أداة البحث

لجمع البيانات من موظفي شركة مطارات الرياض، تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة محاور رئيسية:

المحور الأول: المحسوبة التنظيمية

تمت الاستعانة بـ 15 عبارة تم الحصول عليها من (Turhan (2014 لتقييم سلوكيات المدراء تجاه المعاملة الجيدة مع المرؤوسين المقربين إليهم، وتجاهل التعامل الحسن مع بقية المرؤوسين. اشتمل هذا المحور على ثلاثة أبعاد رئيسية: التحيز داخل المجموعة (ست عبارات)، المحسوبة الإدارية (خمس عبارات) وتبادل المصالح (أربع عبارات). نظرًا لأن هذا المقياس يُعد نموذجًا انعكاسيًا من الدرجة الثانية، لا يمكن قياس أبعاده بمفردها؛ كونها ليست متغيرات فرعية تُفسر مضمون المحسوبة في بيئة العمل دون عن غيرها (Hair et al., 2021).

المحور الثاني: التسويق في العمل

تم توظيف 12 عبارة لتقييم استمرارية ملاحظة موظفي شركة مطارات الرياض وكذلك تهربهم الإلكتروني أثناء ساعات عملهم، والتي تم تطويرها من (Metin et al. (2016. تضمن هذا المقياس محورين رئيسيين: استمرارية الملاحظة (أربع عبارات) والتهرب الإلكتروني (ثمان عبارات). وفقًا لـ (Hair et al. (2021، إن إمكانية استخدام البناء الانعكاسي من الدرجة الثانية (الذي يتضمن أكثر من بُعد) كبناء من الدرجة الأولى، أي توظيف أبعاده كمتغيرات فرعية لتفسير استمرارية الملاحظة والتهرب الإلكتروني كلاهما على حدة، يُعد خطأ جسيم في قياس التسويق في العمل، ولذا يُصعب قياس التسويق في العمل من خلال هذان البُعدان؛ كونه يفقد قدرة تفسير هذه السلوكيات، وتحديد الفروق فيما بينها.

المحور الثالث: الانغماس الوظيفي

تم توظيف ست عبارات طُورت من (Philip & Medina-Craven (2022 لتقييم مدى اندماج موظفي شركة مطارات الرياض بطبيعة عملهم رغم تعرضهم لسلوكيات المحسوبة في بيئة عملهم، وكذلك زيادة ملاحظتهم لإنجاز المهام وتهربهم منها بشكل مُستمر، بالجلوس على وسائل التواصل الاجتماعي بصورة متكررة يوميًا.

المحور الرابع: المعلومات الديموغرافية

تم تقديم هدف الاستبانة وبعض التلميحات بغية طمأنة المستجيبين بخصوص بياناتهم للحفاظ عليها وعدم تداولها إلكترونيًا، بالإضافة إلى تضمين متغيرات النوع الاجتماعي، الراتب الشهري والحالة الاجتماعية كأثلة على المعلومات الديموغرافية للمشاركين المُحتملين.

(10) صدق أداة البحث

يمكن فحص مدى صدق الاستبانة بأكثر من طريقة، ولكن يُعد صدق المحتوى وصدق الاتساق الداخلي من أكثر الطرق الشائعة، وذلك على النحو التالي:

(1-10) صدق المحتوى

تم عرض الاستبانة على خمسة أساتذة متخصصين في السلوك التنظيمي لفحص محتوى الاستبانة ومدى مطابقته للهدف المُعد من أجله وهو فحص التأثير المُحتمل للمحسوبية التنظيمية في خفض مستوى الانغماس الوظيفي لدى عينة عشوائية من موظفي شركة مطارات الرياض. تم استخدام نهج الترجمة العكسية لبنود الاستبانة؛ نظرًا لأن النص الأصلي للاستبانة باللغة الإنجليزية، وهذا ما يتعارض مع اللغة العربية التي يتحدث بها غالبية موظفي شركة مطارات الرياض، ومن ثم تم تقنيته باللغة العربية ليتوافق مع اللهجة التي يتحدثون بها.

بعد عرض الاستبانة المترجمة على هؤلاء الأساتذة، أفادوا بأن محتواها بالنصين المُترجم والأصلي مُطابقين تمامًا من حيث بساطة المحتوى وسلاسة الفهم، ولكن أبلغوا الباحث بضرورة توظيف كل عبارة في محل الدراسة (شركة مطارات الرياض)؛ مما سيكون له مردودًا إيجابيًا لفهم المشاركين مضمون كل محور من محاور الاستبانة. على هذا النحو، تم اتباع هذه الملاحظات البناءة التي أشاروا إليها هؤلاء الأساتذة. في هذا الصدد، تم توظيف مقياس ليكرت السباعي (Pimentel & Pimentel, 2019)؛ وذلك لتحديد استجابات المشاركين على كل عبارة واردة بالاستبانة مع توضيح درجات المتوسط المُرجح وفقًا لمؤشرات مقياس ليكرت (انظر جدول 1).

جدول 1: خيارات الاستجابة ودرجات المتوسط المُرجح لمقياس ليكرت السباعي

خيارات الاستجابة	لا أو افق بشدة	لا أو افق قليلاً	لا أو افق	مُحايد	أو افق	أو افق قليلاً	أوافق بشدة
مؤشرات المقياس	1	2	3	4	5	6	7
درجات المتوسط المُرجح	1.85-1.00	2.71-1.86	3.57-2.72	4.43-3.58	5.29-4.44	6.15-5.30	7.00-6.16
وصف قيم المتوسط المُرجح	منخفض جداً	منخفض	منخفض إلى حد ما	متوسط	مرتفع إلى حد ما	مرتفع	مرتفع جداً

وبناءً على ذلك، تم توظيف هذا المقياس لأن المقاييس الثلاث المستخدمة (المحسوبية التنظيمية، التسوية في العمل والانغماس الوظيفي) تم استخلاصها من مصادرها الأصلية، والتي اعتمدت على توظيف هذا المقياس كخيارات للاستجابة على عبارات كل محور. كما استنتج (Lewis 1993) أن المقاييس المكونة من سبعة خيارات للاستجابة ترتبط بشكل أكبر بمستوى الأهمية الملحوظ مقارنة بالمقاييس المكونة من خمسة خيارات. أشار (Finstad 2010) أيضاً إلى أن المقاييس المكونة من سبعة خيارات للاستجابة من المرجح أن تعكس التقييم الشخصي للمستجيبين حول كل عبارة مقارنة بالخيارات المكونة من خمسة أو أربعة أو ثلاثة خيارات للاستجابة. علاوة على ذلك، قام كل من (Preston & Colman 2000) بتحليل معاملات الثبات لموثوقية الاختبار وإعادة الاختبار للتحقق من صدق الاتساق الداخلي حيث وجدوا أن أعلى موثوقية للاختبار وإعادته كانت لمقاييس الاستجابة المكونة من سبعة خيارات، مما يؤكد على دقة النتائج المتحصل عليها من المقاييس المستندة إلى مقياس ليكرت السباعي.

(10-2) صدق الاتساق الداخلي

تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة 77 موظفًا بشركة مطارات الرياض خلال الفترة من 16-22 مارس 2023، وذلك لفحص مدى بساطة العبارات الواردة. أكد هؤلاء المشاركون أن هناك ثلاث عبارات ضمن محور التسويق في العمل تحتاج إلى إعادة هيكلتها بشكل أفضل، ومن ثم تم اتباع هذه الملاحظة البناءة قبل تشغيل SPSS 28. للتأكد من الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة والعبارات المنتمجة إليها، تم استخدام مُعامل ارتباط بيرسون على النحو الوارد بجدول 2.

جدول 2: الصدق البنائي للاستبانة

محاور الاستبانة		عبارات الاستبانة								
	1	.664**	2	.686**	3	.715**	4	.671**	5	.678**
المحسوبة التنظيمية	6	.608**	7	.686**	8	.702**	9	.699**	10	.666**
	11	.640**	12	.716**	13	.680**	14	.686**	15	.606**
	1	.664**	2	.646**	3	.645**	4	.648**	5	.646**
التسويق في العمل	6	.719**	7	.701**	8	.684**	9	.725**	10	.685**
	11	.722**	12	.683**						
الانغماس الوظيفي	1	.706**	2	.791**	3	.793**	4	.832**	5	.785**
	6	.763**								

يُبين جدول 2 أن جميع الدرجات الكلية لمحاور الاستبانة تراوحت ما بين 0.606 و0.832، بمستوى دلالة 0.01، مما يدل على أن محاور الاستبانة تحتوي على اتساقًا داخليًا قويًا؛ نظرًا لارتباط كل محور بالعبارة المنتمجة إليه ارتباطًا قويًا ($r \geq .50$).

