



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

# توظيف حاكمية المورد البشري في تعزيز الانغراز الوظيفي من خلال الطاقة التنظيمية المنتجة

دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية

قُدِّمَ

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء  
وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال

من الطالبة

رشا عباس عبود الربيعي

بإشراف  
الأستاذ المساعد الدكتور  
ميثاق هاتف الفتلاوي

بإشراف  
الأستاذ الدكتور  
مؤيد يوسف الساعدي

2016 م

كربلاء

1437 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



(فَأَمَّا الزُّبَدُ فَأَيُّهَا جَفَاءُ وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَنَمُكْتُ فِي الْأَرْضِ)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيِّ الْعَظِيمُ

سورة الرعد الآية (17)

# الاهداء

- إلى رسول الإنسانية ونبع الهداية الرسول الأكرم محمد ( صلى الله عليه وآله وسلم )  
وأهل بيته الكرام (عليهم السلام) تمسكاً وإتباعاً ...
- إلى بلدي العزيز عراق الرافدين ولاء وانتماءً .....
- إلى مَنْ ببركة دعائه توفقت إلى مبتغاي ومن ستظل روحه خاضرةً في نفسي  
مدى الحياة.. والدي رحمة وغفرانا .....
- إلى مَنْ الجنة تحب قدميها ... و مهلما الدهر  
لمشاركتي نجاحاتي. والدي برا وإحراماً .....
- إلى مَنْ أشد أزرني بهم واستعين بهم بعد الله تعالى..  
أخوتي وأخواتي.. محبة واعتزازاً.....
- إلى الشموع التي تحترق لتبهر طريق العلم ..أساتذتي الأفاضل  
تقديرًا واحتراماً .....
- إلى كل مَنْ وقف بجانبني وأزرني وتمنى عليّ النجاح والى كل مَنْ قصره في  
برهه ووصاله أيام دراستي وكل مَنْ وسعتم ذاكرتي ولم تسعمه مذكرتي..

اهددي ثمرة نجاحي

رشا

## **إقرار المقوم اللغوي**

اشهد ان اطروحة الدكتوراه الموسومة بـ(توظيف هكلمة المورد البشري في تعزيز الانفراز الوظيفي من خلال الطاقة التنظيمية المنتجة: دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية) التي تقدمت بها الطالبة (رشا عباس عبود الربيعي) قد راجعتها من الناحية اللغوية واصبحت بأسلوب علمي سليم خالٍ من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت.

**الخبير اللغوي**

**المدرس**

**صلاح مهدي جابر**

**كلية الادارة والاقتصاد**

**جامعة كربلاء**

## **إقرار المشرف**

اشهد ان إعداد هذه الأطروحة الموسومة برتوظيف هاتمية المورد البشري في تعزيز الانغراز الوظيفي من خلال الطاقة التنظيمية المنتجة: دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية ، قد جرى تحت إشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه بفلسفة إدارة الأعمال.

**الأستاذ المساعد الدكتور**

**ميثاق هاتف الفتلاوي**

2016 / /

**المشرف**

**الأستاذ الدكتور**

**مؤيد يوسف الساعدي**

2016 / /

**المشرف**

## **توصية رئيس قسم إدارة الأعمال**

بناءً على توصية المشرفين ارشح هذه الأطروحة للمناقشة.

**الأستاذ الدكتور**

**فيصل علوان الطائي**

**رئيس قسم ادارة الاعمال**

2016 / /

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد إننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة قد اطلعنا على الأطروحة الموسومة بـ(توظيف حاكمية المورد البشري في تعزيز الانغراز الوظيفي من خلال الطاقة التنظيمية المنتجة: دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية) التي تقدمت بها الطالبة (رشا عباس عبود الربيعي)، وقد ناقشنا الطالبة في محتوياتها وفيما له علاقة بها، وقد وجدنا انها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه بفلسفة إدارة الأعمال بتقدير (جيد جداً).

أ.د فيصل علوان الطائي      أ.م. د علي رزاق العابدي      أ.م. د فاضل راضي      أ.م.د انتصار عباس  
عضواً      عضواً      عضواً      عضواً

أ.د مؤيد يوسف الساعدي      أ.م.د ميثاق هاتف الفتلاوي      أ.د اكرم محسن الياسري  
عضواً ومشرفاً      عضواً ومشرفاً      رئيس لجنة المناقشة

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.

**الأستاذ الدكتور**

**عواد كاظم شعلان الخالدي**

**العميد**

2016 / /

## شكر وثناء

الحمد لله حمداً كثيراً لا ينبغي لأحد سواه والصلاة والسلام على أشرف خلقه خاتم الأنبياء والمرسلين محمد الأمين وعلى اله وأصحابه أجمعين، وبعد:  
لا يسعني بعد ان أنهيت السطور الأخيرة من هذه الأطروحة أن اشكر رب العزة الملك القدوس، على رحمته وتوفيقه لي فالحمد لله أولاً وآخراً.

وبعد التوفيق من الله لإنجاز هذه الأطروحة، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذين المشرفين أفاضلين، الأستاذ الدكتور مؤيد يوسف الساعدي والأستاذ المساعد الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي، لما بذلاه من جهود علمية ومعرفية في إنجاز البحث من خلال إبداء المشورة وإيصال المعلومة والتوجيهات الإرشادية العلمية القيمة التي أخرجت هذا الجهد المتواضع بما هو عليه الآن، فجزاهما الله عني خير الجزاء. والشكر موصول إلى رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة الأطروحة وتحملهم تقويم الدراسة والإغناء العلمي لمفرداتها وتحملهم عناء السفر فجزاهم الله عني خير الجزاء. كما يدعوني واجب الوفاء والعرفان، ان أسجل شكري وتقديري الى كل من أسهموا في إنضاج شخصيتي العلمية... أساتذتي الذين اشرفوا على تدريسي في مرحلة الدكتوراه كما اقدم شكري للسادة مقيمي الاستمارة، لما ابدوه من الحوظاتهم قيمة كان لها الدور الكبير في انجاز هذه الدراسة. كما أتقدم بخالص شكري الى الأساتذة المقوم العلمي والخبير اللغوي لبذلها جهداً كبيراً لإخراج الأطروحة بشكلها النهائي علمياً ولغوياً.

وكما أتقدم بالشكر الجزيل الى زملائي في الدراسة والى كل من ساندني ودعمني ولو بالكلمة فلهم مني كلّ الوفاء والإخلاص وكذلك جزيل الشكر والتقدير إلى مَنْ شدُّ أزرِي وساعدني كل من الأستاذ الدكتور أكرم محسن الياسري، والاستاذ فؤاد حمودي العطار، والدكتور مهدي وهاب، والمدرس احمد عبد الله، والسيد قصي ظافر وزملائي في قسم ادارة الاعمال، فلهم مني جزيل الشكر.  
ولا يفوتني أن أقدم خالص شكري وعظيم تقديري الى القيادات العليا في جامعات (كربلاء، بابل، الفرات الاوسط التقنية)، والى كل من أبدى المساعدة والعون من الموظفين في العينة المبحوثة.

ومن الله التوفيق

## المستخلص

سعت هذه الدراسة إلى قياس حاكمية المورد البشري من خلال الطاقة التنظيمية المنتجة ، وانعكاس ذلك على الانغراز الوظيفي للقادة في الجامعات المبحوثة، وسعياً لتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على ثمانية ابعاد لحاكمية المورد البشري (التوجه الاستراتيجي، الشفافية، نظام المعلومات، صوت الموظف، مخاطر الموارد البشرية ، مجالات الحاكمية، الهيئات والمجالس، ادوات الحاكمية) متغيرات توضيحية وقد تم التعبير عن الطاقة التنظيمية المنتجة بوصفها متغيراً وسيطاً بالأبعاد (العاطفية ، المعرفية، السلوكية) فيما يتم التعبير عن الانغراز الوظيفي بوصفه متغيراً استجابياً (الملائمة ، الروابط، التضحية) ، طبقت الدراسة على ثلاثة جامعات هي (كربلاء، بابل، الفرات الاوسط التقنية) في محافظات بابل والنجف وكربلاء عينات الدراسة الثلاث البالغة (163) خصاً والتي اختيرت من مجتمع الدراسة الموزع.

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الفكرية التي تصف واقعاً تتكامل فيه (حاكمية المورد البشري والعوامل المنتجة للطاقة التنظيمية والانغراز الوظيفي للموارد البشرية)، إذ صيغ على كل تساؤلات كان من أبرزها (ما مستوى اهمية المتغيرات المدروسة حاكمية المورد البشري والطاقة التنظيمية المنتجة والانغراز الوظيفي من وجهة نظر القيادات الادارية في الجامعات المعنية).

وتجلت أهمية الدراسة في تناولها لحاكمية المورد البشري التي لم تكن قد جرى البحث فيها بشكل واسع، إذ إن مفهومها قد تجاوز المفهوم التقليدي لحاكمية الشركات، كما أنه تناول انغراز الفرد في وظيفته والذي يعد في الوقت الحاضر مصدر قوة يجب على الإدارة اغتنامه، فيما عُدَّت الطاقات المعرفية والسلوكية ثروة كبيرة تحقق للمنظمات أهدافها، كما تتجسد الإفادة من نتائج البحث لانعكاسات حاكمية المورد البشري بصيغ مؤشرات وترد الإدارات لتوظيف الطاقات بوصفها مؤثر قوة، فضلاً عن وضع الإدارات أمام فلسفة حاكمية المورد البشري لإدارة ملاكاتها بشكل ريد. ان طبيعة الدراسة هي ذات طبيعة لامعلمية (Non Parametric) لذا استوجب اعتماد الوصول الى التباين بين عينات الدراسة على اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) بوصفه الاداة الاحصائية اللامعلمية المناسبة التي تختص بإيجاد التباين بين اكثر من عينتين، بعد تفريغ استبانات الدراسة لاستخراج الوسيط والمدى لإجابات العاملين.

خرجت الدراسة باستنتاج مفاده إمكانية نشر ثقافة حاكمية المورد البشري في قطاع التعليم العالي من خلال مؤسساته ، لغرض استكمال ما هو قائم على تعليمات وزارة التعليم وقانون الخدمة المدنية وقانون الخدمة الجامعية، الذي ينظم سير عمل الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة ، فضلاً عن أن رادة المورد البشري تسهم في تنمية وحشد الطاقات التنظيمية، كما قدمت الدراسة توصيات كانت في جلها الغالب مما اسفرت عنه الاستنتاجات النظرية والتطبيقية، فضلاً عن تلك التي استوحيت من مشاهدات الباحث.

الصفحة	المحتويات	ت
آ	الإهداء	1
ب	الشكر والثناء	2
ج - د	قائمة المحتويات	3
هـ - ح	قائمة الجداول	4
ح - ي	قائمة الأشكال وقائمة الملاحق	5
ك	المستخلص	6
2 - 1	المقدمة	7
40 - 3	الفصل الاول / الاطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة	8
22 - 3	المبحث الاول : الاطار المنهجي للبحث	8.1
40 - 23	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة	8.2
124 - 41	الفصل الثاني / الاطار النظري للبحث	9
87 - 41	المبحث الاول : الجوانب الفكرية لحاكمية المورد البشري	10
46 - 41	اولاً : الاطار الفكري لدور الموارد البشرية	10.1
57 - 47	ثانياً : الفكر الاستراتيجي لإدارة مخاطر المورد البشري وانواع المخاطر	10.2
87 - 58	ثالثاً : المبادئ الفلسفية لحاكمية المورد البشري	10.3
111 - 88	المبحث الثاني : الطاقة التنظيمية المنتجة	11
89 - 88	اولاً : الاطار التطوري لنشأة مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة	11.1
93 - 90	ثانياً : البناء اللغوي والمفاهيمي للطاقة التنظيمية المنتجة	11.2
97 - 93	ثالثاً : مرتكزات بناء الطاقة التنظيمية المنتجة	11.3
101 - 98	رابعاً : التصنيفات النوعية للطاقة	11.4
102	خامساً : فوائد الطاقة التنظيمية المنتجة	11.5
108 - 103	سادساً : عوامل تمكين الطاقة التنظيمية المنتجة	11.6
111 - 108	سابعاً : الطاقة التنظيمية المنتجة : المقاييس والحالات	11.7

124 - 112	المبحث الثالث : الانغراز الوظيفي	12
105 - 113	اولاً : الفلسفة المفاهيمية للانغراز الوظيفي	12.1
116 - 115	ثانياً : فلسفة وماهية الانغراز الوظيفي	12.2
117 - 116	ثالثاً : اهمية الانغراز الوظيفي	12.3
122 - 117	رابعاً : الاطر البنائية للانغراز الوظيفي	12.4
123 - 122	خامساً : طرائق زيادة الانغراز الوظيفي	12.5
124	سادساً : الانغراز الوظيفي علاقته ببعض المتغيرات	12.6
191-125	الفصل الثالث / الاطر التطبيقية واختبار فرضيات للبحث	13
148 - 125	المبحث الاول : اختبار اداة البحث ووصف فقراتها من خلال التحليل العملي	14
129 - 125	اولاً : اختبار ادارة البحث	14.1
148 - 129	ثانياً : التحليل العملي لفقرات الاستبانة	14.2
187 - 149	المبحث الثاني : اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث	15
161 - 149	اولاً : اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث	15.1
187 - 161	ثانياً : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث	15.2
191 - 188	المبحث الثالث : اختبار فرضيات التباين	16
189 - 188	اولاً : اختبار الفرضية الرئيسة السابعة	16.1
190 - 189	ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسة الثامنة	16.2
191 - 190	ثالثاً : اختبار الفرضية الرئيسة التاسعة	16.3
199 - 192	الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات العامة	17
195 - 192	المبحث الاول : الاستنتاجات	18
199 - 196	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات العامة	19
198 - 196	اولاً : التوصيات	19.1
199 - 198	ثانياً : التوصيات المقترحة بمجالات تطوير البحث العلمي في موضوع البحث	19.2
214 - 200	المصادر	20
الملاحق		21



فهرس الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	ت
12	التعريفات الإجرائية	1
14	الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها	2
16	المعلومات العامة لعينة الدراسة بحسب الجنس	3
16	المعلومات العامة لعينة الدراسة بحسب العمر	4
16	المعلومات العامة لعينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي	5
17	المعلومات العامة لعينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة	6
17	المعلومات العامة لعينة الدراسة بحسب العنوان الوظيفي	7
48	انواع مخاطر HR	8
50	مؤشر مخاطر الموارد البشرية لعام 2012 - ترتيب المدن في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	9
51	المدن العشرة الأكثر خطراً والأدنى خطراً عالمياً لعام 2012	10
55	حاكمية الخطر	11
57	تحليل موجز للمخاطر المحتملة خلال كأس العالم 2010	12
57	حدة الخطر بحسب شدتها	13
95	ابعاد الطاقة في المنظمات	14
103	عوامل تمكين الطاقة الإنتاجية التنظيمية لـ (Lamberti)	15
104	عوامل تمكين الطاقة التنظيمية المنتجة لـ (Louw)	16
121	تعريفات الانغراز الوظيفي	17
122	طرائق زيادة الانغراس الوظيفي	18
124	الفروق بين الانغراز الوظيفي والتركيبيات المرتبطة بها	19
128	اختبارات (Kaiser - Meyer - Olkin) و (Bartlett) لنموذج حاكمية المورد البشري	20
128	اختبارات (Kaiser - Meyer - Olkin) و (Bartlett) لمبادئ حاكمية المورد البشري	21
128	اختبارات (Kaiser - Meyer - Olkin) و (Bartlett) لابعاد الانغراز الوظيفي	22
129	اختبارات (Kaiser - Meyer - Olkin) و (Bartlett) الطاقة التنظيمية المنتجة	23
131	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات (جامعة كربلاء)	24
132	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات (جامعة بابل)	25
132	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات (جامعة الفرات الاوسط التقنية)	26
134	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير التوجه الاستراتيجي من خلال نسب تشبع	27

134	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الشفافية من خلال نسب التشبع	28
135	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير نظم معلومات الموارد البشرية من خلال نسب التشبع	29
135	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير صوت الموظف من خلال نسب التشبع	30
136	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الالتزامات الخاصة HR من خلال نسب التشبع	31
136	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير هيكل راس المال البشري من خلال نسب التشبع	32
137	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير فريق القيادة من خلال نسب التشبع	33
137	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الحاكمية التفاعلية من خلال نسب التشبع	34
138	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الحاكمية الاستباقية من خلال نسب التشبع	35
138	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير اجراءات الالتزام بالمتطلبات من خلال نسب التشبع	36
139	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير تقارير التدقيق من خلال نسب التشبع	37
139	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير تقارير ضمان الجودة من خلال نسب التشبع	38
140	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير تقارير التطوير من خلال نسب التشبع	39
140	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير البعد الاخلاقي من خلال نسب التشبع	40
140	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير بعد كفاية حاكمية المورد البشري من خلال نسب التشبع	41
141	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير مسؤولية مجلس عن حاكمية الخطر من خلال نسب التشبع	42
141	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير مستويات تحمل الخطر من خلال نسب التشبع	43
142	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير لجنة التدقيق من خلال نسب التشبع	44
142	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير مسؤولية المديرين لإدارة المخاطر من خلال نسب التشبع	45
143	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير تقييم المخاطر من خلال نسب التشبع	46
143	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير مواجهة المخاطر من خلال نسب التشبع	47
144	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير مراقبة المخاطر من خلال نسب التشبع	48
144	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير ضمان المخاطر من خلال نسب التشبع	49
144	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير كشف المخاطر من خلال نسب التشبع	50
145	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الملائمة مع المجتمع من خلال نسب التشبع	51
145	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الملائمة مع المنظمة من خلال نسب التشبع	52
146	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الروابط مع المجتمع من خلال نسب التشبع	53
146	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الروابط مع المنظمة من خلال نسب التشبع	54
146	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير التوضيحية المرتبطة بالمجتمع من خلال نسب التشبع	55
147	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير التوضيحية المرتبطة بالمنظمة من خلال نسب التشبع	56

147	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الطاقة العاطفية من خلال نسب التشبع	57
148	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الطاقة المعرفية من خلال نسب التشبع	58
148	مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الطاقة السلوكية من خلال نسب التشبع	59
150	مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات عينة جامعة كربلاء	60
151	مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات عينة جامعة بابل	61
152	مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات عينة جامعة الفرات الاوسط التقنية	62
153	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين مبادئ الحاكمية والإنغراز الوظيفي	63
154	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين مجالات الحاكمية والإنغراز الوظيفي	64
154	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الهيئات والمجالس والإنغراز الوظيفي	65
154	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين ادوات الحاكمية والإنغراز الوظيفي	66
155	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين مخاطر الموارد البشرية والإنغراز الوظيفي	67
155	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين حاكمية المورد البشري والإنغراز الوظيفي	68
156	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الطاقة العاطفية والإنغراز الوظيفي	69
156	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الطاقة المعرفية والإنغراز الوظيفي	70
157	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الطاقة السلوكية والإنغراز الوظيفي	71
157	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الطاقة التنظيمية المنتجة والإنغراز الوظيفي	72
158	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين مبادئ الحاكمية والطاقة التنظيمية المنتجة	73
158	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين مجالات الحاكمية والطاقة التنظيمية المنتجة	74
159	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الهيئات والمجالس والطاقة التنظيمية المنتجة	75
159	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين ادوات الحاكمية والطاقة التنظيمية المنتجة.	76
160	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين مخاطر الموارد البشرية والطاقة التنظيمية المنتجة	77
160	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين حاكمية المورد البشري والطاقة التنظيمية المنتجة	78
188	تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) لمتغير حاكمية المورد البشري	79
189	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير حاكمية المورد البشري بين جامعة كربلاء وجامعة بابل	80
189	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير حاكمية المورد البشري بين جامعة كربلاء وجامعة الفرات الاوسط	81
189	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير حاكمية المورد البشري بين جامعة بابل وجامعة الفرات الاوسط	82
189	تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) لمتغير الانغراز الوظيفي	83
190	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير الانغراز الوظيفي بين جامعة كربلاء وجامعة بابل	84
190	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير الانغراز الوظيفي بين جامعة كربلاء وجامعة الفرات الاوسط	85

190	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير الانغراز الوظيفي بين جامعة بابل وجامعة الفرات الاوسط	86
191	تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) لمتغير الطاقة التنظيمية المنتجة	87
191	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير الطاقة التنظيمية المنتجة بين جامعة كربلاء وجامعة بابل	88
191	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير الطاقة التنظيمية المنتجة بين جامعة كربلاء وجامعة الفرات الاوسط	89
191	اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير الطاقة التنظيمية المنتجة بين جامعة بابل وجامعة الفرات الاوسط	90

فهرس الاشكال		
الصفحة	الشكل	ت
11	مخطط الدراسة الفرضي	1
15	خطوات منهج البحث القائم والتحليل البعدي	2
43	مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية	3
46	تحديات الموارد البشرية	4
63	التوافق الاستراتيجي HR	5
69	مبادئ حاكمة HR	6
70	اطار عمل حاكمة المورد البشري الخاص BC Hydro	7
71	الموارد البشرية والحاكمة والمخاطر	8
72	نموذج حاكمة HR	9
73	نموذج حاكمة HR في المنظمات الجنوب افريقية	10
75	اطار عمل حوكمة الموارد البشرية	11
76	نموذج حاكمة الموارد البشرية	12
78	مجالات الحاكمة	13
80	الهيئات والمجالس الشرعية	14
82	ادوات الحاكمة المختارة	15
83	ادوات الحاكمة المختارة	16
85	حاكمة HR وادارة المخاطر	17
98	ديناميكية الطاقة في المنظمات	18
100	ابعاد الطاقة الفردية	19
104	عوامل تمكين الطاقة التنظيمية المنتجة	20

106	دوافع الطاقة التنظيمية المنتجة	21
108	مكونات نظام الادارة الحيوي	22
109	الحالات الأربع الطاقة التنظيمية	23
118	ابعاد الانغراز الوظيفي	24
162	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (التوجه الاستراتيجي) لعينة جامعة كربلاء	25
163	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (التوجه الاستراتيجي) لعينة جامعة بابل	26
164	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (التوجه الاستراتيجي) لعينة جامعة الفرات الاوسط التقنية	27
166	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (الشفافية) لعينة جامعة كربلاء	28
167	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (الشفافية) لعينة جامعة بابل	29
168	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (الشفافية) لعينة جامعة الفرات الاوسط التقنية	30
170	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (نظم المعلومات) لعينة جامعة كربلاء	31
171	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (نظم المعلومات) لعينة جامعة بابل	32
172	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (نظم المعلومات) لعينة جامعة الفرات الاوسط التقنية	33
174	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (صوت الموظف) لعينة جامعة كربلاء	34
175	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (صوت الموظف) لعينة جامعة بابل	35
176	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (صوت الموظف) لعينة جامعة الفرات الاوسط التقنية	36
178	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (مخاطر الموارد البشرية) لعينة جامعة كربلاء	37

179	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (مخاطر الموارد البشرية)	38
180	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (مخاطر الموارد البشرية) لعينة جامعة الفرات الاوسط التقنية	39
182	لتأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (مجالات الحاكمية) لعينة جامعة كربلاء	40
182	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (مجالات الحاكمية) لعينة جامعة بابل	41
183	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (مجالات الحاكمية) لعينة جامعة الفرات الاوسط التقنية	42
184	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (الهيئات والمجالس) لعينة جامعة كربلاء	43
184	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (الهيئات والمجالس) لعينة جامعة بابل	44
185	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (الهيئات والمجالس) لعينة جامعة الفرات الاوسط التقنية	45
186	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (ادوات الحاكمية) لعينة جامعة كربلاء	46
186	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (ادوات الحاكمية) لعينة جامعة بابل	47
187	التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (ادوات الحاكمية) لعينة جامعة الفرات الاوسط التقنية	48

فهرس الملاحق	
الملاحق	ت
اسماء السادة محكموا استبانة البحث	1
استبانة البحث	2
تعريب مصطلح الانغراز الوظيفي	3

## المقدمة

يعد موضوع الحاكمية بشكل عام من المواضيع التي نالت اهتماماً كبيراً من لدن الباحثين خلال العقدين الماضيين وذلك بسبب أهميته في نجاح المنظمات وتميزها. وان لتغيرات التي شهدتها البيئة الخارجية والمتمثلة بإعطاء الممارسات الاخلاقية ومكافحة الفساد قدراً متزايداً من الاعتبار عند تقييم القدرة التنافسية للأعمال, والاداء المالي لها. بعدما كانت تجابه بالرفض والشجب على اعتبار انها من الموضوعات الهامشية التي لا تمس جوهر الهدف المتمثل في تعظيم الارباح . الا ان جميع المنظمات من مختلف الاحجام والانشطة الصناعية عبر العالم , تتجه حالياً الى اعتناق هذه الافكار كمكون استراتيجي لضمان استمرارية واستدامة أعماله .

وفي السنوات القليلة الأخيرة, تزايد اهتمام الباحثين في العلوم الإدارية عامة وادارة الموارد البشرية على وجه الخصوص. كأحد العناصر الأكثر أهمية وحساسية في التعامل مع الأعمال, بوصفه من الموارد غير المادية والتي اصبحت عملية مراقبة سلوكه وضمان أدائه والاحتفاظ به بالشكل المطلوب من المسائل الصعبة. لذلك فقد باتت كثير من المنظمات تتبنى سياسات واجراءات معينة من أجل تحديد هامش المناورة بين الادارة والعاملين . وتبقى هناك حقيقة واضحة هي أن العنصر البشري له اليد الطولى في اتخاذ القرارات. وبعبارة اخرى, فان الموارد البشرية في المنظمات تمثل المصدر الرئيس للخطر عندما يتعلق الامر بالامتثال لحاكمية الشركات. وحتى وان طبقت تلك المنظمات افضل الانظمة والسياسات سوف لا تصل الى النتائج المرجوة اذا كان الافراد لا يلتزمون بها. وعليه فان ادارات الموارد البشرية على وجه الخصوص والمنظمات بشكل عام تواجه مخاطر جمه تسهم في اعاقتها عن تحقيق اهدافها, الامر الذي استلزم تامين قدرأ كافيأ من القوانين, وهذا يفسر درجة جاهزية تلك الادارات في مواجهة تلك المخاطر.

وفي ظل هذه الظروف, اصبح الموظف هو السيد بعدما كانت المنظمات خاضعة لمتطلبات الانتاج وصوت الآلة, اذ كان من الطبيعي التفكير بان صوت الموظف لا بد ان يعلو على صوت الآلة تحت تأثير المنافسة الشديدة, اذ ان المتنافسين يعملون من اجل استقطاب وجذب الفرد لأول مرة, ومن ثم المحافظة عليه, وصولاً الى ولائه, بل ابعد من ذلك وهو كيف جعله ينغرز في المنظمة.

ومما تقدم, وتماشيا مع التقدم العلمي والتكنولوجي, والتهافت، والتسابق بين المنظمات من اجل تحقيق مستوى عال من الاداء, توجهت الانظار الى حاكمية المورد البشري بوصفها من الموضوعات المهمة والحديثة على بيئة الاعمال, إذ جرى اعتمادها بمفهوم يختلف عن المفهوم التقليدي من خلال البحث عن مفهوم حديث للحاكمية يتبنى تطبيق (8) ابعاد, عدها الخبراء والباحثون مبادرة استراتيجية

جديدة ترمي الى الموازنة بين الاهداف الاقتصادية والقانونية والمسؤولية الاجتماعية والاخلاقية والعمل على الحصول على الموارد البشرية ذات الخبرات المعرفية والسلوكية والتي تُعد (طاقة تنظيمية منتجة) فبعد أن كانت هذه الكفاءات تسعى وراء المنظمات أصبحت المنظمات اليوم تسعى لإنتاج هكذا طاقات تسهم من خلالها تحقيق الانغراز الوظيفي للأفراد والتحرري عن تنفيذ جميع العلاقات التعاقدية التي ترتبط بينهم من خلال توظيف الادوات المنظرية والمجتمعية.

تمثلت مشكلة البحث في التساؤلات الفكرية التي تصف واقعاً تتكامل فيه (حاكمية المورد البشري والعوامل المنتجة للطاقة التنظيمية والانغراز الوظيفي للموارد البشرية)، إذ صيغة على شكل تساؤلات كان من أبرزها (ما مستوى اهمية المتغيرات المدروسة لحاكمية المورد البشري والطاقة التنظيمية المنتجة والانغراز الوظيفي من وجهة نظر القيادات الادارية في الجامعات المعنية؟).

وتجلت أهمية البحث في تناوله لحاكمية المورد البشري التي لم تكن قد جرى البحث فيها بشكل واسع، إذ إن مفهومها قد تجاوز المفهوم التقليدي لحاكمية الشركات، كما أنه تناول انغراز الفرد في وظيفته والذي يعُد في الوقت الحاضر مصدر قوة يجب على الإدارة اغتنامه، فيما عُدَّت الطاقات المعرفية والسلوكية ثروة كبيرة تحقق للمنظمات أهدافها، كما تتجسد الإفادة من نتائج البحث لانعكاسات حاكمية المورد البشري بصيغة مؤشرات ترشد الإدارات لتوظيف الطاقات بوصفها مؤشر قوة، فضلاً عن وضع الإدارات أمام فلسفة حاكمي الموارد البشرية لإدارة ملاكاتها بشكل رشيد.

وجرى تحديد مجتمع البحث وعينته في إطار عمل الجامعات قيد البحث والعاملة في محافظات (كربلاء المقدسة-بابل-النجف الاشرف)، فيما كانت العينة (163) من العاملين في مجالس الجامعات والكليات. واستعمل البحث عدداً من الأدوات والأساليب الإحصائية اللامعلمية التي تتلاءم مع طبيعة البحث مستخدماً برنامج (SPSS 18) وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات الفكرية والتطبيقية فضلاً عن مجموعة من التوصيات.

**الفصل الأول**  
**الجانب المنهجي للبحث**  
**ومعض الدراسات السابقة**

**المبحث الأول: الجانب المنهجي للبحث**  
**المبحث الثاني: معض الدراسات السابقة**

## الفصل الاول

### الإطار المنهجي للدراسة وبعض الدراسات السابقة

يناقش هذا الفصل مرتكزين رئيسيين من مرتكزات البحث العلمي وهما منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث، والتي افادت الباحث بتلمس الجهد البحثي السابق والنتائج التي حققتها تلك الدراسات، وعلى وفق مبحثين وكما يأتي:

## المبحث الاول

### الإطار المنهجي للدراسة

#### تمهيد :

تعد المنهجية خطة عمل تتضمن خطوات منها تشخص مشكلة البحث وماهيتها، ومحاولة الاجابة عما يطرح فيها من اشكاليات معرفية، وتطبيقية من خلال محاولة الوصول الى فهم الظاهرة المدروسة والعلاقات بين متغيراتها. وبذلك تعد المنهجية خطوة في تحقيق الاهداف المرجوة من الدراسة، وبناء على ذلك ستضم المنهجية مجموعة من الفقرات الاساسية الاتية:

#### اولاً: مشكلة الدراسة:

يدور جدل فكري لرسم حدود العلاقة بين ابعاد حاكمية المورد البشري، وانعكاسات تلك الابعاد في تحقيق الانغراز الوظيفي بين الفرد، والمنظمة، وما يزال الجدل الفكري يقدم مزيداً من التنظير عن العلاقة بين هذه المتغيرات، ويزداد الامر تعقيداً اذا ما اخذ بالحسبان سعي المنظمات لتحقيق طاقة تنظيمية منتجة للأفراد العاملين، وهذا يعد بحد ذاته تحدياً يواجه المنظمات والواقع أنّ الجامعات المبحوثة تواجه تلك التحديات ضمن بيئة عملها.

تتجسد مشكلة الدراسة في بعدين الاول فكري: اذ أثبتت مراجعة الباحث للفكر الاداري ان متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (حاكمية المورد البشري والطاقة التنظيمية المنتجة والانغراز الوظيفي ) ما تزال قيد التشكيل والتأطير الفكري على مستوى النظرية والتطبيق ولم تحسم الجدليات والإشكاليات الفكرية بين الباحثين عن مستوى نضج المعرفة بـ(حاكمية المورد البشري والطاقة التنظيمية المنتجة) في تفسير التباين في تحقيق الانغراز الوظيفي.

اما البعد الاخر فهو **البعد التطبيقي** لمشكلة الدراسة والذي يبدو واضحاً في بيئة الاعمال العراقية النامية وبالذات في قطاع التعليم العالي، وقبل الشروع في هذا القطاع لابد ان نركز على مشاكل خطيرة جداً تواجه المنظمات العراقية ألا وهي سوء إدارة "المورد البشري" الذي يعد احد مرتكزات الاقتصاد والتنمية لأية دولة من الدول المتقدمة ، والتي تعتمد على وجود موارد بشرية متجددة تتناغم مع معطيات التطور التقني والفني وعلى مستوى عال من التدريب والتأهيل وتوفر الاختصاصات والكفاءات العلمية والفنية الكافية فضلاً عن وجود البرامج والخطط التي تنظم عملية تدوير وتنمية المهارات والكفاءات من حيث الاستثمار في المؤسسات والقطاعات المناسبة، الحكومية منها او الخاصة. وفي العراق وبعد ثلاث عشرة سنة من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية اي بعد احداث 2003 مازال موضوع ادارة الموارد البشرية يعاني من استنزاف للموارد البشرية وهدر للطاقات والكفاءات العلمية واصحاب الاختصاص لاسيما في ظل البطالة المقنعة التي يعاني منها المجتمع العراقي وتوقف اغلب المشاريع الاستثمارية والمشاريع الخاصة. وهذا ما اكد عليه برنامج الامم المتحدة الانمائي لعام 2014 بان العراق يحتل المرتبة 120 في مجال التنمية البشرية بسبب مواجهته لعدة مخاطر منها البطالة والهجرة وفقدان الكفاءات الشابة. (UNDP,2014:159)

ولما كان المورد البشري هو اهم عنصر من عناصر الانتاج فهو وسيلة التنمية لاسيما اذا كان على مستوى من الكفاءة والقدرة ، فالعراق اليوم يمتلك قدرات بشرية ممتازة ومؤهلة تأهيلاً علمياً عالياً، لكن الظروف التي مر بها البلد خلال السنوات الماضية جعلت من الموارد البشرية تخسر الكثير من قدراتها وخبراتها، فأغلب الخريجين من التعليم العالي والمهني لم يجدوا مجالاً للعمل بعد تخرجهم فاخذ جزء منهم الى الهجرة خارج البلد والبعض الاخر يمتنون مهناً او وظائف اخرى لا تتناسب مع تأهيلهم كاخراط الكثير منهم الى سلك الجيش والشرطة ، وبمرور الزمن يتقادم التعليم عند هؤلاء الناس وتضيع عليهم فرصة الوصول الى مستوى من الكفاءة والخبرة المكتسبة من العمل، اذ ان الكثيرين من الاطباء والمهندسين والفنيين عانوا من هذه المسألة.

وان تطور البلد يرتبط بتطور المجتمع وتقدمه وما يمتلكه من مؤسسات قادرة على بناء الانسان، تعد الجامعات المعقل الرئيس لبناء القدرات المعرفية والمهارات وتطوير اداء الفرد في المجتمع وان تطور المجتمعات يرتبط بما يحمله الفرد من علم وفكر وثقافة وقدرة على الانتاج والابداع والتطوير. وان واقع التعليم العالي في العراق بات امراً عادياً في مجتمع غير مستقر .