(11) جمع البيانات الرئيسية وكفاية حجم العينة

تم استخدام نهج التأخر الزمني للحصول على البيانات الميدانية من المشاركين اعتمادًا على ثلاث موجات مُختلفة. تم تدريب خمسة موظفين من إدارة الموارد البشرية تم تدريبهم جيدًا لمساعدة الباحث في اتمام جمع البيانات، وذلك خلال الفترة من 6 إبريل حتى 3 مايو 2023. في الموجة الأولى، تم الحصول على 538 استجابة من المشاركين حول سلوكيات المدراء تجاه المرؤوسين المقربين، بمعدل استجابة قُدر بـ 89.7%. كما تم سؤال نفس المشاركين في الموجة الأولى عن مستوى المُماطلة في تنفيذ المهام المؤكدة إليهم، وكذلك قدراتهم على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي خلال ساعات العمل اليومية، ومن ثم تم الحصول على 502 استجابة مُكتملة خلال الموجة الثانية، وذلك بمعدل استجابة قُدر بـ 93.3%. علاوة على ذلك، تم الحصول على 438 استجابة من نفس المشاركين في الموجة الثانية حول مدى انغماسهم في بيئة عملهم خلال الموجة الأخيرة، وقدرت استجاباتهم بـ 87.25%. من خلال فرز البيانات المتحصل عليها في الموجات الثلاث، تم اكتشاف 32 استجابة غير مكتملة وتحتوي على قيم متطرفة ينبغي استبعادها من مجموعة البيانات، حتى لا تؤثر بشكلٍ مُبالغٍ فيه على النتائج المتحصل عليها. باستخدام G*power لفحص كفاية حجم العينة، تبين أن حجم العينة

النهائي (406) يكفي لإجراء مزيد من الاختبارات الإحصائية؛ نظرًا لأن قيمة تحليل الطاقة تجاوزت 80% بحجم تأثير قوي.

(12) استراتيجية التحليل الإحصائي

تم استخراج مؤشرات الإحصاء الوصفي باستخدام SPSS 28 للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات من عدمه. كما تم تشغيل برنامج AMOS كامتداد لبرنامج SPSS الذي يستخدم لنمذجة المعادلات الهيكلية وتحليل المسار. يتم استخدام هذا البرنامج للتحقق من الدراسات غير الاستشكافية والنماذج غير المعقدة بشرط أن يكون مجموعة بياناتها موزعة توزيعًا طبيعيًا. علاوة على ذلك، يستخدم AMOS لفحص نمذجة الهياكل البنائية القائمة على التباين بغية التحقق من المربعات الصغرى الخالية من أخطاء القياس. كما يجوز استخدام AMOS مع أحجام العينات التي تتجاوز 200 لفحص المسارات المباشرة وغير المباشرة. على هذا النحو، تم استخدام AMOS 26 للتحقق من نموذج القياس والنموذج الهيكلي بناءً على البيانات التي تم جمعها من موظفي شركة مطارات الرياض.

(13) النتائج والمناقشة

(1-13) النتائج

- الملف الديموغرافي للمستجيبين

بعد استخلاص حجم العينة النهائي، تم تشغيل SPSS 28 لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لهذه التكرارات ذات الصلة بالسمات الديموغرافية للمشاركين كما موضح بجدول 3.

جدول 3: الخصائص الديموغرافية للعينة

العينة = 406						
الخصائص	الفئة	النسبة	التكرارات	الخصائص	الفئة	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	72.7	295	المستوى التعليمي	دكتوراه/ماجستير	6.7
	أنثى	27.3	111		بكالوريوس	18.0
	أقل من 3000	29.8	121		ثانوي عام	45.6
الراتب الشهري (ريال سعودي)	3000-4999	46.3	188	الفئة العمرية	دبلوم فوق متوسط	29.1
	أكثر من 5000	23.9	97		دبلوم متوسط	.7
الحالة الاجتماعية	أعزب/عزباء	28.1	114	أقل من 30	21.2	86
				30-49	10.6	43
				أكثر من 50	68.2	277

كشف جدول 3 عن 72.7% من المشاركين كانوا من فئة الذكور، مما يُشير إلى أن طبيعة العمل بشركة مطارات الرياض مرهقًا نسبيًا، ويحتاج للعنصر البشري من هذه الفئة مقارنة بالإناث الأقل تحملاً لضغوط العمل. فيما يتعلق بالراتب الشهري، كان 46.3% من المشاركين يتقاضون 3000 إلى أقل من 5000 ريال سعودي شهريًا، وهذا ما يتناسب نسبيًا مع طبيعة العمل بشركة مطارات الرياض. علاوة على ذلك، كانت غالبية المشاركين (71.9%) من المتزوجين و45.6% حاصلين على الثانوية العامة. بالنسبة للفئة العمرية

للمشاركين، 68.2% كان لديهم 50 عام فأكثر، مما يُشير إلى أن طبيعة العمل بهذه الشركة تحتاج لذوي الخبرة أكثر من فئة الشباب.

- ثبات الاستبانة

يظهر جدول 4 نتائج فحص موثوقية كل محور رئيسي وفرعي للاستبانة باستخدام كرونباخ ألفا.

جدول 4: ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

مُعامل كرونباخ ألفا		المتغيرات
القيمة المُقدرة	عدد العبارات	
.807	15	المحور الأول: المحسوبة التنظيمية
.874	6	البُعد الأول: التحيز داخل المجموعة
.860	5	البُعد الثاني: المحسوبة الإدارية
.814	4	البُعد الثالث: تبادل المصالح
.785	12	المحور الثاني: التسويق في العمل
.897	4	البُعد الأول: استمرارية المماثلة
.866	8	البُعد الثاني: التهرب الإلكتروني
.869	6	المحور الثالث: الانغماس الوظيفي
.918	33	الاستبانة ككل (المحاور الثلاث)

يكشف جدول 4 أن جميع قيم كرونباخ ألفا تجاوزت قيمة 0.70. كما في الدراسات غير الاستكشافية، مما يُشير إلى أن الاستبانة أظهرت ثباتاً مرتفعاً؛ يُدعم الغرض الذي صُممت من أجله.

- واقع متغيرات الدراسة باستخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي

0 ما واقع المحسوبة التنظيمية بين موظفي شركة مطارات الرياض؟

للإجابة على هذا التساؤل، تم حساب قيم النزعة المركزية باستخدام SPSS v.28 كما وارد بجدول 5.

جدول 5: مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير المحسوبة التنظيمية

م	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل التفلطح
1	يعامل المدير الموظفين الذين تربطه بهم علاقة شخصية أوثق بمزيد من التسامح في شركة مطارات الرياض.	1	5.28	1.358	-.036
2	في شركة مطارات الرياض، لا يؤخذ في الاعتبار أداء الأفراد، وليس علاقاتهم الشخصية مع المدير، عند مكافأة الموظفين.	4	5.18	1.365	-.252
3	عند حل النزاعات، يقوم المدير بحماية الموظفين الذين تربطه بهم علاقة شخصية في شركة مطارات الرياض.	3	5.21	1.356	-.206
4	يُمنح الموظفون الذين لديهم علاقة أوثق مع المدير أنشطة لها فوائد مالية أو متعلقة بالمهنة في شركة مطارات الرياض.	2	5.28	1.373	-.419
5	يتم إعطاء الأولوية لآراء الموظفين الذين لديهم علاقة وثيقة مع المدير أثناء اتخاذ القرارات في شركة مطارات الرياض.	5	5.15	1.372	.141

م	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل التفلطح
6	يتم تجاهل أخطاء الموظفين المقربين شخصيًا من المدير في شركة مطارات الرياض.	6	5.03	1.264	.377
المتوسط العام للتحيز داخل المجموعة					
1	تتم حماية مصالح الموظفين الذين يظهرون الولاء غير المشروط للمدير أكثر من غيرهم في شركة مطارات الرياض.	4	5.00	1.397	.170
2	يعامل المدير أولئك الذين لا ينتقدون قراراته بقدر أكبر من التسامح في شركة مطارات الرياض.	5	4.91	1.419	.083
3	الولاء للمدير هو المعيار الأكثر أهمية في تقييم الموظفين داخل شركة مطارات الرياض.	1	5.10	1.419	.158
4	يتجاهل المدير أخطاء المرؤوسين المخلصين في شركة مطارات الرياض.	3	5.03	1.403	.541
5	يعتبر الولاء للمؤسسة أهم من الولاء للمدير في شركة مطارات الرياض.	2	5.06	1.340	.247
المتوسط العام للمحسوبية الإدارية					
1	تعتمد العلاقات بين المدير والموظف في شركة مطارات الرياض على العوائد الشخصية، بدلاً من العوائد المؤسسية.	4	4.85	1.448	.100
2	عندما يدعم الموظفون المدير في قضية معينة، فإنهم يتوقعون الحصول على مكافأة في شركة مطارات الرياض.	2	4.90	1.436	.034
3	يكافئ المدير الموظفين الذين يقدمون سلوكيات تدعم اهتماماته داخل شركة مطارات الرياض.	3	4.86	1.375	.230
4	تعتمد العلاقات بين المدير والموظف في شركة مطارات الرياض على المنافع الشخصية المتبادلة.	1	5.29	1.456	.076
المتوسط العام لتبادل المصالح					
المتوسط العام للمحسوبية التنظيمية					
1.055			4.97	1.145	1.055
2.515			5.07	.934	2.515

يكشف جدول 5 أن المتوسط العام لاستجابات المشاركين على عبارات البُعد الأول للمحسوبية التنظيمية "التحيز داخل المجموعة" كانت بدرجة مرتفعة مع انحراف معياري قليلاً عن المتوسط، مع انتشار استجابات المشاركين على الحدين الأيمن والأيسر، بما لا يتجاوز $3 \pm$ (متوسط حسابي = 5.19، انحراف معياري = 1.057 ومُعامل تفلطح = 1.124)، مما يؤكد التوزيع الطبيعي للاستجابات المُجمعة.