وان ادوار الجامعة قد تقلصت في بناء الفرد فهي تواجه مشكلات وتحديات كثيرة يعرفها القائمون عليها ومنها جمود الهيكل التنظيمي لنظام التعليم العالي وضعف السياسات والممارسات الادارية، وعدم وضوح الرؤيا والرسالة وعدم قدرتها على الدخول الى عالم مجتمع المعرفة وانتاجها وضعف استغلال الاستقلالية الممنوحة لتطوير عملها والتخلص من مشكلاتها التي تمنعها من اداء رسالتها بحيث تواكب الجامعات الاخرى الاكثر تميزا ضمن البلد وخارجه لان مثل هذا الهدف لا يتحقق الا باصلاح القوانين والتشريعات واللوائح ووضع نظم واسس لتنفيذ تطوير الجامعات في العراق من خلال تبني مفاهيم ادارية حديثة يمكن ان يكون احداها بتطبيق منهج حاكمية المورد البشري كأساس في بناء الطاقات التنظيمية المنتجة في الجامعات من اجل ترسيخ الانغراز الوظيفي للأفراد ما يزيد من قدرتها على تحقيق اهدافها الاستراتيجية لتكون قوة اقتصادية واجتماعية ترقى بالبلاد الى مصاف الدول المتطورة. الأمر الذي يؤكد حاجة هذه الجامعات الى البحث عن الصيغ والممارسات التي يمكن ان تمازج بين المتغيرات التنظيمية التي يمكن أن تسهم بشكل فردي او تكاملي لأداء دور اكبر لتحقيق افضل المستويات التي يمكن ان يؤهلها ان تصنف ضمن الجامعات العالمية الرصينة فضلا عن تحقيق اهدافها بأفضل مستويات الاداء. فهل يدرك المعنيون في الجامعات المبحوثة الاهمية التي تؤديها حاكمية المورد البشري من خلال الطاقة التنظيمية المنتجة، في تعزيز الانغراز الوظيفي للأفراد ويمكن التحقق من مصداقية ودقة ما جاء في هذه المشكلة من خلال قدرة الجانب الاختباري للدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى اهمية المتغيرات المدروسة (حاكمية المورد البشري والطاقة التنظيمية المنتجة والانغراز الوظيفي) من وجهة نظر القيادات الادارية في الجامعات المعنية؟
2. ما طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وشدتها؟
3. ما تأثير أبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي من خلال الطاقة التنظيمية المنتجة؟ وبشكل أكثر تحديداً:
  - أ. ما اتجاهات التأثيرات المباشرة لأبعاد (مبادئ حاكمية المورد البشري ونموذج الحاكمية) في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة ؟
  - ب. ما اتجاهات التأثيرات غير المباشرة لأبعاد (مبادئ حاكمية المورد البشري ونموذج الحاكمية) في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة ؟
  - ت. ما اجمالي التأثير المباشر وغير المباشرة لأبعاد (مبادئ حاكمية المورد البشري ونموذج الحاكمية) في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة ؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الاهداف الآتية:

1. الكشف عن العلاقات التي تحكم حركة متغيرات الدراسة من حيث طبيعتها (سالبه , موجبه) وشدتها.
2. معرفة قابلية متغير الطاقة التنظيمية المنتجة عن ان يكون وسطاً ناقلاً جيداً ام عكس ذلك لتأثير حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي.
3. تحديد اتجاهات التأثير التي تحكم نماذج الانحدار للجامعات الثلاثة هل هي تأثيرات مباشرة ام غير مباشرة.
4. معرفة قدرة نماذج الانحدار على تفسير التباين الحاصل في الانغراز الوظيفي والناشئ بسبب تأثيرات حاكمية المورد البشري عبر الطاقة التنظيمية المنتجة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

اتفقت الأدبيات على أن حاكمية المورد البشري لها انعكاسات وتأثيرات مباشرة وغير مباشرة متعددة ومهمة في المتغيرات التنظيمية المختلفة ومنها الطاقة التنظيمية المنتجة التي اشير اليها في كثير من البحوث والدراسات المعنية بالموضوع, بوصفها عناصر اساسية في تحقيق نتائج ايجابية يتعلق بعضها بالأداء المستدام والإنغراز الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات (الجامعات), اذ اضحى تمايز الجامعات مرهوناً إلى حد كبير بقدرتها على خلق مناخ يساعد في ايجاد الاسس العلمية والمنطقية لزيادة الطاقة المنتجة لدى الافراد في الجامعة والذي يؤدي بالنتيجة الى تغيير في مستوى الانغراز الوظيفي، ومن هنا فان أهمية الدراسة تتمثل في بعدين أساسيين أولهما البعد الفكري الفلسفي، فالدراسة تعد محاولة لإزالة الضبابية عن مفهوم مبادئ حاكمية المورد البشري وانموذج الحاكمية لدى القيادات المعنية ومن ثم تمكين القيادات المعنية من امتلاك رؤية وخلفية فكرية مدعمة بمؤشرات تطبيق عن انموذج الحاكمية الملائم لإدارة مواردها. وكذلك تمكن النتائج من حسن استثمار المورد البشري , وتوظيف الطاقة التنظيمية المنتجة بوصفه عنصراً مساعداً على نقل حركة الحاكمية في الانغراز الوظيفي. وستحدد الدراسة اتجاهات التأثير لمبادئ الحاكمية عبر الطاقة, واي من هذه الاتجاهات يحتاج الى توقف لدراسة تراجعها ام تقدمه؟

أما البعد الثاني لأهمية الدراسة فهو: البعد التطبيقي، الذي يعدّ محاولة لتحليل وتشخيص دور حاكمية المورد البشري بأبعاده في تحسين مستوى الانغراز الوظيفي في عينة الدراسة ، والذي سيسهم في معرفة توجه الجامعات عينة البحث نحو تبني الفلسفات الفكرية والمعرفية الحديثة التي تعزز من التكامل بين توجهات الفرد والمنظمة (من خلال زيادة مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة) وانعكاساتها في تحقيق المنظمة لأفضل النتائج العلمية التي تلبّي متطلبات تعزيز ادائها في تحقيق رسالتها العلمية والتربوية لرفد البلد بالملاكات القادرة على حل معضلاته المختلفة.

#### رابعاً: فرضيات الدراسة:

تمثل الفروض العلمية التي جرى إستقائها من الجانب النظري للدراسة أفضل المرتكزات لبناء الفرضيات التي يستند اليها الجانب التطبيقي من الدراسة على وفق الآتي:

#### الفرض الاول:

أكد (SABPP,2009; Shaem, 2011)، بأن ادارة الموارد البشرية اصبحت الآن مركزاً لفكرة حاكمية الشركات، وذلك لان فكرة انشاء الثقة المؤسسية اصبح مركز لأفكار الحاكمية. في ضوء هذا الفرض صيغت الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاكمية المورد البشري والإنغراز الوظيفي على المستوى الكلي)، وقد اشتقت من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ حاكمية المورد البشري والإنغراز الوظيفي.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مجالات الحاكمية والإنغراز الوظيفي.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيئات والمجالس الشرعية والإنغراز الوظيفي.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادوات الحاكمية المختارة والإنغراز الوظيفي.

#### الفرض الثاني:

وَصَح كل من (Lamberti,2010:26;Lok&Crawford,2004:325) أن الطاقة التنظيمية المنتجة تعتمد على المشاركة الشاملة لجميع العاملين في المنظمة، على اعتبار ان المشاركة الفاعلة تؤكد أن العاملين الملتزمين والمنغرزين يتمتعون بالحيوية، ويشعرون بالحماس والفخر لإنجازهم المهام الموكلة لهم بطريقة فاعلة وممكنة. في ضوء هذا الفرض صيغت الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطاقة التنظيمية المنتجة والإنغراز الوظيفي على المستوى الكلي)، وقد أُشْتَقَّت من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطاقة العاطفية والإنعزاز الوظيفي.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطاقة المعرفية والإنعزاز الوظيفي.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطاقة السلوكية والإنعزاز الوظيفي.

#### الفرض الثالث:

أشار (Heslop et al.,2003:13) إلى أن حاكمية المورد البشري هي مجموعة من الأفعال او الأنشطة التي تقود ادارة وظيفة الموارد البشرية الى الاستثمار في رأس المال البشري.

وعمق ذلك (Hitt,etal.,2001:15) عندما افاد بأن قيمة ادارة الموارد البشرية تعتمد على ما تمتلكه المنظمة من قدرات معرفية و مهارية وسلوكية وبشيء من التوافق مع نموذج (Cole& et al., 2005) الذي يشير الى ان أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة تتمثل ب(الطاقة العاطفية, الطاقة المعرفية, الطاقة السلوكية). في ضوء ما ورد في الفرض المذكور انفاً صيغت الفرضية الرئيسة الثالثة والتي مفادها(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاكمية المورد البشري بأبعادها والطاقة التنظيمية المنتجة على المستوى الكلي), وقد اشتقت من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين(مبادئ حاكمية المورد البشري)والطاقة التنظيمية المنتجة.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (مجالات الحاكمية) والطاقة التنظيمية المنتجة.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الهيئات والمجالس الشرعية) والطاقة التنظيمية المنتجة.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (ادوات الحاكمية المختارة) والطاقة التنظيمية المنتجة.

#### الفرضية الرئيسة الرابعة:

تؤثر (مبادئ حاكمية المورد البشري) تأثيراً معنوياً مباشراً من خلال ابعادها في (الانعزاز الوظيفي) عبر (الطاقة التنظيمية المنتجة) عليه في ضوء ذلك صيغت الفرضيات الآتية:

1. تؤثر حاكمية المورد البشري من خلال (التوجه الاستراتيجي) تأثيراً مباشراً في الانعزاز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة.
2. تؤثر حاكمية المورد البشري من خلال (الشفافية) تأثيراً مباشراً في الانعزاز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة.
3. تؤثر حاكمية المورد البشري من خلال (نظم المعلومات) تأثيراً مباشراً في الانعزاز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة.
4. تؤثر حاكمية المورد البشري من خلال (صوت الموظف) تأثيراً مباشراً في الانعزاز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة.
5. تؤثر حاكمية المورد البشري من خلال (مخاطر الموارد البشرية) تأثيراً مباشراً في الانعزاز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة.

**الفرضية الرئيسية الخامسة:**

يؤثر (نموذج حاكمية المورد البشري) تأثيراً معنوياً مباشراً من خلال أبعاده في (الانغراز الوظيفي) عبر (الطاقة التنظيمية المنتجة) عليه في ضوء ذلك صيغت الفرضيات الآتية:

1. يؤثر نموذج حاكمية المورد البشري من خلال (مجالات الحاكمية) تأثيراً مباشراً في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة.
2. يؤثر نموذج حاكمية المورد البشري من خلال (الهيئات والمجالس) تأثيراً مباشراً في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة.
3. يؤثر نموذج حاكمية المورد البشري من خلال (ادوات الحاكمية) تأثيراً مباشراً في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة.

**الفرض السادس:**

تختلف الجامعات بعضها على البعض الآخر بما تمتلكه من إدارة رشيدة للموارد بشرية، فتلك التي تمتلك تحكماً عالياً تُعدّ قدوة لغيرها وتكتسب سمعة إيجابية الأمر الذي ينعكس على أدائها (Peter & Tony, 2012: 210), وفي ضوء هذا الفرض صيغت الفرضية الرئيسية السادسة والتي مفادها (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين إدراك العاملين للعينات الثلاثة لأبعاد حاكمية المورد البشري) على مستوى الكلي، وقد اشتقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة جامعة كربلاء أزاء حاكمية المورد البشري.
2. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة جامعة بابل أزاء حاكمية المورد البشري.
3. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة جامعة الفرات الاوسط أزاء حاكمية المورد البشري.

**الفرض السابع:**

بيّن (Zang et al, 2012: 220) إنّ منظمات اليوم التي تسعى للمحافظة على مواردها البشرية من خلال ابقائها، ينبغي عليها أن تضع نظريات مختلفة لفهم السلوك التنظيمي للأفراد داخل وخارج البيئة التنظيمية، فقد أدركت أن عليها تبني النظريات الحديثة التي تركز على العوامل التي تشجع العاملين على البقاء، وفي ضوء هذا الفرض صيغت الفرضية الرئيسية السابعة والتي مفادها (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين إدراك العاملين للعينات الثلاثة لأبعاد الانغراز الوظيفي) على المستوى الكلي، واشتقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة جامعة كربلاء أزاء الانغراز الوظيفي.
2. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة جامعة بابل أزاء الانغراز الوظيفي.
3. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة جامعة الفرات الاوسط أزاء الانغراز الوظيفي.

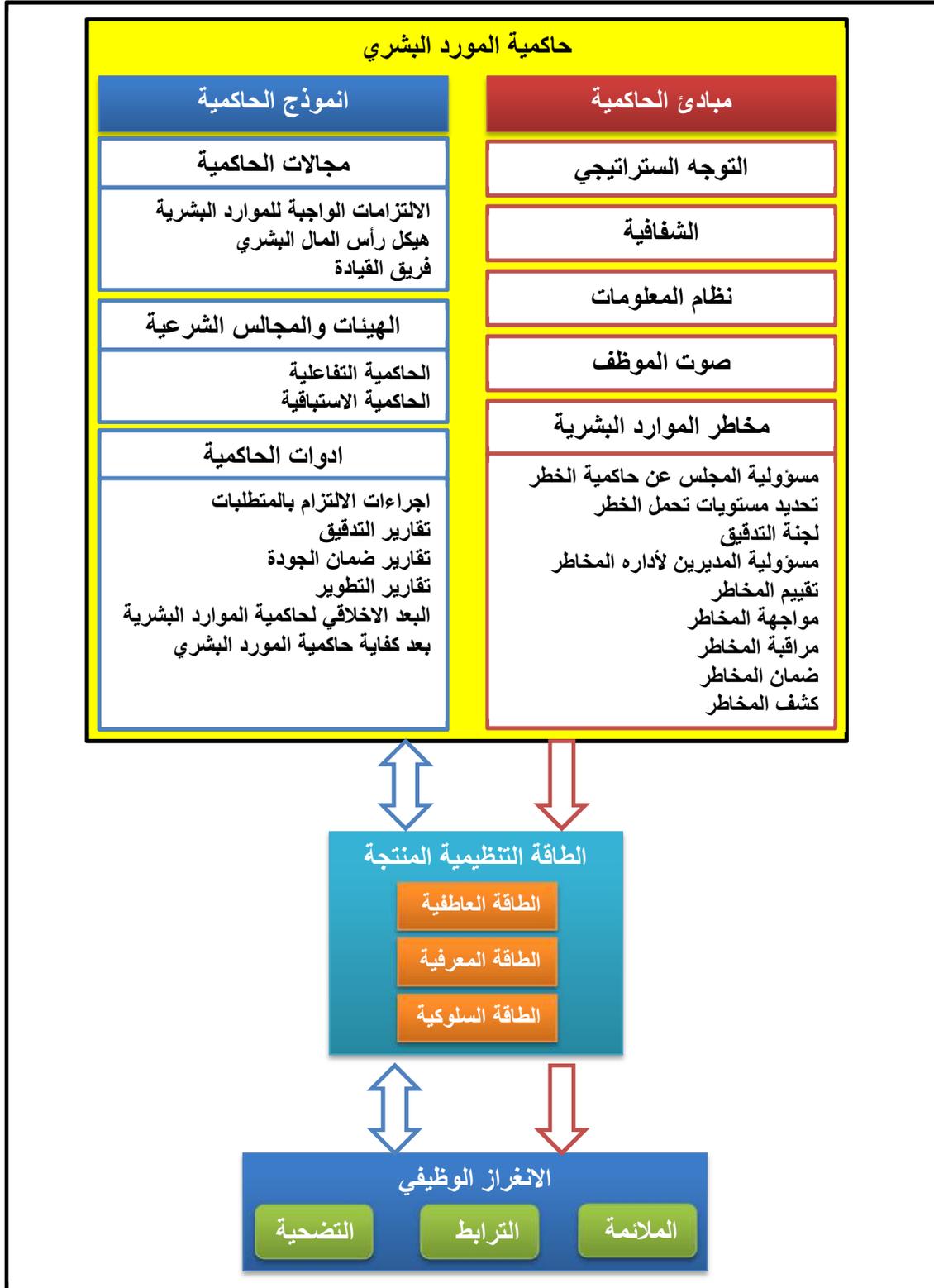
## الفرض الثامن:

بيّن (Bruch and Ghoshal,2003; 2004) بان الطاقة التنظيمية المنتجة تتميز بمستويات مختلفة وعالية من الإثارة العاطفية الإيجابية ، والمشاركة الفكرية ، واتخاذ الإجراءات السلوكية الحاسمة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية الرائدة، وفي ضوء هذا الفرض صيغت الفرضية الرئيسة الثامنة والتي مفادها (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين إدراك العاملين للعينات الثلاثة لأبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة)، على مستوى الكلي واشتقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة جامعة كربلاء أزاء الطاقة التنظيمية المنتجة.
2. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة جامعة بابل أزاء الطاقة التنظيمية المنتجة.
3. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة جامعة الفرات الاوسط أزاء الطاقة التنظيمية المنتجة.

**خامساً. مخطط الدراسة الفرضي:**

يمثل مخطط الدراسة الفرضي مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او كيفية تجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (Rivett,1992), وهو تصوير ميسر يوضح عدداً من الأبعاد، أو مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة، إذ يمكن قياس هذه المتغيرات على الرغم من اختلافها في الأهمية في المنظمات، وتتكون هذه المتغيرات من: تغيرات تفسيرية ذات تأثير سببي على بقية المتغيرات، ومتغيرات استجابية تحدث تبعاً لظاهرة معينة (Daft, 2001: 17) لذا تضمن مخطط الدراسة متغير البحث التفسيري (حاكمة المورد البشري) بأبعاده الفرعية (التوجه الاستراتيجي، الشفافية، نظم المعلومات، صوت الموظف، مجالات الحاكمية، الهيئات والمجالس، ادوات الحاكمية، مخاطر الموارد البشرية) متغير الدراسة الاستجابي (الانغراز الوظيفي) بأبعاده الفرعية (الملائمة، الروابط، التضحية)، اما المتغير الوسيط في النموذج الفرضي للدراسة فهو (الطاقة التنظيمية المنتجة) بأبعاده الفرعية (العاطفية، المعرفية، السلوكية).



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث

## التعريفات الاجرائية:

توضح الفقرة الحالية التعريفات الاجرائية الخاصة بمتغيرات الدراسة وحدودها المفاهيمية والخاصة بحدود اهتمامات الدراسة الحالية وكالاتي:

## الجدول ( 1 ) التعريفات الإجرائية

ت	المتغير	التعريف
1	حاكمية المورد البشري	هي الكيفية التي تدار بها الموارد البشرية وتراقب من لدن جميع الاطراف ذات العلاقة بالمورد البشري, اذ تعد الاداة التي تضمن كفاءة ادارة HR.
2	التوجه الاستراتيجي	يمثل التطلع المستقبلي الذي يحدد رغبة وتوجه المنظمة نحو تحقيق جوانب النجاح والتميز مستقبلاً. (Kaplan; et al ,2013 :3)
3	الشفافية	الصراحة والوضوح بصنع القرار وتخصيص الموارد في مجال المورد البشري.
4	نظم معلومات المورد البشري	يحتوي على معلومات تخص العاملين في المنظمة ويجب ان تكون المعلومات واضحة ودقيقة لكي تساعد صناع القرار.
5	صوت الموظف	يمثل سلوك العاملين في المنظمة عبر تفعيل عوامل المشاركة الفاعلة .
6	مجالات الحاكمية	هي المجالات او الصيغ التي تمكن حاكمية المورد البشري من التغلب على التحديات التي تواجهها. (Peter & Tony ,2012 :211)
7	الهيئات والمجالس الشرعية	هي تلك الكيانات التي تكون في هيئة إطار وظيفي بحكم القانون او عن طريق التعيين من لا المجلس , لتنفيذ حاكمية الشركات في المنظمة.
8	الحاكمية التفاعلية	هي عملية رقابية لتنفيذ ما هو مناسب من النظم والسياسات, كلما لوحظ وجود انحراف او خ في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه من استراتيجيات.
9	الحاكمية الاستباقية	الاستعداد مقدماً للتعامل مع صعوبة محتملة, وهي فاعلية المشاركين في التعامل مع المشاكل المستقبلية والحاجات المتغيرة للموارد البشرية.
10	ادوات الحاكمية المختارة	مجموعة من الاجراءات والتقارير المختارة لتنفيذ حاكمية المورد البشري.
11	مخاطر المورد البشري	المخاطر المرتبطة بوظائف المورد البشري مثل التوظيف, التدريب, عدم الكفاءة عدم الالتزام بالقوانين.
12	الانغراز الوظيفي	يمثل مجموعة من القوى التي تسهم في ابقاء العامل في وظيفته" (Lee et al. ,2004:711)
13	الملائمة	الحالة النفسية الايجابية التي يشعر بها العامل داخل المنظمة وبيئته.
14	الروابط	هي الجذور التي تضع الموظفين في اعمالهم وفي المجتمعات التي يعيشون فيها.
15	التضحية	القيمة المالية والنفسية التي يجدها الموظف في منظمته أو مجتمعه الحالي , وشعوره بعدم وجوها في المنظمة او المجتمع الجديد.

16	الطاقة التنظيمية المنتجة	هي المحرك السلوكي الذي يخلق حلقة تعزيز بين القوة الدافعة والاداء التنظيمي .
17	الطاقة العاطفية	هي مجموعة من المشاعر البناءة والمتمثلة بالإلهام والحماس الايجابية التي تمكن العاملين تحقيق اهدافهم التنظيمية.
18	الطاقة المعرفية	هي العمليات الفكرية التي تشكل دافعاً او محركاً لأعضاء المجموعة للتفكير بطريقة بناءة لوصول لحل لمشاكل العمل.
19	الطاقة السلوكية	هي تفاعلات اجتماعية وفردية تسهل عملية الاتصال والتعاون بين العاملين من اجل تجنب المخاطر واغتنام الفرص.

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة انفاً .

#### سادساً: متغيرات الدراسة ومقاييسه:

تضمن الدراسة ثلاث متغيرات رئيسة هي:

1. **حاکمية المورد البشري:** يمثل متغير الدراسة التفسيري ويتكون من ثمانية ابعاد فرعية, كما جاء بالإطار الفكري ويرمز له بالرمز (X), وجرى بناء مقياس من خلال اتباع الصيغ العلمية في بناء وتحكيم المقاييس اذ جرى تحكيمه من حيث الصدق الظاهري وصدق المحتوى والصدق الاحصائي كما اجريت اختبارات الثبات للمقياس بعد تجربته على عينة ضابطة من (25) شخصاً من عينة الدراسة.
2. **الانغراز الوظيفي:** يمثل المتغير الاستجابي وتضمن هذا المتغير (3) أبعاد فرعية هي (الملائمة, الروابط , التضحية) كما ورد بالإطار الفكري ويرمز له بالرمز (Y), وجرى تطوير وتكييف مقياس (Mitchll et al ., 2001).
3. **الطاقة التنظيمية المنتجة:** ويمثل المتغير الوسيط وتضمن (3) أبعاد فرعية هي (الطاقة المعرفية , الطاقة العاطفية , الطاقة السلوكية) كما جاء في الجانب الفكري ويرمز له بالرمز (Z) وجرى تكييف المقياس الموضح بالجدول , وتوضح الأبعاد الرئيسية والفرعية للدراسة على وفق الجدول (2):-

الجدول (2) الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة ومقاييسه

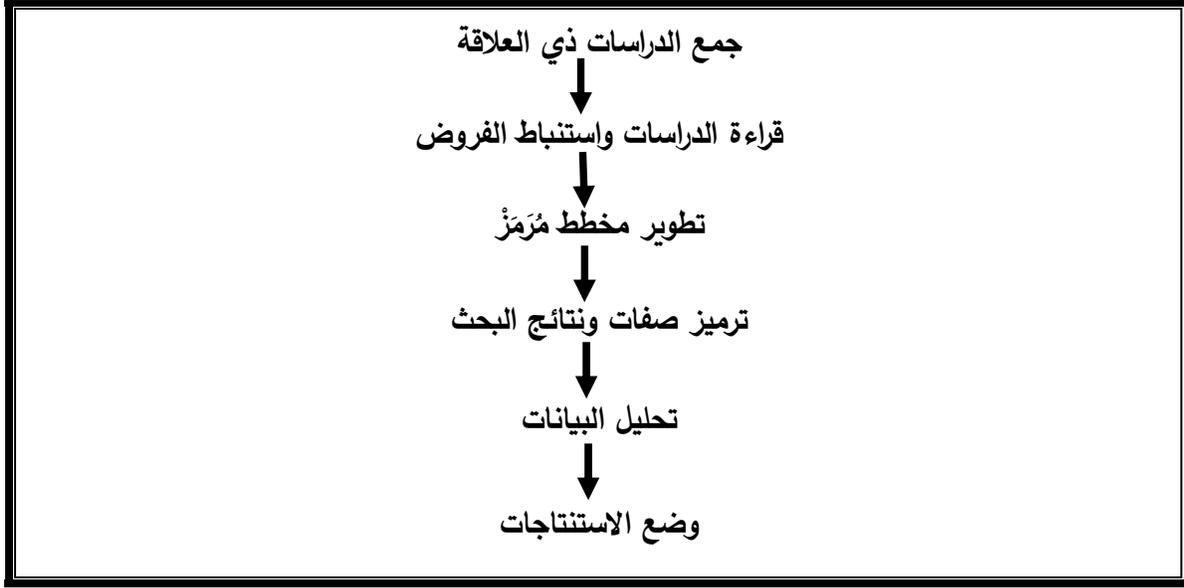
المقياس	الفقرات	الرمز	الأبعاد الفرعية	الأبعاد الرئيسية	ت
(Kaplan, et al., 2013: 3)	7 - 1	X1	التوجه لاستراتيجي	حكومية المورد البشري	8 ....1
	10 - 8	X2	الشفافية		
	13 - 11	X3	نظم المعلومات		
	17 - 14	X4	صوت الموظف		
(Saliba ,2014:3-5)	29 - 18	X5	مجالات الحكومية		
	36 - 30	X6	الهيئات بالمجالس		
	50 - 37	X7	إببات الحكومية		
(Meyer& et al., 2011: 2)	80 - 51	X8	مخاطر HR		
(Mitchll et al ., 2001)	89 - 81	y1	الملائمة	الانغراز الوظيفي	.1
	95 - 90	y2	الرباط		.2
	102 - 96	y3	التضحية		.3
(Cole et al ., 2005)	108 - 103	z1	الطاقة العاطفية	الطاقة التنظيمية المنتجة	.1
	113 - 109	z2	الطاقة المعرفية		.2
	117 - 114	z3	الطاقة السلوكية		.3

المصدر: من إعداد الباحث

## سابعاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) **Curriculum – Based Research** و**Meta – Analysis** وهو تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة، إذ اشار (Bratton&Gold,2003:443) الى هذا المنهج بأنه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل الدراسة تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية، وهو تقنية حديثة تسمح للباحث بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة، كما اشارت دراسة (Hoobler&Johnson,2004:665–676) الى انه منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بالوقت نفسه إلى مناهج اخرى في الوصول إلى غاياته، وعلى سبيل المثال المنهج المسحي كونه يحقق بيانات ومعلومات عن آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء أكان مسحا مكتوباً استبيانياً أم شفويًا، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند إلى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. كما انه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي (الساعدي، 2006: 32- 35).

الشكل ( 2 ) خطوات منهج البحث القائم بالتحليل البعدي



بتصرف عن:

Source: Bratton J & Gold J., (2003), "Human Resource Management: Theory and Practice", 3/e, New York, Palgrave, Macmillan.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة:أ- مجتمع الدراسة:

مثلت جامعات كل من ( كربلاء وبابل والفرات الاوسط التقنية) مجتمعاً للدراسة ، جرى انتخاب هذه الجامعات وذلك لتطبيق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قانونين من قوانين الخدمة التي تتحكم بواقع المورد البشري في القطاع العام الجامعي، وهي قانون الخدمة المدنية، وقانون الخدمة الجامعية، ولكونها تمثل في الظرف الراهن البيئة الاكثر ملاءمة لاختبار فرضياتها وذلك بسبب عدّ العنصر البشري واقعاً تحت تأثير الادارة الرشيدة للجامعات التي تعد المعقل الرئيس لبناء القدرات المعرفية والمهارات وتطوير اداء الفرد في المجتمع ، علما ان مجتمع الدراسة قد بلغ (106, 118, 113) على الترتيب.

ب- عينة الدراسة:

جرى اختيار عينة قصدية شملت عددا من مجالس الجامعات وكلياتها المذكورة ضمن مجتمع الدراسة ، اذ بلغ عدد الاستبانة الموزعة (225) استبانة بواقع (75) استبانة لكل جامعة ، اما الاستبانة المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي كانت (71, 32, 60) على الترتيب اي (163) استبانة ، كما مبين في الجداول (3,4,5,6,7) ادناه:

## الجدول (3) المعلومات العامة لعينة الدراسة بحسب الجنس

الفرات الاوسط التقنية	انثى			ذكر		
	بابل	كربلاء	الفرات الاوسط التقنية	بابل	كربلاء	الفرات الاوسط التقنية
9	2	8	51	30	63	
%15	%6.25 50%	%11.3	%85	%93.75	%88.7	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة.

## الجدول (4) المعلومات العامة لعينة الدراسة بحسب العمر

64 - 55			54 - 45			44 - 35			34 - 25		
بغداد	بابل	كربلاء	بغداد	بابل	كربلاء	بغداد	بابل	كربلاء	بغداد	بابل	كربلاء
23	3	10	20	20	26	13	9	30	4	-	5
%38.8	%9.4	%14.1	%33	%62.5	%36.6	%21.6	%28.1	%42.3	%6.6	-	%7

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة .

## الجدول (5) المعلومات العامة لعينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

دبلوم عالي			ماجستير			دكتوراه		
بغداد	بابل	كربلاء	بغداد	بابل	كربلاء	بغداد	بابل	كربلاء
3	-	-	15	3	8	42	29	63
%5	-	-	%25	%9.4	%11.3	%70	%90.6	%88.7

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة .

## الجدول (6) المعلومات العامة لعينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة

20 - 16			15 - 11			10 - 6			5 - 1			بحسب عدد سنوات الخدمة
الفرات الاوسط التقئية	بابل	كربلاء	الفرات الاوسط التقئية	بابل	كربلاء	الفرات الاوسط التقئية	بابل	كربلاء	الفرات الاوسط التقئية	بابل	كربلاء	
6	3	12	10	6	21	5	5	12	1	-	3	
10%	9.4%	16.9%	16.7%	18.7%	29.5%	8.2%	15.6%	16.9%	1.7%	-	4.3%	

31 فأكثر			30 - 26			25 - 21			بحسب عدد سنوات الخدمة
الفرات الاوسط التقئية	بابل	كربلاء	الفرات الاوسط التقئية	بابل	كربلاء	الفرات الاوسط التقئية	بابل	كربلاء	
19	2	8	13	7	7	6	9	8	
31.7%	6.3%	11.3%	21.7%	21.8%	9.8%	10%	28.2%	11.3%	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة .

## الجدول (7) المعلومات العامة لعينة الدراسة بحسب العنوان الوظيفي

رئيس قسم			معون عميد			عميد			مساعد رئيس جامعة			رئيس جامعة			بحسب العنوان الوظيفي
الفرات الاوسط التقئية	بابل	كربلاء	الفرات الاوسط التقئية	بابل	كربلاء	الفرات الاوسط التقئية	بابل	كربلاء	الفرات الاوسط التقئية	بابل	كربلاء	الفرات الاوسط التقئية	بابل	كربلاء	
39	25	45	13	4	17	6	1	8	2	1	1	-	1	-	
65%	78.1%	63.4%	21.7%	12.6%	23.9%	10%	3.1%	11.3%	3.3%	3.1%	1.4%	-	3.1%	-	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة .

## يتضح من الجداول (3,4,5,6,7) ما يأتي

إن نسبة الذكور في جامعة كربلاء بلغت (88.7%) في حين كانت نسبة الاناث (11.3%) من العينة، وجاءت النتائج لدى جامعة بابل، إن نسبة الذكور هي (93.75%) وإن نسبة الاناث تمثل (6.25%) من أفراد العينة، في حين كانت نتائج جامعة الفرات الاوسط هي (85%) للذكور و(15%) للإناث وهذا يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تعتمد على الذكور أكثر من الاناث في إدارة أعمالها، لأنها ضمن مجتمع ذكوري.

اما بخصوص الفئة العمرية فكانت أعلى نسبة من أفراد عينة جامعة كربلاء تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (35-44 سنة)، إذ بلغت (42.3%) ومن ثم الفئة العمرية (45-54 سنة)، إذ بلغت النسبة (36.6%) ثم الفئة العمرية (55-64 سنة)، إذ بلغت (14.1%)، واخيرا جاءت فئة (34-25) بنسبة (7%)، فيما وضع الجدول ان اكبر فئة عمرية لدى عينة جامعة بابل تقع ضمن (45-54 سنة)، إذ كانت النسبة (62.5%) وفي المرتبة الثانية الفئة العمرية (35-44 سنة) وكانت النسبة (28.1%)، وحلت ثالثاً الفئة (55-64 سنة) بنسبة (9.4%) واخيراً الفئة (25-34 سنة) بنسبة (0%). اما اعلى نسبة من افراد عينة جامعة الفرات الاوسط التقنية تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (55-64 سنة)، إذ بلغت (38.3%) ومن ثم الفئة العمرية (45-54 سنة)، إذ بلغت النسبة (33.3%) ثم الفئة العمرية (35-44 سنة)، إذ بلغت (21.6%)، واخيرا جاءت فئة (25-34) بنسبة (6.6%) . وتوضح هذه النسب أن غالبية القيادات الادارية العاملة في الجامعات المعنية هم مزيج من فئة الشباب الواقعة ضمن الفئة العمرية أقل من (40 سنة) والخبرة التي تقع ضمن 55 فاكتر للعينات الثلاث وهذا يدل على أن الجامعات تعتمد على هذه الفئة الحيوية في العمل، وهم الشباب بوصفهم طاقة عمل متجددة وتحمل مواهب تستطيع معها تلبية متطلبات الجامعات، اما الخبرة فيعدون طاقات معرفية وسلوكية قادرة على ادارة تلك الجامعات.

ويوضح الجدول ايضاً أن أعلى نسبة من أفراد العينة في الجامعات الثلاث يحملون شهادة (الدكتوراه)، إذ جاءت النسب على الترتيب (88.7%)، (90.6%)، (70%) ومن ثم فئة (الماجستير)، وبنسبة (11.3%)، (9.4%)، (25%) وحلت فئة (الدبلوم العالي) في المرتبة الاخيرة بنسب (0%)، (0%)، (5%) اذ تمثل حالة صحية وذلك بأن دفة قيادة الجامعات لا تدار الا بمؤهلات علمية عالية جداً، وهذا يدل على أن وجود العنصر البشري الذي يحمل مؤهلاً علمياً، يُسهم في تعزيز الطاقات المعرفية والسلوكية في الادارة الرشيدة اذ يُعد وجود نسبة كبيرة من حملة الشهادات العليا مؤشراً حتمياً في ظل المؤسسات الاكاديمية.

اما فيما يخص سنوات الخدمة في الجامعات عينة الدراسة وكما يوضحها الجدول فكانت اعلى نسبة ضمن فئة (11-15) في جامعة كربلاء بعدها حديثة العهد مقارنة بجامعة بابل التي كانت اعلى نسبة لها هي في فئة (21-25) ومن ثم جامعة الفرات الاوسط التقنية عند فئة (31فاكثر) بوصفها اقدم الجامعات عينة البحث.

من خلال الجدول المذكور انفاً نلاحظ أنّ المرتبة الأولى في العينات الثلاث حصلت عليها فئة (رئيس قسم) وبنسبة (63.4%)، (78.1%)، (65%) على الترتيب وجاءت بالمرتبة الثانية فئة (معاون العميد) وبنسبة (23.9%)، (12.5%)، (21.7%) على الترتيب وفئة (عميد) حصلت على نسبة (11.3%)، (3.1%)، (10%) على الترتيب وحلت بعدها فئة (مساعد رئيس الجامعة) بنسب (1.4%)، (3.1%)، (3.3%) على الترتيب، وجاءت الفئة التالية في المرتبة الاخيرة وهي فئة (رئيس الجامعة) فكانت نسبة (0%) لكل من جامعة كربلاء والفرات الاوسط، اما جامعة بابل فنسبة (3.1%).

#### تاسعاً. أدوات جمع البيانات والمعلومات:

استخدمت ادوات عدة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الجانب المعرفي للدراسة والجانب التطبيقي للدراسة وهي:

أ. استبانة الدراسة<sup>1</sup>: تعد المصدر الأساس في الحصول على البيانات التي تتعلق بفقرات مقاييس الدراسة. وقد تألفت من (117) فقرة غطت ثلاثة متغيرات رئيسية انتظم تحتها (29) تسعة وعشرون بعدا فرعيا وللتحقق من صلاحيتها جرى عرض الاستبانة بصيغتها النهائية على عينة من الخبراء<sup>2</sup> في مجال الاختصاص، وقد جرى اختبارها من حيث:

- (1). **الصدق الظاهري:** وهو صدق يتعلق بمدى انتساب الفقرة إلى المجال الذي تنتمي إليه.
- (2). **صدق المحتوى:** وهو صدق يتعلق بقدرة فقرات المقياس على تغطية المجال الذي تمثله وهو صدق يخضع كذلك لأراء المحكمين لتحديد صدق المحتوى للأخذ بالملاحظات التي تؤشر من قبلهم.
- (3). **الصدق الإحصائي:** ويعني به ناتج الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة وعلى وفق القانون الآتي:

$$\text{الصدق الإحصائي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

- (4). **الثبات:** يعني الثبات أن تحصل على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى وبفارق زمني، ويمكن استعمال طرائق مختلفة منها الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة التجزئة

<sup>1</sup>. ينظر الملحق (2).

<sup>2</sup>. ينظر الملحق (1).

النصفية، ولكون طريقة الاختبار وإعادة الاختبار طريقة غير اقتصادية ومكلفة من حيث الجهد والوقت، لذا جرى استعمال طريقة إحصائية ناجعة ومعتمدة بشكل واسع وهي طريقة التجزئة النصفية (Split half) لإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الشخصية والأسئلة الزوجية وتصحيح هذا المعامل بمعادلة ارتباط (Spearman-Brown) استناداً إلى (أبو النيل، 1985: 188). وقد كان معامل الثبات يساوي ( ).

ب. الكتب والمصادر: جرى الاعتماد على المصادر الاجنبية بنسبة (98%) وذلك لعدم وجود دراسة عربية على حد علم الباحث بما يخص متغيرات الدراسة.

ج. الدوريات: جرى الاعتماد على (المقالات والبحوث) الاجنبية لإغناء الجانب النظري والتطبيقي للدراسة فيما يخص المتغيرات كافة.

د. شبكة الأنترنت: جرى دخول الباحث على بعض المواقع الالكترونية للإفادة من المصادر الاجنبية والعربية هي:

(1) [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

(2). المكتبة الافتراضية العراقية [www.ivsl.org/?language=ar](http://www.ivsl.org/?language=ar)

(3) [www. Amazon.com](http://www.Amazon.com): Book.

(4) [www.search.proquest.com](http://www.search.proquest.com).

(5) [www.online.sagepub.com](http://www.online.sagepub.com).

## 2. ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية:

لاتسام الدراسة بالطبيعة اللامعلمية (Nonparametric) فإنها بحاجة الى إحصاء لاعملي، وهو الإحصاء الذي لا يتقيد بالشروط التي لايتقيد بها الباحث عند استخدامه الإحصاء المعلمي لاسيما فيما يتعلق بحجم العينة وبشكل التوزيع التكراري وغالبا ما يستعمل في العينات الصغيرة وفي التوزيعات الحرة غير المقيدة بالتوزيع الطبيعي ويفترض الإحصاء اللامعلمي ان مشاهدات العينة تكون مستقلة وان المتغيرات مستمرة (القرشي، 2007: 120) لذا جرى الاستعانة بأدوات إحصائية متعددة منها:

1. **الوسيط: (Median)** احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستعمل في الدراسات اللامعلمية، ويأتي من خلال ترتيب القيم تصاعدياً او تنازلياً، اذ تقسم القيم على قسمين متساويين في العدد، اذ يحتل الوسيط الموقع الأوسط تقنياً بحيث يكون عدد الإجابات مماثلاً لما فوق وتحت الإجابة المتوسطة، غير ان الإجابة المتوسطة هي من ضمن مجموعة كبرى وبهذا يكون عدد القيم الأصغر منه مساوياً لعدد القيم الأكبر منه.(الساعدي، 2006: 43)

2. **المدى:** (Range) هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المجموعة (شقيير والحلبي، 2000: 102).
3. **التحليل العاملي:** (Factor Analysis) لاختزال المتغيرات إلى عوامل قليلة تضم تلك المتغيرات ذوات المعاملات المعنوية الكبيرة فحسب (الدباغ، 1989). فالتحليل العاملي هو أسلوب إحصائي يهدف إلى تدوير المحاور التي تقع عليها البيانات بغرض الحصول على عوامل ذي دلالة لا تتغير من تحليل لآخر، وفي عملية التحليل العاملي تتخذ كل طريقة من طرائق التحليل في وضع المحاور المرجعية مذهباً مختلفاً، ويجب تدوير هذه المحاور لكي نضعها في أماكن محددة يسهل تفسيرها ومقارنتها (عماد الدين، 1967: 140).
4. **معامل ارتباط الرتب كندال:** (Kendal Correlation Coefficient) يعتمد قانون كندال على الإشارات فان كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعنية أكبر أخذت إشارة موجبة ذلك لأنها مع ترتيب الأعداد الطبيعية، وان كانت أصغر أخذت إشارة سالبة، ويكون معامل ارتباط الرتب مساوياً للنسبة بين المجموع الجبري للإشارات بوضعها الحقيقي على مجموع الإشارات عندما تكون الرتب للقيم المرتبة تصاعدياً أو تنازلياً (المشهداني، 1976: 66).
5. **معامل (ألفا - كرونباخ):** (Alpha - Cronbach) تستعمل معادلة (ألفا - كرونباخ) لاستخراج معامل (ألفا - كرونباخ) وذلك لقياس مدى دقة استبانة البحث، فعندما يزيد المعامل عن (60%) فان هذا يؤشر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً إلى (Sekaran)<sup>3</sup>. وقد كان متسقاً بنسبة (89%).
6. **اختبار كروسكال-واليز:** لتحليل التباين من الدرجة الأولى للرتب (The Kruskal - Wallis One Way Analysis of Variance by Rank)، يعد اختباراً كفوئاً لأنه يستعمل معلومات إضافية غير الوسيط، إذ ان افتراضات هذا الاختبار تتلخص بوجود ( $K$ ) من العينات وبأحجام ( $n_1, n_2, \dots, n_k$ ) وان المشاهدات مستقلة داخل العينات وبينها، وان المجتمعات المسحوبة منها العينات متماثلة ماعدا قيمة الوسيط إذ تفترض وجود مجتمع واحد على الأقل مختلف عن البقية. كما ان البيانات على الأقل رتبية ومتغيراتها مستمرة. (القرشي، 2007: 198)، وهو ملائم للاختبارات التي تتعلق بأكثر من عينتين مستقلتين.
7. **اختبار مان وتني:** (Mann-Whitney U) يعد من المقاييس اللامعلمية لاختبار التباين بين عينتين مستقلتين.

<sup>3</sup> Cronbach L., (1984), Essentials of Psychological Testing, NY, Harper & Row's: P: 120.

8. تحليل المسار الحرج: ( Critical Path Analysis ) سلسلة من الأنشطة الحرجة التي تربط نقطة البداية والنهاية في المخطط الشبكي.

#### عاشراً: حدود الدراسة:

لابد أن تتسم الدراسات بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي، فإذا كان العمق العمودي يتكفل بالجانب الفكري والفلسفي من الدراسة، فإن النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود الدراسة، إذ لابد من أن يكون التوجه من ضمن حدود واضحة ومعلومة تعمل على حصر الجهود في اطار نقطة بذاتها، وليس في عدد من النقاط، مهما كانت صلاتها قوية بالنقطة الأساس. وقد تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

1. **الحدود المكانية:** جرى تطبيق الدراسة في بعض الجامعات العراقية [جامعة كربلاء، جامعة بابل، جامعة الفرات الاوسط التقنية]. الواقعة في مدينة بابل وكربلاء والكوفة.
2. **الحدود الزمانية:** إمتدت الحدود الزمنية للدراسة للمدة الواقعة بين (بداية تشرين الثاني/2015) ولغاية (نهاية شباط/ 2016).
3. **الحدود العلمية:** ان الدراسة محددة علميا بما جاء بأهدافها.

## المبحث الثاني

## بعض الدراسات السابقة

تضمن هذا المبحث، عرض بعض الجهود الفكرية المتعلقة بموضوعات الدراسة الحالية ومتغيراتها، التي سعى اليه الباحث عبر مناقشته لهذه الدراسات والتي ركزت بها على الجانب التطبيقي والنظري. والذي جرى من خلاله تنفيذ فكرة الدراسة الحالية، اذ تكتسي مثل هذه المراجعة للدراسات المتعلقة بالموضوع، أهمية بالغة لا سيما انها تمثل تنبعاً لجهود الباحثين في حقل الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وللنتائج التي توصلت اليها دراساتهم، ومن ثم فهي تشكل الاساس العلمي السليم الذي تقوم عليه الدراسات اللاحقة.

وعليه، فان الدراسة الحالية تتسم بالتميز من خلال ربطها لمتغيرات الدراسة والتي يحاول الباحث التركيز على كيفية تطبيق فكرة الدراسة وتحويلها من اطارها النظري الى جانبها التطبيقي، وهذا يعد تحدياً بحد ذاته.

جرى تنظيم فقرات المبحث على وفق مجموعات تهتم كل مجموعه بمتغير رئيس من متغيرات الدراسة الحالية (حاکمية المورد البشري، والطاقة التنظيمية المنتجة، والإنغراز الوظيفي)، مع أنّ الباحث لم يجد أية دراسة جمعت بين تلك المتغيرات الثلاثة، وقد جرى تبويب الدراسات على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير (حاکمية المورد البشري).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير (الطاقة التنظيمية المنتجة).

ثالثاً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير (الانغراز الوظيفي).

أولاً: بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير (حاکمية المورد البشري).

نظراً لعدم وجود دراسات نظرية وتطبيقية تناولت حاکمية المورد البشري في العصر القديم أو الحديث سواء أكانت في العراق أم الوطن العربي واستكمالاً لمنهجية البحث العلمي ارتأينا عرض بعض الدراسات الأجنبية ذات الصلة بالموضوع والتي وظفنا بعض أطرها النظرية والتطبيقية في دراستنا الحالية .

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حاکمية الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحاکمية الشركات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من لدن مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحاکمية الشركات (The Financial Aspects of Corporate Governance), ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات والفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001. وعلا المستوى الدولي يعد التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (Organization For Economic Co-Operation And Development) (OECD,1999) بعنوان: مبادئ حاکمية الشركات (Principle of Corporate Governance) وهو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم. ومنذ ذلك التاريخ ولحد الان ظهرت انواع من الحاکمية (الحاکمية الجيدة، والحاکمية العامة، والحاکمية الاجتماعية، والحاکمية السياسية)، وقد اهتم بها الكثير من المراقبين والمهتمين من الاكاديميين والسياسيين والحكومات والهيئات الدولية والعالمية, اذ ظهرت العديد من الدراسات بهدف تسليط الضوء على اهميته ومفهومه ووضع قواعده وتحليل الالتزام به وفي هذا الاطار تعالت الصيحات المنادية بضرورة البحث في موضوع حاکمية المورد البشري من اجل اصلاح وتطوير البشر بوصفهم الركيزة الاساسية لتطوير الاسس التي تراقب بها المنظمات.

اذ كانت دراسة (Valeria & Rick, 2001) الموسومة بـ(ميزة حاکمية المورد البشري)

(The virtue of HR governance) أولاً الدراسات العالمية ضمن مدونة الموارد البشرية الكندية Canadian HR Reporter فضلاً عن عدها بداية لدراسة مفهوم حاکمية المورد البشري, فقد ركزت على جانبين مهمين هما الهيكل والعملية واستخدامهما لتوجيه وإدارة ممارسات الموارد البشرية. إذ اكدت على ان مفتاح الحاکمية يكمن في تحديد المسؤوليات الائتمانية وخلق هيكل وعمليات لإدارة هذه المسؤوليات. اذ تقع تلك المسؤوليات على عاتق مجلس الإدارة لاتخاذ القرار الذي سيتم به تفويض الواجبات وثم التأكد من أن الأفراد المسؤولين لديهم المعرفة والخبرة المطلوبة لأداء هذه الواجبات. وان حاکمية الموارد البشرية تتكون من أربعة مجالات هي:

1. حاكمية خطة التقاعد.
2. حاكمية خطة استحقاقات.
3. حاكمية خطة التعويضات.
4. حاكمية ممارسات التوظيف.

اما دراسة **Merger consultants (2003) من لدن خبراءها Brent Heslop, David Hilborn, John Koob, and Robin Szumyk** الموسومة بـ(لماذا حاكمية المورد البشري مهمة) "**Why HR Governance Matters**" هدف الدراسة إلى تقديم مجموعة من العناصر الفنية التي تساعد القادة في إدارة المجالات التي تحتاج إلى التركيز والمساءلة الفاعلة. إذ اعتمدت الدراسة على عرض مفاهيمي لمجموعة من العناصر التي وضعتها **Merger consultants** والتي تقوم على خمسة عناصر وهي: الهيكل والمساءلة، فاعلية المجلس، فلسفة ومبادئ التشغيل، الأنشطة الأساسية للإدارة، مراقبة الأداء. وخرجت الدراسة بمجموعة من الجوانب المهمة التي تسهم في إبراز الجانب الفعال لحاكمية المورد البشري في تحقيق الأداء المميز، ومن هذه الجوانب:

- أ- الوعي بضرورة عملية التخطيط والتصميم .
- ب- التركيز على تحقيق التوازن بين حاجات المنظمة لرأس المال البشري ومسؤولياتها التشغيلية والائتمانية .
- ت- يجب ان يكون هناك فهم وقبول وعمل ومشاركة لأصحاب المصلحة HR الداخليين والخارجيين.
- ث- ضرورة التنسيق مع المنظمات الحالية والارتباط بها من حيث قدرتها على الكيفية التي تقيس بها استدامة النجاح لكل وظيفة والاعمال الداعمة لها.

ومن الدراسات الكمية التي حاولت ان تمهد لدراسة مفهوم ادارة الموارد البشرية ضمن موضوع حاكمية الشركات بشكل صريح هي دراسة (Konzelmann .,et al :2006): الموسومة بـ(حاكمية الشركات وإدارة الموارد البشرية) **Corporate Governance and Human Resource Management** إذ هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة المتبادلة بين حاكمية الشركات وممارساتها ونتائج إدارة الموارد البشرية (HRM) وتأثيرها في مستوى المنظمة، والتي تستمد من هيمنة متطلبات أصحاب المصالح و مساهمة إدارة الموارد البشرية .

اذ استعملت الدراسة استمارة الاستبانة من عدة متغيرات رئيسة وهي (ممارسات إدارة الموارد البشرية، ونتائج إدارة الموارد البشرية) وقد اختارت عينة من مديري وموظفي الشركات العاملة في قطاعات مختلفة، اذ كان حجم عينة الشركات (2189) شركة، (682) شركة قطاع عام، و(829) شركة مساهمة محدودة، و(208) شركة يديرها مالكوها، و(470) شركة القطاع الخاص الأخرى، وان الاستطلاع شمل المديرين والموظفين والبالغ عددهم (1720) بمعدل (16) موظف لكل شركة واعتمدت الاستمارة على مقياس خماسي.

اذ توصلت الدراسة الى ان نتائج إدارة الموارد البشرية تتخفف مع تزايد حجم المنظمة لأنها ترتبط بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين، في حين ان صغر حجم المنظمة، يسهم في زيادة القدرة على تحقيق النتائج المتوقعة من الاستخدام الفعال لإدارة الموارد البشرية. وبعبارة اخرى ان الأهداف المعلنة لإدارة الموارد البشرية تحقق مستويات عالية من الادارة والرقابة الذاتية للموظف، والمسؤولية العالية.

فيما بعد جاءت دراسة (Maciel, et al., 2012): الموسومة بـ(هيكل حوكمة الشركات وأثرها في إدارة الموارد البشرية والأداء المالي) Corporate Governance Structure and Its Impact on Human Resource Management and Financial Performance

لكي تناقش تأثير هيكل حاكمية الشركات في إدارة الموارد البشرية والأداء المالي ضمن نطاق بيئة الأعمال الكولومبية. عبر اختبار أربعة نماذج، معتمدة بذلك على نوعين من المقاييس : الأداء المالي: والمتمثل بأدوات المبيعات والموجودات والعائد على الموجودات والارباح التشغيلية / المبيعات. والآخر متمثل باستمارة الاستبانة من عدة متغيرات(هيكل حاكمية الشركات و موقف الإشراف و القدرات المميزة في الموارد البشرية , والتعاون)

ان اهم ما توصلت اليه تلك الدراسة بأن هيكل حاكمية الشركات لا يفسر سلوك المديرين التنفيذيين، ولا أنظمة التعاون القائمة داخل المنظمة. ولكن يمكن القول بان موقف الوكيل والتعاون سيكون له أثر إيجابي في توليد الطاقات والقدرات المميزة في الموارد البشرية والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

وجاءت دراسة (Kaplan .,et al :2013): الموسومة ب(حاكمية الموارد البشرية : ماذا تعني  
**Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in  
low- and middle-income countries** هدفت الدراسة إلى تعزيز النظام الصحي عبر  
أحداث تداخل بين القوى العاملة الصحية والحاكمية من خلال تقديم إطار عمل لدراسة قضايا القوى  
العاملة الصحية المتعلقة في ثمانية مبادئ للحاكمية هي: الرؤية الاستراتيجية ، المساواة، الشفافية، نظم  
المعلومات، الكفاءة، (المساواة / العدالة) الاستجابة والمشاركة (صوت الموظف). مستندة بذلك إلى  
مراجعتها للأدبيات على وضع إطار يصف الروابط ويعين المؤشرات بين الحاكمية والقوى العاملة  
الصحية، إذ قامت على تحليل نوعي لبيانات تقييم النظام الصحي (HSA) Health System  
Assessment، وفق منهجية سريعة قائمة على مؤشر تحديد نقاط القوة والضعف الرئيسة للنظام  
الصحي باستخدام مجموعة من المؤشرات المتعارف عليها ، والتي أنجزت لتحديد كيف ان 20 دولة من  
ذوات الدخول المتوسطة والمنخفضة قد فعلت الحاكمية الصحية لتحسين أداء القوى العاملة الصحية.  
وأظهرت النتائج ان 20 بلداً عينة الدراسة أحرزت تقدماً متبايناً في تنفيذ المبادئ الثمانية للحاكمية.  
عبر إظهار نقاط القوة التي تشمل زيادة الشفافية لمصادر التدفقات المالية عبر مقميتها عن طريق تنفيذ  
منهجية مؤسسية لحسابات الصحة القومية. وزيادة القدرة على الاستجابة للحاجات الصحية للمجتمع  
عبر تدريب ملاكات جديدة من العاملين في مجال الصحة لمعالجة النقص وتقديم الرعاية لسكان  
المناطق النائية والريفية. وجود هياكل لتسجيل وتقديم التراخيص للمهنيين الطبيين لممارسة المهنة في  
القطاع العام؛ وتنفيذ البرامج الرائدة لتطبيق الحوافز المالية وغير المالية بوصفها وسيلة لزيادة الكفاءة.  
وتشكل نقاط الضعف العامة والناشئة في مجال (HSA) صعوبات في البلدان النامية، عبر تنفيذ  
وتقييم سياسات القوى العاملة الصحية ووضع الخطوط العريضة لرؤية استراتيجية للقوى العاملة  
الصحية؛ وتنفيذ نظام منح التراخيص والتشريعات الخاصة بعقد العاملين في مجال الصحة واخضاعهم  
للمساءلة بعد دخولهم سوق العمل. والافادة من نظم المعلومات الصحية للحصول على البيانات من  
مقدمي الخدمات وإيصالها إلى صانعي السياسات.

وتعد سنة (2014) من أكثر السنوات التي برزت فيها آثار الموارد البشرية في الحاكمية إذ ظهرت دراسات متعددة تبحث فيها، ومنها دراسة (A GROBLER .,et al :2014): الموسومة بـ(الحاكمية والموارد البشرية: تطوير اطار عمل للمنظمات الجنوب افريقية) **Governance and "HR : the development of a framework for South African organizations** والتي استجابت للتطورات البحثية في مجال الحاكمية إذ سعت إلى تطوير اطار عمل لحاكمية المورد البشري خاص بالمنظمات الجنوب افريقية معتمدة بذلك على مدونات لجنة الحاكمية King III, و تسليط الضوء على أهمية وظيفة الموارد البشرية، فضلا عن علاقتها وتأثيرها مع الأنشطة التنظيمية الأخرى. وان اهم ما توصلت اليه الدراسة هو ان نتائجها تؤكد على ان العديد من أنشطة حاكمية HR للمنظمات مثل (الامتثال) هي رد فعل ، نشاء لمنع أو التخفيف من المخاطر والالتزامات المرتبطة بعدم الامتثال. ولذلك فمن الضروري على أي منظمة حشد الموارد لأخذ التدابير الاستباقية للامتثال ، مثل سياسات واجراءات الموارد البشرية ، والتي تنقل الموارد البشرية من الأدوار التقليدية كالمنظم والمدير ليصبح شريك الاعمال ومحكم الموارد البشرية من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على إطار حاكمية HR.

وبالاتجاه نفسه جاءت دراسة (Ibrahim And Zulkafli ,2014) الموسومة بـ(مواءمة حوكمة الشركات، إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات: نهج أصحاب المصلحة) **Aligning Corporate Governance, HRM and Firm Performance: A Stakeholder Approach** جمعت البيانات من خلال دراسة مسحية على عينة من العاملين في الشركات الصناعية العامة والمدرجة ضمن دليل اتحاد الصناعيين الماليزي بعدة الأكثر شمولية من حيث عدد الشركات. إذ كانت الاستبانة باللغتين الإنجليزية والماليزية واقترحت إطارا بحثيا لدراسة دور ممارسات حاكمية الشركات على التأثير في ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنفيذها في المنظمة. والذي غد مجالاً مهماً من مجالات البحوث كما سلط الضوء على أهمية ممارسات حاكمية الشركات بوصفها عنصراً رئيساً في تحديد سياسة الموارد البشرية في المنظمة، وهذا بدوره سوف يؤثر في أداء الشركات. إذ ان ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة تعمل كمتغير وسيط بين ممارسات حاكمية الشركات بـ(متغير مستقل) وأدائها(كمتغير تابع). يعتمد الإطار على نظرية أصحاب المصلحة التي تقوم عليها هذه الدراسة.

وبتزامن زمني وبالاجتهاد نفسه من حيث تقديم اطار او نموذج للحاكمية جاءت دراسة ( Saliba, )  
**2014, الموسومة ب(حاكمية المورد البشري - الحارس المحوري) The HR Governance - Real Gate Keeper**  
 لتقدم نموذجا ملموساً لحاكمية HR الذي يغطي بشكل شامل مختلف الجوانب  
 التي تحتاجها المنظمات للتقليل من مخاطر الموارد البشرية. معتمدة بذلك على العرض النظري لمفهوم  
 حاكمية الشركات ومن ثم عرض لنموذج حاكمية HR الذي وضعته وحدة بحوث اعمال HR " الذي  
 يقوم على ثلاث ركائز وهي: "مجالات الحاكمية"، "الهيئات الشرعية للحاكمية"، و "أدوات الإدارة  
 المختارة". وأكدت نتائج الدراسة على ضرورة اعتماد المنظمات نموذج حاكمية المورد البشري من أجل  
 التأكد من أن الموارد البشرية يتم إدارتها بشكل مناسب ومراقبتها بشكل عميق وبطريقة تخفف من  
 مخاطرها .

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير (الطاقة التنظيمية المنتجة).

بدأ مفهوم الطاقة في المجال التنظيمي (Organizational Energy) عندما قدم (Adams)  
 مفهوم التحويل التنظيمي عام (1984)، فأُنبرت دراسة (Tosy , 1999), الموسومة ب(تقييم المنظمة  
 المتعلمة: الجزء 2 - الكشف عن مناهج عملية للتقييم) Assessing the learning  
 (organization: part 2 exploring practical assessment approaches) إذ وصفت  
 إن منظمات الاعمال تسع إلى تميز نشاطها من خلال خلق وانشاء طاقة تنظيمية مميزة عن منافسيها  
 ، وإن الأساس في ذلك هو سعي هذه المنظمات إلى تقديم اداء بمستوى متطور بحيث يمكن قياس هذه  
 الطاقة بناءً على مجموعة من المحددات أو الأبعاد الموجودة في الشخص والمتمثلة ب (1. الجذر 2.  
 الجذع ( منطقة أسفل الظهر) 3. السرة 4. القلب 5. البلعوم 6. العين الثالثة ( منطقة ما بين العينين)  
 7. الدماغ). وبناء على البحوث والدراسات التي اطلع عليها (Tosy) فقد خرج بسبعة ابعاد للطاقة  
 التنظيمية وهذ الأبعاد هي الإلهام، والتكامل، والمضمون ، والمجتمع، والسيطرة، والنشاط والوجود  
 (الكيان). إذ عُدت المحاولة الأولى لقياس الطاقة.

وما سبق نلاحظ أن الدراسات الاولية للطاقة كانت تركز على طاقة الفرد اما الآن فاصبح الاهتمام  
 بالطاقة على المستوى التنظيمي والذي تمخض عنه ظهور مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال  
 العديد من الدراسات التي اجريت في هذا المجال . والتي تناولت عدة جوانب منها مفاهيمية واخرى  
 تطبيقية .

إذ كانت أولًا الدراسات التي وجهت إهتمامات الباحثين في الألفية الثالثة هي دراسة (Bruch & Ghoshal, 2003) الموسومة بـ(اطلاق العنان للطاقة التنظيمية)، **Unleashing Organizational Energy** التي بحثت الاطر المفاهيمية فقط دون تحديد مقياس كمي للطاقة التنظيمية, اذ عدت أن نجاح المنظمات يكون عبر اطلاق العنان لما تمتلكه من طاقة تنظيمية مبنية على أساس مدخلين هما استراتيجية "قتل التتين" المتمثلة بالجانب العدوانى الذي يبين تركيز الافراد على العواطف والجهود والتهديدات, اما الاستراتيجية الاخرى هي "الفوز بالأميرة" والانتقال الى منطقة العاطفة من خلال بناء الحماس لرؤية مثيرة, اما فشل المنظمات فيكون عندما لا تمتلك هذه الاستراتيجيات.

توالت الأبحاث والدراسات بشكل مستمر للوصول إلى مقياس حديث للطاقة التنظيمية المنتجة, فقد عمد الباحثون إلى ترجمة هذه الدراسة إلى الواقع من حيث التعامل مع تطور ابعاد عملية لقياس الطاقة التنظيمية فجاء (Cole et al,2005) بدراسته الموسومة بـ(تطوير والتحقق من صحة مقياس الطاقة التنظيمية) **Development and validation of a measure of organizational energy**. إذ عُدت بداية لدراسة مقياس للطاقة التنظيمية إذ وضعوا حدوداً ثلاثة أبعاد جوهرية لقياس الطاقة التنظيمية المنتجة (POE) تمثلت بـ ( الطاقة المعرفية , الطاقة العاطفية , الطاقة السلوكية) والتأكد من صحة اثنين من عوامل الطاقة التنظيمية، وهما الكثافة والنوعية التي جاءت بها الدراسة السابقة. هذه المقاييس تجمع لتصنيف وقياس مستويات الطاقة التنظيمية داخل الكيان التنظيمي عبر التحقق من صحة العلاقة بين الطاقة الفردية والجماعية في المنظمة وأداء تلك المنظمات. اذ يعتقد الباحثون أن المنظمة النشيطة هي القادرة على الجمع بين القدرات المعرفية والبدنية والعاطفية وملائمتها للقوى التنظيمية .

وبهذا المفهوم جاءت دراسة (Shiuma et al ,2007) الموسومة بـ(تقييم الطاقة داخل المنظمات) **Assessing energy within organizations** إختبرت هذه الدراسة مدى أهمية تقييم الطاقة داخل المنظمة من أجل دفع أداء الأعمال. اذ انها تتفحص مصادر وديناميكية الطاقة، من أجل تقديم رؤية واضحة عن طبيعة المنظمات النشيطة، وكيف يمكنها الافادة من مفهوم الطاقة لتحسين أداء الأعمال عبر ثلاث ديناميكيات للطاقة داخل المنظمة تتمثل بـ :-

1. دافع الطاقة الفردية يكون عن طريق السلوك الفردي.
2. دافع طاقة الفريق عن طريق التفاعل الاجتماعي.
3. اما الطاقة التنظيمية فتتحرك بواسطة الهيكل التنظيمي.

وقد استنتج أن الطاقة التنظيمية هي المتغير التابع، بدلا من المتغير المستقل، في تحليل النجاح التنظيمي والقدرة التنافسية. وتتكون هذه الطاقة من العناصر المعرفية والبدنية والعاطفية التي تكون بمثابة القوة التي تحفز السلوك.

وجاءت دراسة (Derman,2008) الموسومة بـ(الطاقة التنظيمية ورفاهية الفرد) **Organizational Energy & Individual** والتي اجريت على عينة بلغت (520) موظفاً من عدة مؤسسات مالية في جنوب افريقيا، واعتمدت على مقياس (Tosy , 1999) في قياس الطاقة التنظيمية، وشملت أيضاً تراكيب جديدة: مثل حجم المنظمة ونوع المنظمة ونوع الصناعة. الغرض من هذا هو لإعطاء النتائج بين مختلف الصناعات، وإيجاد الارتباطات المحتملة بين العوامل الرئيسية للطاقة التنظيمية وحجم المنظمة، ونشاط المنظمة، وتوصلت إلى وجود علاقة بين الطاقة التنظيمية ورفاهية العاملين.

ولابد من الإشارة إلى أن الطاقة التنظيمية لأي منظمة مهما اختلف حجمها أو نشاطها ممكن أن تتأثر بمجموعة من الدوافع، وبسبب حداثة الموضوع كان هناك عدد قليل من الدراسات التي تناولت العوامل أو الدوافع المحركة للطاقة منها دراسة (Lamberti,2010) الموسومة بـ(دوافع الطاقة التنظيمية المنتجة) **The Drivers of Productive Organizational Energy** وهي دراسة استطلاعية كمية شملت استطلاع آراء 219 صانع معرفة في منظمات الأعمال الجنوب أفريقية الذي يعرفهم (Drucker, 1999) كأفراد متعلمين يمتلكون مهارات متخصصة، و يعملون مباشرة مع المعلومات، واقتربت الدراسة مجموعة من الدوافع المحركة للطاقة التنظيمية المنتجة هي (هوية الشركة، والاستغراق والثقة والقيادة والذكاء العاطفي وممارسات الموارد البشرية)، وصنفت هذه الدوافع إلى فئتين مختلفتين؛ عوامل تنظيمية وأخرى شخصية. إذ كل من هذه الفئات لها مجموعات فرعية من العوامل فالمجموعات الفرعية الخاصة بالفئة الشخصية تتكون من (الثقة، والاستغراق، وهوية الشركة). في حين أن المجموعات الفرعية لفئة التنظيمية هي الثقة، والاستغراق، وهوية الشركة، و ممارسات الموارد البشرية. وكشفت الدراسة إلى أن الثقة، والاستغراق، وهوية الشركة هم الأكثر أهمية من بين دوافع الطاقة التنظيمية المنتجة.

وإستكمالاً لما طرحته هذه الدراسة فقد كان للعوامل التنظيمية والشخصية نصيبٌ أيضاً فتصدت دراسة (Louw, 2011) الموسوم (عوامل تمكين وتثبيط الطاقة التنظيمية المنتجة) (Enabling and Inhibiting Factors of Productive Organizational Energy) إذ وضعت هذه العوامل اعتماداً على آراء العاملين في المنظمات الجنوب أفريقية إذ اعتمد في تشكيلها على التمثيل المرجح لأفضل خمسة عوامل تمكين للطاقة التنظيمية المنتجة. وكانت هذه العوامل هي (التقدير , الامن الوظيفي, دعم الادارة , المكافاة , فرص نمو الشخصية) اما عوامل التثبيط الرئيسة تتكون من البيروقراطية، وعدم الانضباط وقلة الموارد, وكانت هناك فروق جوهرية بين المشاركين في المستويات الثلاثة المختلفة من الموظفين.

وتزامنا مع الدراسة السابقة ومتابعة للموضوع الجدلي لدوافع الطاقة التنظيمية المنتجة لدراسة (Lamberti,2010) قدم (Sriruttan, 2011) دراسته الموسومة بـ(الطاقة التنظيمية والأداء: أهميتها وآثارها في صناع المعرفة). **Organizational energy and performance: relevance and implications among knowledge workers** سعت هذه الدراسة إلى تحديد الخصائص التي تخلق مستويات عالية من الطاقة ولاختبار قوة العلاقة بين هذه الخصائص من أجل تحديد علاقة الارتباط بين الطاقة التنظيمية والأداء. هذه الدراسة، ليست محاولة لإيجاد دليل على العلاقة السببية المباشرة بين دوافع الطاقة التنظيمية والأداء التنظيمي. بل إنها تسعى إلى توضيح دوافع الطاقة التنظيمية كمتغير تابع وقوة علاقته بالمتغير التفسيري الأداء التنظيمي.

اما دراسة (Taylor et al,2012) الموسومة بـ(الطاقة والتعلم في العمل: أهمية الطاقة), **Energy & Learning At Work: The Importance Of Energy** اشارت إلى ان الطاقة هي مركز التعلم، والإدارة، والعمل. عبر استعراض مفاهيمي لمجموعة من المفاهيم الأساسية المعنية بالطاقة البشرية والعمل والتعلم وكشفت الدراسة ان الطاقة هي المفهوم الأساس لدراسة التعلم والإدارة في مكان العمل.

ثم جاءت دراسة (Cuff & Barkhuizen, 2014) الموسومة بـ(التحقق من صحة مقياس الطاقة التنظيمية المنتجة ضمن نطاق جنوب أفريقيا) **Validating a Measure of Productive Organizational Energy in the South African Context** التي اجريت على عينة متنوعة من العاملين في مختلف المنظمات الجنوب أفريقية اذ شملت (502) عامل وهدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت توجد فروق كبيرة في ادراكات المستجيبين عن أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة على أساس خصائصهم الديموغرافية. واستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لتناوب الهادف

لنموذج العوامل الثلاثة للطاقة التنظيمية المنتجة (المعرفية والعاطفية والسلوكية)، وأظهرت جداول الاتساق الداخلي ان اجابات العينة كانت مقبولة و متكافئة بين المجموعات العرقية البيضاء والسوداء. وهذا دليل على فائدة مقياس الطاقة التنظيمية المنتجة في نطاق جنوب أفريقيا كأداة تشخيصية لتقييم مستويات الطاقة التنظيمية المنتجة بين المنظمات. عدت الدراسة مساهمة مهمة في مجال علم النفس الإيجابي والعلوم الاجتماعية من خلال استكشاف وتأكيد ان الطاقة التنظيمية المنتجة بوصفها بناءً يمكن استخدامه لتقييم الحالات النفسية الإيجابية في مكان العمل.

ثالثاً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير (الانغراز الوظيفي).

كانت الدراسات السلوكية سابقاً تركز في دراسة نماذج دوران العمل التقليدية على بعض العوامل المتمثلة ب(الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) اثناء الوظيفة, وبعد ذلك كانت هناك محاولات بحثية للعديد من الباحثين (Griffeth & Hom, 1995; Mobley 1982; Steers & Mowday, 1981) لدراسة نماذج عادة ما تكون مؤطرة من حيث ظروف سوق العمل أو توافر فرص عمل بديلة، او على عوامل أخرى لا علاقة لها بالوظيفة، مثل المسؤوليات الأسرية.

وبعدها ظهرت بواكير التطوير في موضوع الانغراز الوظيفي سنة (2001) من خلال كتابات (Mitchell, et al, 2001a) عندما أشاروا في دراستهم الموسومة بـ(كيف تحافظ على أفضل

موظفيك: تطوير سياسة الاحتفاظ فعالة) **How to keep your best employees:**

**Developing an effective retention policy** معتمدين بذلك على بعض الأبحاث الجديدة وآثارها في دوران العمل وإدارة الاحتفاظ بالعاملين. هذه الأفكار تتحدى الحكمة التقليدية القائلة بأن "العاملين غير الراضين يتركون العمل وان المال وحده الذي يبقيهم". العاملون غالباً ما يتركون العمل لأسباب لا علاقة لها بوظائفهم. ففي كثير من الحالات، هناك أحداث و صدمات غير متوقعة تكون السبب في تركهم للعمل. ، قامت الدراسة بتطوير نموذج يوضح ثلاثة ابعاد هي (الملائمة و الروابط والتضحية) واستخدمت المقابلات الشخصية والاستبانة كأداة في ثلاث دراسات منفصلة. لتقيس ابعاد الانغراز الثلاث سواء في العمل او خارجه. وشملت عينة الدراسة متاجر تجزئة (البقالة) (N = 177)، ومستشفى (N = 208)، ومؤسسات مصرفية (N = 841). وخرجت الدراسة بنتيجة وهي وجود ارتباط سلبي بين الانغراز الوظيفي ونوايا ترك العمل في جميع المنظمات الثلاث. فضلا عن ان العاملين الذين أفادوا بأنهم منغرزين أكثر في وظائفهم هم أقل عرضة لمغادرة مؤسساتهم ويكونون ملتزمين وراضين ومرتبطين في وظائفهم، إذ عدت هذه الدراسة مساهمة مهمة في مجال الأدب التنظيمي بوصفها بناءً

يُدمج بحوث الاحتفاظ بالعاملين والتي تركز على الرضا الوظيفي، والانغماس الوظيفي، والالتزام التنظيمي مع نماذج دوران العمل بناء على الهيكلية الاقتصادية والخارجية لأسباب ترك المنظمة.