على هذا النحو، احتلت العبارة الأولى لهذا البُعد المرتبة الأولى (متوسط حسابي = 5.28 وانحراف معياري = 1.358)، مما يدل على أن مدراء الإدارات في شركة مطارات الرياض يعاملوا الموظفين الذين تربطهم علاقة شخصية أوثق بمزيد من التسامح والتعاطف، وهذا يؤكد أن مدراء شركة مطارات الرياض يتبعوا سلوكيات ضارة ببيئة العمل دون إيلاء الاهتمام بذوي الخبرات الوظيفية وممن لديهم المواهب في تحسين وتيرة العمل، وهذه النتيجة تتفق مع (Ali et al. 2022; Shaheen, Abrar, Saleem, Shabbir & Zulfiqar, 2023). من ناحية أخرى، احتلت العبارة السادسة لهذا البُعد المرتبة الأخيرة (متوسط حسابي = 5.03 وانحراف معياري = 1.264)، مما يُشير إلى تعمد تجاهل مدراء إدارات هذه الشركة أخطاء زملاء العمل المقربين إليهم، مما يظهر

سلوكيات منحرفة في بيئة العمل وكذلك ارتكاب بعض العادات السيئة مثل حسد زميل العمل، التقويض الاجتماعي، اتباع السلوكيات السيكوباتية وانخفاض مستويات الطموح لدى الموظفين الذين لا تربطهم هذه العلاقات سواء القرابة أو المنفعة المتبادلة مع مدراءهم، وهذه النتيجة تتفق مع (Akyol & Erkoç 2022; Mousavi, Sepahvand, & Fathi Cehgeni, 2023).

تُظهر نتائج جدول 5 أيضاً أن المتوسط العام لاستجابات المشاركين على عبارات البُعد الثاني للمحسوبية التنظيمية "المحسوبية الإدارية" كانت بدرجة مرتفعة نسبياً مع انحراف معياري إلى حد ما عن المتوسط، مع انتشار استجابات المشاركين على الحدين الأيمن والأيسر، بما لا يتجاوز ± 3 (متوسط حسابي = 5.02، انحراف معياري = 1.117 ومُعامل تفلطح = 1.063)، مما يؤكد التوزيع الطبيعي للاستجابات المُجمعة. على هذا النحو، احتلت العبارة الثالثة لهذا البُعد المرتبة الأولى (متوسط حسابي = 5.10 وانحراف معياري = 1.419)، مما يدل على أن المعيار الأكثر أهمية في تقييم الموظفين داخل شركة مطارات الرياض هو الولاء للمدراء، وليس الولاء للمنظمة ذاتها، وهذه النتيجة تتفق مع (De Clercq, Fatima, & Jahanzeb, 2022). من ناحية أخرى، احتلت العبارة الثانية لهذا البُعد المرتبة الأخيرة (متوسط حسابي = 4.91 وانحراف معياري = 1.419)، مما يُشير إلى تفضيل مدراء الأقسام بشركة مطارات الرياض للموظفين الذين لا ينتقدوا قراراتهم مقارنة بالذين يقدموا وجهات نظرهم حول بعض القرارات المراد تنفيذها، وهذه النتيجة تتفق مع (Khan, Du, Fatima, Waqas & Jin, 2023).

علاوة على ذلك، كشفت نتائج جدول 5 أن المتوسط العام لاستجابات المشاركين على عبارات البُعد الثالث للمحسوبية التنظيمية "تبادل المصالح" كانت بدرجة مرتفعة نسبياً مع انحراف معياري إلى حد ما عن المتوسط، مع انتشار استجابات المشاركين على الحدين الأيمن والأيسر، بما لا يتجاوز ± 3 (متوسط حسابي = 4.97، انحراف معياري = 1.145 ومُعامل تفلطح = 1.055)، مما يؤكد التوزيع الطبيعي للاستجابات المُجمعة. على هذا النحو، احتلت الرابعة الثالثة لهذا البُعد المرتبة الأولى (متوسط حسابي = 5.29 وانحراف معياري = 1.456)، مما يدل على أن التفاعل بين الرئيس والمرؤوس داخل أقسام شركة مطارات الرياض قائماً على المنافع الشخصية المتبادلة، ولا يعزى إلى الاستفادة من الخبرات والكفاءات البشرية. وهذه النتيجة تتفق مع (Ali et al. (2022); De Clercq et al. (2022). من ناحية أخرى، احتلت العبارة الأولى لهذا البُعد المرتبة الأخيرة (متوسط حسابي = 4.85 وانحراف معياري = 1.448)، مما يُشير إلى أن العلاقات بين المدراء والموظفين في هذه الشركة تعتمد كلياً على العوائد الشخصية من هذه العلاقات، بما يتفق مع (Akyol & Erkoç, 2022).

في النهاية كشفت نتائج جدول 5 أن المتوسط العام لاستجابات المشاركين على عبارات محور المحسوبية التنظيمية كانت بدرجة مرتفعة نسبياً مع انحراف معياري عن المتوسط إلى حد ما، مع انتشار استجابات المشاركين على الحدين الأيمن والأيسر من خط الانتشار، بما لا يتجاوز ± 3 (متوسط حسابي = 5.07، انحراف معياري = 0.934 ومُعامل تفلطح = 2.512)، مما يؤكد التوزيع الطبيعي للاستجابات المُجمعة بمستوى عالٍ من المحسوبية التنظيمية، حيث يعتبر بُعد التحيز داخل المجموعة الأكثر تأثيراً في نتائج أداء موظفي شركة مطارات الرياض، وهذا ما يتفق مع (De Clercq et al., 2022; Khan et al., 2023).

o ما واقع الانغماس الوظيفي بين موظفي شركة مطارات الرياض؟

للإجابة على هذا التساؤل، تم حساب قيم النزعة المركزية باستخدام SPSS v.28 كما وارد بجداول 6.

جدول 6: مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير الانغماس الوظيفي

م	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل التفلطح
1	أشعر بالارتباط بشركة مطارات الرياض طيلة حياتي.	1	5.32	1.392	-0.014
2	سيكون من الصعب بالنسبة لي أن أترك شركة مطارات الرياض.	5	4.99	1.306	1.007
3	لدى تعلق شديد بشركة مطارات الرياض لدرجة أنني لا أستطيع تركها.	4	5.04	1.345	.397
4	أشعر بأني منغمس بشركة مطارات الرياض.	2	5.13	1.392	.542
5	لا أستطيع ترك وظيفتي بشركة مطارات الرياض مهما كلفني الأمر.	6	4.96	1.373	.174
6	لا أتهاون في حق نفسي لمحاولة ترك وظيفتي بشركة مطارات الرياض.	3	5.06	1.509	.593
	المتوسط العام للانغماس الوظيفي		5.08	1.078	2.160

تُبين نتائج جدول 6 أن المتوسط العام لاستجابات المشاركين على عبارات محور الانغماس الوظيفي كانت بدرجة مرتفعة نسبياً مع انحراف معياري عن المتوسط إلى حد ما، مع انتشار استجابات المشاركين على الحدين الأيمن والأيسر من خط الانتشار، بما لا يتجاوز $3 \pm$ (متوسط حسابي = 5.08، انحراف معياري = 1.078 ومُعامل تفلطح = 2.160)، مما يؤكد التوزيع الطبيعي للاستجابات المُجمعة، بمستوى عالٍ من الانغماس الوظيفي. علاوة على ذلك، كشف جدول 5 عن احتلال العبارة الأولى لهذا المحور المرتبة الأولى (متوسط حسابي = 5.32 وانحراف معياري = 1.392)، مما يدل على أن موظفي شركة مطارات الرياض مرتبطين بشكلٍ كبيرٍ بطبيعة عملهم، وربما يعود الأمر لارتفاع الرواتب الشهرية، شعورهم بالأمن الوظيفي أو توافر الاحترام المتبادل مع رؤسائهم ومشرقيهم (Haesevoets et al., 2022; Zhang et al., 2023).