وجرى إعداد دراسة لاحقة للباحث نفسه وزملائه (Mitchell, T., et al, 2001b) عن (لماذا

يبقى الأفراد : استخدام الانغراز الوظيفي للتنبؤ بالدوران الطوعي) **Why People stay: Using**

**Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover)** إذ اقترحوا بعض الطرائق

الجديدة والمثيرة للتفكير في استبقاء الموظفين عبر مفهوم جديد يدعى الانغراز الوظيفي. معتمداً بذلك

على استمارة استبانة وزعت على قطاع المستشفيات وكانت محاور الاستبانة مكونة من (الروابط،

الملائمة ، والتضحية كل واحدة منهم قيست على مستوى المنظمة ومرة على مستوى المجتمع) فضلاً

عن متغير الدوران الطوعي ومتغير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن

الانغراز سواء أكان على مستوى المنظمة أم المجتمع يؤدي إلى انخفاض نية ترك الوظيفة وانخفاض

المغادرة الفعلية. ويبدو جلياً أن هذه النتائج تدعم التركيز الحالي من لدن المقالات الأكاديمية والصحفية

على ضرورة اهتمام المنظمات بحياة الموظفين سواء داخل أو خارج المنظمة باعتبار أن ثمة عوامل

غير موقفية وغير مالية تسهم في إبقاء الأفراد في وظائفهم.

أما دراسة (Mallol, 2002) الموسومة بـ(الانغراز الوظيفي في بيئة متنوعة ثقافياً) (**Job**

**Embeddedness in a Culturally Diverse Environment**) إذ اعتمدت المنهجية

المستخدمة لهذه الأطروحة على أداة المسح المستخدمة من قبل (Mitchell ., et al, 2001) واعتماد

متغير نوايا ترك العمل كمؤشر للدوران الطوعي. واستنتجت الدراسة بارتباط المتغير التابع بالمكونات

الفردية للانغراز الوظيفي على المستوى الكلي، من خلال قياس الانغراز الوظيفي للعاملين من أصل

إسباني وغير إسباني في اثنتين من المؤسسات المالية الرائدة في جنوب شرق ولاية فلوريدا. إذ أظهرت

الدراسة أهمية وقيمة الانغراز بوصفه مؤشراً لدوران العاملين الطوعي، كما سلطت الضوء على أهمية

الانغراز ليس فقط بعده مؤشراً للدوران، ولكن أيضاً كدليل للمديرين على استخدام سياسات الاحتفاظ.

ويتناول القضايا ليس فقط المتعلقة بالمنظمة، ولكن أيضاً يمتد البحث في غرز الموظف في المجتمع.

فضلاً عن، أنه يوفر معلومات مهمة لم تكن متاحة سابقاً بشأن الخصائص المحددة للعمال

الإسبان. من خلال المشاركة الواسعة للعاملين من أصل لاتيني في فهم خصوصيات هذه المجموعة

العرقية تعد مكاسب مهمة.

وجاءت دراسة (Giosan, 2003) الموسومة بـ(اسبقيات الانغراز الوظيفي)، **antecedents of job embeddedness** والمطبقة على عيّنتين من العاملين: الاول كانت تضم 172 موظفاً يعملون بدوام كامل لمنظمات مختلفة في حين تكونت الاخرى من 129 موظفاً يعملون بدوام كامل لمنظمة واحدة. وحاولت الدراسة الكشف عن العلاقة بين مستويات الانغراز الوظيفي لدى العاملين في العيّنتين ومستوى دوران العمل الطوعي بالاعتماد على بعض المعلومات الديموغرافية، اذ توصلت الى ان العاملين غير المنغرزين لديهم علاقة ضعيفة مع منظماتهم ومن ثم يزداد لديهم الدوران الطوعي، على عكس العاملين المنغرزين اذ يقل دوران العمل الطوعي لديهم، اي ان هناك علاقة ارتباط وتأثير سلبي بين ابعاد الانغراز الوظيفي الستة لـ (Mitchell .,et al, 2001) والمعلومات الديموغرافية المتمثلة بـ (العمر، قوة الترابط، عدد الاطفال، الملائمة، الاستمتاع، الدعم، البدائل، الاستثمار الوظيفي، المهارات التعليم، فرص الزواج)

وتأتي اهمية بعض الدراسات التي تتناول موضوعات ادارية حيوية ومعاصرة وذات تأثير بالغ في اداء المنظمات وهو الانغراز الوظيفي ودوره في استبقاء العاملين في المنظمة ورأس المال البشري والاجتماعي وما يقدمه من نتائج ابداعية واساليب وطرائق عمل مبتكرة تعمل على اضافة قيمة للمنظمة ومن هذه الدراسات دراسة (Holtom et al ., 2006) الموسومة بـ(زيادة رأس المال البشري والاجتماعي من خلال تطبيق نظرية الانغراز الوظيفي) ، **Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory** وهذه الدراسة التحليلية هو الاعتماد على نتائج البحوث العملية والأمثلة الواسعة والحقيقية عن واقع 100 منظمة أميركية في مختلف الصناعات لإثبات الفوائد العملية وتنفيذها في المنظمة. فضلاً عن مناقشة الاساليب التقليدية لاستبقاء الموظفين وكذلك الانغراز الوظيفي. وأخيراً، تقديم العديد من الأمثلة على كيفية تطبيق الشركات لنظرية الانغراز الوظيفي التي تسهم في زيادة رأس المال البشري والاجتماعي، معتمدة بذلك على نتائج الدراسات التجريبية السابقة التي تركز بشكل خاص على كيف يقرر الموظف البقاء مع المنظمة؟، وهذه النقطة بالغة الأهمية في دراستهم لأنهم يعتقدون أن البقاء وترك العمل والإشراك ماهي الا عمليات نفسية وعاطفية مختلفة. بعبارة أخرى، أن تراكم رأس المال الاجتماعي والإنغراز الوظيفي أسباب حاسمة لبقاء العاملين في المنظمات، وأنها قد تكون مهمة أو أكثر أهمية من البقاء بسبب الرضا الوظيفي.

اما دراسة (Bergiel et al ., 2009) الموسومة بـ(ممارسات الموارد البشرية، الانغراز الوظيفي ونوايا ترك العمل)، (**Human resource practices, job embeddedness and intention to quit**) هدفت الدراسة الى اختبار ما إذا كانت هناك علاقة وسيطة للانغراز الوظيفي بين ممارسات الموارد البشرية ونوايا ترك العمل. استخدمت الدراسة هنا الانغراز الوظيفي، كبناء جديد، للتحقيق في علاقة التأثير كمتغير وسيط بين نوايا ترك العمل وأربع مجالات لممارسات الموارد البشرية: (التعويض، دعم المشرف، فرص النمو والتدريب)، اذ عمل الانغراز كعامل وسيط بشكل تام لأبعاد التعويض وفرص النمو في حين اعتمد كعامل وسيط بشكل جزئي ولم يتوسط التدريب مع نوايا ترك العمل، وشملت العينة 495 موظفاً في ادارة السجون العامة في جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، اي بنسبة (76.5%) من المجتمع الكلي البالغ 645 موظفاً، اذ تم توزيع الاستبانة على المستجيبين بالبريد المباشر. وتؤثر نتائج هذه الدراسة بشكل ايجابي عن المديرين من خلال الافادة من العديد من الاستراتيجيات والتكتيكات من مجموعة متنوعة من ممارسات الموارد البشرية من أجل بناء روابط أعمق، وملائمة أفضل، وخلق إمكانات أكبر لتضحيات الموظفين التي يجب أن تقرر للبحث عن فرص عمل أخرى.

اما دراسة (Van Dyk, 2011): الموسومة بـ(العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعوامل الاحتفاظ والإنغراز الوظيفي المدرك) (**The Relationship Between Organizational Commitment, Retention Factors And Perceived Job Embeddedness**) هدفت الدراسة من خلال الاستبانة الى: (1) تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعوامل الاحتفاظ والإنغراز الوظيفي (2) تحديد ما إذا كان العاملون مختلفين من حيث الجنس والعمر والعرق والحالة الاجتماعية، وأجري المسح الكمي على عينة قصدية بلغت (N = 206) من العاملين في القطاع الطبي وتكنولوجيا المعلومات في جنوب أفريقيا. وكشفت التحليلات الإحصائية الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام التنظيمي، وعوامل الاحتفاظ بهم والإنغراز الوظيفي المدرك. فضلاً عن وجود تباين كبير بين من حيث الجنس والعمر والعرق والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، عدت كقيمة مضافة للجانب المعرفي في مجال علم النفس الوظيفي التي يمكن تطبيقها من اجل ابقاء العاملين في المجال الطبي وتكنولوجيا المعلومات.

وتعد سنة (2013) من أكثر السنوات التي برزت فيها آثار الانغراز الوظيفي في الالتزام إذ ظهرت دراسات متعددة تبحث فيها، ومنها دراسة (Royle, 2013) الموسومة (الانغراز : وارتباطه بالحاجات المكتسبة الاجتهاد والمساءلة غير الرسمية للآخرين) , **Embeddedness: The Nexus Of Learned Needs, Conscientiousness, And Informal Accountability For Others** تتناول هذه الدراسة العلاقة بين أبعاد نظرية ماكلياند للحاجات (القوة والإنجاز والانتماء)، والإخلاص، والإنغراز، والمساءلة غير الرسمية للآخرين. هدف هذه الدراسة إلى تعزيز البحوث التنظيمية من خلال إظهار علاقة أثر الانغراز كعامل وسيط بين الإخلاص، والحاجات المكتسبة، والمساءلة غير الرسمية للآخرين. وان اختبارات فروض الدراسة استخدمت البيانات التي تم جمعها من 187 من العاملين البالغين في جنوب شرق الولايات المتحدة. وتشير النتائج إلى أن توسط الانغراز كان بشكل جزئي، وان العلاقة بين إخلاص والإنجاز، والقوة وحاجات الانتماء والمساءلة غير الرسمية للآخرين كانت كبيرة. وخلصت الدراسة إلى مناقشة الآثار الإدارية، ونقاط القوة المتعلقة بالدراسة، والحدود واتجاهات البحوث المستقبلية.

دراسة (N. Ferreira & M. Coetzee, 2013): (الانغراز الوظيفي وتأثيره على الالتزام التنظيمي للموظفين السود), **The Influence Of Job Embeddedness On Black Employees' Organizational Commitment** والهدف من هذه الدراسة لاستكشاف ما إذا كان الالتزام التنظيمي للأفراد (يقاس على مقياس الالتزام التنظيمي) ويتأثر إلى حد كبير الانغراز الوظيفي (الذي يقاس بمقياس الانغراز الوظيفي). اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الكمي التي أجريت على عينة غير احتمالية من العاملين السود الذين شكلوا (92%) من العينة اما الإناث فكانت نسبتهم (71%) من إجمالي العينة البالغة (N = 355) وعلى مستوى الإدارات والموظفين في قطاع الخدمات في جنوب أفريقيا. وتم استعمال ابعاد الانغراز الوظيفي (الروابط، الملائمة , والتضحية) كمتغير مستقل في الدراسة والالتزام التنظيمي كمتغير معتمد (الالتزام المؤثر، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) , واستخدمت الدراسة لتحليل البيانات على معامل الارتباط ومعادلة النمذجة الهيكلية. وخلصت النتائج إلى اضافة معارف جديدة تستخدم لإبلاغ الممارسات التنظيمية للاحتفاظ بالعاملين السود كأعضاء في المنظمات الجنوب افريقية.

في حين دراسة (Ringl, Raymond William, 2013): (علاقة الانغراز الوظيفي واستغراق العمل) **The Relationship between Job Embeddedness and Work Engagement** ركزت على ان الانغراز الوظيفي يشرح السبب في اختيار العاملين البقاء مع منظماتهم بدلا من تركها. وسعت بحوث الانغراز الوظيفي مؤخراً، إذ التنبؤ بسلوكيات أخرى للموظف متمثلة بسلوكيات المواطنة التنظيمية والسلوكيات المرتبطة بالابتكار. وكان الغرض من هذه الدراسة إضافة قيمة لإدبيات الانغراز الوظيفي من خلال التحقيق في العلاقات بين الأبعاد الستة للانغراز الوظيفي والأبعاد الثلاثة لاستغراق العمل، إذ كانت نتائج العينة المتمثلة 213 من الأفراد الذين أكملوا الدراسة على الانترنت أو في الصف. تم توظيف المشاركين في San José State University's كانت تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الانغراز التنظيمي واستغراق العمل.

اما دراسة (Ringl, Raymond William, 2014): الموسومة بـ(الانغراز الوظيفي واستغراق العمل ونوايا دوران العاملين في مؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية) **(Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study)** حاولت هذه الدراسة ان استكشاف العلاقة بين الانغراز الوظيفي واستغراق العمل ونوايا دوران العاملين في مؤسسات التعليم العالي، إذ عدت ذلك امراً مهماً في ضوء المخاوف التنظيمية حول الإبقاء على الموظفين ذوي المعرفة في بيئة التعليم العالي الحالية. وكانت العينة قصدية اذ شملت (N = 153) من الاكاديميين وغير الاكاديميين في مؤسسات التعليم العالي الجنوب أفريقية، واطهرت النتائج ان وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانغراز الوظيفي والاستغراق، ونوايا دوران العمل. اما الانحدار المتعدد فاثّر بشكل كبير في الروابط التنظيمية والإخلاص وسلبي على دوران العمل. وتعد هذه الدراسة مهمة للذين يرسمون استراتيجيات الاحتفاظ وإدارة ممارسات الموارد البشرية يحتاجون إلى إدراك مدى تأثير الانغراز الوظيفي والاستغراق على نية دوران موظفي التعليم العالي.

وفي دراسة (Ryan, &Harden, 2014) الموسومة بـ(الانغراز الوظيفي للمتخصصين في تكنولوجيا المعلومات: واثرها في النوع الاجتماعي (Job Embeddedness Of Information Technology Professionals: The Effects Of Gende) ركزت هذه الدراسة على عينة مهمة وهي المتخصصين بتكنولوجيا المعلومات بعدة قطاعاً سريع النمو وهذا يساعد المتخصصين على إيجاد العديد من الفرص للانتقال من وظيفة إلى أخرى. لذا لا بد من أن المنظمات تجد سبل للاحتفاظ بهؤلاء الموظفين الماهرين , ويعد الانغراز الوظيفي احد المفاهيم التي تقيس أسباب بقاء الموظفين في وظائفهم. وكشفت الدراسة ان هناك فروقاً ذات دلالة بين الذكور والإناث من حيث الانغراز الوظيفي باستخدام البيانات التي تم جمعها من مسح وكالة حكومية كبيرة.

اما دراسة (الفتلاوي:2014) الموسومة بـ(دور الانغراز الوظيفي في تقليل سلوك التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية، بحث تحليلي في دائرة صحة كربلاء) هدفت الدراسة الى تحديد دور الانغراز الوظيفي متمثلاً بأبعاده الثلاث (الروابط، والتضحية، والموائمة) في مستويات التهكم التنظيمي بأبعاده (الاعتقاد، والعاطفة، والسلوك) باستخدام استبانة وزعت على عينة من العاملين في دائرة صحة كربلاء البالغ عددهم (106) شخص. واثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير سلبية بين الانغراز الوظيفي ومستوى التهكم التنظيمي.

وجاءت دراسة (Ryan, &Harden, 2015) الموسومة بـ(التحليل البعدي وأثره في الانغراز الوظيفي وفي مواقف وأداء الموظف: دراسة على البنوك التجارية في مصر) (Meta-Analysis of the Impact of Job Embeddedness on Employee Attitudes and Employee Performance: A Study on Commercial Banks in) هدفت الدراسة الى إيجاد العلاقة بين متغيراتها، فضلاً عن تطوير نظرية الانغراز الوظيفي، الرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي وكانت قد وزعت 382 استبانة على الموظفين في المصارف التجارية المصرية، وأعيد منها 315 استبانة صالحة للاستعمال بمعدل استجابة 82%. وقد دلت النتائج على وجود علاقات إيجابية كبيرة متوقعة بين الانغراز الوظيفي، الرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي واداء العاملين.

## رابعاً: مجالات الافادة من الدراسات السابقة

إنّ التداخل في الرؤى والمفاهيم الذي جاءت به الدراسات السابقة، أعطت مؤشراً صحياً لمتغيرات الدراسة التي جرى تحديدها في مخططها، فأغنت بجميع فصولها، وولدت للباحث تراكماً فكرياً مضافاً لتوجيه الجهد النظري والتطبيقي في تناول مختلف الموضوعات، والخروج بنتائج واضحة لمعالجة الاختلافات المتداخلة لمتغيرات الدراسة، وللحصول على دراسة متكاملة إلى حد ما (بداية ونهاية) من دون الوقوع في مدار التقاطعات أو التجزئة أو عدم التماسك المعرفي لمكوناته، فقد أعطت الدراسات السابقة فهماً للجوانب الفكرية بين حاكمية المورد البشري والانغراز الوظيفي وتأطير تلك العلاقة في سياق الدراسة الحالية، فضلاً عن الربط بين متغير الانغراز الوظيفي كحالة سلوكية والطاقة التنظيمية المنتجة التي تُعد مصدراً لتلك الحالة، وإيضاح المفهوم الفكري لحاكمية المورد البشري أزاء الطاقة التنظيمية المنتجة.

لقد أسهمت الدراسات السابقة في تشخيص الأبعاد الأكثر قدرة على قياس متغيرات الدراسة وتبنيها في الدراسة الحالية من خلال الأبعاد والمتغيرات لتلك الدراسات، وقد ميّز عمل الدراسة الحالية على إظهار العلاقة المتبادلة بين متغيرات الدراسة (حاكمية المورد البشري والانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية) على وفق التأطير المفاهيمي للدراسات السابقة، وإستعماله طريقة تختلف عما أُستعمل في بقية الدراسات بسردها للدراسات السابقة بالشكل الذي تتكامل فيها المعلومات والبيانات لإيضاح التطورات الحاصلة والإبتعاد عن طريقة السرد على شكل جدول، فضلاً عن تناولها ولأول مرة متغيراً حديثاً ذا أهمية في الحياة الوظيفية لم يُكتَب فيه سواء داخل العراق أو في الوطن العربي على حد علم الباحث.

## الفصل الثاني الجانب النظري للبحث

- المبحث الأول: الجوانب الفكرية لحاكمة المورد البشري  
المبحث الثاني: الطاقة التنظيمية المنتجة  
المبحث الثالث: الانغراز الوظيفي

## المبحث الأول

### الجوانب الفكرية لحاكمية المورد البشري

يتناول هذا المبحث تحديد متضمنات فلسفة حاكمية المورد البشري، وعلى وفق اطار فلسفي، تحليلي، في ضوء ما قدمته الدراسات السابقة، والبحوث التي اسهمت في وصف المفهوم والنظريات والاسس الفلسفية، وسيركز هذا التقديم الفكري على نقاط الاتفاق والاختلاف، بقصد الخروج بحصيلة فكرية تحقق اهداف المبحث التي نوجزها بما يأتي :

1. تقديم صورة واضحة عن حاكمية المورد البشري، ممثلة بحصيلة ما جاء عنه في الفكر الاداري الحديث، ووجهات نظر الكتاب والباحثين.
2. التركيز على ما يعزز ويؤسس المبادئ والمرتكزات الفكرية الخاصة بحاكمية المورد البشري ودورها في بناء طاقة تنظيمية منتجة
3. توضيح مبررات اختيار حاكمية المورد البشري.

ولتحقيق ما جرى وصفه آنفاً، سيجري عرض متضمنات هذا المبحث من خلال النقاط الثلاثة

الاتية:-

اولاً : الاطار الفكري لدور الموارد البشرية.

ثانياً : الفكر الاستراتيجي لإدارة مخاطر المورد البشري وانواع المخاطر.

ثالثاً : المبادئ الفلسفية لحاكمية المورد البشري في ضوء المداخل الفكرية .

أولاً : الاطار الفكري لدور الموارد البشرية

### 1. التطور الفلسفي لمفهوم الموارد البشرية

يعد مفهوم ادارة الموارد البشرية التي زاد الاهتمام بها في السنوات الاخيرة ليس فقط بوصفه أيولوجية ولكن كاستراتيجية لدعم المنظمة وقد اقتنعت الادارة الحديثة ان النجاح طويل الامد وبقاء المنظمة على قيد الحياة يشتمل على العلاقة بين العنصر البشري والانتاجية.

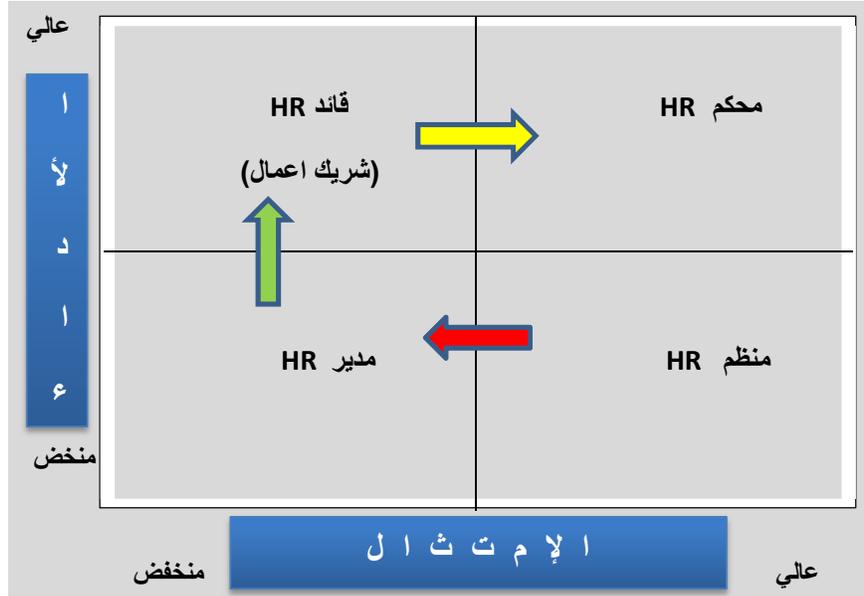
وهذا ما يؤكد التطور الحاصل في وظيفة ادارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصورا على القيام بالاستقطاب والتعيين ودفع الأجور ومنح الإجازات، اخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية. (نصر الله، ٢٠٠٢: ١٠)

وعليه فان مسؤولية ادارة الموارد البشرية تكون من خلال ثلاث اتجاهات هي:

- أ- كيفية استقطاب واختيار وتعيين ومن ثم تطوير الملاكات البشرية وزيادة كفاءتها.
- ب- القدرة على انجاز الاعمال على وفق السياسات والستراتيجيات وهو ما يعرف بـ (الامتثال)
- ت- خلق المنافسة بين العاملين .

لذا تعد الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتجعلها وسيلة البقاء والديمومة في النشاط والنجاح. (تيم ، بلا :3)، وان الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر ان هذا الجهد البشري لا يمكن ان يحقق أعلى النتائج بمجرد وجوده، بل لابد من التخطيط والاعداد والتحسين المستمر والامتثال للأوامر والتشريعات ضمن اطار متطور لإدارة الموارد البشرية .

ولعل ابرز ما احدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الادارة الجديدة، هو الاهتمام بمفهوم حاكمية المورد البشري بعده حجر الاساس والمنهج الذي تعتمد عليه الادارة في تحقيق اهدافها. وان المتعقب للتقدم والتطور الذي وصلت اليه وظيفة الموارد البشرية فانه سوف يصبح واضحاً امامه بانه ذهب من خلال مراحل مختلفة من التطور، والشكل (3) يوضح مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية. (SABPP , 2013 , 25)



الشكل (3) مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية

Source : SABPP. 2013. HR MANAGEMENT SYSTEM STANDARDS MODEL FOR SOUTH AFRICA Parktown : SA Board for People Practices. P 25

اذ يبرز في البداية دور **المنظم**: وهو الشخص الذي يتحمل مسؤولية تخطيط العمل، تنظيم المهام والهياكل، والمتابعة بغرض التأكد أن ما تم الالتزام به قد تحقق بالفعل وذلك بالتأكد من تلبية الحاجات التكنولوجية، و تنسيق جهود الأفراد. اما **المدير** يقوم بتخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار العاملين والتعيين والتدريب والتنمية واعمام نظام الاجور والمكافآت والعلاقات ووضع نظم لتقييم أداء العاملين. وينظر **القائد** دائماً إلى ما وراء متطلبات الأعمال اليومية، ويقرر مسيرة واتجاه ادارته. ويسهم في دفع عجلة التقدم الاداري إلى الأمام، وذلك من خلال التفكير الاستراتيجي عن الاتجاهات التي يجب ان تنهجها الادارة. كما أنهم يقومون بإيجاد العلاقات غير التقليدية، اما دور **المحكم** فانه يقوم بممارسة الاعمال التي تسهم في تحقيق اعلى مستويات الامتثال والاداء.

اذ ان هذه المراحل قد تحدد الكفاءات الرئيسية لوظيفة الموارد البشرية عبر مجموعة من الممارسات

التي تقوم بها الادارة او التي ينبغي ان تفعلها. وما سبق يمكن القول إن :

الرغبة + القدرة + فرصة الاداء + وضوح التوقعات = الاداء (عمر وصفي،:32)

الأداء + الامتثال = الحاكمية.

## 2. ادارة الموارد البشرية

عرفت إدارة الموارد البشرية والتي يرمز لها (HRM) على انها مجموعة من السياسات والممارسات والانظمة التي تؤثر على سلوك واتجاهات واداء العاملين في المنظمة وعلى مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والادارية سواء كانوا في مواقع التنفيذ او مواقع اتخاذ القرارات. (Noe,2012:4) .  
كذلك عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها "عملية اكتساب وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين والاهتمام بعلاقاتهم في العمل وصحتهم وسلامتهم والأمور المتعلقة بالعدالة". (Dessler,2003: 2).  
في حين عرفها (الساعدي, 2016:12) "التخطيط المنظم والتنسيق للعمليات التنظيمية الأساسية كتصميم العمل والتوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز والحماية".  
ومما تقدم يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية على أنها " تلك العملية الإدارية المسؤولة عن اختيار وتعيين الأفراد الملائمين وتطوير مساهمهم الوظيفي والعمل على استمرارية صلاحيتهم وتحفزهم بالشكل الذي يحقق النتائج التي تسعى إليها المنظمة من جانب ومن جانب اخر يحقق حياة وظيفية مرضية للعاملين. "

## 3. الادوار التي تؤديها الموارد البشرية (HR) بما يأتي : (SABPP,2013:40)

- تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الإدارات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وينظر إلى هذا الدور على أنه ذو أهمية ويمثل استثماراً مستقبلياً ذا عائد ومردود للمنظمة، ويمثل هذا العائد في أداء المنظمة المميز وتحقيقها لأهدافها وسمعتها، وفي ظل هذا الدور فإن على إدارة الموارد البشرية أن تمتلك رؤية مستقبلية للموارد البشرية وإدارتها وأن يكون لها دور في صياغة الاستراتيجية الكلية للمنظمة، ومن هنا أصبح لهذه الإدارة دور أساسي في عملية التخطيط والإدارة الاستراتيجية صياغة وتنفيذاً، وأشارت (SABPP,2013:40) الى ان ادوار ادارة الموارد البشرية تتمثل بالاتي:-
- أ. دور الموارد البشرية في توجيه وتطوير السياسات وضمان ان المديرين لديهم فهم واضح لمسؤولياتهم , وينطبق هذا على (الصحة والسلامة , ممارسات التوظيف العادلة , والتعيين وانهاء الخدمة , والتنوع , وتجنب سلوك التمييز )
  - ب. دور الموارد البشرية عبر المشاركة في ادارة المخاطر وفي جميع مستويات المنظمة , والمساهمة في ضمان التفكير المتكامل بين وظائف الاعمال المختلفة.
  - ت. الدور التنفيذي للموارد البشرية ممثلة بلجان متخصصة على مستوى المنظمة , مثل / لجان تنفيذ حاكمية الشركات .
  - ث. تحقيق وترشيد قوة العمل من خلال تصميم الهيكل التنظيمي المناسب (Vemic, 2007: 214).

ج. اختيار الطاقات البشرية ذات المستوى العالي تلك التي لديها القدرة على الإبداع والابتكار وتمييزها (الكردى، 2010، 6).

#### 4. أهمية إدارة الموارد البشرية

لا شك إن وراء كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في وظائفها، سواء أكانت هذه الوظائف في إطار وظيفة التوظيف، أم وظيفة التطوير، أم وظيفة التحفيز، أم وظيفة المحافظة على الموارد البشرية في المنظمة، فهناك عدد من العوامل التي حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تؤديه في عدة مجالات ومنها التحليلية والتشخيصية والإبداعية في كل جانب من جوانب وأنشطة إدارة الموارد البشرية. (Wright, 1991: 92). وبين (Ivancevich, 1998: 8) أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها في المنظمات والتي تحقق الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد (وهم الموظفون) من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية والفردية.

#### 5. التحديات التي واجهت وستواجه الموارد البشرية

تعد التحديات التي تواجه العاملين عند ادائهم لأي عمل امرأ طبيعياً، ولكي يحقق العاملون اهدافهم يجب عليهم بذل الجهود التي تكفل تجاوز تلك العقبات، والتي يتحدد من خلالها مقدار النجاح والفشل في الاداء، وسنناقش هنا التحديات التي يمكن ان تواجه HR وهي كما يأتي:

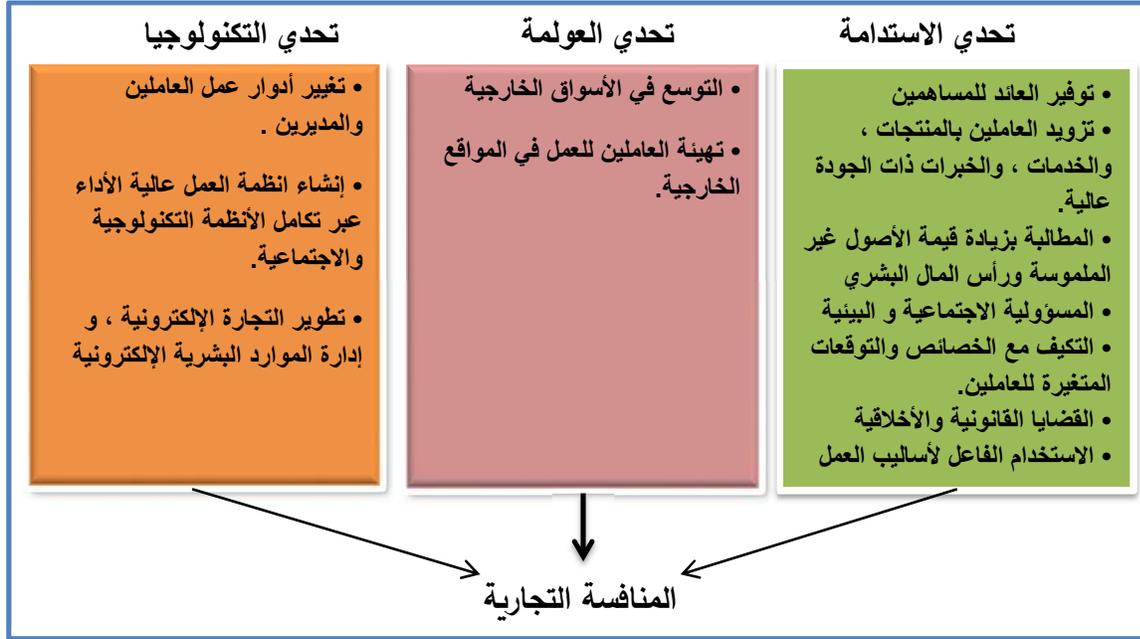
أ- عدم افصاح المديرين التنفيذيين للموارد البشرية عن مدى واهمية وفاعلية خدمات الموارد البشرية (Magau & Roodt, 2010, 276).

ب- عدّ تدريب الموارد البشرية كأحد عناصر الكلفة وليس الاستثمار وانه مضيعة للوقت (الخطيب , 2008 : 54) وان هذا التصور يعد المصدر الرئيس لازمة المصادقية .

ت- التستر على بعض النشاطات الاجرامية في معظم المنظمات قد يسبب خسائر فادحة . ويتم التستر على هذه الاحداث في معظم الحالات، بحيث ان القلة من الافراد تعرف ما حدث . (تيشوري , www,slideshare).

ث- مواجه ادارة الموارد البشرية للعديد من التحديات والمتمثلة بـ) التحديات العالمية وتحديات الجودة وتحديات تميز الاداء والتحديات الاجتماعية) والتي تؤثر في قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. (زايد, 2003 : 38)

فيما ركز (Noe,2012 : 13-14) على ثلاثة تحديات تواجه المنظمات الآن وتزيد من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي: تحدي الاستدامة، وتحدي العولمة، وتحدي التكنولوجيا. وتظهر هذه التحديات في الشكل (4)



الشكل (4) تحديات الموارد البشرية

Source : Noe, Raymond & et al (2012), Human Resource Management, McGraw – Hill Companies, UK . P:14

وبناءً على ما تقدم فإن التحديات السابقة تضع ادارة الموارد البشرية امام مجموعة من المهام الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل، ويرجع السبب في ذلك الى تأكيد الفكر الاداري الحديث على اهمية المورد البشري كمورد حاكم لنجاح المنظمة.

## ثانياً : الفكر الاستراتيجي لإدارة مخاطر المورد البشري وأنواع المخاطر

تمتاز بيئة المنظمات المعاصرة بكثرة المتغيرات التي تواجهها, لهذا تعتمد اداراتها على مدخل الادارة المتغيرة التي تعطي الاولوية للفكر الاستراتيجي في مواكبة هذه المتغيرات. لهذا تبرز اهمية ادارة المخاطر في حماية ووقاية موارد المنظمة البشرية, وان نجاح ادارة مخاطر الموارد البشرية في المنظمة سينعكس ايجابيا على ادائها, يعد ادارة المخاطر نظاماً فرعياً لنظام اشمل هو المنظمة التي توجد فيها. ففاعلية النظام يعتمد على فاعلية الانظمة الفرعية التي تكونه, وعليه يمكن ان تكون ادارة مخاطر الموارد البشرية اداة قياسية لكل مدير موارد بشرية او كل مسؤول واع, وقله هذه المخاطر في المنظمة هي معيار تقدمها ونجاحها.

## 1- مفهوم مخاطر المورد البشري

قبل البدء في تناول الاطار الفكري لإدارة مخاطر HR لابد من القول ان خطرHR هو احد المخاطر التي ينبغي ادراجها مع قرارات الاعمال. والمتمثلة (بالمخاطر المالية, ومخاطر السمعة, والمخاطر القانونية, والمخاطر التشغيلية, ومخاطر العلامة التجارية).

فخطر HR يُعرف على انه "كل حدث مستقبلي يهدد ادارة المنظمة في تحقيق اهدافها , وينجم عنه عدم الربحية في مجال الموارد البشرية المتمثل بزيادة كلفتها فضلاً عن احتمال نقص الكفاءة في اداء المهام وتأثر سمعة المنظمة من جراء الخطر" (بن ديب وشلاي, 2008 :3)

ولابد من الاشارة الى ان خطر HR هو اكبر من مصادر خطر الاعمال. (Deloitte 2008) وتشير مراجعة الأدبيات, ان هناك من المصطلحات بهذا الشأن متمثلة بـ(مخاطر HR ,مخاطر الافراد , مخاطر راس المال البشري , مخاطر المواهب ) وقد تبين وكأنها تعني الشيء نفسه , وفي حالات اخرى المعنى يختلف. (Meyer,etal.,2011:4), (Aranaki&Ganjali,2014:134) وهذا ما يؤكد عليه الباحثين من خلال تعريف مخاطر الأفراد بانها تمثل " عدم امتثال الافراد لمتطلبات العمل بسبب السياسات غير السليمة لإدارة الموارد البشرية, وقضايا التحفيز والاحتيايل. اما مخاطر الموارد البشرية فهي "الأحداث التي تمنع الموظفين من أداء واجباتهم, ما يعيق تحقيق هدف المنظمة"(Marshall & Alexander, 2009:)

وهذا ما يؤكد (Renel) الذي يعرف مخاطر HR على انها (هي المخاطر التشغيلية المرتبطة بوظائف HR مثل التوظيف, الاختيار, التدريب .. الخ) ومن امثلتها

أ. عدم كفاية اجراءات التوظيف لاختيار العاملين.

ب. عدم كفاية برامج إدارة التدريب و التغيير .

ت. ضعف سياسات التخطيط المتعاقب .

ومن ثم يعرف مخاطر الافراد على (ان الافراد لا يتبعون اجراءات وقواعد وممارسات المنظمة ,

اي انها تحيد عن السلوك المتوقع ) ( SABPP, 2014 : 10)

وان (Renel) يذهب الى ان مخاطر HR التشغيلية قد تسهم في حدوث مخاطر العاملين. من

خلال اعتبار ان ضعف عملية اختيار العاملين يؤدي الى احتمال ان يكون الافراد غير مؤهلين ومن

ثم يجري تعيينهم من خلال التعاقد معهم . اي ان مخاطر HR تركز على مبدا العملية اما مخاطر

العاملين فهي تركز على افرزات السلوك المنحرف وهو مبدأ سلوكي .

في حين اشار ( Meyer, et al ,2011 : 7) الى ان مخاطر الافراد تشمل (ثقافة المنظمة ,

نقص المواهب والاحتفاظ بهم , عدم كفاءة اداء العاملين , الحالة الصحية للموظف , اعمال العنف

والتخريب في مكان العمل , عدم الالتزام باللوائح والقوانين ) .