من ناحية أخرى، احتلت العبارة الخامسة لهذا المحور المرتبة الأخيرة الأولى (متوسط حسابي = 4.96 وانحراف معياري = 1.373)، مما يُشير إلى أن الموظفين لا يمكنهم ترك العمل بشركة مطارات الرياض بسهولة، وهذا ما يدل على وجود مزايا وظيفية عديدة يحصلون عليها أو أن طبيعة شخصياتهم تُركز على إدمان العمل وهي المرحلة الأكثر عمقاً في الانغماس الوظيفي، وهذه النتيجة تتفق مع Arici, Arasli, Köseoglu, Sokmen, & Arici (2023); Peltokorpi & Allen (2023).

o ما واقع التسويق في العمل بين موظفي شركة مطارات الرياض؟

للإجابة على هذا التساؤل، تم حساب قيم النزعة المركزية باستخدام SPSS v.28 كما وارد بجداول 7.

جدول 7: مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير التسويق في العمل

م	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل التفلطح
1	استخدم المراسلات الفورية في مكان عملي داخل شركة مطارات الرياض.	2	5.13	1.404	.024
2	أقضي أكثر من نصف ساعة يوميًا بشركة مطارات الرياض على مواقع التواصل الاجتماعي.	4	5.01	1.367	.357
3	أقرأ باستمرار الأخبار على الإنترنت في ساعات عملي داخل شركة مطارات الرياض.	1	5.16	1.402	.174
4	أقوم بالتسوق عبر الإنترنت خلال ساعات العمل بشركة مطارات الرياض.	3	5.03	1.430	.085
المتوسط العام لاستمرارية المماثلة					
1	عندما أعمل حتى بعد اتخاذ القرار في شركة مطارات الرياض، فإنني أؤخر تنفيذه.	6	5.19	1.439	.163
2	تأخر في بدء العمل الذي يجب علي القيام به في شركة مطارات الرياض.	7	5.19	1.354	.219
3	أتوق بشدة إلى الترفيه والاستجمام لدرجة أنني أجد صعوبة متزايدة في البقاء بشركة مطارات الرياض على المسار الصحيح.	3	5.22	1.403	.522
4	عندما تكون مهمتي بشركة مطارات الرياض مُملة، أجد نفسي أحلم بأحلام اليقظة مرارًا وتكرارًا بدلاً من التركيز في إنهاء عملي.	4	5.22	1.453	-.013
5	أعطي الأولوية للمهام الأقل أهمية بشركة مطارات الرياض حتى لو كان هناك شيئًا يجب علي القيام به.	8	5.16	1.385	.347
6	عندما يكون لدي الكثير من العمل لأقوم به بشركة مطارات الرياض، أتجنب التخطيط لمهامي وأفعل أشياء غير ذي صلة.	2	5.24	1.376	.278
7	أحصل على استراحات طويلة لتناول القهوة أثناء عملي بشركة مطارات الرياض.	1	5.27	1.357	.440
8	أقوم بتأخير بعض المهام المؤجلة لي بشركة مطارات الرياض لأنني لا أستمع بالقيام بها.	5	5.22	1.359	.239
المتوسط العام للتهرب الإلكتروني					
المتوسط العام للتسويق في العمل					
2.337 1.062 5.21					
2.216 .950 5.17					

يكشف جدول 7 أن المتوسط العام لاستجابات المشاركين على عبارات البُعد الأول للتسويق في العمل "استمرارية المماثلة" كانت بدرجة مرتفعة نسبيًا مع انحراف معياري قليلًا عن المتوسط، مع انتشار استجابات المشاركين على الحدين الأيمن والأيسر، بما لا يتجاوز ± 3 (متوسط حسابي = 5.08، انحراف معياري = 1.184 ومُعامل تفلطح = 0.989)، مما يؤكد التوزيع الطبيعي للاستجابات المُجمعة. على هذا النحو، احتلت العبارة الثالثة لهذا البُعد المرتبة الأولى (متوسط حسابي = 5.16 وانحراف معياري = 1.402)، مما يدل على أن معظم موظفي شركة مطارات الرياض لديهم شغف كبير في قراءة الأخبار عبر وسائل التواصل الاجتماعي في ساعات العمل، ومناقشتها فيما بينهما، مما قد يؤدي إلى التأثير على سمعة المنظمة واستمرارية تأجيل إنهاء المهام المؤكّلين إليها، وتتفق هذه النتيجة مع (Vveinhardt & Sroka (2023). من ناحية أخرى، احتلت العبارة الثانية لهذا البُعد المرتبة الأخيرة (متوسط حسابي = 5.01 وانحراف معياري = 1.367)، مما يُشير إلى قضاء موظفي هذه الشركة أكثر من نصف ساعة يوميًا على مواقع التواصل الاجتماعي دون الاهتمام بوتيرة العمل، مما يقلل من مستويات الإنتاجية المطلوبة، وهذه النتيجة تتفق مع (Huang et al. (2023); Zhong & Wang (2022).

يُظهر جدول 7 أن المتوسط العام لاستجابات المشاركين على عبارات البُعد الثاني للتسويق في العمل "التهرب الإلكتروني" كانت بدرجة مرتفعة نسبياً مع انحراف معياري قليلاً عن المتوسط، مع انتشار استجابات المشاركين على الحدين الأيمن والأيسر، بما لا يتجاوز ± 3 (متوسط حسابي = 5.21، انحراف معياري = 1.062 ومُعامل تفلطح = 2.337)، مما يؤكد التوزيع الطبيعي للاستجابات المُجمعة. على هذا النحو، احتلت العبارة السابعة لهذا البُعد المرتبة الأولى (متوسط حسابي = 5.27 وانحراف معياري = 1.357)، مما يدل على أن معظم موظفي هذه الشركة يقضون أوقات طويلة في تناول المشروبات المنعشة خلال ساعات العمل، دون الاهتمام بمجريات العمل على النحو المطلوب، وهذه النتيجة تتفق مع (Zeng & Yongjun (2022). من ناحية أخرى، احتلت العبارة الخامسة لهذا البُعد المرتبة الأخيرة (متوسط حسابي = 5.16 وانحراف معياري = 1.358)، مما يُشير إلى إعطاء معظم موظفي هذه الشركة الأولوية للمهام الأقل أهمية، والتي لا تستغرق أوقاتاً طويلة في تنفيذها، وتأجيل تنفيذ المهام الأكثر أهمية نظراً لأنها تستغرق أوقات طويلة وتحتاج إلى بذل جهود مكثفة لإنهاؤها، وهذه النتيجة تتفق مع (Haesevoets et al. (2022).

علاوة على ذلك، تُبين نتائج جدول 7 أن المتوسط العام لاستجابات المشاركين على عبارات محور التسويق في العمل كانت بدرجة مرتفعة نسبياً مع انحراف معياري إلى حد ما عن المتوسط، مع انتشار استجابات المشاركين على الحدين الأيمن والأيسر، بما لا يتجاوز ± 3 (متوسط حسابي = 5.17، انحراف معياري = 0.950 ومُعامل تفلطح = 2.216)، مما يؤكد التوزيع الطبيعي للاستجابات المُجمعة بمستوى عالٍ من التسويق في العمل حيث يعتبر التهرب الإلكتروني البُعد الأكثر تأثيراً في موظفي هذه الشركة لارتكاب سلوكيات التأجيل في بيئة العمل.

- نتائج اختبار الانحدار

يتحتم إجراء خطوتين هامتين لفحص مدى ملائمة النموذج البحثي قبل تشغيل AMOS v.26 لاستخراج نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل الوساطة:

0 تقييم نموذج القياس

تم استخدام قيم الموثوقية المركبة (CR) ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، التي يجب أن يتخطى (0.70 \geq CR and 0.50 \geq AVE) لفحص الصدق التقاربي لنموذج القياس. على هذا النحو، تُشير قيم CR إلى أن ارتباط عبارات كل متغير بالمتغير ذاته، بينما قيم AVE تشير إلى تباين استجابات المشاركين في كل عبارة مقارنة بالعبارات الأخرى المنتمية معها في نفس المتغير. علاوة على ذلك، تم استخدام قيم تشبُع العبارات (SFL) التي يجب أن تتجاوز 0.708، لضمان تحميل كل عبارة على المتغير المنتمية إليه. كشفت نتائج جدول 8 عن تخطي قيم CR، AVE و SFL القيم المسموحة، مما يُدل على أن النموذج يتمتع بموثوقية عالية. علاوة على ذلك، تم تقييم الصدق التمييزي باستخدام نسبة الارتباطات HTMT، والتي تشير إلى عدم تجاوز قيمة الارتباط لأي متغير من المتغيرات ببعضها البعض عن قيمة 0.85. وفقاً للنتائج الواردة بجدول 8، لم تتجاوز قيم HTMT هذه النسبة المسموح بها، حيث تراوحت ما بين 0.023 و 0.487، مما يؤكد تمتع نموذج القياس بصدق تمييزي وتُقاربي قويين.

جدول 8: نتائج الصدق التقاربي والتمييزي

المتغيرات	كود العبارات	تشيع العبارات	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المُستخرج
التحيز داخل المجموعة	1	تحيز	.941	.726
	2	تحيز		
	3	تحيز		
	4	تحيز		
	5	تحيز		
	6	تحيز		
المحسوبة الإدارية	1	محسوبة	.916	.687
	2	محسوبة		
	3	محسوبة		
	4	محسوبة		
	5	محسوبة		
تبادل المصالح	1	تبادل	.849	.586
	2	تبادل		
	3	تبادل		
	4	تبادل		
المحسوبة التنظيمية	التحيز داخل المجموعة		.926	.807
	المحسوبة الإدارية			
	تبادل المصالح			
استمرارية الماطلة	1	استمرارية	.898	.688
	2	استمرارية		
	3	استمرارية		
	4	استمرارية		
التهرب الإلكتروني	1	تهرب	.966	.782
	2	تهرب		
	3	تهرب		
	4	تهرب		
	5	تهرب		
	6	تهرب		
	7	تهرب		
	8	تهرب		
التسويق في العمل	استمرارية الماطلة		.927	.769
	التهرب الإلكتروني			
الانغماس الوظيفي	1	انغماس	.938	.716
	2	انغماس		
	3	انغماس		
	4	انغماس		
	5	انغماس		
	6	انغماس		

المتغيرات	كود العبارات	تشبع العبارات	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المستخرج
قيم الارتباط وفقاً لنسبة HTMT				
الانغماس الوظيفي				
التسويق في العمل		.316		
المحسوبية التنظيمية		.456	.487	

o تقييم النموذج الهيكلي

بتشغيل تقنية Bootstrapping في AMOS v.26 كما موضح بجدول 9، تم تقييم جودة ملائمة النموذج وفقاً للمؤشرات التالية: مؤشر مربع كاي $\chi^2 = 34.54$ ، قيمة الدلالة Sig = .000، مؤشر رمسي RMSEA = .042، مؤشر المطابقة المقارن CFI = .973، مؤشر توكر-لوييس TLI = .972، مؤشر مربع كاي المعياري $\chi^2/df = 1.234$ ومؤشر الجذر التربيعي الكامن SRMR = .053.

جدول 9: مؤشرات تقييم النموذج

χ^2/df	RMSEA	χ^2
مؤشر مربع كاي المعياري	مؤشر رمسي	مؤشر مربع كاي
1.234	.042	31.54**
SRMR	TLI	CFI
مؤشر الجذر التربيعي الكامن	مؤشر توكر-لوييس	مؤشر المطابقة المقارن
.053	.972	.973

- اختبار الفرضيات

لاختبار الفروض المباشرة، تم تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط، وذلك للتحقق من مدى تأثير المتغير المتنبئ في المتغير التابع على النحو التالي:

o هل هناك تأثير سلبي ومعنوي للمحسوبية التنظيمية في الانغماس الوظيفي في شركة مطارات الرياض؟

للإجابة على هذا التساؤل، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرض الأول (H1)، والتي تنص على وجود أثر سلبي ومعنوي للمحسوبية التنظيمية في الانغماس الوظيفي بين موظفي شركة مطارات الرياض، ومن ثم تم استخراج نتائج هذا التأثير بجدول 10 على النحو التالي:

جدول 10: نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير المحسوبة التنظيمية في الانغماس الوظيفي

المتغير المتنبئ	الانغماس الوظيفي					المتغير التابع
	قيمة الدلالة	معامل التحديد	C.R.	الخطأ المعياري	قيمة β	
Result	P-value	R ²				
المحسوبة التنظيمية	.000	.672	28.924	.033	-.948***	قبول الفرض

أظهرت نتائج جدول 10 أن نموذج الانحدار قد ثبت معنويته نظراً لأن قيمة الدلالة كانت أقل من 0.001. كما بلغ مُعامل التحديد R2 قيمة 0.672، مما يؤكد أن المحسوبة التنظيمية استطاعت أن تُفسر 67.2% من التغيرات التي تطرأ على موظفي شركة مطارات الرياض بشعورهم المتواصل بالتسويق تجاه بيئة أعمالهم، والباقي قد يُعزى لعوامل أخرى كالخطأ العشوائي في تصميم العينة. هذا النتيجة تدل على القدرة التنبؤية القوية لتأثير المحسوبة التنظيمية في الانغماس الوظيفي. كما أظهرت النتائج الواردة بجدول 10 أن هناك علاقة خطية سلبية بين المحسوبة التنظيمية والانغماس الوظيفي ($\beta = -.948$, S.E = .033, C.R = 28.924). وهذا يعني أنه كلما زادت سلوكيات المحسوبة التنظيمية في شركة مطارات الرياض بمقدار وحدة واحدة؛ سيؤدي ذلك إلى خفض مستويات الانغماس الوظيفي بمقدار 9.4، مما يثبت صحة الفرض الأول H1.

تتفق هذه النتيجة مع (Jawahar et al. (2021); Bilal, Fatima & Imran (2020) بأنه كلما اتبع مدراء شركة مطارات الرياض ممارسات التمييز والتحيز لمن تربطهم علاقات متبادلة أو صلة قرابة من المرؤسين وزملائهم الذين يشعروا بتجاهل هذه العلاقات بينهم وبين مدراءهم، كان ارتباط الأخير بطبيعة عملهم محدودة نسبياً، وتولد لديهم نوايا الدوران من هذه الشركة في أقرب فرصة مُمكنة.

هل هناك تأثير إيجابي ومعنوي للمحسوبة التنظيمية في التسويق في العمل في شركة مطارات الرياض؟

للإجابة على هذا التساؤل، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرض الثاني (H2)، والتي تنص على وجود أثر إيجابي ومعنوي للمحسوبة التنظيمية في التسويق في العمل بين موظفي شركة مطارات الرياض، ومن ثم تم استخراج نتائج هذا التأثير بجدول 11 على النحو التالي:

جدول 11: نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير المحسوبة التنظيمية في التسويق في العمل

المتغير المتنبئ	التسويق في العمل				المتغير التابع	
	قيمة الدلالة	معامل التحديد	C.R.	الخطأ المعياري		
Result	P-value	R ²		قيمة β		
المحسوبة التنظيمية	.000	.596	30.542	.028	.850***	قبول الفرض

كشفت نتائج جدول 11 أن نموذج الانحدار قد ثبت معنويته؛ نظراً لوجود قيمة الدلالة أقل من 0.001. كما بلغ مُعامل التحديد R2 قيمة 0.596، مما يؤكد أن المحسوبة التنظيمية استطاعت أن تُفسر 59.6% من التغيرات التي تطرأ على موظفي شركة مطارات الرياض بارتكابهم سلوكيات التأجيل والتلكؤ لإنجاز المهام المؤكلين بإنجازها، والباقي قد يُعزى لصالح الخطأ العشوائي في تصميم العينة. على هذا النحو، تدل هذا النتيجة على القدرة التنبؤية المتوسطة لتأثير المحسوبة التنظيمية في التسويق في العمل.

كما بينت نتائج جدول 11 أن هناك علاقة خطية إيجابية بين المحسوبية التنظيمية والتسويق في العمل ($\beta = .850, S.E = .028, C.R = 30.542$)، وهذا يعني أنه كلما زادت سلوكيات المحسوبية التنظيمية في شركة مطارات الرياض بمقدار وحدة واحدة؛ سيؤدي ذلك إلى زيادة مستويات التسويق في العمل بمقدار 8.5، مما يثبت صحة الفرض الثاني H2.

أشارت النتيجة السابقة إلى أنه كلما اتبع مدراء إدارات شركة مطارات الرياض مبادئ المحسوبية الإدارية وتبادل المصالح المشتركة مع المرؤوسين، بالإضافة إلى تمييز المعاملة بين ما يعارضوا ويتفقوا على آرائهم، قد يؤدي لزيادة تأجيل إنهاء المهام المؤكدة للمرؤوسين الذين يتم تجاهلهم وانشغالهم بشكلٍ مستمرٍ بمواقع التواصل الاجتماعي خلال أوقات العمل داخل شركة مطارات الرياض، هذه النتيجة قد تؤدي حتمًا لحدوث صراعات تنظيمية وكرهية بين المرؤوسين وتنشأ أنواع جديدة من القيادة السامة Toxic leadership، إذ تتفق هذه النتيجة مع (Mousavi et al. 2023; De Clercq et al., 2022).