فقد رأى (تيشوري) ان انواع مخاطر HR تتمثل ب(الاحتيال, السرقة, الانشقاق, بيع المعلومات,

الاهمال, الرشوة ... الخ ) ([www.slideshare](http://www.slideshare)) والجدول الاتي يوضح عرض تفصيلي لانواع

مخاطر HR والتأثيرات المحتملة في المنظمات.

### الجدول (8) انواع مخاطر HR

نوع الخطر	التأثير المحتمل على المنظمات	المصادر
ارتفاع نسبة الغياب	زيادة التكاليف والخسائر الإنتاجية.	Malkin (2007)
الاحتيال والفساد والسرقة والممارسات غير الأخلاقية	خسارة المنظمات لمبالغ كبيرة يؤثر سلبا في سمعتها	Botha (2008); Brown (2006); IOD (2009)
ارتفاع معدل دوران العاملين	تكلف المنظمات سنويا مليارات	Robinson (2008)
فصل الموظف	ويقدر انخفاض الإنتاجية بسبب فصل الموظف بـ 300 مليار دولار في USA	Robinson (2008); Harris (2010)
مخاطر السلامة، مثل الحوادث والإصابات والوفيات	زيادة التكاليف	Swanepoel (2009); Van Graan (2009)
خطف العاملين	خطف مسؤول تنفيذي أو خبير ومن ثم يتم التفاوض مع الشركة للحصول على فدية لتأمين الافراج عنهم.	Pitman (2010)
الاختيار	مثل تزوير المؤهلات 80٪ من مديري HR يعتقد أنه من الممكن الغش في اختبار التعيين عبر الإنترنت.	Harris (2007); SHL (2007)
الأوبئة والأمراض، مثل فيروس نقص المناعة	فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز لديها القدرة على تدمير الشركات التي تهدد استدامتها إذا فقدوا	Feller (2007); Pile (2009);

Van Graan (2009)	عددا كبيرا من الموظفين. زيادة التغيب عن العمل، بسبب الأوبئة، ويؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية.	البشرية والإيدز، وفيرس H1N1 والسمل
Malkin (2007); Zulu (2010)	جنوب أفريقيا لديها أعلى نسبة من ارتفاع ضغط الدم في العالم. ما يقارب 30٪ من جميع العاملين يعانون من حالة مرضية مزمنة. هذا يسبب خسارة في الإنتاجية والربحية.	المخاطر الصحية الأخرى.
BSI (2010)	وتقدر تكلفة الإجهاد في العمل لتكون بين (3٪ - 4٪) من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) في الاتحاد الأوروبي. يكون لها تأثير ضار في الإنتاجية.	المخاطر النفسية والاجتماعية، مثل الإجهاد، والبلطجة والتحرش
Heath (2007)	تؤثر في الإنتاجية والنمو الاقتصادي	نقص المهارات
Ernest & Young (2009); Martin & Schmidt (2010)	يؤدي إلى انحراف، وانخفاض الإنتاجية وعدم الرضا الوظيفي.	ضعف إدارة المواهب
Van der Merwe (2009)	التنقل الموظف وسرقة أجهزة الكمبيوتر المحمولة تزيد مخاطر أمن المعلومات.	امن المعلومات
Colman (2007); Stelzner (2006)	الفشل في الامتثال للقوانين يسبب مخاطر السمعة وزيادة التكاليف القانونية.	عدم الامتثال والمسؤولية
Munnik (2008); Stelzner (2006)	يمكن أن الفشل في اتخاذ خطوات للتعامل مع التنوع يؤدي إلى الصراع والتعويض العقابي المدفوعات.....	مشاكل التنوع
CEO (2009)	مدمني المخدرات تحقيق أكثر من ثلثي إمكانات عملهم، واجهت ثلاث إلى أربع مرات أكثر الحوادث، وخبرة ثلاث أضعاف متوسط وتيرة المرض ومتوسط 10 أضعاف عدد أيام تغيب والتورط في مشاكل الانضباط.	تعاطي المخدرات
Ernest & Young (2009)	تسهم الأجور المبالغ بها إلى فشل الرقابة المالية.	المكافأة المفرطة
Ernest & Young (2009)	هناك العديد من المخاطر في ممارسة الأعمال التجارية في البلدان الأخرى، وهذه المخاطر يمكن أن تتسبب الفشل.	تحديات الموارد البشرية العالمية
Bryson (2003); Zulu (2010)	النزاعات والإضرابات تؤدي إلى خسائر كبيرة.	الإضراب عن العمل

Source: IOD. (2009). King III Report and Code of Governance for South Africa – 2009. King Committee on Governance. Johannesburg: Institute of Directors (IOD); SABPP. (2009). Comments on the King III Code and Report for South Africa: HR — The Way Forward. Parktown: SABPP CRO, chief risk officer.

بالاعتماد على (MEYER et al . 2011 :5)

وهناك انواع اخرى من مخاطر HR وهي كما يأتي : (8: 2014, SABPP)

1. ضعف الصحة والسلامة المهنية للموظف.
2. الرق وأشكال أخرى من استغلال الموظف.
3. التمييز العنصري، وعدم المساواة بين الجنسين من حيث التعيينات، ودفع الرواتب .
4. انتهاكات حقوق الإنسان.
5. ممارسات العمل غير العادلة.
6. الايذاء (البلطجة) والتلاعب الذي يحدث في مكان العمل عبر بعض العاملين.
7. الاحتيال والفساد.
8. المحسوبية.
9. العنف في مكان العمل.
10. عدم الامتثال للتشريعات والقواعد والقوانين والمعايير.
11. التلوث.
12. تدمير الحياة الأسرية نتيجة العمالة المهاجرة.
13. تدني اجور العاملين مقارنةً بأجور المديرين التنفيذيين المتزايدة.
14. علاقات العمل السيئة.
15. استمرار الفقر والظروف الاجتماعية والاقتصادية السيئة.

وفي سياق متصل نجد ان هناك بعض الدراسات التي تحاول دراسة الاخطار التي تتعرض لها المدن في مجال الموارد البشرية اذ نجد ان بغداد حلت في المرتبة الثالثة قبل الاخيرة بوصفها الاعلى خطرا على مستوى الموارد البشرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؛ ضمن نتائج مؤشر مخاطر الموارد البشرية لعام 2012 الذي استحدثته شركة أيون هيويت، الشركة العالمية في مجال استشارات الموارد البشرية التابعة لأيون للاستشارات والجدول (9) يوضح ذلك .

الجدول (9) مؤخر مخاطر المورد البشري لعام 2012 – ترتيب المدن في منطقة الشرق الأوسط  
و مال إفريقيا

29. دبي	114. عمان	126. طرابلس
42. الدوحة	56. الرياض	115. طهران
47. مسقط	90. تونس	117. الجزائر
49. المنامة	112. القاهرة	117. الرباط
		129. بغداد
		130. صنعاء
		131. دمشق

Source: <http://www.forbesmiddleeast.com>

ويقىس هذا المؤشر المخاطر التي تواجهها المؤسسات في 131 مدينةً حول العالم من ناحية اختيار الموظفين، والتوظيف، وتغيير موقع العمل، وذلك من خلال تحليل 30 عاملاً كميّاً ونوعياً موزعاً بين المجالات الخمسة الآتية: التركيبة السكانية، والتعليم، والدعم الحكومي، وتطوير المواهب، وممارسات التوظيف والجدول (10) يبين مؤشر مخاطر الموارد البشرية لعام 2012 - ترتيب المدن في العالم. ([www.forbesmiddleeast.com](http://www.forbesmiddleeast.com))

**الجدول (10) المدن العشرة الأكثر خطراً والأدنى خطراً عالمياً لعام 2012**

المدن العشرة الأكثر خطراً			المدن العشرة الأدنى خطراً		
Ranking <sup>1</sup>	City	Rating <sup>2</sup>	Ranking <sup>1</sup>	City	Rating <sup>2</sup>
122	Dhaka	179	1	New York	66
123	Phnom Penh	179	2	Toronto	67
124	Ulaanbaatar	179	3	Singapore	72
125	Karachi	179	4	Montreal	73
126	Tripoli	180	5	London	73
127	Lagos	180	6	Los Angeles	75
128	Addis Ababa	183	7	Boston	76
129	Baghdad	185	8	Chicago	77
130	Sana'a	190	9	Vancouver	78
131	Damascus	195	10	Copenhagen	78

Source: <http://www.forbesmiddleeast.com>

وتعد المؤشرات المذكورة انفاً على عدد من العوامل يمكن ايجازها وكما يأتي :

- أ- التركيبة السكانية: المخاطر المرتبطة بوفرة اليد العاملة، والاقتصاد، والمجتمع اذ تعاني الفئة المرتفعة المخاطر من معدلات هجرة أعلى يترتب عليها تقلص الموارد البشرية المتوفرة في المدن المعنية، فضلاً عن انخفاض إنتاجيتها لارتباطها ببيئة اقتصادية أقل استقراراً.
- ب- الدعم الحكومي : يتأثر الدعم الحكومي بالمخاطر المرتبطة بالسياسات الحكومية التي تساعد في إدارة الموارد البشرية أو تعيقها، ترتبط عوامل الخطر الرئيسية التي تميّز المدن المرتفعة المخاطر في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا عن تلك المنخفضة المخاطر بمخاطر أكثر ارتفاعاً على مستوى السياسة، والإرهاب، والعنف، والجريمة. فخلال الربيع العربي الذي عاشته المنطقة مؤخراً، كانت المدن المرتفعة المخاطر أكثر تأثراً بتفاقم عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي ترافق مع إقرار إصلاحات برلمانية وسياسية ملحوظة، فتعاظم من جراء ذلك عدم التيقن الذي يلف الدعم الحكومي والعلاقات.

ت- **التعليم:** يتأثر التعليم بالمخاطر المرتبطة بإيجاد موظفين محترفين مؤهلين. إذ تشمل عوامل الخطر الرئيسية التي تميز المدن المنخفضة المخاطر في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا عن تلك المرتفعة المخاطر معدل الإلمام بالقراءة والكتابة، ومعدلات متابعة الدراسة في المرحلتين الثانوية والجامعية.

ث- **تطوير المواهب :** المخاطر المرتبطة بنوعية موارد التوظيف والتدريب الملائمة وتوافرها. والمعايير هي في مدى توفر معاهد تؤمن تعليماً وتدريباً رفيع المستوى. أما على صعيد هجرة الأدمغة، فتتميز المدن المنخفضة المخاطر في المنطقة المذكورة بمعدلاتٍ أدنى بكثير من تلك المسجلة في نظيراتها المرتفعة المخاطر؛ ذلك أنّ المواهب ذات المؤهلات الأعلى مستوى المنتمية إلى المدن المرتفعة المخاطر تبحث عن الفرص في المدن المنخفضة المخاطر، لما تقدمه هذه الأخيرة من رواتب أكثر ارتفاعاً وبيئة أفضل للعمل. ونتيجة لما تقدم، يبرز توجه نحو تراجع وفرة المواهب المؤهلة في المدن المرتفعة المخاطر؛ وهو توجه يزيد من حدته النقص في التدريب من جانب الحكومات، والمؤسسات والشركات الخاصة. في الواقع، لا تُعد المواهب في المدن المرتفعة المخاطر جاهزةً للمستوى المبتدئ ولا للمناصب الفنية أو الإدارية. وعليه، يتعين على الشركات العاملة في هذه المدن أن تستثمر في البحث عن المواهب الملائمة أو تأهيل المواهب المتاحة أمامها.

ج- **ممارسات التوظيف:** تشمل المخاطر المرتبطة بتوظيف أفراد في موقعٍ معين، مثل منافع الرعاية الصحية والتقاعد، والصحة والسلامة المهنيين، وتكافؤ الفرص.

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات الخاصة بالمخاطر فإنها تشير الى ان مخاطر الاعمال العامة

يمكن ان نجدها في المجالات الآتية : (7: 2011, Meyer, et al.)

أ- الامتثال للتشريعات .

ب- تفهم الاتجاهات في بيئة الاعمال .

ت- ثقافة الافراد والمنظمة .

ث- تنفيذ استراتيجية العمل .

ج- تنفيذ العمليات .

ومما تقدم يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية (HRM) ستواجه عند انجازها لأعمالها مجموعة من المخاطر المذكورة سالفاً التي قد تتسبب بخسارة للمنظمة لذلك ظهر مفهوم ادارة مخاطر HR الذي يعد من المفاهيم الادارية الحديثة , اذا ما اجتمعت مع ادارة الموارد البشرية.

## 2. تعريف مخاطر ادارة المورد البشري

### The concept of risk and human resource management

يعد مفهوم ادارة المخاطر جزءاً من استراتيجية المنظمة, اذ تعرف على انها "مدخل استراتيجي يبدأ عادةً من خلال تحديد وتقييم الطريقة التي تدار بها المخاطر في بيئة تكون فيها الوظائف غير مستقرة". (UKessays,2014) وعرفت ايضاً بانها "مدخل منهجي لتحديد ومعالجة حالات عدم التأكد والفرص الخاصة بالأفراد والتي يمكن ان يكون لها تأثير ايجابي او سلبي على تحقيق اهداف المنظمة " (SABPP,2013: 19), (Aranaki&Ganjali,2014:136) وعموما ان ادارة المخاطر على مستوى المنظمة هي محاولة لضمان معالجة المنظمات لمخاطر أعمالها التجارية" (Bainbridge ,2009,28)

## 3. اهداف ادارة مخاطر المورد البشري

### Objectives The Risk Of Human Resource Management

ويمكن تلخيص اهداف ادارة مخاطر HR بالاتي : (SABPP,2013, 19)

- أ- زيادة احتمال تأثير الاحداث الايجابية وتقليل تأثير الاحداث السلبية التي تسببها عوامل الافراد في تحقيق الاهداف التنظيمية.
- ب- مواءمة ممارسات HR وادارة الافراد ضمن اطار الحاكمة والخطر والامتثال ونموذج التقارير المتكاملة.
- ت- ضمان الممارسات والاجراءات المتعلقة بالتقييم المناسب للمخاطر والذي يعد جزءاً لا يتجزأ من سلوك الافراد داخل المنظمة.
- ث- لضمان الضوابط المناسبة للمخاطر والتي تم تصميمها وتطبيقها على أنشطة HR.
- ج- الاسهام في غرس ودعم ثقافة ادارة المخاطر في المنظمة ما يشجع ايضاً الابتكار والابداع.

## 4. فوائد ادارة مخاطر المورد البشري

### Benefits of the risk of human resources management

قبل ان نواصل بتنفيذ اعمال مخاطر ادارة HR, من المهم الاشارة الى فوائد الادارة السليمة

للمخاطر: (SABPP , 2014: 7)

- أ- تمكن ادارة المخاطر من التخطيط للأشياء التي يمكن ان تقود الى ارتكاب الاخطاء.
- ب- حماية الاعمال من التهديدات والمخاطر .
- ت- المساعدة في تطوير المنظمة بشكل مرن .
- ث- تسهم في تطوير خطط العمل والتخفيف من المخاطر .

- ج- تحسين ادارة المنظمات .
- ح- يوضح المساءلة والمسؤولية عن المخاطر .
- خ- يمنع الكوارث والاضرار بالسمعة .
- د- يساعد على العمل في بيئة تتصف بعدم التأكد .
- ذ- يركز على تحقيق اهداف العمل .
- ر- يشجع على ابراز صوت الحاكمية والادارة الفاعلة للمنظمة.

### 5. تنفيذ ادارة مخاطر المورد البشري

#### Implementation risk Human Resource Management

ان عملية تنفيذ ادارة مخاطر HR يتم اجرائها من خلال مجموعة من الخطوات وهي كما ياتي :

(SABPP , 2013: 19-20)

- أ- قيام وظيفة HR في التأثير والابلاغ عن خطر الثقافة التنظيمية.
- ب- تقويم عامل الخطر الايجابي والسلبي المحتمل للإفراد في تحقيق الاهداف التنظيمية .
- ت- تحديد وتقييم الاثار المحتملة للخطر فيما يتعلق بالأنشطة الاستراتيجية والتشغيلية للموارد البشرية .
- ث- اتخاذ قرار بشأن تحمل المخاطر المناسبة لمختلف مكونات وظيفة HR .
- ج- التصميم والتنفيذ المناسب للأفراد استنادا الى انظمة ومصفوفات إدارة المخاطر .
- ح- التأكد من أن جميع ممارسات خطر HR مطابقة للحاكمية التنظيمية وسياسات واستراتيجيات الخطر والامتثال , بما في ذلك التقارير المتكاملة .

### 6. نشاطات ادارة مخاطر المورد البشري Activities Of Risk Management HR

وتشمل نشاطات ادارة المخاطر الخطوات التالية: (تيشوري , www.slideshare)

- أ- الخطر (متى واين يمكن ان يحدث) اذ ينبغي على موظفي HR جمع المعلومات التي تتعلق بالأفراد ومدى ارتباطهم بالحاكمية والمخاطر وقضايا الامتثال. ويجب على مديري HR ان يقدموا الى ادارة المنظمة تقريراً متكاملاً عن امتثال HR التشغيلية وكذلك الاجراءات المناطة بهم وتقبل المسؤولية , فضلاً عن ذلك , يمكن لموظفي HR مساعدة المجلس في المجالات التي لها علاقة بتعاقب الادارة التنفيذية, وتوفير مجلس لتطوير وادارة الخدمات وكذلك دعم لجنة المكافآت ) ( Deloitte ,2008 Internet , اعتماد على ( 4 : Meyer, et al ,2011 )
- ب- التحكم بالخطر او حاكمية الخطر من خلال (الاجراءات الكفيلة بتقليل او منع الضرر) والجدول(4) يوضح الكيفية التي يتم فيها التحكم بالخطر.

ت- تحديد وتحليل المخاطر , فضلاً عن ادارة تلك المخاطر عن طريق الرقابة الداخلية ( , Brancato

10, 2006) . والجدول (11) يبين تحليل المخاطر

الجدول (11) حاكمة الخطر

عناصر الحاكمة	مبادئ الحاكمة	الممارسات المقترحة	استجابة مدراء HR
مسؤولية المجلس حاكمة الخطر	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب ان يكون المجلس مسؤولاً عن حاكمة الخطر</li> <li>يجب على المجلس ان يحدد مستويات تحمل المخاطر.</li> <li>لجنة التدقيق والمخاطر يجب ان تساعد المجلس في تنفيذ مسؤوليات المخاطر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب على المجلس ان يضع خطة عمل لنظام ادارة المخاطر.</li> <li>يجب ان يتضمن ميثاق المجلس الخطوط العريضة لمسؤولية المجلس بشأن حاكمة الخطر.</li> <li>برامج التدريب المستمر للمجلس يجب ان تتضمن حاكمة الخطر .</li> <li>مسؤولية المجلس لحاكمة الخطر يجب ان تظهر في خطة وسياسة ادارة المخاطر</li> <li>على المنظمة توزيع سياسة ادارة المخاطر في جميع انحاء المنظمة.</li> <li>ينبغي ان يضمن المجلس وجود مراقبة مستمرة لتنفيذ خطة ادارة المخاطر.</li> <li>على المجلس ان يحدد مستويات تحمل المخاطر مرة واحدة في السنة.</li> <li>قد يضع المجلس الحدود المسموح بها من المخاطر .</li> <li>ينبغي على المجلس ان يضمن بان المخاطر التي تحيط بالمنظمة ان تكون ضمن المستويات المحتملة.</li> <li>يجب ان يعين المجلس لجنة مسؤولة عن ادارة المخاطر.</li> <li>يجب على لجنة المخاطر النظر في سياسة تخطيط ومراقبة عملية ادارة المخاطر.</li> <li>على المجلس ان يقيم اداء اللجنة مرة واحدة في السنة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب على مديري HR تحديد مخاطر HR وإعتمادها على كل المديرين و/ او لجنة المخاطر.</li> <li>على مدراء HR اظهار الرغبة في تطوير مخاطر HR وتبني سياسة المكافآت لتشجيع العاملين في ادارة المخاطر.</li> <li>يجب على مديري HR ضمان تقديم برامج تدريبية للمجلس يتضمن حاكمة المخاطر.</li> <li>المديرون والموظفون بحاجة الى تدريب على ادارة المخاطر.</li> <li>يجب على ادارة HR ان تتكفل بان سياسة ادارة المخاطر للمنظمة تغطي مخاطر الافراد</li> <li>على مديري HR مراقبة مخاطر HR وتنفيذ خطط ادارة مخاطر HR .</li> <li>يجب ان يقرر مديري HR مستويات تحمل المخاطر مثل : الاضرابات, والتغيب ,معدل دوران العمل ,والكفاءة, ومستويات الاجور .</li> <li>يجب ان يضمن مديري HR ان تكون مخاطر HR ضمن مستويات تحمل المنظمة لها.</li> <li>مديري HR يجب ان يوفر مدخلات لاهتمام بلجنة المخاطر , مثل مخاطر السلامة الصحية التي يجب على المنظمة معالجتها.</li> </ul>
مسؤولية الميرين لإدارة المخاطر.	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب على المجلس تفويض المديرين لمسؤولية تصميم ومراقبة وتنفيذ خطة ادارة المخاطر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب على المديرين تنفيذ استراتيجية مخاطر المجلس من خلال انظمة وعمليات ادارة المخاطر.</li> <li>المديرون مسؤولون عن تكامل المخاطر مع أنشطة المنظمة يوماً بعد يوم.</li> <li>ينبغي ان يكون مدير الخطر CRO □ خصاً من ذوي الخبرة وان يكون الوصول اليه والتفاعل بانتظام المسائل الاستراتيجية مع المجلس/ او لجانته او المديرين التنفيذيين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>على مديري HR تنفيذ استراتيجية مخاطر المنظمة.</li> <li>بما ان مخاطر HR هي الساندة , فيجب على مديري HR ان يدعموا المديرين من اجل تكامل أنشطة المنظمة مع مخاطر HR.</li> <li>ينبغي على مديري HR مساعدة المجلس لضمان تعيين CRO</li> <li>ادارة المخاطر يجب ان تصبح فرقة على اساس منهجي عبر المنظمة.</li> </ul>
تقييم المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب على المجلس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ينبغي على المجلس ان يضمن بان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ان مديري HR والمديرين ينبغي</li> </ul>

<p>عليهم المشاركة مع العاملين لتحديد المخاطر الاخلاقية.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• على المنظمة فتح ملف موجز بالمخاطر الاخلاقية.</li> <li>• يجب على مديري HR اجراء مسوحات عن رضا العاملين ,الامر الذي من <input type="checkbox"/> انه ان يوفر معلومات مهمة عن مخاطر العاملين والممارسات التقدمية للأفراد , وهذا بدوره يساعد ارباب العمل من استخدام الخيار الذي يمكن ان يقلل من مخاطر HR.</li> <li>• يجب على مديري HR ضمان مشاركة العاملين في ادارة المخاطر كما وانهم من اصحاب المصلحة الرئيسيين .</li> <li>• اذا ما تم ادراج مخاطر HR في سجل مخاطر المنظمة فيجب على مديري HR <input type="checkbox"/> رح هذه المخاطر وقياسها والتصدي لها من خلال اجراءات العمل والبيانات والمعلومات اللازمة.</li> </ul> <p>يجب على مديري HR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لعب دورهم في دعم الاطر وعمليات المنظمة التي بحاجة الى توقع المخاطر التي لا يمكن التنبؤ بها</li> <li>• القيام بالسلوك الذي يدل على الحرص.</li> </ul>	<p>المنظمة تؤدي عمليات المخاطر بشكل فعال ومتواصل .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قيام المنظمة بأجراء تقييم وتحليل رسمي للمخاطر مرة واحدة في السنة.</li> <li>• على المنظمة ان تصنف اولويات المخاطر للتركيز في الردود والمداخلات .</li> <li>• ان عملية تقييم المخاطر ينبغي ان تتضمن المخاطر التي تؤثر في مصادر الدخل المختلفة للمنظمة , وتبعيات الاعمال الحرجة , والاستدامة والمصالح المشروعة , وتوقعات اصحاب المصلحة</li> <li>• على المجلس ان يتلقى ويراجع سجلات المخاطر الرئيسية للمنظمة.</li> <li>• يجب على المجلس ان يقيس المخاطر الرئيسية عملياً.</li> </ul> <p>على المجلس ان يضمن وجود اطار عمل للعمليات المتبعة لتوقع المخاطر التي لا يمكن التنبؤ بها .</p>	<p>التأكد من ان تنفيذ عمليات تقسيم المخاطر يكون على اساس مستمر</p> <p>ينبغي على المجلس ان ينفذ الاطر والمنهجيات لزيادة احتمال توقع المخاطر التي لا يمكن التنبؤ بها.</p>	
<p>يجب على مديري HR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الرد على كل مخاطر HR وذكرها في سجل مخاطر المنظمة.</li> <li>• عرض المديرين لاستجابات مخاطر HR التي تنص على تحديد واستغلال الفرص لتحسين اداء العاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب على المديرين تحديد وملاحظة وتسجيل استجابات المخاطر التي قررتها المنظمة.</li> <li>• ينبغي ان يبين المديرين للمجلس ان استجابات المخاطر تنص على تحديد واستغلال الفرص لتحسين اداء المنظمة .</li> </ul>	<p>ينبغي على المجلس التأكيد على المديرين في عملية مراعاة وتنفيذ الاستجابات المناسبة للخطر.</p>	<p>مواجهة المخاطر</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي على مديري HR مراقبة مستمرة لمخاطر HR , مثل مخاطر الامتثال ,والاخلاقيات والفساد , والمساواة في التوظيف , وتطوير المهارات والاحتفاظ بهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي على المجلس ضمان الرقابة الفعالة باستمرار .</li> <li>• ان خطة ادارة المخاطر يجب ان تحدد من هو المسؤول عن مراقبة المخاطر.</li> </ul>	<p>ينبغي على المجلس مراقبة مديري الخطر باستمرار.</p>	<p>مراقبة المخاطر</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب على مديري HR ان يقدموا ضماناً للمديرين عن تكامل ادارة مخاطر HR مع الانشطة اليومية للمنظمة.</li> <li>• يجب على مديري HR تقديم ملاحظات المدققين الداخليين عن فعالية الرقابة الداخلية وادارة المخاطر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي على المديرين توفير الضمانات للمجلس عن ان خطة ادارة المخاطر متكاملة مع الانشطة اليومية للمنظمة</li> <li>• التدقيق الداخلي يجب ان يتضمن تقييمات خطية للمجلس عن فعالية نظام الرقابة الداخلية وادارة المخاطر.</li> </ul>	<p>يجب على المجلس ان يحظى بضمان عن فعالية عملية الخطر.</p>	<p>ضمان المخاطر</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي على المنظمة ان تكشف عن فعالية ادارة المخاطر الخاصة بها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب الافصاح من خلال التقرير المتكامل عن الاخطار غير المتوقعة</li> </ul>	<p>يجب على المجلس ضمان وجود عمليات</p>	<p>كشف المخاطر</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي على المنظمة ان تكشف عن الحاجات واوجه القصور وتقليل المخاطر الخاصة HR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وغير العادية وغير المبررة. ينبغي على المجلس بيان رايه عن فعالية ادارة المخاطر في تقرير متكامل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كاملة ومناسبة ومختصة ودقيقة وسهلة للتمكين من كشف المخاطر لأصحاب المصلحة.</li> </ul>
--	--	--

Source: IOD. (2009). King III Report and Code of Governance for South Africa – 2009. King Committee on Governance. Johannesburg: Institute of Directors (IOD); SABPP. (2009). Comments on the King III Code and Report for South Africa: HR — The Way Forward. Parktown: SABPP CRO, chief risk officer.

الجدول (12) تحليل موجز للمخاطر المحتملة خلال كأس العالم 2010

الانحراف عن المتوقع	الخطر السلبي	الخطر الايجابي	تحليل المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم توفر وسائل النقل.</li> <li>• عدم وجود أماكن للإقامة.</li> <li>• الملاعب غير جاهزة في الوقت المحدد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سلامة الزائرين.</li> <li>• عدم وجود خدمات الطوارئ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة فرص العمل</li> <li>• السياحة.</li> </ul>	امثلة المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات نقل إضافية.</li> <li>• ازدياد الفنادق التي بنيت وبيوت للإيجار.</li> <li>• إدارة نشطة للمشاريع وزيادة المقولين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة موظفي الأمن والشرطة.</li> <li>• زيادة موظفي الطوارئ والخدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعادة صياغة خطط العمل لتحقيق الاستفادة القصوى من الفرص.</li> <li>• اضافة مرافق سياحيين.</li> </ul>	إجراءات إدارة المخاطر

Source: Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: Governing people risks for improved performance. SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 9(1), Art.P.2

يبين الجدول المذكور انفاً امكانية الموظف في عرض المخاطر بأنها إيجابية أو سلبية، اعتماداً على النتيجة المحتملة للنوع المخاطر. وخالصة ذلك، يتمثل في التحدي في تحديد المخاطر المحددة والتخطيط لأي انحراف متوقع. وبناءً على ما تقدم نجد ان ادارة الخطر تستخدم بعض المقاييس لتقييم ممارسات الموارد البشرية من حيث حدة او درجة الخطر والجدول الاتي يوضح ذلك:

الجدول (13) حدة الخطر بحسب شدتها

المعضلة	متوسط	ممتاز
خطر عالي	خطر متوسط	خطر منخفض او غير موجود
<p>ممارسات HR هي غير موجودة ولديها استيعاب منخفض او يتم تطبيقها بشكل سيء او نتائجها تكون ضعيفة وهذا يتطلب اهتمام عاجل للانتقال الى المخاطر المتوسطة على المدى القصير والمتوسط</p>	<p>بعض الممارسات تكون جيدة لكنها معزولة , وبطبيعتها غير متناسقة مع اجزاء معينة من المنظمة. اما النتائج تكون شبه ايجابية لو تم مقارنتها مع متوسط معايير HR لذا ينبغي معالجتها قبل ان تصبح مشكلة .</p>	<p>الممارسات الرائدة HR قد غرست بشكل جيد وتتماشى مع كل مستويات المنظمة وتتطابق باستمرار . اي ان النتائج واضحة ومطابقة مع المعايير العالمية وينبغي المحافظة عليها.</p>
		

Source: SABPP,2013, Internet

## ثالثاً / الإطار الفلسفي لحاكمية المورد البشري

تتبوأ حاكمية الشركات " Corporate Governance " أهمية خاصة في أجندة المال والأعمال في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على المنظمات والمجتمع بأسره. و قد ظهرت الحاجة إلى الحاكمية في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، لاسيما في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرقي آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا؛ عام 1997، وأزمة شركة Enron التي كانت تعمل في مجال الطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001م، وكذلك أزمة شركة WorldCom الأمريكية للاتصالات عام 2002م وشركة Zerox المتخصصة في آلات النسخ، كل هذه العوامل ساعدت على تطوير مفهوم حاكمية الشركات.

## 1. الإطار المفاهيمي الفلسفي لحاكمية الشركات

اذ يعود الأصل اللغوي للحاكمية إلى كلمة إغريقية (kybenan) وتعني القيادة والإشراف. (سكاك وهياش, 2009:2) يقصد بها قدرة ربان السفينة التحكيمية على وفق ما يملكه من مهارات في قيادة السفينة وحسن إدارة دفتها وسط ما يواجهه من العواصف والأعاصير والأمواج، وما يجب إن يتحلى به من أخلاق كريمة وقيم نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على الركاب و ممتلكاتهم , وما عهد إليه من أمانات لإيصالها إلى أصحابها وكان يطلق على هذا الربان المتحكم الجيد (Good governor) , إذا استطاع بحنكته ومهارته تجاوز الإخطار الملاحية وكمانن القراصنة في إثناء الإبحار , والوصول سالمًا إلى الجهة التي يريد(الخضيري, 2005: 7) الحاكمية، الحوكمة، الحكمانية، والحكم الرشيد والادارة الرشيدة.. والقائمة تطول، كلها تدل بشكل أو بآخر على مرونة وغنى واتساع اللغة العربية في ترجمة المصطلحات. إلا ان الكل يضع المصطلح باللغة الأم التي جرت الترجمة منها، وهو هنا (Governance) من الجدير بالذكر انه ليس هناك تعريف للحاكمية متفق عليه من لدن الباحثين وذلك لتداخله في العديد من الأمور الاجتماعية والاقتصادية والمالية المتعلقة بالمنظمات وكذلك اختلاف الخلفيات الفكرية للباحثين بها، لذلك سوف تقوم الباحثة في عرض مجموعة من التعاريف التي تطرقت لمفهوم الحاكمية ومنها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التي عرفت على انها مجموعة العلاقات ما بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم فيها والآخرين من أصحاب المصلحة , وتقدم حاكمية الشركات أيضا إطارا يتم من خلاله وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل الوصول إلى تلك الأهداف ورقابة الأداء". ( OECD ,2004,11 )

ويعرف Borgia الحاكمة بأنها مجموعة المعايير والأدوات اللازمة لضمان الاستمرار في خلق القيمة والفاعلية الاستراتيجية وكفاءة العمليات التشغيلية للشركة، وذلك بالالتزام بالقواعد والأحكام (Borgia,2005,6). وعرفت على انها " عملية التأكد من ان المنظمات الخاصة وغير الحكومية - تخضع وتدار وتوجه بصورة مهنية وصحية والتي تحمي حقوق اصحاب المصلحة " (Saliba,2014:1) ولهذا الغرض فقد وضع الخبراء والمسؤولون على حاكمية الشركات مبادئ وخصائص للشركات من اجل جعلها متوافقة ومثال ذلك :

- أ- المساءلة والمسؤولية.
- ب- الشفافية.
- ت- مجلس الادارة واستقلاليته .
- ث- حاكمية الموارد البشرية وتخطيط تعاقب المديرين التنفيذيين والمكافئات.
- ج- ادارة المخاطر .

## 2. علاقة الحاكمية بالموارد البشري في المؤسسات الحكومية

الحاكمية هي ذلك المفهوم المتعدد التخصصات، فهي ترتبط بالعلوم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، كما تتميز كذلك بقوة التركيز على المستوى الإداري، ويأتي إسهامها الأساس في مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة على شقين: فهي تشير إلى وجود قدر كبير من التحفيز للمواهب في مجال الخدمة المدنية من خلال تعزيز الاختيار القائم على الكفاءة واعتماد مبدأ الجدارة كمعيار للتزقي، والنتائج كمقياس للمكافأة، وتضيف الحاكمية أيضاً بعداً أخلاقياً لوظائف القطاع العام، فخدمة الناس هي جوهر الحاكمية.(برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي, 2013).

وحيث نضع هذا البعد الأخلاقي، نجد الفلاسفة عبر القرون وضعوا قيم أخلاقية، وإرشادات عامة كدليل للسلوك، لقد كان قانون حمورابي في 1780 قبل الميلاد، أول دليل أخلاقي شامل مسجل، يحتوى على ما يقارب 282 توجيهًا، وصار هذا القانون ركيزة مملكة بابلون. ورغم أن كثيرًا من أحكام هذا القانون ينظر إليها على أنها أحكام غير أخلاقية بالمعايير الحديثة مثل القوانين المنظمة للعبودية إلا أنه أسس بالفعل مجموعة من القواعد لتيسير التجارة والحضارة .

وبناءً على ما تقدم نجد ان القليل من الكتاب تناولوا موضوع حاكمية المورد البشري, وعند الاطلاع في كبريات قواعد البيانات الاكاديمية, نجد عدداً قليلاً من مقالات الموارد البشرية تستشهد بحاكمية الشركات في كلماتها الرئيسية , وعلى الرغم من ان ابرز الكتاب في مجال الموارد البشرية وصفوا مؤخرًا عدة طرائق لإدارة المورد البشري من منظور الحاكمية .

اذ كانت هناك مراجعة نظرية لواحدة من افضل ممن كتبوا في هذا المجال الا وهي (Konzelman et al ., 2006) لتقتض انواعاً مختلفة من الملكية التنظيمية التي ترتبط بنظريات الحاكمية , وبعد ذلك استراتيجيات وفرضيات وممارسات خاصة بالموارد البشرية.

### 3. الواقع المفاهيمي لحاكمية المورد البشري وتعريفها

تنظر الدراسات الحديثة الى حاكمية المورد البشري على انها من المكونات الرئيسية لحاكمية الشركات , في الوقت الذي كان فيه هذا المفهوم نسبياً من وجهة نظر الادارة العليا , اذ لم ينظر اليها في احسن الاحوال بأفضل من كونها آليه لتطبيق القواعد والمعايير الخاصة بشؤون العاملين وتحديد العلاقة بين ادارة المنظمة من ناحية واصحاب المصلحة المتمثلين ب (العاملين) من ناحية اخرى. ولعل هناك ثلاثة اسباب رئيسية في غموض المصطلح للمفهوم الفكري والفلسفي الذي كان ينبغي ان تظهر عليه حاكمية المورد البشري , متمثلاً بالسبب الاول: هو انه على الرغم من ان ارتباط مضمون حاكمية المورد البشري بمفهوم حاكمية الشركات ترجع جذورها الى القرن التاسع عشر, وارتباطها بالأمور التي تناولتها بعض نظريات التنظيم, والادارة, والحكم. الا ان هذا الاصطلاح لم يعرف في اللغة الانجليزية, كما ان مفهومه لم يبدأ بالتبلور الا منذ سنوات قليلة.

كما ان السبب الثاني: تجسد في عدم وجود تعريف قاطع وموحد لهذا المفهوم فبينما ينظر اليه البعض من الناحية الادارية كآلية تساعد استراتيجية HR في تحقيق اهدافها, وتعظيم قيمتها, فان هناك آخرين يعرفونها من الناحية الاجتماعية والاخلاقية, مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في حماية حقوق العاملين, وتحقيق التنمية البشرية العادلة .

فضلاً عن السبب الثالث : الذي تجسد فيه غموض هذا المصطلح هو أن المفهوم مازال في طور التكوين, ومازالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير .

ان التطورات الهائلة التي شهدتها بيئة الاعمال , لم تدع حاكمية HR تدور في فلك قصور النظرة فقد اشار (Meyer,etal.,2011:4) على سبيل المثال الى انه في بداية القرن الحادي والعشرين, كانت هناك اعترافات عن ان العنصر البشري كان وراء معظم القرارات التي ادت الى انهيار العديد من المنظمات الرائدة في العالم. وهذه الاعترافات جاءت لتعزز المسار نحو الميزة التنافسية للأفراد.

#### 4. التعريف والعناصر الرئيسية لحاكمة المورد البشري

لقد تناول مصطلح "حاكمة الشركات" الكثير من علماء المالية والادارة والاقتصاد غير انهم لم يضعوا تعريفاً محدداً لحاكمة HR , ويبدو أن هناك محاولات خجولة او محددة لخبراء الموارد البشرية في تحديدهم تعريفاً لحاكمة HR في الماضي القريب , ولعل السبب في ذلك هو ان حاكمة HR مازالت في البداية من الناحية النظرية .

وبناء على مراجعة الأدبيات التي أجريت، أصبح واضحاً أن حاكمة HR هي ممارسة تنظيمية جديدة نسبياً، ومن ثم ليس هناك حتى الآن تعريف جامع يمثل رأي الباحثين. (Heslop, et al., 2003:15; Kreissl 2012:1; Sussman 2006).

فحاكمة المورد البشري تعني " مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تسهم في عملية الاشراف والرقابة على استراتيجية HR عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة " (Deloitte & Queens iRc,2011, Internet).

وعرفت حاكمة HR من لدن (Heslop, et al., 2003:13) على انها (الفعل او النشاط الذي يقود ادارة ووظيفة الموارد البشرية الى الاستثمار بما يأتي:

- أ- تحسين أداء رأس المال البشري للمنظمة.
- ب- التعرف على تطلعات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم.
- ت- الوفاء بالمسؤوليات الائتمانية والمالية.
- ث- تقليل مخاطر HR للمنظمة.
- ج- مواءمة أولويات الوظائف مع تلك الأعمال.
- ح- تمكين HR من صنع القرارات التنفيذية.

هذا التعريف يبين الحاجة إلى نموذج حاكمة HR التي يمكن أن يساعد في التعامل مع العديد من المشاكل والتحديات الخاصة بـ HR والتي تواجه المنظمات ، وعلى سبيل المثال إدارة مخاطر HR وأخلاقيات الشركات، والتي تظهر بسبب حاكمة الشركات غير الفاعلة (SABPP, 2009: 15).

وقد اكد (Heslop, et al., 2003:16) ايضا الى ضرورة الحاجة إلى نموذج حاكمة HR الذي يسهم في تعزيز الممارسات في مجال الأعمال من خلال صنع نماذج حاكمة ضمنية صريحة. فالحاكمة ليست هدفاً استراتيجياً. بل "مدخل تنظيمي للإدارة الذي يمكن الوظيفة من تحقيق اهدافها التشغيلية والاستراتيجية " (Heslop, et al., 2003:2).

وعرفت أيضاً على أنها " هو عمل من الأعمال الرائدة، التي تقود الى توجيه والسيطرة على وظيفة الموارد البشرية لتعزيز صوت حاكمية الشركات في تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية و الاستدامة البيئية " (SABPP, 2013)

فيما اشارت (Moore, 2011) الى انها " مجموعة من الممارسات والعمليات التي وضعت لمساعدة المنظمات في تحقيق اهدافها الاخلاقية تجاه اصحاب المصلحة " وعرفت أيضاً "على انها العملية والهيكل المستخدم في توجيه وادارة وظائف HR" (Valeria & Rick, 2001 P: 20)

وان حاكمية HR هي جانب مهم من جوانب حاكمية الشركات بشكل عام. ويرى<sup>1</sup> Mervin King أن "الإدارة الجيدة للموارد البشرية أمر حتمي للحاكمية الرشيدة".

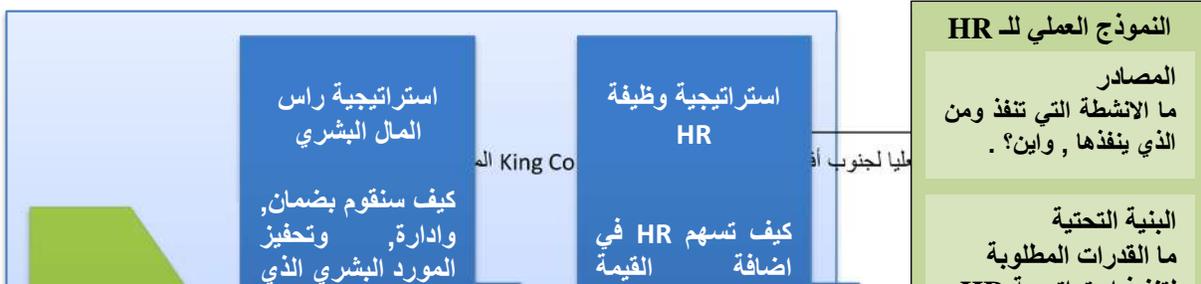
ويفترض كل من (SABPP, 2009:3; Shameem, 2011: Internet), بأن "HRM أصبحت الآن هي مركز لفكرة حاكمية الشركات. وذلك لأن فكرة إنشاء الثقة المؤسسية أصبح مركزاً للأفكار الحاكمة". فضلاً عن ذلك، فإن الحاجة إلى حاكمية HR قد حانت وذلك بسبب الدور المتغير للموارد البشرية بشكل عام. وترى (Ulrich and Beatty, 2001:293) بأن دور الموارد البشرية أخذ في التغير بسبب التغيير في متطلبات الأعمال وهذا يتطلب وجود تطور في دور الموارد البشرية.

ويؤيد ذلك (Meyer, et al. , 2011:4) الذين يوافقون على أن مهنة HR تتجه الى أبعد من ان تؤدي دور الشريك الاستراتيجي للأعمال بوصفها المحرك الرئيس لنجاح الأعمال وتحقيق الاستدامة. في حين نلاحظ ان (Beatty, et al., 2003:258) يرون بان تحمل HR لمسؤولية ضمان تطبيق القوانين ومسئوليتها عن تأدية الوظائف المعقدة وعلى سبيل المثال نظم المكافآت والتي تشكل خطراً للمنظمات، تعد سبباً لتوسيع دور وظيفة HR .

فضلاً عن ذلك، يضيف هؤلاء الباحثين على وجود دراسة مسحية أرسلت إلى خبراء الموارد البشرية بخصوص دورها في حاكمية الشركات، اذ اشارت النتائج إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة ( بالاختيار والمكافآت والتعويضات، وإدارة الأداء والاتصالات) هي استراتيجيات ضعيفة كونها ترتبط بالمخاطر القانونية والمهنية والأخلاقية.

ويوضح الشكل (5) العلاقات بين استراتيجية الأعمال ورأس المال البشري، والاستراتيجيات الوظيفية

للـHR التي تؤثر في النموذج التشغيلي للـHR وإعلام نظام الحاكمية فيها (David, 2004,38).



## مراقبة الاداء والتجديد

## الشكل (5) التوافق الاستراتيجي HR

Source: <sup>2</sup>Mercer Human Resource Consulting , 2011:9

فضلاً عن ذلك، فإن ابرز خبراء الموارد البشرية الذين يدعمون تنفيذ انظمة التعويض والحوافز يرون بان هذه الانظمة هي عرضة للخطر. ويعد هذا مؤشر واضحاً لوجود خطر في ممارسات الموارد البشرية ؛ وهذا يدعم الحاجة إلى نموذج لحاكمة HR التي يمكن أن تضمن حاكمة وظيفه الموارد البشرية بأكملها.

وبناءً على ما تقدم فيمكن عدّ حاكمة HR من انجع المداخل التنظيمية لتقويم وتقييم الافراد لاسيما في ظل ارساء منظومة رقابة ومتابعة ذكية تترجم معايير اداء الافراد وتضع لهم التقييم الواقعي الحقيقي بما يتلاءم مع قيم الوقاية من مخاطر HR ضمن تحليل منطقي لمجموعة من المؤشرات التي تدل على دور ادارة الموارد البشرية في ضمان مصالح جميع الاطراف سواء (افراد، وزبائن، وموردين، ومساهمين)، وعليه تبنت الدراسة المفهوم الاجرائي لحاكمة المورد البشري ممثلاً بـ(مجموعة من القوانين والمبادئ التي تحكم استراتيجية HR على نحو يمكنها من تحقيق الامتثال القانوني والاخلاقي رغم اختلاف الاشخاص واشاعة روح الثقة لجميع اصحاب المصلحة). ومن التعريفات السابقة يمكن التوصل الى عدد من المداخل الرئيسية لحاكمة HR وهي كالاتي :

أ- مدخل فكري جديد.

ب- مدخل يبين اهمية المورد البشري وجميع اصحاب المصلحة الاخرين.

<sup>2</sup> اكبر □ ركة استشارية للموارد البشرية في العالم مقرها نيويورك، لديها اكثر من 20.500 موظف .

- ت- مدخل يساعد في توفير اطار عمل لضمان وجود المنظمة بحيث لا تنزلق الى "الفوضى" في ظل غياب القواعد والانظمة الخاصة بالأفراد.
- ث- مدخل يحقق الموازنة بين (رؤية المنظمة واهدافها واستراتيجيات الموارد البشرية )
- ج- مدخل يسهم في تحقيق الامتثال للالتزامات القانونية والاخلاقية الخاصة بالموارد البشري, وبما يحقق الثقة لجميع اصحاب المصلحة .

### 5. عناصر حاكمية المورد البشري

حدد Mercer خمسة عناصر اساسية لحاكمية المورد البشري والتي تمكن القادة الاداريين من المساءلة ومحاسبة الإدارة بطريقة فاعلة وهي كما يأتي: (5: 2003, Mercer) و (David, 2004:38)

- أ- **الهيكل والمساءلة** : وتعني رسم الخطوط العامة لتصميم وتوجيه العلاقة بين افراد المجلس من جهة واصحاب المصلحة من جهة اخرى. والتركيز بشكل اساسي على المساءلة الاستراتيجية والتشغيلية والوظيفية .
- ب- **فاعلية المجلس** : ترتبط بشكل كبير بالهيكل وتشير الى فاعلية كل من الفرد والمجموعة داخل المجلس (اصحاب المصلحة)
- ت- **فلسفة و مبادئ التشغيل** : وصف الحد الأدنى لتحمل المخاطرة ومدخل تفويض السلطة والمستوى المتوقع لاستقلالية الادارة في وحدة الأعمال والمستويات التنظيمية الاخرى .
- ث- **الانشطة الاساسية للإدارة** : تتضمن برنامج تطوير HR ، تخطيط الاعمال ، الاشراف على خطط وبرامج المكافآت ، وتخصيص الموارد HR ، وتطوير مهارات الافراد والقادة الاداريين .
- ج- **مراقبة الاداء** : تشير الى الاطر والمقاييس المستعملة لتقييم وظيفة الاتصال وفاعلية العمليات ، والالتزام ، والمساهمة في نجاح الاعمال .

### 6. اهداف حاكمية المورد البشري

لحاكمية الموارد البشرية (HR) أهداف وجدت من أجل تحقيقها وخصائص ساعدتها على ذلك ويمكن تلخيص أهدافها في العناصر الآتية: (Reilly & Williams,2012 :211,212)

أ- السيطرة على المخاطر Controlling risk ولهذا أبعاد متعددة :-

1) التجاوب والانسجام مع التنظيمات الخارجية - اذ لا ترغب المنظمات مخالفة المنظمين: وقد تكون هناك غرامات عالية في حالة الخسارة .

2) حماية سمعة المنظمات - لاسيما وان الاخبار تتناقل بسرعة لذلك على المنظمات ان تعمل بجد لإيقاف تصاعد الاحداث .

3) الحد من تعرض عملية صنع القرار الى انتكاسة - وقد يشمل ذلك منع السلطة المخولة من وضع قواعد ممارسة حرياتها بالطريقة التي تؤذي الجميع .

4) جعل عملية القرار اكثر وضوحاً كأن تكون المسؤوليات شفافة ومعرفة بشكل واضح .

5) اختبار مدى التحمل , اذ تقوم المنظمات في مقابل سيناريو العمل المتطرف باتخاذ قرار عن تحديد مقدار السلطة التي بإمكانها توفير الامان والحماية في مقابل الظروف المتقلبة .

ب- تعزيز القيم : Promoting values وذلك امرأ ايجابياً يؤدي بالمنظمات الى ابعاد خاصة .

ت- ضمان الاتساق : Ensuring consistency ويؤكد ذلك David Cushen في قوله(نحن نريد تحقيق المساواة الداخلية في التعامل مع الافراد الذين يعملون في المنظمة ونعمل على ازالة التمييز غير العادل فيما بينهم).

ث- الاتحاد الداخلي للمنظمة : Pulling the Organization together لاسيما مع وجود اتجاهات متعددة , فالحاكمية قد تكون مهمة لدمج نشاطات المنظمة والتخلص من تأثير السلطة اللامركزية.

ج- التوافق والانسجام : Harmonization لاسيما فيما يتبع عمليات الدمج والاستحواذ والمنظمات ترغب في المشاركة وشيوع وسائل HR وترتيباتها.

ح- الحد من الازدواجية : Reducing Duplication ان احد اهداف مشاريع حاكمية الشركات هو ايجاد سياسة اسهل من خلال استخدام التقنين والبساطة في القوانين .

خ- تحديد اولويات الانفاق الوظيفي : Prioritizing Functional Spending اي اتخاذ قرارات بشأن كيفية الاستخدام المحدد للتمويل .

د- تقليل الكلف الوظيفية : Reducing functional costs تسعى الموارد البشرية لاكتشاف وسائل لتقليص نفقاتها , ويأتي ذلك من المعايير القياسية والاداء التلقائي .

ذ- عمل هيكله للـ HR : Making the HR Structure work ان الاسس التي تستند اليها هيكله HR بإمكانها تحقيق اعلى كفاءة من نموذج تقديم الخدمات الموزعة من خلال مستوى الفائدة الاقتصادية الناتج عن مشاركة الخدمات والخبرات ولكنه لن يعمل من دون :

- 1) توجيهات ومن ثم ادارة تغيير لحاجات الهياكل والانظمة والعمليات .
- 2) التأكد من مشاركة الخدمات ومراكز الخبرة وزملاء العمل واستثمارهم بشكل فعال .
- 3) تحديد الكيفية التي يتم بها توحيد العمليات والسياسات والممارسات.

فيما نلاحظ الخبير السويسري (Oertig.Marcel,2008:157) اتخذ هذا المنهج ليحقق مجموعة

من الاهداف وهي كما يأتي:-

- أ- المواءمة بين HR مع الأهداف المعيارية والستراتيجية للشركة (Valeria&Rick,2001,20)
- ب- الحفاظ على المبادئ الاجتماعية والأخلاقية (الالتزام الأخلاقي)
- ت- الالتزام بالمتطلبات القانونية والمالية (الالتزام التنظيمي)
- ث- الحد من المخاطر HR (على سبيل المثال من الشواغر، ونقص مهارات تتعلق بالسمعة)
- ج- توفير الدعم الفاعل في عملية صنع القرار في القضايا ذات الصلة HR ولجميع مستويات الإدارة
- ح- توضيح أدوار ومسؤوليات وظائف الموارد البشرية على جميع المستويات.
- خ- السيطرة الاستراتيجية وقياس القيمة المضافة على وظيفة HR.

وعلى الرغم من الفائدة الناتجة عن حاكمية HR، لا تزال البحوث الأكاديمية عن هذه الظاهرة جديدة نسبياً، ومع المحاولات البحثية، الا انه لا يزال يجري تقديمها من لدن شركات استشارية مثل منظمة (Mercer Human Resource Consulting) ومن ثم ما يزال هذا المجال يقدم فرصاً كبيرة للبحوث العلمية.

## 7. مجالات حاكمية المورد البشري

هناك مجموعة من المجالات او الصيغ التي تمكن حاكمية HR من التغلب على التحديات التي

تواجهها وهي كالاتي: (Reilly & Williams,2012 :211)

- أ- حاكمية صنع القرار - تركز على ادارة وسلطة صنع القرار.
- ب- حاكمية العمليات الادارية / ادارة العمليات / تحدد من صاحب العمليات .
- ت- حاكمية اصحاب المصلحة الداخليين / استخدام اتفاقات مؤسسية لتوضيح الاجراءات القانونية وتأكيد القوانين المنضوية تحتها.

ث- الاستجابة لمتطلبات الحاكمية الخارجية / وذلك يتعلق بالهيئات التنظيمية لاسيما في مجال قطاع الخدمات المالية والحاجة لمعرفة الكفاءات والتنافس وعمليات الادارة الجيدة او الاقتناع بالحاجة الى مجموعة واسعة من المصالح .

#### 8. مبادئ حاكمية المورد البشري

حينما تمنح المنظمات تفويضاً بأعمالها, تكون ملزمة بوضع مدونة واضحة وقوية للقيم والمبادئ, والتي تعد دليلاً لسلوك الافراد سواء أكانوا اعضاء مجلس ادارة, أم مديرين تنفيذيين, أم موظفين. وهناك عوامل مختلفة كثيرة يجب على ادارة الموارد البشرية اخذها بالحسبان عند وضع مدونة القيم والمبادئ الخاصة بها, بحيث تصبح تلك المدونة جزءاً من الخطوط الارشادية العامة لحاكمية HR . وفي هذا السياق تصبح قيم ومبادئ HR محاولة لوضع خطوط عامة. يعرف بموجبها كل موظف في المنظمة ما يتوقع منه , وهي في الوقت ذاته محاولة لتشجيع الموظفين والمديرين التنفيذيين واطباء المجلس على التفكير واتخاذ قرارات على اساس منظومة القيم المشتركة .

وتمثل القوانين واللوائح في الدول التي يعمل بها الافراد احد هذه المصادر ومن هذه القوانين هي

كما يأتي: (7 : 2011 , et al ., Meyer)

- أ- قانون عدالة التوظيف .
- ب- قانون تطوير المهارات .
- ت- قانون التمكين الاقتصادي للسود .
- ث- قانون الصحة والسلامة المهنية .
- ج- قانون علاقات العمل .
- ح- قانون التعدين والخدمات المصرفية وتكنولوجيا المعلومات (IT) والمواثيق الاخرى .

غير ان من المهم التأكيد على ان المنظمات يجب ان لا تكتفي بحدود القانون المحلي , بل يجب عليها ان تأخذ بنظر الاعتبار المواثيق الدولية , وذلك لعمل نوع من الاتساق والتكامل بين القوانين المحلية والدولية .

وفي سياق متصل تعد المسؤولية الاجتماعية والمواطنة التنظيمية من العناصر الداعمة لوضع وتبني قواعد ومبادئ حاكمية المورد البشري اذ ان نظام اتخاذ القرارات لا يقتصر على الاجراءات الداخلية للعمل فقط, بل يتعدى ذلك الى التفكير في اثر سلوك الفرد في المستثمرين والمساهمين والمجتمع ككل. وكما هو الحال بالنسبة الى اي مجال وظيفي, تحكم الموارد البشرية مبادئ اساسية

توجه معايير الرقابة على انظمة الموارد البشرية وعملياتها, كما تتطرق الى تمكين الموظف من خلال اشراكه في اداء افضل ما لديه من قدرات ومن ثم تسهم في نجاح المنظمة بشكل عام. لذلك لابد من الالتزام بالمبادئ الاساسية الاتية عند تأسيس حاكمية HR (Kaplan, et al., ,2013 :3)

#### أ- التوجه الاستراتيجي Strategic direction

تساعد الرؤية الاستراتيجية على تحديد الأولويات والادوار المتوقعة من الجهات الفاعلة في المنظمة, وانشاء معايير لقياس الاداء في المدى القصير والمتوسط, وبناء توافق في الآراء بين مختلف (مجاميع اصحاب المصلحة) لمواءمة برامجها مع اولويات الحاكمية. وبعبارة اخرى, تمثل الرؤية الاستراتيجية التطلع المستقبلي الذي يحدد رغبة وتوجه المنظمة نحو تحقيق جوانب النجاح والتميز مستقبلاً .

#### ب- المسائلة Accountability

وتتضمن المسائلة "عقد بين مسؤولية الموظفين الحكوميين ومقدمي الخدمات عن العمليات والنتائج التي يقومون بها وفرض العقوبات في حال لم تقدم النتائج المحددة". اذ تنطبق المسائلة على مجموعة من العناصر الفاعلة في المنظمة , والمتمثلة في واضعي السياسات والمخططين ومقدمي الخدمات والعاملين في مجال الدعم .

#### ت- الشفافية Transparency

تشير الشفافية الى الصراحة والوضوح في عملية صنع القرار وتخصيص الموارد, اذ تحتاج المنظمات الى نظم شفافة لصنع القرار, ووضع الميزانيات, وتعقب النفقات .

#### ث- توليد المعلومات Information generation

من المناسب ان نذكر ان المعلومات الدقيقة تمكن اصحاب المصلحة من جعل سياستهم مدعومة بالأدلة, واتخاذ الاجراءات عندما لا يتم تحقيق الاهداف والمعايير الموضوعية وان المعلومات المتعلقة بصناع القرار في جميع انحاء المنظمة سواء على مستوى السياسات والبرامج والادارة .

#### ج- الكفاءة Efficiency

وتشير الى المدى الذي يحدد قيمة الموارد البشرية والمالية دون ان يكون هناك هدر او ضياع

#### ح- العدالة والمساواة Equity and fairness

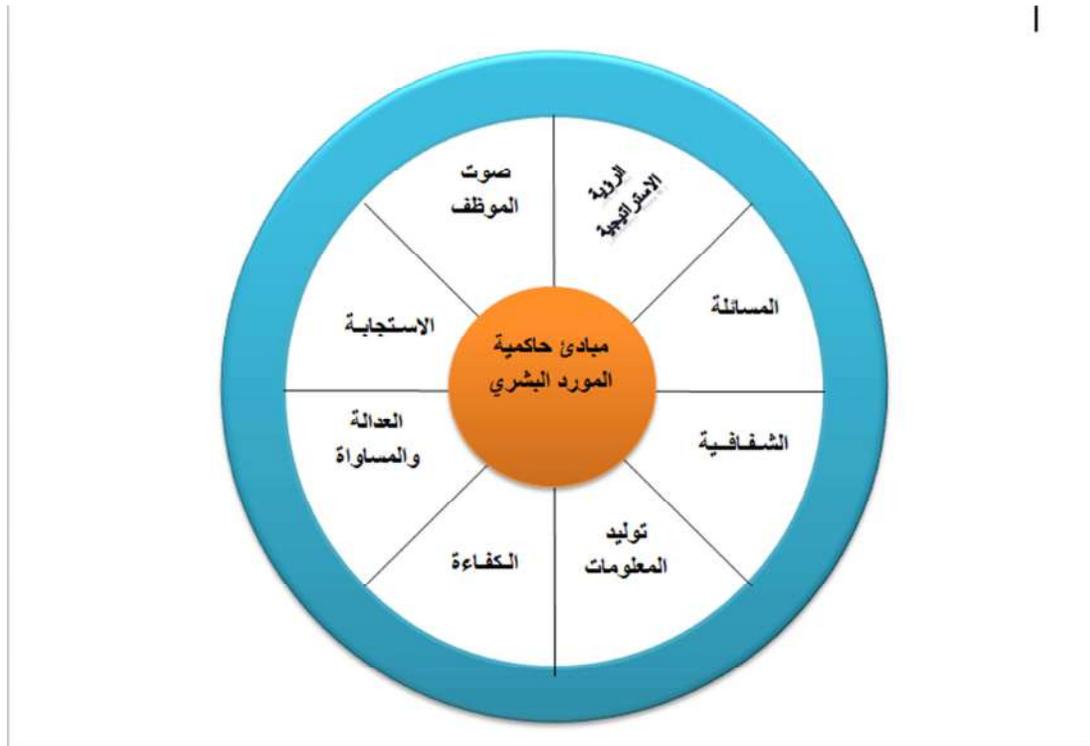
وتتعلق بمدى تطبيق السياسات والاجراءات على الجميع من دون استثناء .

#### خ- الاستجابة Responsiveness

هي قدرة الحكومة والمؤسسات الاخرى للاستجابة لحاجات الافراد في جميع المستويات .

#### د- صوت الموظف Citizen voice and participation

وتمثل تصرفات وسلوك الافراد من خلال المنظمات التي تمثل مصالحهم ومصالح المجتمع . وان كلمة صوت استخدمت على نطاق واسع في الادب الاكاديمي في مجال ادارة HR والعلاقات الصناعية في السنوات الاخيرة (Benson,2000; Roche,2000, 261) اذ ينظر اليه على انه عنصراً رئيساً في خلق الالتزام التنظيمي, وكذلك تؤكد على اهمية تحقيق اهداف المنظمة بصورة ايجابية يكون عبر تفعيل عوامل المشاركة الفاعلة للعاملين (Ackers,etal,2004,32), وذلك لشعورهم بان عملية تحقيق اهدافها عبر العمل التشاركي تحفزهم للحفاظ والارتقاء بالمنظمة نفسها فينتج عمل روحي نابع من الثقة في الآخرين، والرؤساء وانعكاس ذلك في عملهم فتصبح ثقافة تنظيمية تجعل الافراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعد ما تواجهه المنظمة من تحديات تهديدا بالنسبة لهم ولبقائهم واستقرارهم. والشكل (6) يوضح مبادئ حاكمية HR .



الشكل (6) مبادئ حاكمية HR

المصدر/ من اعداد الباحث

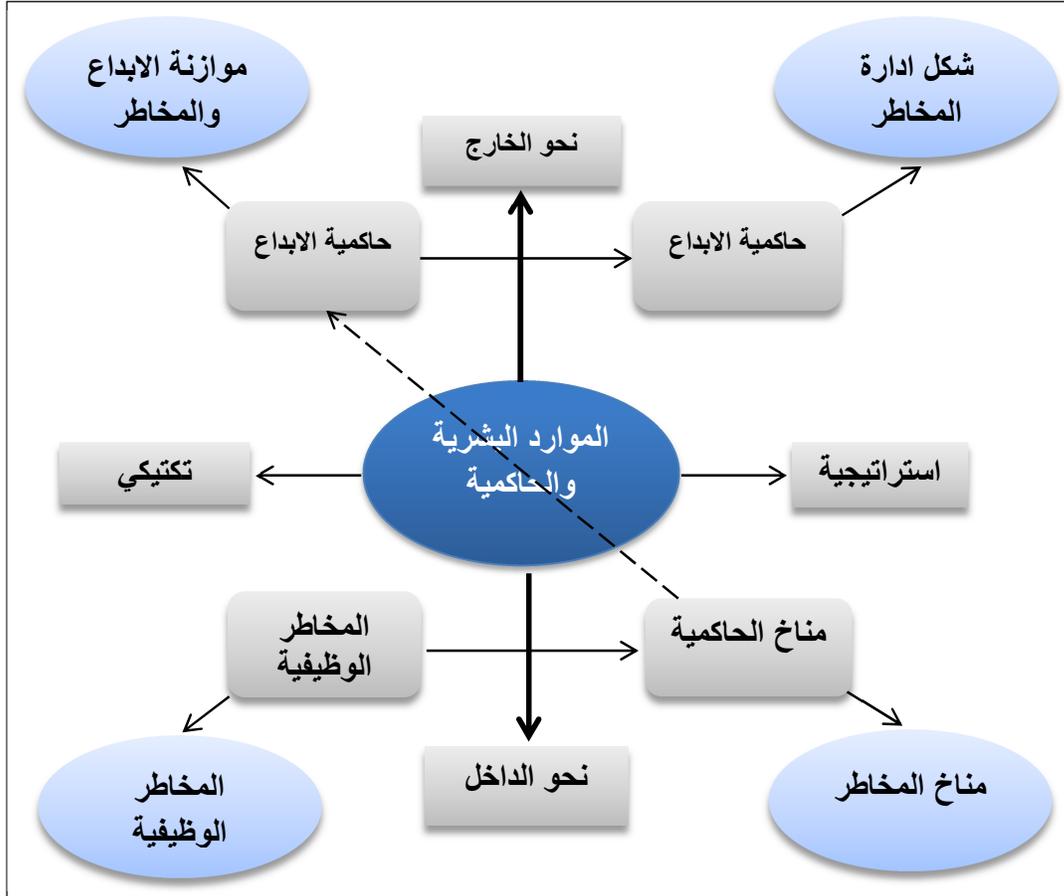
من الواضح ان هذا المصطلح غير موجود في الممارسات التنظيمية لحاكمية الشركات , اي ان التركيز يكون بشكل عام على العنصر البشري , وبعبارة اخرى فهناك غياب واضح لنموذج حاكمية HR في اعتماده في تنفيذ الاعمال. ولهذا الغرض ,فقد وضعت نماذج ملموسة لحاكمية HR والتي تغطي بشكل شامل مختلف الجوانب التي تحتاج الى اهتمام المنظمات بها اذا ما ارادت التخفيف من خطر العنصر البشري. ويعرف نموذج حاكمية HR / هو النظام الذي ينبغي على المنظمات اعتماده من اجل التأكد من ان الموارد البشرية يتم ادارتها بشكل مناسب ومراقبتها بالطريقة التي تخفف من المخاطر . ويظهر لنا الشكل (7) اطار عمل حاكمية HR الخاص بـ Bc Hydro



الشكل (7) اطار عمل حاكمية المورد البشري الخاص بـ BC Hydro

Source: HOFTON P. 2004. Human resources leading practices study. Vancouver, Canada: Deloitte Consulting. (BC Hydro, Final report). P: 21

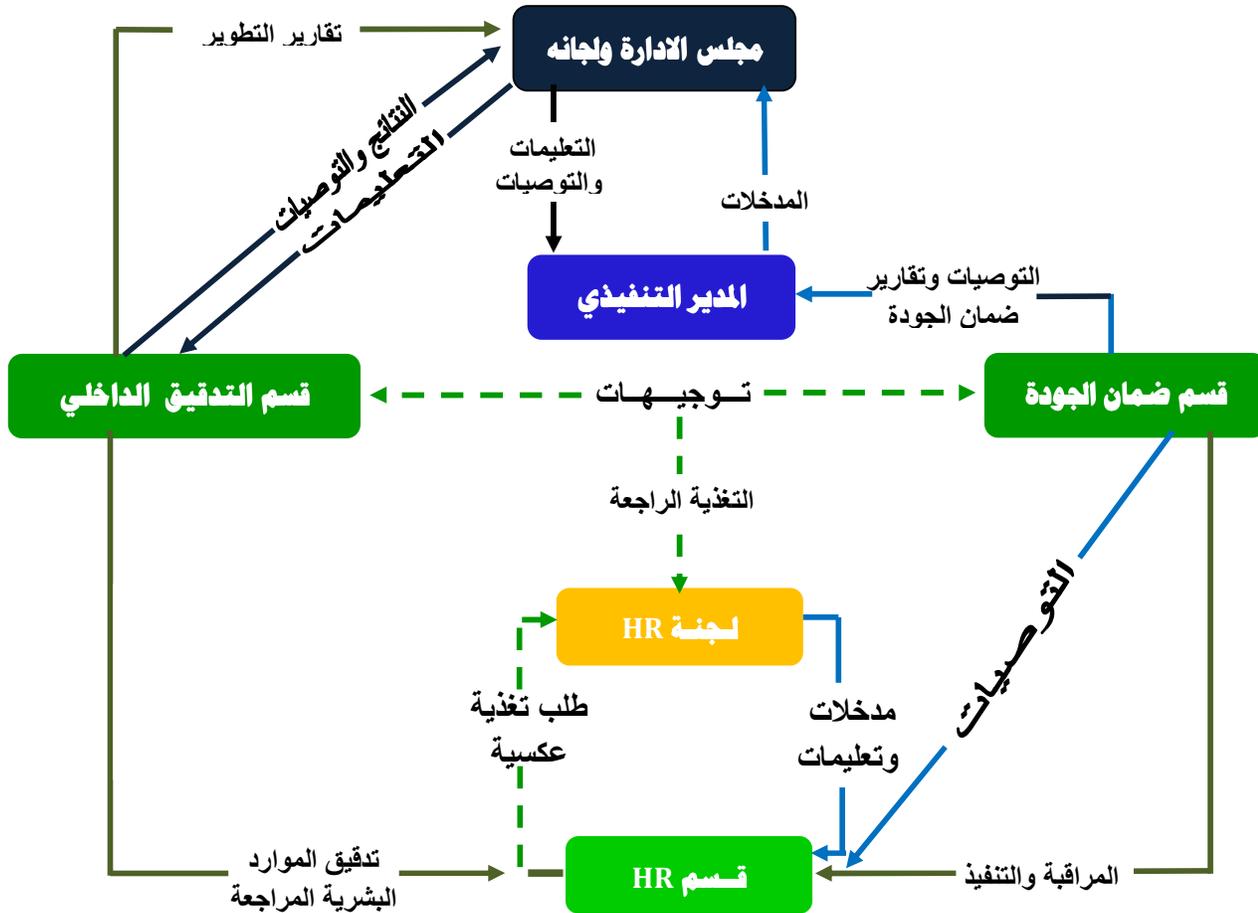
وقد تكهن كل من (Martin and McGoldrick ,2009:4,6) بان نماذج حاكمية HR من المحتمل ان تتبع الاستراتيجية بدلاً من التوجيه , ووفقاً للأدبيات الناشئة في هذا المجال التي تعترف بضرورة حاجة الحاكمية الى تحقيق التوازن بين مصالح وحاجات اصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين فقد اقترح انموذجاً لقطاع الخدمات العامة المقدم في الشكل (8)



الشكل (8) الموارد البشرية والحاكمية والمخاطر

**Source:** Martin and McGoldrick ,( 2009), Theorising the links between HR and Governance: issues and challenges for HRD, Conference University Forum for Human Resource Development ,13th July ,P:6

هذا النموذج يوضح العلاقة السببية المحتملة بين الابداع في حاكمية HR وكيفية تنظيمها وتقبلها بعدها معرفة جديدة , كما ويسلط الضوء على المناخ التنظيمي, والذي يشير الى آليات منح الموظفين صوت اكبر في صنع القرار وهو ما يعرف بـ(صوت الموظف) Employee voice وتشجيعهم على العمل الجماعي وتبادل الخبرات والمعارف. وان حاكمية HR الداخلية لها عواقب كبيرة على الابتكار الموجه نحو الخارج وحاكمية الشركات. والشكل (9) يوضح نموذج حاكمية HR.(Saliba ,2014:8).