0 هل هناك تأثير إيجابي ومعنوي للتسويق في العمل في الانغماس الوظيفي في شركة مطارات الرياض؟

للإجابة على هذا التساؤل، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرض الثالث (H3)، والتي تنص على وجود أثر سلبي ومعنوي للتسويق في العمل في الانغماس الوظيفي بين موظفي شركة مطارات الرياض، ومن ثم تم استخراج نتائج هذا التأثير بجدول 12 على النحو التالي:

جدول 12: نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير التسويق في العمل في الانغماس الوظيفي

الانغماس الوظيفي		المتغير التابع				المتغير المنتبئ
النتيجة Result	قيمة الدلالة P-value	معامل التحديد R ²	C.R.	الخطأ المعياري	قيمة β	
قبول الفرض	.000	.571	22.405	.038	-.845***	التسويق في العمل

بينت نتائج جدول 12 أن نموذج الانحدار قد ثبت معنويته نظرًا لأن قيمة الدلالة كانت أقل من 0.001، كما بلغ مُعامل التحديد R2 قيمة 0.571، مما يؤكد أن التسويق في العمل استطاعت أن تُفسر 57.1% من التغيرات التي تطرأ على موظفي شركة مطارات الرياض بشعورهم المتواصل بالانغماس الوظيفي، والبقية تُعزى للخطأ العشوائي، مما يُبرهن القدرة التنبؤية المتوسطة لتأثير التسويق في العمل في الانغماس الوظيفي. كما أسفرت نتائج جدول 12 أن هناك علاقة خطية سلبية بين التسويق في العمل والانغماس الوظيفي ($\beta = -.845, S.E = .038, C.R = 22.405$)، وهذا يعني أنه كلما زادت سلوكيات التسويق في العمل بين موظفي شركة مطارات الرياض بمقدار وحدة واحدة؛ انخفضت مستويات الانغماس الوظيفي بمقدار 8.4، مما يثبت صحة الفرض الثالث H3. على هذا النحو، تتفق هذه النتيجة الواردة مع (Kansoy 2023) بأنه كلما استمر موظفي شركة مطارات الرياض في تأجيل المهام المؤكدة بتنفيذها، وتهربوا من المشاركة الفعالة في تحسين وتيرة العمل، سيفقدوا ارتباطهم بطبيعة عملهم، وسيكون من السهل لديهم ترك وظائفهم، والبحث عن وظائف جديدة في أقسام أخرى غير ذي صلة بطبيعة العمل أو ترك قطاع الطيران بأكمله.

o هل هناك تأثير للوساطة الجزئية من التسويق في العمل في العلاقة بين المحسوبية التنظيمية والانغماس الوظيفي بين موظفي شركة مطارات الرياض؟

لتحليل الفروض غير المباشرة، تم استخدام تقنية Bootstrapping في AMOS v.26 بغية التحقق من مدى إثبات معنوية المسارات المباشرة من عدمه لضمان تحقيق الوساطة الجزئية، والتي تؤكد على وجود متغير تكميلي لأثر معنوي سواء إيجابي أو سلبي للمتغير المتنبئ في المتغير التابع، ومن ثم تم استخراج نتائج تحليل الوساطة بجدول 13 كما يلي:

جدول 13: نتائج تحليل الوساطة

النتيجة Result	قيمة الدلالة P-value	مُعامل التحديد R ²	C.R.	الخطأ المعياري	قيمة β	العلاقة غير المباشرة
وساطة جزئية	.000	.469	26.602	.027	-.718***	المحسوبية التنظيمية ← التسويق في العمل ← الانغماس الوظيفي

أسفرت النتائج عن وجود معنوية المسارات المباشرة (المسار الأول: المحسوبية التنظيمية ← التسويق في العمل) و(المسار الثاني: التسويق في العمل ← الانغماس الوظيفي) كما مذكور في جدولي 11 و12. على هذا النحو، أثبتت نتائج جدول 13 أن المسار غير المباشر بين المحسوبية التنظيمية والانغماس الوظيفي في وجود التسويق في العمل كان معنويًا بمُعامل تحديد R2 بلغ 46.9%، مما يؤكد القدرة التفسيرية للتنبؤ بالانغماس الوظيفي من خلال المحسوبية التنظيمية في وجود مستويات عالية من التسويق في العمل. كما أكدت نتائج جدول 13 على وجود أثر سلبي ومعنوي للمحسوبية التنظيمية في الانغماس الوظيفي من خلال التسويق في العمل (26.602 = C.R، 0.027 = S.E، -0.718 = β). بالإشارة إلى صحة الفرض الرابع من عدمه، تبين قبول هذا الفرض H4 بتحقيق التسويق في العمل الوساطة الجزئية في التأثير السلبي للمحسوبية التنظيمية في خفض مستويات الانغماس الوظيفي بين موظفي شركة مطارات الرياض.

(2-13) المناقشة العامة

تم تطبيق هذا البحث في قطاع الخدمات السعودي، ولاسيما شركة مطارات الرياض حيث سلط الضوء على قياس العلاقة بين المحسوبية التنظيمية والانغماس الوظيفي من خلال التسويق في العمل. تم بناء النموذج المفاهيمي بالإعتماد على دمج نظريتي الهوية الاجتماعية والتبادل الاجتماعي، واللذان يُعدان من أكثر النظريات استخدامًا في الأبحاث التجريبية ذات الصلة بالسلوكيات التنظيمية وعلاقة القادة بمروّسهم في بيئات العمل (Arshad et al., 2022). اتفقت نتائج البحث الحالي مع نتائج الدراسات السابقة (Badran & Akeel (2022); Jawahar et al. (2021); Bilal et al. (2020) والتي أكدت على أنه كلما استغل المدراء سلطاتهم الوظيفية وانحازوا لأشخاص معينين دون غيرهم؛ انخفض ارتباط الموظفين ببيئة عملهم، وبالتالي استياءهم وشعورهم بغياب العدالة التنظيمية، الأمر الذي من شأنه ترك العمل في أقرب وقت مُمكن.

كما أشارت نتائج البحث الحالي إلى أنه كلما زادت مستويات المحسوبية في شركة مطارات الرياض بات الموظفين الذين يتم تجاهلهم في تأجيل مستمرٍ للمهام الموكلة إليهم، ويمكن تبرير ذلك بشعور الموظفين بعدم

اهتمام الإدارة العليا بهم وبكفاءاتهم المهنية في حين مكافأة آخرين لا يمتلكون أية كفاءات تؤهلهم على دفع وتيرة العمل إلى الإمام؛ الأمر الذي يفقداهم دافعية تنفيذ الأعمال المكلفين بها، وهذا ما يتفق مع نتائج كل من (2022); Zhijie et al. (2018); Metin et al. فإذا شعر موظفي شركة مطارات الرياض بعدم المساواة وفقدانهم للعدالة التنظيمية؛ سيقبل من دافعيهم نحو الإنتاجية والسرعة في أداء الواجبات الوظيفية، مما ينتج عنه تأجيلاً مُستمرًا في بيئة العمل. علاوة على ذلك، قد يترتب على تأجيل الموظفين للمهام المؤكّنين بها فقدانهم للشعور بالارتباط الوظيفي لشركة مطارات الرياض، ويبحثون عن وظائف أخرى؛ نظرًا لانخفاض دافعيهم، بما سيؤثر على سماتهم الشخصية كالقيم والسمات الاجتماعية ذات الصلة بالتفاعل مع الآخرين، وهذا ما يؤكد على نتائج الأبحاث التجريبية الحديثة (Akgundu et al., 2023; Kansoy, 2023) بأنه كلما ارتفعت مستويات التسوية في بيئة العمل انخفض ارتباط الموظفين بطبيعة عملهم، وأصبحوا أكثر ميلاً لتترك وظائفهم.

من ناحية أخرى، أكدت نتائج هذا البحث عن وجود أثر سلبي غير مباشر للمحسوبية التنظيمية في الانغماس الوظيفي من خلال توسط التسوية في العمل جزئيًا، وتتفق هذه النتيجة مع (2019). Shaheen et al. بأنه كلما استمر الموظفين بتأجيل المهام المطلوبة منهم سيؤدي ذلك إلى زيادة الأعباء عليهم في ظل المحاباة والمحسوبية التي تقف حاجزًا أمام كفاءاتهم وخبراتهم وكذلك تحقيق طموحاتهم المهنية؛ سيزداد من شعورهم بعدم الارتباط الوظيفي، وسيلجأون لتترك العمل في أسرع وقت ممكن مع فقدان دافعيهم نحو إنجاز ما يكلفون به من مهام يومية في بيئة عملهم. أخيرًا، قدم هذا البحث دعمًا نظريًا قويًا بتقديم نظرية الهوية الاجتماعية مع نظرية التبادل الاجتماعي في تعزيز أدبيات الموارد البشرية لحث الموظفين على بذل قصارى جهدهم في تطوير هويتهم الشخصية (2022). (Arshad et al.) وكذلك الامتثال للثقة في المدير عقب تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل، مما سيزيد من التفاعلات الاجتماعية بين المدراء ومرؤوسهم، دون النظر إلى المصالح الشخصية أو صلة القرابة التي تربطهم (2021). (Sukumaran & Lanke).