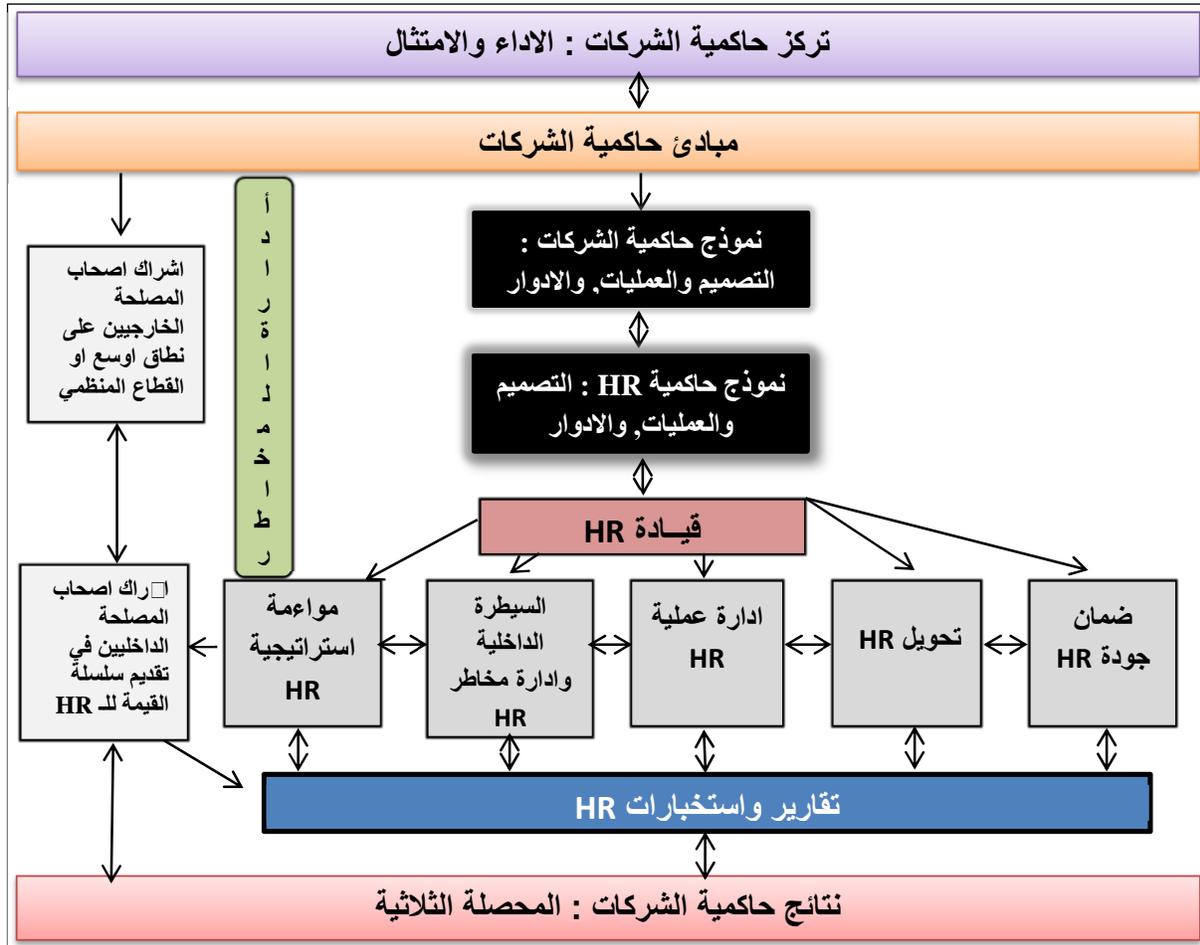


الشكل (9) نموذج حاكمية HR

Source: Charles Saliba, April 14 & 15, 2014 HR Governance - The Real GateKeeper,, USEK, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship, P:8

من خلال الشكل (9) نلاحظ ان مجلس الادارة يتلقى التقارير من قسمي التدقيق الداخلي وقسم ضمان الجودة اذ يفترض اعادة النظر فيها ومناقشتها وفي المقابل تقدم التوصيات الى المدير التنفيذي بشأن المجالات التي تحتاج الى انتباه. ويتلقى قسم التدقيق الداخلي التوجيهات من مجلس الادارة بشأن المسائل التي تحتاج الى تدقيق نتيجة الشك في خرقها. وفي المقابل يقوم قسم التدقيق الداخلي بتدقيق كل او بعض ابعاد الحاكمية وحسب توجيهات مجلس الادارة وبناءً عليه يقدم استنتاجاته وتوصياته. اما قسم ضمان الجودة يأخذ المبادرة بوصفها جزءاً من مسؤولياته لمتابعة التنفيذ المناسب للسياسات والانظمة لضمان الالتزام وتحديد فرص التحسين. ومن ثم مشاركة تلك الفرص مع المدير التنفيذي ومع المجلس واذا اثبت صلاحيتها من لدن المدير التنفيذي وقسم HR, بعد ذلك تتخذ الاجراءات اللازمة لتحقيق تلك التحسينات.

وان لجنة HR تتلقى الطلبات من قسم HR يسأل فيها عن ردود الفعل بشأن المسائل الحساسة بالنسبة للموارد البشرية والمتمثلة (قرارات التعيين الاساسية, وقضايا ميزانية HR, ومبادرات تنمية المواهب ... الخ) في المقابل فان اللجنة المعنية تقدم كل ما لديها من مدخلات وتوجيهات بشأن ما طلب منها قبل اتخاذ القرار النهائي من لدن قسم HR, كما وتتلقى ردود الفعل من قسمي التدقيق الداخلي وضمان الجودة . فضلاً عن ذلك فان المبادئ التشغيلية والفلسفية لنموذج عمل الحاكمية يوضح الحدود الدنيا لتحمل مخاطر HR, وتفويض السلطة, والمستوى المتوقع لاستقلالية الادارة. (Hslop, 2003:3) وان الاعتماد على المدخل الشمولي لاطار حاكمية الشركات سوف يكون على نطاق اوسع إذ يشرك اصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين, وادارة المخاطر(على المستوى الاداري والتنظيمي) والاهم من ذلك قيادة HR التي تتوضح في الشكل (10)

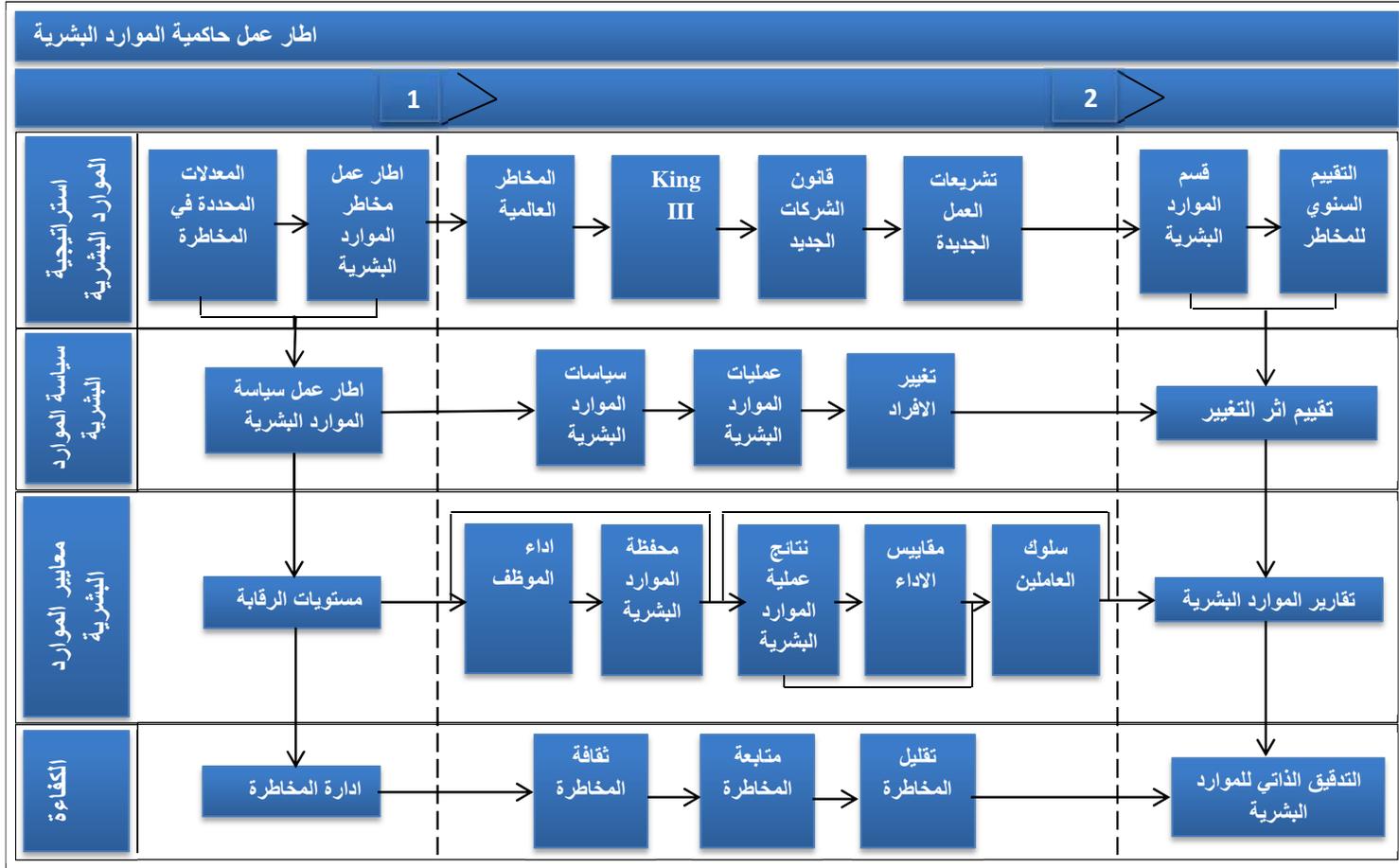


الشكل (10) نموذج حاكمية HR في المنظمات الجنوب افريقية

Source: Agrobler ;ML Bezuidenhout ; A hyra ,2014, Governance and HR: the development of a framework for South African organisations, Journal of Contemporary Management , Volume 11, P:1

والشكل (11) يوضح اطار عمل حاكمة المورد البشري عبر بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية :

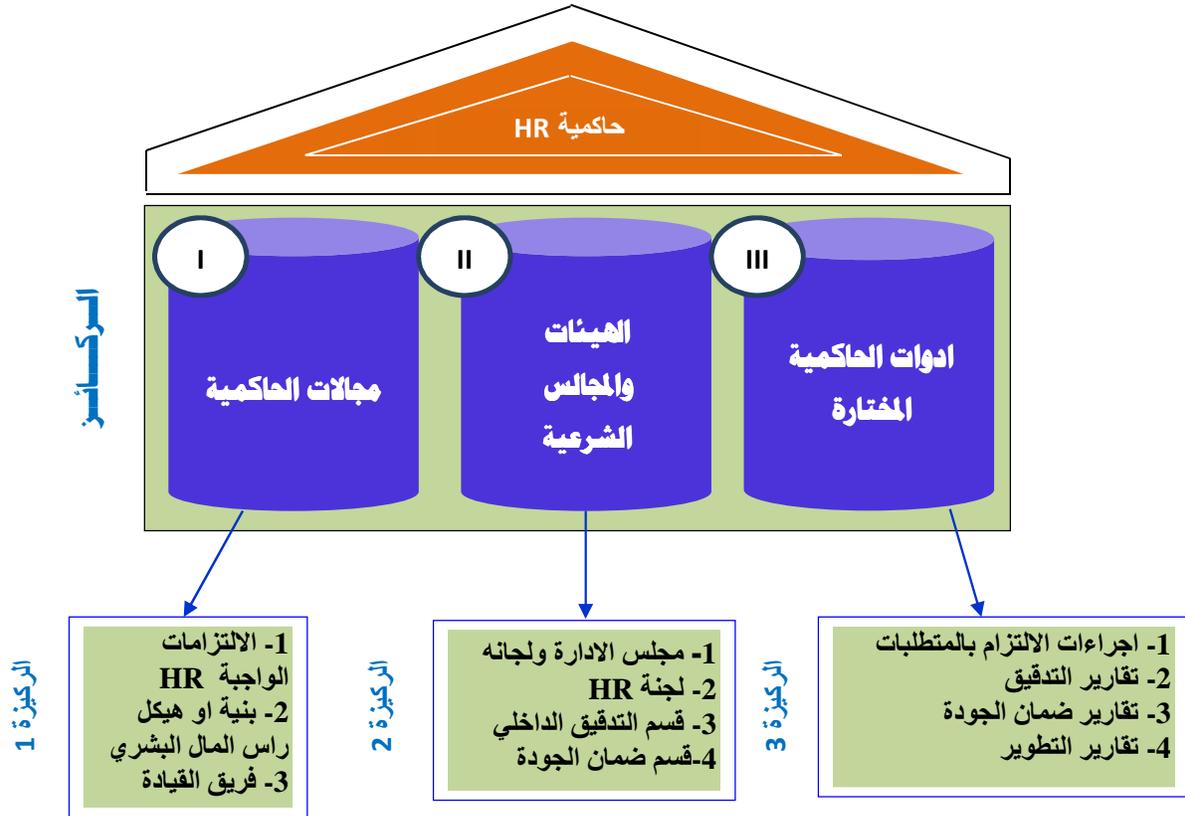
1. استراتيجية واضحة لتحديد مستويات معينة للخطر عبر اطار عمل لمخاطر HR, بعد ذلك تحدد المخاطر العالمية عبر لجنة (King III) والتعرف على تشريعات العمل الجديدة, بعدها يتم وضع تقييم سنوي لمخاطر HR.
2. آلية مرنة للإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف مجالات HR, عبر اطار عمل يتميز بالبساطة والفاعلية, ويوضح الادوار والمهام الاساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
3. توافر معايير وقواعد للاحتكام واتخاذ القرارات عبر نظم واجراءات تنفيذية لتوجيه سلوك العاملين في مختلف العمليات , تتسم بالمرونة والفاعلية, وتستهدف تحقيق النتائج.
4. تعزيز دور ادارة المخاطر الكفؤة من خلال نشر ثقافة مخاطر HR في المنظمة ومتابعتها بشكل يضمن تقليل المخاطر عبر التدقيق الذاتي لـ HR.



كل (11) اطار عمل حاكمية المورد البشري

Source: Emergence Growth, (2011), Making HR Governance Work

وفي هذا الصدد , فان نموذج حاكمية HR قد وضع من لدن وحدة البحوث المتخصصة بـ HR WORKS وقد اكدت هذه الوحدة على ان حاكمية HR ينبغي ان تقوم على ثلاث ركائز وهي (المجالات التي تحتاج الى الحاكمية، و"الهيئات الادارية الشرعية، و"ادوات الحاكمية المختارة") والشكل (12) يوضح تلك الركائز.



شكل (12) نموذج حاكمية المورد البشري

Source: Charles Saliba, April 14 & 15, 2014 HR Governance - The Real GateKeeper,, USEK,Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship, P:3

**1. المجالات التي تحتاج الى الحاكمية / The Areas that to be governed**

تعد هذه المجالات بالأساس هي نقطة الدخول من خلالها لعدم الالتزام ومن ثم فان الخطر يمكن ان يخترق المنظمة من خلال ثلاث مداخل هي :

**أ- الالتزامات الواجبة HR**

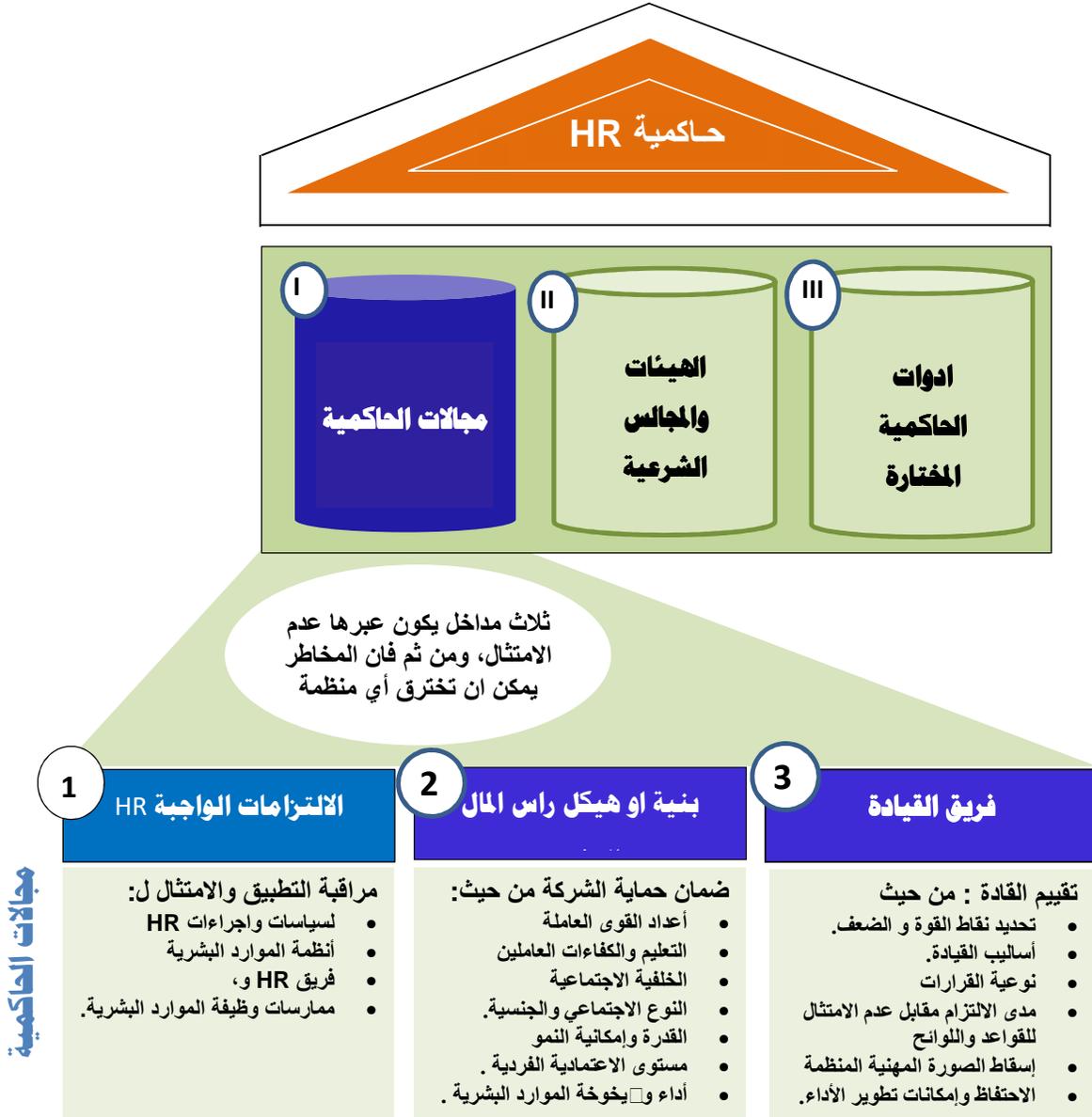
في هذا المجال فان الحاكمية تركز على مراقبة السياسات والاجراءات والنظم وفرق العمل , وممارسات HR من خلال الافادة من ادارة الموارد البشرية في المنظمة.

**ب- بنية وهيكل راس المال البشري**

هذه الجوانب تعد ضمن نموذج حاكمية HR التي تركز على ضمان حماية المنظمة من حيث اعداد العاملين , وكفاءتهم , والخلفية الاجتماعية , والجنس , والتعليم , والجنسية , والقدرة والقابلية على النمو , وشيخوخة الموارد البشرية , والاهم من ذلك من حيث الاداء .

**ت- فريق القيادة**

تتناول الحاكمية هنا نقاط القوة والضعف للقيادة الحاليين , واساليب قيادتهم , ونوعية قراراتهم , والالتزام وعدم الالتزام بالقواعد واللوائح , واضفاء صورة مهنية عن المنظمة .والاحتفاظ بإمكانات تطوير الاداء . والشكل (13) يوضح ذلك



الشكل (13) مجالات الحاكمية

Source: Charles Saliba, April 14 & 15, 2014 HR Governance - The Real GateKeeper,, USEK, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship, P:3

## 2. الهيئات او المجالس الادارية الشرعية The Legitimate Governing Bodies

هي تلك الكيانات التي تكون في هيئة اطار وظيفي بحكم القانون او عن طريق التعيين من لدن المجلس, لتنفيذ حاكمية الشركات في المنظمة .

الهيئات الادارية للموارد البشرية هي :

أ. مجلس الادارة .

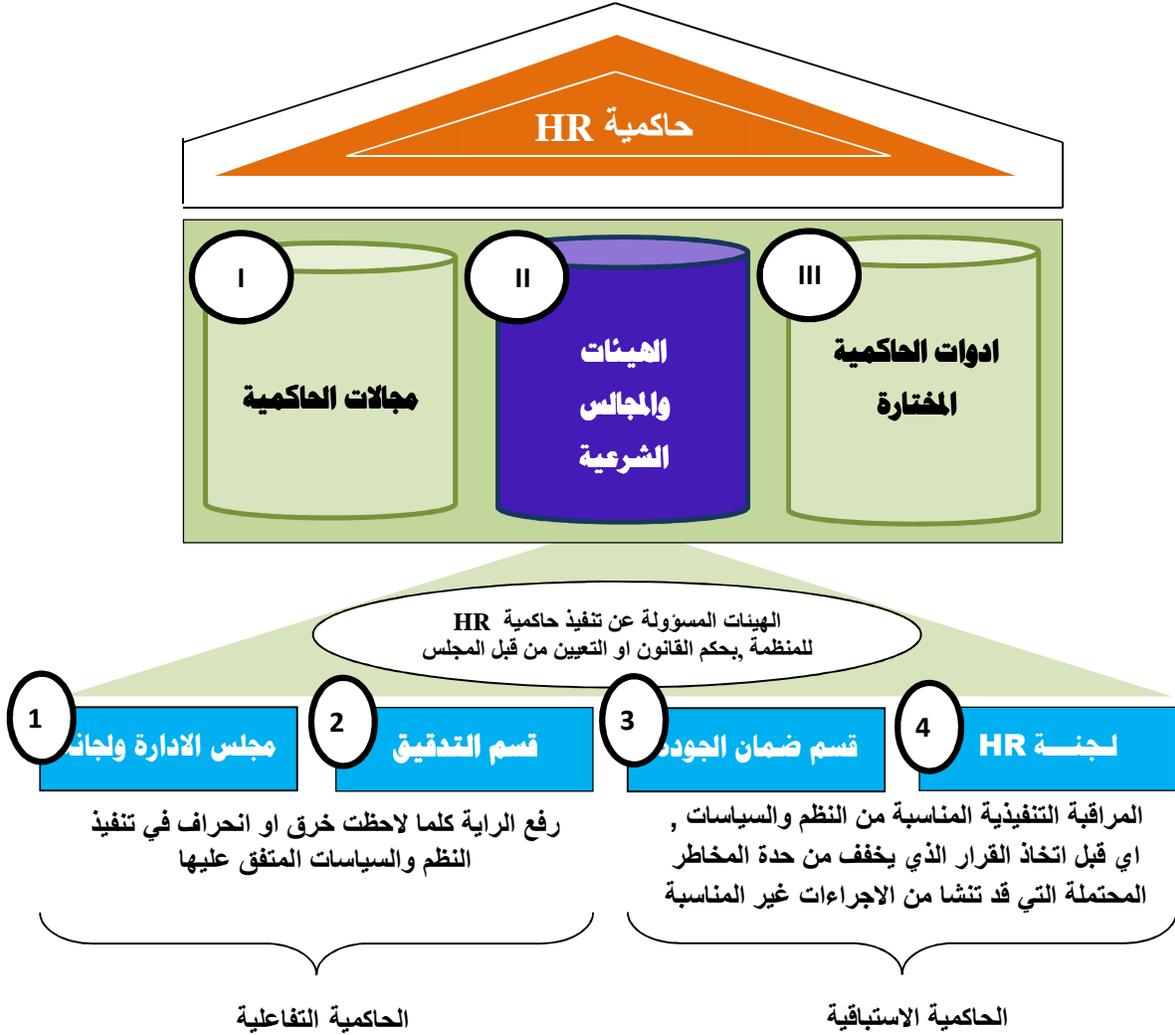
ب. لجنة الموارد البشرية .

ت. قسم ضمان الجودة .

ث. قسم التدقيق الداخلي .

وان كل من هذه الهيئات الادارية تعمل ضمن نطاق مسؤولياتها وتنفذ المهام المنوطة بها والتي تضمن الادارة الرشيدة للموارد البشرية داخل المنظمة. وان عملية تنفيذ هذه المهام تكون بطريقة استباقية او تفاعلية بحيث تتوقف على الجهة التي تنفذها. وفي الظروف العادية, فان لجنة HR فضلاً عن لجنة ضمان الجودة فهم يقومون بعملية الرقابة وتنفيذ ما هو مناسب من النظم والسياسات, قبل ان يتم اتخاذ قرار ومن ثم التخفيف من اي مخاطر محتملة قد تنشأ نتيجة الاجراءات غير المناسبة.

ومن ناحية اخرى فان مجلس الادارة وقسم التدقيق الداخلي يعملون بأسلوب تفاعلي إذ يمكن ان (يرفع الراية) كلما لاحظوا وجود انحراف او خرق في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه من استراتيجيات, ونظم او سياسات. وان هذه الديناميكية في العمل الاستباقي والتفاعلي هي التي تحدد ادوار الهيئات الادارية الشرعية في غلق الباب امام حدوث الخروقات المحتملة في حاكمية HR. والشكل (14) يوضح ذلك



□ كل (14)

الهيئات والمجالس الشرعية

Source: Charles Saliba, April 14 & 15, 2014 HR Governance - The Real GateKeeper,, USEK, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship, P:3

### 3. ادوات حاكمة المختارة Selected Governance Tools

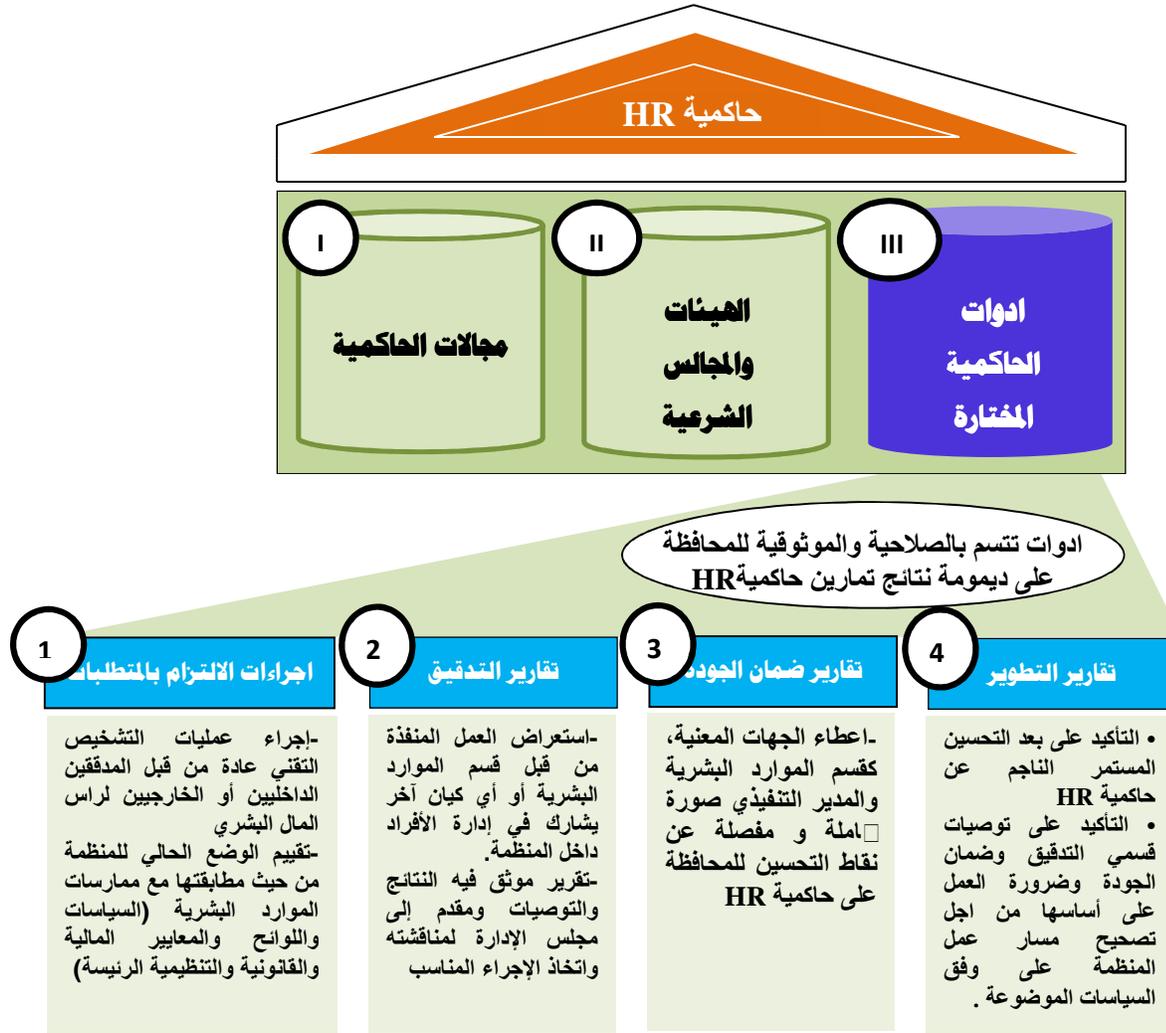
ان التعامل مع حاكمة HR يعد من الامور المهمة التي لا ينبغي التقليل من شأنها ونتيجة لذلك فان جميع الادوات التي تستخدم في هذا المجال يجب التحقق من صحتها ومصداقيتها من اجل المحافظة على نتائج حاكمة HR وجعلها اكثر واقعية ومصداقية. والشكل (15,16) يبين هذه الادوات, وان ادوات حاكمة HR المختارة هي :-

أ. **اجراءات الالتزام بمتطلبات العمل:** وهي مجموعة من التدريبات الفنية التي تهدف الى تقييم الوضع الحالي للمنظمة ولاسيما تلك التي تتعلق بالالتزام بالسياسات والتشريعات وهذه التدريبات تتمثل بـ (اختبار بشأن مدى نجاح الاعمال عندما يتعلق الامر باستخدام المقارنة المرجعية المالية والقانونية والتنظيمية) وعادة ما تنفذ هذه المبادرات من لدن مدققين داخليين او خارجيين متخصصين في ادارة راس المال البشري.

ب. **تقارير التدقيق:** تهدف هذه التقارير الى مراجعة العمل المنجز سابقاً من لدن قسم HR او اي جهة لها علاقة بإدارة الافراد داخل المنظمة . إذ توثق النتائج بعد استعراضها وتقديم التوصيات ومن الافضل رفعها مباشرة الى مجلس الادارة لمناقشتها واتخاذ الاجراء المناسب بها .

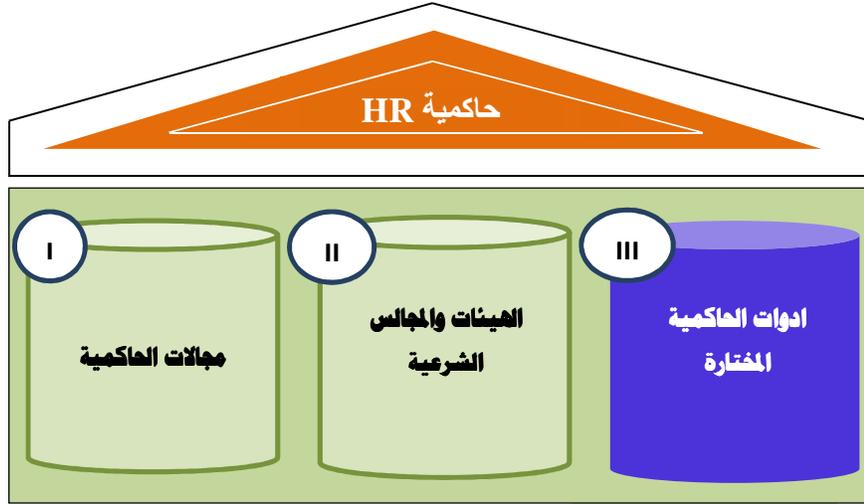
ت. **تقارير ضمان الجودة:** توضع هذه التقارير من لدن قسم ضمان الجودة وتمنح للجهات المتمثلة بقسم HR والمدير التنفيذي والمجلس اذ تبين هذه التقارير وجهات نظر شاملة ومفصلة عن نقاط التحسين التي تتضمن المحافظة على حاكمة HR .

ث. **تقارير التطوير:** وتؤكد هذه التقارير على بعد التحسين المستمر الذي احدثته حاكمة HR . وبعبارة اخرى , فأنها تؤكد على التدقيق , فيما يقوم كل من قسم ضمان الجودة والمجلس بعملية التنفيذ بناءً على التوصيات. ومن اجل تصحيح مسار المنظمة ليصبح متوافقاً مرة اخرى .



الشكل ( 15 ) ادوات الحاكمة المختارة

Source: Charles Saliba, April 14 & 15, 2014 HR Governance - The Real GateKeeper,, USEK, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship, P:3



### ☆ البعد الاخلاقي لحاكمة HR

5

#### مدونة الاحتراف المهني

- المدونة الرسمية العالمية التي تضع وتحدد ركائز الاحتراف للعالم الحديث والجامع لأخلاقيات المهنة , والعلاقات الجماعية , والادارة الجيدة , وتكامل القرارات , والجماعات الجيدة , الخ ستقدم هذه المدونة الى جميع العاملين في المنظمات عبر التوعية والدورات التدريبية.
- يجب ان تكون مدونة الاحتراف مرشحاً بشكل جدي لتصبح دورة اساسية تقيمها الجامعة ولجميع التخصصات , وتحديداً للتخصصات ذات العلاقة بإدارة الاعمال .

### ☆ البعد الكفائي لحاكمة HR

6

#### حاكمة الكفاءات

- وتضمن هذه الاداة لجميع العاملين في المنظمة ان اعمالهم وامكانهم الصحيحة , اي حسب الكفاءة المطلوبة للعمل .
- وتعتمد الاداة على ضمان ان كل موظف لديه الوصف الوظيفي بناءً على الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة , وتعول ايضاً على وجود اداة واضحة لتقييم الكفاءة ولقياس الفجوة بين مستوى الكفاءة الحالي للموظف مقابل مستوى الكفاءة التي تتطلبها وظيفته .

□ كل (16)

#### ادوات الحاكمة المختارة

Source: Charles Saliba, April 14 & 15, 2014 HR Governance - The Real GateKeeper,, USEK, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship, P:4.

وبالرغم من ذلك , فانه من الاهمية بمكان ان نذكر ان الاداء الامثل لنموذج حاكمة HR يعتمد

على التأكد من ان :-

أ- مراقبة جميع ابعاد حاكمة HR و بانتظام (ويفضل على وفق الجدول الزمني).

ب- المشاركة الفاعلة للهيئات التشريعية في اداء ادوارهم .

ت- استخدام جميع ادوات حاكمة HR بشكل مناسب ومفهوم وموضوعي .

وان عملية تحقيق هذا الوضع هو ما سيجعل المنظمة تجني فوائد ضمان الادارة الرشيدة للموارد

البشرية .

## 10. حاكمية المورد البشري وإدارة المخاطر

المحور الأول : تكتيكي مقابل استراتيجي .

المحور الثاني : التوجه الداخلي مقابل التوجه الخارجي .

أ- **التوجه التكتيكي** : يشمل ممارسات HRM المتعلقة بالعمليات والقرارات التكتيكية داخل المنظمة , وتكون قصيرة الامد .

ب- **التوجه الاستراتيجي** : لديه نطاق طويل الامد ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بتصميم سياسة المنظمات وصنع القرار .

ت- **التوجه الداخلي** : يشير الى تركيز المنظمة على السياق الداخلي المتمثل بهيكل ونظم وممارسات وثقافة الافراد , وهذا يعرف بالتكوين او ثقافة المنظمة . (Paauwe , 2004:207).