(14) التوصيات

- ضرورة البحث والتدقيق وراء الأسباب الحقيقية للقرارات الهامة مثل الترقية، والنقل ومنح الحوافز والمزايا والخدمات.
- ضرورة الإعلان على أنه سيتم التدقيق والبحث وراء قرارات الموارد البشرية الهامة.
- وضع أنظمة دقيقة للموارد البشرية في الاختيار والتوظيف والتدريب والترقيات والنقل وغيرها، وتوضع من خلال لجنة عليا ومستشارين من الموارد البشرية.
- وضع أنظمة تحفيزية للقرارات السليمة، ووضع أنظمة تحفيز سلبى للقرارات الخاطئة.
- ضرورة اهتمام صناعات القرار بشركة مطارات الرياض بالكشف عن أسباب المحسوبية ومحاولة القضاء عليها.
- دراسة أسباب ترك الموظفين لوظائفهم وطلب النقل إلى أقسام تشغيلية أخرى.
- فتح قنوات الاتصال المباشر بين الإدارة العليا مع الموظفين لتبادل المعلومات.

- تحقيق الشفافية والعدالة في اختيار الموظفين بناء على معايير مُحددةٍ على حسب متطلبات كل وظيفة.
- مشاركة الموظفين في صياغة الأهداف ووضع الخطط التنفيذية لتحسين وتيرة العمل.
- وضع نظام متابعة المهام المتأخرة والبحث عن أسباب تسويق تلك الأعباء.
- تشكيل لجنة عليا لدراسة وتقييم ملفات الموظفين "مؤهلاتهم وخبراتهم الوظيفية".

(15) الأفاق المستقبلية والقيود البحثية

بالرغم من المساهمات التي قدمها البحث الحالي، إلا أن هناك مجموعة من القيود التي تحتاج لمعالجتها في المستقبل القريب.

- اقتصر البحث الحالي على شركة مطارات الرياض؛ الأمر الذي يصعب تعميم نتائجه؛ لذا يمكن إجراء الدراسات المستقبلية حول زيادة حجم العينة في دول أخرى متشابهة جغرافيًا وقطاعات خدمية كمصلحة الجمارك وشركات التأمين التعاوني.
- اختبر هذا البحث الدور الوسيط للتسويق في العمل في العلاقة بين المحسوبة التنظيمية والانغماس الوظيفي. يمكن للباحثين المستقبلين إدخال متغيرات وسيطة أخرى للاختبار هذه العلاقة على سبيل المثال: صداقة زميل العمل، الفضيلة التنظيمية ومشاركة المعرفة.
- تم جمع البيانات من مُنفذي المهام الإدارية (موظفي شركة مطارات الرياض)، دون إيلاء الاهتمام بتقييم مستويات التسويق في العمل للموظفين من منظور مُشرفهم أو رؤوسائهم في العمل.
- لم يفحص البحث الحالي الدور المُعدل لتخفيض مستويات التسويق في العمل الناجمة عن المحسوبة التنظيمية، ومن ثم يمكن اقتراح تضمين السياسات التنظيمية المتصورة أو إدراك العقد النفسي أو دعم زميل العمل كمتغيرات مُعدلة للتأثير الإيجابي للمحسوبة التنظيمية في التسويق في العمل.
- لم يختبر البحث الحالي الأبعاد المفسرة للتسويق في العمل والمحسوبة التنظيمية كمتغيرات فرعية، لذا يمكن للباحثين المستقبلين أن يتحققوا من صحة هذه المقاييس بتطوير خصائصها السيكومترية وتعزيز مضمونها المفاهيمي، بما يُبرر إنشاء مقياسين جديدين لكل من التسويق في العمل والمحسوبة التنظيمية.

- Ahmad, N., Ullah, Z., AlDhaen, E., Han, H., Araya-Castillo, L., & Ariza-Montes, A. (2022). Fostering hotel-employee creativity through micro-level corporate social responsibility: A social identity theory perspective. *Frontiers in psychology*, 13, 853125.
- Akgunduz, Y., Turksoy, S. S., & Nisari, M. A. (2023). How leader-member exchange affects job embeddedness and job dedication through employee advocacy. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 492-508.
- Aksakal, N. Y., & Ulucan, E. (2021). A study about the role of cronyism perceptions of tourism employees upon their career plateau. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3164-3180.
- Akyol, B., & Erkoç, N. (2022). The relationship between teachers' perception of organizational cronyism and organizational dissent. *Psycho-Educational Research Reviews*, 11(3), 586-602.
- Al-Hashimi, M., Jabeen, F., & Papastathopoulos, A. (2019). Impact of leader-member exchange and perceived organisational support on turnover intention: The mediating effects of psychological stress. *Policing: An International Journal*, 42(4), 520-536.
- Ali, S., Shahzad, F., Hussain, I., Yongjian, P., Khan, M. M., & Iqbal, Z. (2022). The outcomes of organizational cronyism: A social exchange theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 805262.
- Al-mahamid, S. M., Al-Jayyousi, O. R., Al-alawi, A. I., & Al-Qarny, A. S. (2021). Knowledge management processes and service innovation: Key insights from Saudi International Airports. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 18(4), 2150014.
- Al-Memari, M., Khalid, K., & Osman, A. (2023). How career adaptability influences job embeddedness of self-initiated expatriates? The mediating role of job crafting. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2220201.
- Al-rufaidi, K. M., Nouh, R. M., Al-khalaf, A. A., Al-Ghamdi, N. M., Al-shehri, H. Z., Al-otaibi, A. M., ... & Abd-Ellatif, E. E. (2023). Prevalence of emergency cases among pilgrims presenting at King Abdulaziz international airport health care center at Hajj Terminal, Jeddah, Saudi Arabia during hajj season, 1440 H-2019. *Dialogues in Health*, 2, 100099.

- Al-Saeed, A. A., Rabbani, U., Al-dukhayel, A., & Al-zuhairy, S. (2022). COVID-19-related awareness and behaviors of non-saudi travelers and their satisfaction with preventive measures at Saudi airports. *Tropical Medicine and Infectious Disease*, 7(12), 435.
- Al-Shabrami, L.A. (2019). The level of job immersion among school leaders in a country. *Journal of Scientific Research in Education*, 20(4), 571-601.
- Al-Shibal, R.A. (2019). The level of job involvement among secondary school teachers in Unayzah Governorate. *Journal of the College of Education (Assiut)*, 35 (10.2), 67-96.
- Al-Tilbani, N.A., Fares, M.J., & Al-Wahidi, A.R. (2018). Organizational values and their relationship to job involvement: A field study on employees of Islamic banks/Gaza Strip. *Journal of Al-Quds Open University for Research and Administrative and Economic Studies*, 1(2), 49-84.
- Arici, H. E., Arasli, H., Köseoglu, M. A., Sokmen, A., & Arici, N. C. (2023). Job embeddedness in hospitality and tourism scholarship: Past, present, and future research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 103417.
- Arshad, M., Qasim, N., Farooq, O., & Rice, J. (2022). Empowering leadership and employees' work engagement: A social identity theory perspective. *Management Decision*, 60(5), 1218-1236.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Badran, F. M., & Akeel, A. F. (2022). Ethical leadership behavior and organizational cronyism among staff nurses. *Egyptian Journal of Nursing and Health Sciences*, 3(1), 207-224.
- Ballesteros-Leiva, F., St-Onge, S., & Dufour, M. È. (2023). Furloughed employees' voluntary turnover: The role of procedural justice, job insecurity, and job embeddedness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(9), 5664.
- Bilal, A. R., Fatima, T., & Imran, M. K. (2020). Shutting eyes to merit! The curse of cronyism in Pakistani small and medium scale business. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 7(1), 61-90.
- Chen, J. K., & Sriphon, T. (2022). The relationships among authentic leadership, social exchange relationships, and trust in organizations during COVID-19 pandemic. *Advances in Decision Sciences*, 26(1), 31-68.

- Da Silva, J. A. T., Katavić, V., Dobránszki, J., Al-Khatib, A., & Bornemann-Cimenti, H. (2019). Establishing rules for ethicists and ethics organizations in academic publishing to avoid conflicts of interest, favoritism, cronyism and nepotism. *KOME: An International Journal of Pure Communication Inquiry*, 7(1), 110-125.
- De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2022). Cronies, procrastinators, and leaders: A conservation of resources perspective on employees' responses to organizational cronyism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 77-88.
- Finstad, K. (2010). Response interpolation and scale sensitivity: Evidence against 5-point scales. *Journal of Usability Studies*, 5(3), 104-110.
- Galeb, A.A. (2023). The effect of organizational envy on job oppression mediated by organizational favoritism: a field research in the Ministry of Water Resources. *Dijlah University College Journal*, 6(1), 1-17.
- Göncü Köse, A., & Metin, U. B. (2018). Linking leadership style and workplace procrastination: The role of organizational citizenship behavior and turnover intention. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 46(3), 245-262.
- Haesevoets, T., De Cremer, D., Hirst, G., De Schutter, L., Stouten, J., van Dijke, M., & Van Hiel, A. (2022). The effect of decisional leader procrastination on employee innovation: investigating the moderating role of employees' resistance to change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 131-146.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., Ray, S., ... & Ray, S. (2021). *Evaluation of reflective measurement models*. In Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook, Springer Nature.
- He, W., Zhang, Z., & Guo, Q. (2023). More humility for leaders, less procrastination for employees: the roles of career calling and promotion focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 120-136.
- Huang, Q., Zhang, K., Huang, Y., Bodla, A. A., & Zou, X. (2023). The interactive effect of stressor appraisals and personal traits on employees' procrastination behavior: The conservation of resources perspective. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 781-800.

- Hussein, A.M.S. (2021). Job involvement and its relationship to job burnout among faculty members at King Khalid University. *International Journal of Economics and Business*, 10(3), 551-567.
- Ismail, F. (2022). Procrastination at the workplace. *Jurnal Penyelidikan Islam dan Kontemporari*, 5(10), 13-23.
- Jawahar, I. M., Bilal, A. R., Fatima, T., & Mohammed, Z. J. (2021). Does organizational cronyism undermine social capital? Testing the mediating role of workplace ostracism and the moderating role of workplace incivility. *Career Development International*, 26(5), 657-677.
- Kansoy, S. U. (2023). The mediating role of perceived organizational support in the effect of abusive management and psychological contract perception on job embeddedness in air transport businesses. *Journal of Aviation*, 7(1), 55-63.
- Kapil, K., & Rastogi, R. (2018). Promoting organizational citizenship behavior: The roles of leader–member exchange and organizational job embeddedness . *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 56-75.
- Khairy, H. A. & Mahmoud, R. H. (2022). Coping strategies' effect on occupational stress and its reflection on employees' turnover intention in hotels: The moderating role of social exchange. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(2/1), 90-110.
- Khalil, A. S. (2018). The impact of organizational citizenship behaviors in combating administrative corruption: An analytical study at the Institute of Management/Al-Rusafa. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, 54, 1-30.
- Khan, M. A. S., Du, J., Fatima, T., Waqas, M., & Jin, S. (2023). *A resource-based perspective between organizational cronyism and innovative work behaviour*. In: Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2023. 13968.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Legood, A., Lee, A., Schwarz, G., & Newman, A. (2018). From self-defeating to other defeating: Examining the effects of leader procrastination on follower work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 430-439.
- Lewis, B. R. (1993). Service quality measurement. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(4), 4-12.

- Mahmud, M. S., Huang, J. Z., Salloum, S., Emara, T. Z., & Sadatdiynov, K. (2020). A survey of data partitioning and sampling methods to support big data analysis. *Big Data Mining and Analytics*, 3(2), 85-101.
- Metin, U. B., Peeters, M. C., & Taris, T. W. (2018). Correlates of procrastination and performance at work: The role of having “good fit”. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 46(3), 228-244.
- Metin, U. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, 101, 254-263.
- Moanis, K.A. (2018). Job immersion and its relationship to psychological burnout among teachers of the first basic stage in the Central Governorate - Gaza. *Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, 9 (25), 179-196.
- Mousavi, S. N., Sepahvand, R., & Fathi Cehgeni, F. (2023). Analyzing the effect of organizational Cronyism on employee procrastination with emphasis on the mediating role of social capital in government organizations. *Social Capital Management*, 10(1), 31-45.
- Negm, A.R, Al-Darini, S.A. & Al-Sayyed. Y.S. (2023). The effect of perceived organizational favoritism on employee frustration: an applied study on employees of the Damietta and Port Said Ports Authority. *Egyptian Journal of Business Studies*, 47 (3), 314-347.
- Peltokorpi, V., & Sekiguchi, T. (2023). The interaction of the five-factor personality traits and job embeddedness in explaining voluntary turnover: A necessary-condition perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(5), 688-701.
- Philip, J., & Medina-Craven, M. N. (2022). An examination of job embeddedness and organizational commitment in the context of HRD practices. *Management Research Review*, 45(12), 1592-1607.
- Pimentel, J. L., & Pimentel, J. L. (2019). Some biases in Likert scaling usage and its correction. *International Journal of Science: Basic and Applied Research*, 45(1), 183-191.
- Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: Reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica*, 104(1), 1-15.

- Rashad, M.F. (2023). Job immersion and its relationship to psychological capital and organizational loyalty for public relations practitioners in the communications and information technology sector. *Journal of Media Research and Studies*, 23 (23), 266-346.
- Rather, R. A., & Hollebeek, L. D. (2019). Exploring and validating social identification and social exchange-based drivers of hospitality customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1432-1451.
- Riyadh Airports Company (2023). *Recruitment*. (Accessed 28 September 2023). Available at: <https://www.riyadhairports.com/ar/careers/>
- Saudi General Authority for Air Transport Statistics (2022). Air Transport Statistics Bulletin. Available at: <https://www.stats.gov.sa/ar/6975>
- Scheepers, D. & Ellemers, N. (2019). *Social identity theory*, Social psychology in action: Evidence-based interventions from theory to practice, 129-143.
- Shaheen, S., Abrar, M., Saleem, S., Shabbir, R., & Zulfiqar, S. (2023). Linking organizational cronyism to deviant workplace behavior: Testing the mediating role of employee negligence in Pakistani higher education institutions. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 427-449.
- Shaheen, S., Bari, M. W., Hameed, F., & Anwar, M. M. (2019). Organizational cronyism as an antecedent of ingratiation: Mediating role of relational psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 10, 1609.
- Shaheen, S., Bashir, S., & Khan, A. K. (2017). Examining organizational cronyism as an antecedent of workplace deviance in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 46(3), 308-323.
- Sukumaran, R., & Lanke, P. (2021). “Un-hiding” knowledge in organizations: The role of climate for innovation, social exchange and social identification. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 35(1), 7-9.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of Business Ethics*, 123, 295-308.
- Van den Scott, L. J. K. (2023). *Social identity theory*. In Encyclopedia of business and professional ethics (1662-1665). Cham: Springer International Publishing.

- Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2022). What determines employee procrastination and multitasking in the workplace: Personal qualities or mismanagement? *Journal of Business Economics and Management*, 23(3), 532-550.
- Xuecheng, W., & Iqbal, Q. (2022). Factors affecting employee's retention: Integration of situational leadership with social exchange theory. *Frontiers in Psychology*, 13, 872105.
- Zeng, G. Y. Y. J. J., & Yongjun, K. A. N. G. (2022). Illegitimate tasks and workplace procrastination: The effect of ego depletion and proactive personality. *Journal of Psychological Science*, 2(1), 164.
- Zhang, Z., Shen, Y., Yang, M., & Zheng, J. (2023). Harmonious passion and procrastination: An exploration based on actor-partner interdependence model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Ahead-of-print.
- Zhijie, S., Gull, N., Asghar, M., Sarfraz, M., Shi, R., & Rafique, M. A. (2022). Polychronicity, time perspective, and procrastination behavior at the workplace: An empirical study. *Anales de Psicología/Annals of Psychology* 38(2), 355-364.
- Zhong, L., & Wang, X. (2022). *I'll do it tomorrow: A review of procrastination in the workplace and an agenda for future research*. In: Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2022. 15676.

The effect of organizational cronyism on job embeddedness among Riyadh Airports Company employees: Workplace procrastination as a mediating variable

Dr. Rashid bin Ghazi Al-Huwail Al-Otaibi

Abstract

This research explores the effect of organizational cronyism in achieving workplace procrastination and how both organizational cronyism and workplace procrastination affect job embeddedness. Using the descriptive analytical approach, 406 valid responses were obtained using paper-survey after employing a random sampling approach, with a response rate estimated at 58%. The time-lag approach was also used in collecting data from participants in three different waves after five employees of the HR department in this company were well trained in helping the researcher collect data from targeted employees in this company. Data were analyzed using SPSS v.28 to extract descriptive statistics (mean, standard deviation, and kurtosis coefficient). Furthermore, variance-based structural modeling was examined using AMOS v.26 to analyze simple regression and potential mediation. Findings revealed a statistically significant negative effect of organizational cronyism on job embeddedness, while organizational cronyism had a statistically significant positive effect on employees' workplace procrastination. In contrast, job embeddedness was statistically significantly negatively affected by levels of workplace procrastination. Moreover, findings confirmed that workplace procrastination partially and significantly mediated the negative effect of organizational cronyism on job embeddedness. In conclusion, findings provide theoretical and applied proposals for human resources practitioners and academics. For example, the necessity of developing an effective system that eliminates cronyism by opening channels of direct communication between subordinates and senior management and developing a transparent system when choosing managers.

Keywords

Organizational cronyism, workplace procrastination, job embeddedness, Riyadh Airport Company

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

العتيبي، راشد بن غازي الهويل (2024). أثر المحسوبية التنظيمية في الانغماس الوظيفي بين موظفي شركة مطارات الرياض: التسوية في العمل كمتغير وسيط. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية الأعمال، جامعة الإسكندرية 61(1)، 297-332.