ث- **التوجه الخارجي** : ويشير الى توجه المنظمة نحو البيئة الخارجية واصحاب المصلحة , متمثلاً بالقوانين والتشريعات واللوائح التي فرضتها الجمعيات المهنية واصحاب المصلحة مثل (النقابات العمالية). (Green wood ,2007:322) وكذلك القيم والمعايير المجتمعية التي تتعلق بالأعمال الاساسية للمنظمة , اذ ينظر هذا التوجه من عدة زوايا بناءً على تعدد اصحاب المصلحة . (Rainy , 2003) وبناءً على افتراض ان المنظمات هي نظم مفتوحة وجميع المنظمات في القطاعين (العام والخاص) لديها البعد والهوية العامة تجاه مسؤوليتها المجتمعية , وتسليط الضوء على اهمية العدالة الاجتماعية والقيم العامة . لكن الى الان لا يوجد تعريف شائع عن حاكمية HR وإدارة المخاطر . ومع ذلك واستناداً الى ما سبق فان (Leisink,et al.,2013:244-245) يقترح ان المفهوم الشامل يتكون من اربعة جوانب هي :

1. **حاكمية وظيفة HR** : وتتمثل بالتنظيم الداخلي لوظيفة المورد البشري على المستوى التكتيكي من اجل تحقيق المستويات المطلوبة من التنسيق والفاعلية من حيث الكلفة والقدرة على تلبية التوقعات لاسيما تلك المرتبطة بالقيمة المضافة وخلق البيئة الداخلية العادلة (المنصفة)

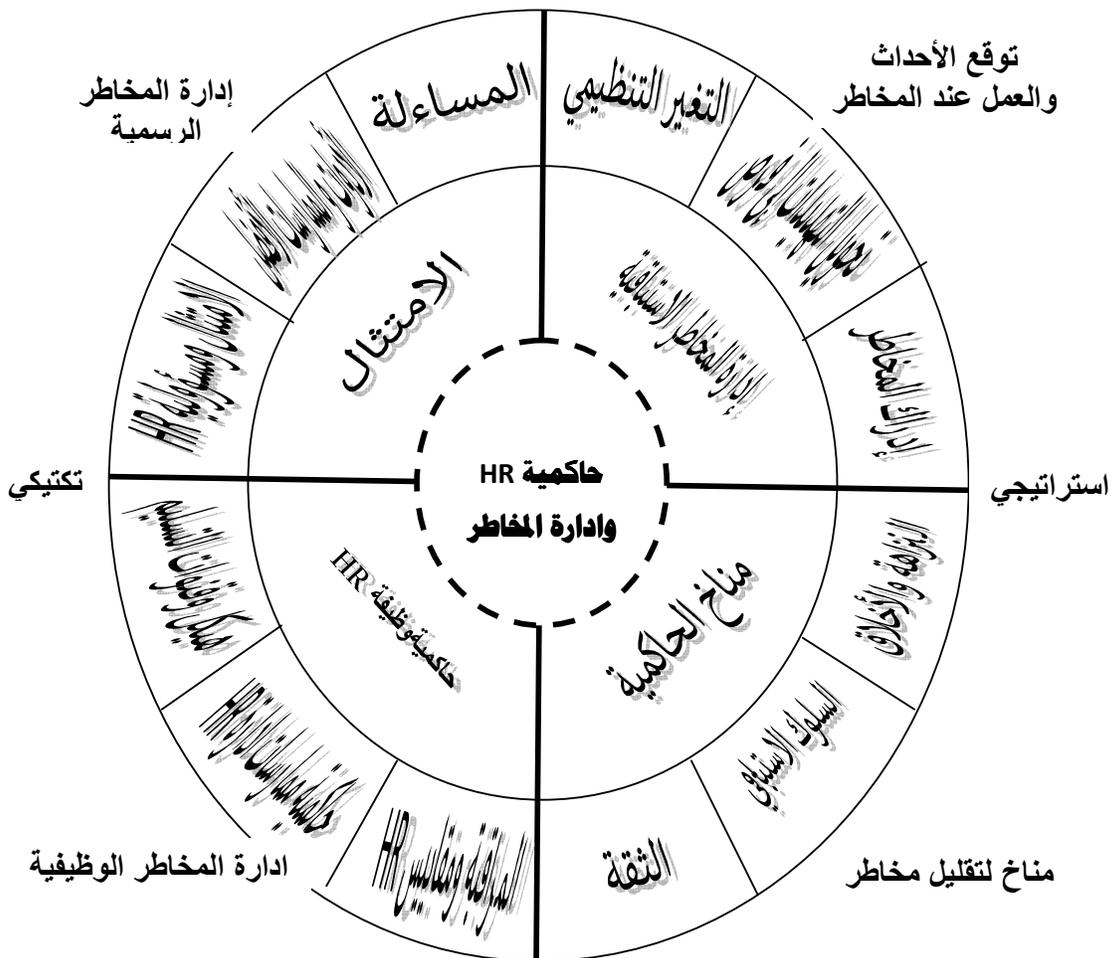
2. **الامتثال** : تسهم الموارد البشرية في تحقيق المستوى المطلوب من الامتثال الرسمي للمتطلبات القانونية على مستوى المنظمة بوجه خاص , والمتطلبات الاجتماعية للمجتمع بوجه عام , ويكون ذلك على المستوى التكتيكي .

3. **حاكمية المناخ** : وتتمثل بتهيئة الظروف الملائمة لتحقيق المناخ التنظيمي المطلوب على المستوى الاستراتيجي .

4. ادارة المخاطر الاستباقية : تركز الموارد البشرية على الاتجاهات والمخاطر والتوقعات وتحويل مؤثرات البيئة الخارجية الى فرص ويكون ذلك على مستوى استراتيجي, من خلال منع الاضرار المحتملة على المستوى العدالة الاجتماعية والفردية والقيم العامة .

ومما سبق يمكن ان نلاحظ ان هذا النموذج يتكون من اربعة اجزاء هي: ادارة المخاطر الوظيفية وتتمثل بـ (حاكمية وظيفة HR) , وادارة المخاطر الرسمية (الامتثال) والتقليل من مخاطر المناخ (حاكمية المناخ) , توقع احداث ومخاطر العمل (ادارة المخاطر الاستباقية) والشكل (17) يوضح ذلك (, Leisink,et al ,2013,244);( Farndale et al,2010:851);(Boselie 2011:21,)

التوجه الى الخارج



التوجه الى الداخل

شكل (17) حاكمية HR وادارة المخاطر

Source: Copyright: HR-Studies' Tilburg University 2008.

واعتماداً على اسس حاكمة الشركات (Davis, 2005) فان وظيفة الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق HR متوافقة , لكن هذا لا يتم الا من خلال سلوكيات استباقية اكثر ابداعاً وهي بذلك الى نجاح تنظيمي. ومن ثم فان حاكمة المورد البشري لديها البعد الثالث , وهو المناخ التنظيمي للتخفيف من المخاطر , واخذ الدور القيادي في مزج القيمة المضافة مع القيم الاخلاقية من اجل حماية وتعزيز سمعة المنظمة وشرعيتها.

وفي النهاية سوف يكون لنظام الموارد البشرية تأثير قوي على اداء المنظمة (Bowen & Ostroff, 2004, 203) اذ تتأثر حاكمة المورد البشري من العديد من اصحاب المصلحة الخارجيين مثل (انشاء انظمة العمل, وعقود العمل, والقوانين البيئية) (Green wood , 2007, 325) ونظراً للتطورات الجديدة في بيئة الاعمال والمتمثلة ب (فضائح المنظمات, والقوانين والتشريعات الجديدة) لذلك يجب على المنظمات التكيف مع الجوانب البيئية الخاصة بهم. ( Fligstein & freeland , 1995, 21) ومن ثم فان وجه نظر المتطلع نحو الخارج لاستباق التهديدات والفرص فان وظيفة HR تحتاج الى مدير خطر استباقي . وهذا هو البعد الرابع والاخير والذي يعني اتخاذ موقف استباقي نحو ادارة المخاطر في المنظمة, وببساطة فان هذا هو المكان الذي يناسب حاكمة المورد البشري في جدول اعمال حاكمة الشركات.

### 11. اوجه الاختلاف حاكمة المورد البشري عن حاكمة الشركات

ان حاكمة المورد البشري لا تختلف عن حاكمة الشركات بل هي عنصر اساس منها, وتعمل بالطريقة نفسها والالية اي ان مكوناتها الاساسية تتمثل بحاكمة الجوانب المالية وادارة المخاطر. وتشمل حاكمة الموارد البشرية ادارة المخاطر, و السياسات والبرامج , وفي الواقع انها تشمل ايضاً الرقابة الداخلية وادارة المنظمة لاستراتيجية الموارد البشرية والبرامج والممارسات المتعلقة بها من خلال ادوار واضحة ومحددة للمسؤوليات والمساءلة سواء على المستوى الاداري الادنى او على مستوى المنظمة ككل , فضلاً عن انها تشتمل على نموذج الاعمال الخاص بالموارد البشرية والمنظمة. وقياس اداء ادارة الموارد البشرية الى جانب الاثار المترتبة على ادارتها وعاملها.

ولابد من الاشارة الى ان اغلب العاملين في منظمات القطاع العام والخاص يعتقدون بان نجاح المنظمات مرهون بوضعها للرؤية والقيم الاستراتيجية, ومع ان منظمات اليوم تقوم بتنفيذ خطط الموارد البشرية وتشكك في نماذج اعمال الموارد البشرية, الا انها تقوم بتطوير هياكل وممارسات حاكمة الموارد البشرية, ووضع مقاييس الاداء, ووضوح المسؤوليات لجميع اصحاب المصلحة بما في ذلك, المجلس والادارة التنفيذية, والعاملين. (Reilly & Williams, 2012: 211) (UKessays, 2014)

ومما تقدم تبين تزايد اهتمام الباحثين في السنوات الاخيرة بالعلوم الادارية عامة وادارة الموارد البشرية خاصة . ويتجلى ذلك في تعاظم القناعة لدى صانعي القرار بأهمية الدور الذي يؤديه العنصر البشري بوصفه أحد اهم عناصر النجاح في المنظمات , اذ يجري التركيز على احد المفاهيم الحديثة التي سوف تؤثر بالتأكيد في العاملين في المنظمات في العقود القادمة , وهو ما يعرف بحاكمية HR . وهناك عدة اسباب تضافرت مع بعضها البعض وادت الى ظهور مصطلح حاكمية HR في القرن الواحد والعشرين ويمكن توضيح هذه الاسباب من خلال ما يأتي :-

- أ- قناعة صانعي القرار بأهمية الدور الذي يؤديه العنصر البشري بوصفه أحد العناصر الأكثر أهمية وحساسية في التعامل مع الأعمال.
- ب- صعوبة الاشراف والرقابة على أداء وسلوك المورد البشري بوصفه من الموارد غير المادية.
- ت- تبني المنظمات لسياسات وإجراءات معينة من اجل تحديد هامش المناورات بين العاملين والادارة .
- ث- عدم امتثال الافراد للسياسات والاجراءات الخاصة بالمنظمة بشكل سليم, اذ بات من المعروف ان العنصر البشري كان وراء معظم القرارات التي ادت الى انهيار العديد من الاقتصادات , اذ كانت له بصمة واضحة , لذلك الافضل ان نطلق على هذه الحالة بالأزمة الاخلاقية البشرية.
- ج- وعي المستثمرين بان قرارات الاستثمار بالمورد البشري محفوفة بالمخاطر , ولكن بظهور حاكمية HR قد يكون لها دور كبير في تقليل او القضاء على تلك المخاطر.
- ح- شعور كل من الفرد والمجتمع بعدم قدرة المنظمات على الاستمرار في التوظيف , وانتاج السلع والخدمات .
- خ- ظهور ما يعرف بالشركات المتعدية الجنسية التي تضم اعداداً كبيرة ومختلفة من الافراد من حيث (العرق, والجنس, والثقافة, والدين, واللون..) ما يطلب وجود اطار تنظيمي وقانوني قادر على ادارة وحكم هذا التنوع البشري .
- د- تغير دور الموارد البشرية بسبب التغير في متطلبات الاعمال ( Ulrich & Beatty , 2001 :293) اذ اخذت تتجه الى ابعد من تؤدي دور الشريك الاستراتيجي بوصفها الدافع الرئيسي لنجاح الاعمال وتحقيق الاستدامة. (Meyer, et al , 2011: 4).
- ذ- ظهور المنظمات الافتراضية (الشبكية) والتي يتم انجاز العمل فيها عبر العلاقات والمعلومات أكثر من السياسة والتسلسل الهرمي .لذلك فهي بحاجة الى اطار تنظيمي يحكم كيف يتم تنسيق العمل فيها. (Ulrich ,2013: 24)

## المبحث الثاني

### الطاقة التنظيمية المنتجة

#### تمهيد

تعد الطاقة التنظيمية المنتجة من المفاهيم الادارية الحديثة نسبياً، فهي تمثل ضرورة ملحة في ظل التطورات العالمية الكبيرة ، فضلا عن كونها تمثل استجابة حقيقية إزاء التغيرات المختلفة، لاسيما في معطياتها التقنية، ومن ثم لا بد من مواكبة تلك التطورات والتغيرات في سبيل تحقيق موائمة وتناغم بين المفاهيم الإدارية في منطلقاتها النظرية والفلسفية والتحويلات التقنية الراهنة، وما يفرضه من الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بطاقات معرفية وسلوكية عالية لمواجهة المشكلات والأزمات من خلال تنمية القدرات والمهارات البشرية واعطاء حرية التصرف لمواجهة المواقف المختلفة ولكافة المستويات الإدارية واطلاق الطاقات الكامنة لديهم لما ينتج عنها من إبداعات فكرية سواء في الأعمال المنوطة بهم او المقترحات والإسهامات التي تصدر عنهم نتيجة استثمار الطاقات البشرية كوسيلة للتطوير الإداري.

فضلا عن الاستقرار الداخلي (العاطفي والمعرفي) الذي يشعرون به لما ينتج عنه من مبادرات تطوير أساليب العمل التي تصب في زيادة الإنتاج وكفاءة المنظمة وتحقيق الاداء المستدام.

وسوف يقدم هذا المبحث عرضاً لمجموعة من الفقرات وكما يأتي :

اولاً : الاطار التطوري لنشأة مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة

ثانياً : البناء اللغوي والمفاهيمي للطاقة التنظيمية المنتجة

ثالثاً : مرتكزات بناء الطاقة التنظيمية المنتجة

رابعاً : التصنيفات النوعية للطاقة

خامساً : فوائد الطاقة التنظيمية المنتجة

سادساً : عوامل تمكين الطاقة التنظيمية المنتجة

سابعاً : الطاقة التنظيمية المنتجة : المقاييس والحالات

### أولاً : الاطار التطوري لنشأة مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة

احتل مفهوم الطاقة ولمدة طويلة دوراً بارزاً ضمن نظريات العلوم النفسية والبيولوجية وفي مجال الاداء الانساني , اذ تعود الجذور التاريخية لهذا المفهوم إلى تقاليد الثقافات الاسيوية القديمة ومع ذلك , فان موضوع الطاقة الفردية للعاملين قد نشأ كموضوع اساس . اذ ازداد الاهتمام بموضوع الطاقة التنظيمية في العمل إلى جانب التركيز المتزايد على تعزيز الحالات النفسية الايجابية بدلاً من منع فقط الحالات النفسية السلبية.(Cole, Bruch & Vogel ,2011:445)

ومنذ خمسين عاماً مضى، اعتمدت نظريات وممارسات الإدارة على المنهج الفني والتحليلي، الذي انكر دور ما يسمى بالعوامل الناعمة (soft factors) مثل العواطف والمشاعر . ويجري الآن عكس هذا الاتجاه، فكل من الأكاديميين والمديرين يدركون الدور القوي الذي تلعبه المشاعر في تشكيل سلوك المنظمة. وان التحدي الحقيقي، هو ربط المشاعر بأهداف وغايات الأداء . فمهمة القيادة ليست فقط لجعل الافراد سعداء، على أمل أن الافراد السعداء سوف يعملون الأشياء الصحيحة اذ ان مسؤولية القيادة المركزية لضمان أن رؤية واستراتيجية المنظمة تستحوذ على الحماس العاطفي للأفراد العاملين، واستغلال القدرات الفكرية لهم ، وهذا بدوره يولد شعوراً بالإصرار لإنجاز العمل. ففي الجوهر، هي مهمة إطلاق العنان للطاقة التنظيمية وتعبئتها في دعم الأهداف الاستراتيجية الرئيسة. (Bruch & Ghoshal, 2003:45)

وتم انتشار تركيبة الطاقة التنظيمية في الأدبيات الأكاديمية منذ ثمانينات القرن الماضي ولكن بدأ الاهتمام بها بشكل كبير في السنوات الأخيرة. (Smith&Tosey,1999)(Louw;etal,2012:10) اذ كان الاهتمام سابقاً بطاقة الفرد اما الان فقد تركز الاهتمام بالطاقة على المستوى التنظيمي، والذي تمخض عنه ظهور مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال العديد من الدراسات التي اجريت في هذا المجال . والتي تناولت عدة جوانب منها مفاهيمية واخرى تطبيقية .

ومن الدراسات المهمة والاولى التي اجريت بهذا الخصوص دراسة(Bruch&Ghoshal,2003) ودراسة (Cole et al,2005) الذين حددوا فيها مقياس خاص بقياس الطاقة التنظيمية والذي سوف يتم الاشارة اليه في استمارة الاستبانة . وغيرها من الدراسات التي اجريت فيما بعد والتي كان لها الاثر الكبير في تطوير واغناء موضوع الطاقة التنظيمية المنتجة.

## ثانياً : البناء اللغوي و المفاهيمي للطاقة التنظيمية المنتجة

الطاقة اصطلاحاً كما وردت في بعض المعاجم العربية ، اذ يشير المعجم الوسيط إلى أن الطَّاقَةُ لغة تعني : " القُدْرَةُ " و الطَّاقَةُ : ما يستطيع الإنسان أن يفعلهُ بمشَقَّةٍ (المعجم الوسيط، طوق:570). والطاقة اصطلاحاً: هي القدرة على الإنتاج، والطاقة الحركية: (الطبيعة والفيزياء) هي القدرة التي يكتسبها الجسم من جزاء حركته وكذلك مقدرة الجسم على أداء شغل بسبب حركته. (معجم المعاني الجامع [www.almaany.com](http://www.almaany.com)).

أما كلمة الطاقة ( energy ) فترجع إلى الكلمة اليونانية ( energeia ) وتعني " الأمر الذي يعكس النشاط أو العملية " و(energos)، ومعنى " العمل، النشاط " (Taylor ; et al ,2012,2) في حين تعرف الطاقة وفق قاموس (Webster) على أنها قدرة الفرد على أداء العمل وإنتاج الأفعال والنشاط (Shiuma et al 2007: 70). هذا التعريف قد يعكس أساساً الطاقة المادية ولكن أيضاً يمكن أن يساعد على فهم طاقة الموارد البشرية داخل المنظمات. (El Bedawy,2015:160).

من هذا نلاحظ أن سعي العديد من الكتاب والباحثين لترسيخ مفاهيم الطاقة في المستويات التنظيمية يأتي انطلاقاً من أهمية الطاقة بوصفها محرك أساسي لنجاح أي منظمة في السوق وكرادع تستطيع من خلالها مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي . اعتبار مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يمكن لأي منظمة أن تطبقه من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن لطاقتها البشرية .

فهو كغيره من المفاهيم الأخرى التي تختلف بشأنه الأفكار وفقاً لزاوية النظر إليه من لدن هذا الباحث أو ذاك . إلا أن هذا الاختلاف الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة ، التي تدور على الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والمتمثل بـ ( الاداء المستدام ) ، وفيما يأتي عرض لأهم التعاريف التي وضعت من لدن الاختصاص والأكاديميين .

إذ كان (Adams ,1984) أول كاتب ناقش مفهوم الطاقة في المجال التنظيمي, إذ عرف كل من Adams و(Bruch & Vogel, 2005) مفهوم الطاقة على أنها "القدرة على العمل او انجاز العمل" (Derman ,et al ,2011: 2). ويبين هذا التعريف القدرة البدنية للموارد البشرية على انجاز الاعمال الموكلة لهم. وتعرف الطاقة البشرية في العمل بـ "القوة أو القدرة التي تحرك الإنسان، نحو العمل، والتغيير". (Taylor & Casey, 2011:97) وتماشياً مع تعريف الفيزياء الكلاسيكية للطاقة بأنها "القدرة على القيام بعمل" (Taylor,et al.,2012:3) بالاعتماد (Dell, Anthony, Rand, 2004)

ويمكن أن ينظر إلى الطاقة البشرية على أنها مصدر أو منشأ العمل البشري (Taylor & Casey, 2010:240). فالطاقة هي مصدر كل إنسان وما يقوم به.

كما عرّفها (Stanton Marris) وهو مستشار تنظيمي في المملكة المتحدة (UK)، ويعرف الطاقة التنظيمية بأنها "مدى قدرة المنظمة على تعبئة الجهود الممكنة لأفرادها بالكامل سعياً منها لتحقيق أهدافها" (Stanton Marris, 2002, : 3).

في حين (Dutton) يصف الطاقة التنظيمية بأنها "الوقود الذي يجعل المنظمات تعمل وتدار بشكل كبير". (Dutton, 2003:7) وبذلك يعدها مورداً داخل المنظمات التي يمكن تجديدها وتفعيلها عند الحاجة. وقد وصف كل من (Shiuma et al 2007) الطاقة بوصفها السمة الخفية التي تحرك الدوافع، وتشجع على الإبداع، وتمنح المنظمات ميزة تنافسية. بل هي البعد الأساسي لسلوك الدوافع. (Shiuma et al, 2007:69).

ويفترض على نطاق واسع أن تكون الطاقة الإنتاجية التنظيمية هي المحرك الرئيس لأصحاب المصلحة و للمساهمين والقوة الكبيرة من حيث الكثافة والنوعية والسرعة والقدرة على التحمل، ما يؤثر في عمل المنظمة (Bruch & Ghosal, 2003:46). وان الأساس المنطقي وراء هذا الافتراض أن الأفراد لديهم المزيد من الطاقة، والقدرة على بذل المزيد من الجهود ومن المرجح أن يجري وضعها في اعمالهم (Shiuma et al 2007: 70).

ومن هذا نلاحظ أن فلسفة Shiuma لمفهوم الطاقة، هو انه عدها المحرك السلوكي الذي يخلق حلقة تعزيز بين القوة الدافعة والاداء التنظيمي .

فيما تعرف على انها "تجربة مشتركة وبيان عملي في التأثير الايجابي وتفعيل الدور المعرفي والسلوكي بين افراد المجموعة في سعيهم المشترك من اجل تحقيق ابرز الاهداف التنظيمية" (Cole, et al, 2005: 9) وفي السياق نفسه تصور (Cole, et al, 2005) الطاقة التنظيمية المنتجة بانها "بنية متعددة الابعاد تتمثل بالطاقة العاطفية والمعرفية والسلوكية" واكد ايضاً على مسالة مهمة وهي, ان على الرغم من ان الطاقة التنظيمية تحدث على المستوى الفردي الا انها يمكن وجودها بشكل جماعي ومشارك, ولمستويات تنظيمية اعلى. (Cuff & Barkhvizen, 2014: 264).

كما وصف (Quinn and Dutton) الطاقة بأنها "نوع من الإثارة العاطفية الإيجابية التي تمكن الافراد من الحصول على الخبرة من خلال (العاطفة والمزاج) فالعاطفة - هي استجابات قصيرة لأحداث معينة - أما المزاج - الذي يعد أطول أمدا من الحالة العاطفية والذي لا يلزم أن يكون استجابة لحدث معين". (Quinn & Dutton, 2005:36)

ويرى كل من ( Lamberti ; Lok & Crawford ) أن الطاقة التنظيمية المنتجة تعتمد على أساس المشاركة الشاملة لجميع العاملين في المنظمة بدءاً من اصغر عامل وحتى القيادة العليا للمنظمة على ان القيادة لها تأثير يمكن استخدامه لأشراك العاملين او عدم اشراكهم من خلال إلهامهم أو إبعادهم. ويؤكدون أيضاً أن العاملين ملتزمين يتمتعون بالحيوية، ويشعرون بالحماس والفخر لإنجازهم المهام الموكلة لهم بطريقة فعالة وممكنة. (Lamberti 2010:26; Lok & Crawford 2004:325) وان الطاقة التنظيمية المنتجة هي نتيجة لحالة رفاهية الموظف (Bruch & Ghoshal 2004:767; Cameron, Bright & Caza 2003:46).

وتوصف بانها المناخ العاطفي داخل الكيان التنظيمي. ويجري وصف الطاقة التنظيمية بالموارد العاطفي الذي يمكن بناؤها للاستهلاك خلال التحديات البيئية الكبيرة و المهام التنظيمية العامة. وهذا يعني أن الطاقة التنظيمية المنتجة يمكن أيضاً أن تستنفد تماماً وتتطلب إنعاشاً، يتمثل بالتعليم والتدريب والتنمية البشرية. وان المنظمات ذات المستويات المنخفضة جداً من الطاقة التنظيمية المنتجة تكون نتيجة عدم قدرتها و / أو أنها غير راغبة في الاستجابة للضغوط البيئية.

ومن ناحية اخرى فان (Cole, et al., 2005) وصفوا الطاقة التنظيمية المنتجة بالمحفز، مع ثبات العوامل الأخرى، والذي يميز منظمة عن غيرها من حيث الميزة تنافسية، ومن ثم تقديم قيمة للمساهمين. (Lamberti, 2010:11).

وفي ضوء ما سبق من تعريفات للطاقة التنظيمية نجد أن فهم هذه التعريفات والافتراضات أمر بالغ الأهمية إذا اراد المهنيون والمديرون التنفيذيون أن يكونوا على علم ودراية جيدة بعملية صنع القرار بشأن ما تفعله الطاقة من دور كبير في التشغيل الفعال للأنشطة التنظيمية. وفي نهاية المطاف، فان الوضوح والتكامل بين جميع تعريفات الطاقة البشرية ضروري لتعزيز فهم بعض موضوعات السلوك التنظيمي. تكشف المراجعة الفكرية للطاقة البشرية ان تعاريف الطاقة ليست واضحة في بعض الأحيان. ونتيجة لذلك فقد استعمل العلماء والباحثون مصطلحات مختلفة ليعني شيئاً معيناً أو بالشروط نفسها لتعني أشياء مختلفة. (Quinn, 2012: 337)

وعليه فيمكن التوصل إلى عدد من الخصائص الرئيسة للطاقة التنظيمية المنتجة ، من خلال التعريفات السابقة وهي كالآتي :

1. مدخل فكري جديد لدراسة الطاقة التنظيمية.
2. هي تركيبة او بنية ثلاثية الابعاد متمثلة بالطاقة العاطفية والمعرفية والسلوكية .
3. تتمثل الطاقة التنظيمية بانها طاقة تتميز بالكثافة العالية والنوعية الايجابية .

4. تعد السمة الخفية التي تحرك الدوافع وتشجع على الابداع.
5. يركز على مباد المشاركة الجماعية في اداء الاعمال.
6. تنشأ الطاقة على مستوى الفرد الا انها يمكن وجودها بشكل جماعي ومشارك، (المستوى التنظيمي).

### ثالثاً : مرتكزات بناء الطاقة التنظيمية المنتجة

إن الطاقة التنظيمية المنتجة تتحدد من خلال المنفعة الكلية التي تحصل عليها المنظمة واصحاب المصلحة الاخرين، وإن هذه المنفعة تمثل مجموعة المنافع المرتبطة بالطاقة، وبما أن الطاقة تمثل جانباً ملموساً وجانباً غير ملموس، فإن تحديد الطاقة يتأثر بهذين الجانبين .

إن منظمات الاعمال تسعى إلى تميز نشاطها من خلال خلق وانشاء طاقة تنظيمية مميزة عن منافسيها ، وإن الأساس في ذلك هو سعي هذه المنظمات إلى تقديم اداء بمستوى متطور بحيث يمكن قياس هذه الطاقة بناءً على مجموعة من المحددات أو الأبعاد التي تعتمد في تقييم مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة، إذ كانت المحاولة الأولى لقياس الطاقة قد طورت من لدن (Tosy , 1999:111) إذ كُون مجموعة من الابعاد اعتمدت على ما يعرف بـ (chakra)

وهي من انظمة الفكر الشرقي للطاقة، و الشكرة Chakras كلمة سنسكريتيه<sup>1</sup>، وتعني العجلة الدائرة، وهو الشكل الذي تكونه مراكز الطاقة الأساسية وهي تقع في هذه المواضع في الجسم : (الكردي , 2011) ، (Tosy&Llewellye,2002:55) 1- الجذر 2- الجذع وهي منطقة أسفل الظهر 3- السرة 4- القلب 5- البلعوم 6- العين الثالثة! وهي منطقة ما بين العينين 7- الدماغ كما تتصل هذه المراكز باثني عشر مساراً داخل الجسد ودور هذه المسارات إيصال الطاقة إلى كل جزء من أجزاء الجسم على شكل أنماط اهتزاز .

وأثبت الطب الحديث أن جميع هذه المناطق تحتوي خلفها على غدد وظيفتها تنظيم الطاقة في جسم الإنسان. وانسداد إحدى هذه Chakras أو الغدد يسبب مباشرة اختلاف في المزاج وتسوء نفسية الإنسان، وهو ما يسبب ضيقاً بالتنفس عند كثير من الافراد أحياناً دون سبب!، أو الشعور بالاكئاب!. وإذا استمر هذا الانسداد، تبدأ بعض الأوجاع في بعض المناطق العضوية، وإذا لم يعالج الشخص لمدة طويلة، ربما تتطور الحالة إلى مرض مستعصي.

<sup>1</sup> سنسكريتيه : هي كلمة هندية قديمة من احدى اللغات الهنداوية المشتقة من الآرامية الابرانية .

اذ هذا النظام يشمل أبعاداً وجوانب متعددة للتجربة الإنسانية منها (العقلانية وغير العقلانية، المادية والروحية العاطفية والبدئية، والجمالية والواقعية. وكما يوضحها الجدول (1) وان هذا النظام لديه تطبيقها في المجالات المرتبطة بالعمل الجماعي (Gilchrist and Mikulas, 1993:145) والتنمية الإدارية (Lessem, 1991) وبناء على البحوث والدراسات التي اطلع عليها (Tosy) فقد خرج بسبعة ابعاد للطاقة التنظيمية وهذ الأبعاد تزيد وتنقص وفقا لدرجة الهدف من الاداء سواء أكان فردياً ام تعاونياً وكذلك بناءً على خطط المنظمات (Tosey, 1994). وهي كما يأتي : ( Tosy & Llewelryn , 55 : 2002) و (Derman, et al. ,2011: 3-5)

### 1. طاقة الإلهام The Energy of inspiration

ان طاقة الإلهام ترتبط بالرؤى لذلك يرى كل من (Sarin & Lees,2002) أن مهمة خلق ثقافة تنظيمية ايجابية. يكون عبر رؤى مؤسسية واضحة. ويعتقدون أن هذه الرؤى تكون أكثر فعالية عندما يظهرون قادة المنظمات بقيم قوية وشخصيات ديناميكية و كاريزمية" (Sadri&Lees,2001: 854).

### 2. طاقة التكامل The Energy of integration

تشير طاقة التكامل إلى الشعور بالنظرة الكلية التي تضم العديد من المفاهيم المتعارضة مثل الفن والحكمة. الحدس لديه دور يلعبه وهكذا يفعل البيئة. هناك التأزر والبصيرة الاستراتيجية والاختلاف والتنوع. النزاهة والحكمة هي الصفات المثالية لهذه الطاقة (Tosy & Llewelryn,2002: 55)

### 3. طاقة المضمون The Energy of meaning

طاقة المضمون هي صفقات من القيم والمعتقدات، والتواصل مع الآخرين والتعبير عن النفس. اما الصفات المثالية من هذه الطاقة فهي الحقيقة والصدق. وان " نهج الثقافة التنظيمية أن تكون معنية باكتشاف "الحقائق"، والمعتقدات، والقيم، والتعبير المجازية والرموز - وطرق المعاني والمضامين والدلالات التي يتم إنشاءها والمحافظة عليها " (Tosey, 1994: 71).

### 4. طاقة المجتمع The Energy of community

المنظمة أو المؤسسة هي مجموعة من الافراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك، او هو النظام الذي يتعاون فيه الافراد للوصول إلى الغايات التنظيمية. (Koster & Sanders, 2006: 519) بمعذ ان الافراد يفضلون العمل في المجتمعات التنظيمية التي يسودها الالفة والمحبة والوثام والثقة، حتى يكونوا قادرين على تحقيق اهداف المنظمة.

### 5. طاقة التحكم The Energy of control

طاقة التحكم لها علاقة مع بتوضيح تجارب الفرد في مجالات توازن النظام والفوضى، هيكل والعمليات والنظم وشكل، وتصميم، والمنطق، والتوجيه والثقة. والجودة المثالية من هذه الطاقة هي إرادة الإنسان، أو وعيه. فإنه يشكل المصير (Tosy & Llewelryn , 2002 : 55)

### 6. طاقة النشاط The Energy of activity

ويعبر عن الطاقة بالنشاط وكذلك الإثارة. ويرتبط ذلك مع الفعل والحركة، وتنظيم المشاريع، والإنجاز والفعالية. ويجب على القائمين أن يرفعوا القيود ، وتعبئة وإطلاق الطاقة. والصفات المثالية المرتبطة بهذه الطاقة هي خلق الإنتاجية (Tosy & Llewelryn , 2002 : 55)

### 7. طاقة الوجود The Energy of existence

هذه الطاقة لديها ما تفعله مع الإدارة الانتقالية. إذ انها تتعامل مع الموارد والخط السفلي bottom line "الذي يشير إلى قدرة المنظمات على الاستمرار في الوجود. وغالبا ما يتصور التغيير بالأزمات أو التحولات، مثل تزايد مراحل المنظمات أو كما الولادة والموت" (Tosey, 1994, p. 72).

جدول (14) ابعاد الطاقة في المنظمات

الصفات "المثالية"	تظهر في شكل	الطاقة	Chakra الشكرة
الخدمة الروحية	الموامة مع (أعلى) الغرض الإلهام والرؤية	الإلهام	التاج (الدماغ)
نزاهة الحكمة	التأزر. الرؤية استراتيجية. توازن الطاقات بين الذكور والإناث. التكامل من حيث الاختلاف / والتنوع	التكامل	العين الثالثة
صدق الحقيقة	المعاني والقيم والمعتقدات والاتصالات والتعبير	المضمون	البلعوم
الانسجام في الحب	الإنسان / العلاقات الشخصية المتعلقة. الحاجات الاجتماعية. الديمقراطية والتعاون، تفاوض	المجتمع	القلب
سيو (الوعي البشري طبيعة الأشكال / المصير) / التصميم	تصميم الأشكال؛ الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنظمة. السيطرة	التحكم	السرة
انشاء الانتاجية	الإفراج، ورفع الحظر، وتعبئة الطاقة. القلق / الطاقة البشرية	النشاط	الجزع(منطقة اسفل الظهر)
الكيان، الوجود البدائي/ السلطة العنصرية	الموارد. "الخط الأسفل". انتقالات إدارة - "ولادة" و "وفاة"	الوجود (الكيان)	الجذر

Source: Tosey, Paul; Llewelryn, Catherine, Inquiring into organizational "energy": A consultancy example, The Learning organization Vol.9, Number 2, 2002 pp. 54-64.

وبعد ذلك كانت هناك بعض الدراسات النظرية في هذا المجال، إلا أن (Cole) وزملاءه عام (2005)، وضعوا حدود ثلاثة أبعاد جوهرية لقياس الطاقة التنظيمية المنتجة POE ، التي يتم من خلالها التعرف على مستوى الطاقة لدى المنظمة عبر (14) عنصراً يغطي الأبعاد الثلاثة وهي بعد الطاقة العاطفية (5 عناصر) وبعد الطاقة المعرفية (5 عناصر) وبعد الطاقة السلوكية (4 عناصر)،

وقد وجد الباحثون الذين استخدموا هذا المقياس بأنه يتمتع بمصداقية وثبات عاليين & Kunze; (Schudy, 2010 Bruch, 2010; Walter & Bruch, 2010) وتتميز POE بمستويات عالية من الإثارة العاطفية الإيجابية (الطاقة العاطفية)، ومشاركة القدرات الفكرية (الطاقة المعرفية)، واتخاذ إجراءات حاسمة (الطاقة السلوكية) في السعي المشترك لتحقيق أهداف تنظيمية رائدة Bruch and (Ghoshal,2003; 2004) نظرية مفادها أن هذه الطاقة المختلفة الأبعاد تسهم بشكل جماعي لإنشاء طاقة تنظيمية على المستوى العام.

ومن ثم على مستوى الأقسام، ولأهمية هذه الأبعاد بوصفها المقياس الأساسي للطاقة التنظيمية، وجد الباحث أنه من المناسب تقديم عرض موجز لكل بعد من الأبعاد المذكورة انفاً وكالاتي :

### 1. الطاقة العاطفية Affective Energy

وتعرف بانها " نتائج التقييم الايجابي للخبرات والاحداث المتعلقة في العمل " ( Shirom, 2003 ) (4:). وضمن هذا المفهوم الواسع للطاقة العاطفية فإنها تعني قدرة المنظمة على الاستجابة العالية لنوع محدد من الاحداث او التفاعلات البيئية التي تؤدي بدورها الى خصائص السلوك التكيفي، وانتقاء الافضل منها لإشباع الحاجات ولتحقيق الاهداف التنظيمية من اجل البقاء. ( Cuff & Barkhuizen 264: 2014 ). وتؤثر البيانات الخاصة بالطاقة العاطفية في مستويات متجانسة من ردود الفعل الايجابية ضمن مجموعة العمل ، والمشاعر البناءة مثل الالهام والحماس والاهتمام باتجاه المهام والاهداف التنظيمية المرتبطة بالعمل. ( Cole et al ; 2005: 5 )

فالطاقة العاطفية قد تؤثر في استغلال الموارد بشكل جيد، فمع الالهام والحماس الجماعي للعمل فان تعبئة العاملين لاستخدام الموارد يكون امراً بالغ الأهمية . فتجربة العواطف الايجابية تمكن العاملين من متابعة الاستمرارية والتغيير . وقد تشير البحوث والدراسات التي اجريت في هذا المجال بان المشاعر الايجابية في مكان العمل ترتبط بشكل كبير مع اداء المهمة فضلاً عن كونها تساعد في بناء الموارد القيمة الجديدة. (Schudy ,2010 :106). وتدلل ايضاً على ان المنظمات التي لديها طاقة عاطفية عالية يتمتع افرادها بالرضا والسعادة الكبيرتين في العمل مما ينعكس ايجابياً على تحقيق الاهداف التنظيمية . ( Bruch & kunz ,2013:333 )

## 2. الطاقة المعرفية Cognitive Energy

تشير العمليات الفكرية بانها الدافع او المحرك الذي يدفع اعضاء المجموعة للتفكير بطريقة بناءة لوضع حلول للمشاكل المرتبطة بالعمل . وفي الاساس تعني تبادل الخبرات بين اعضاء المجموعة كونها لها اثار معرفية وعقلية تنذر في البحث عن اهداف مشتركة (Vogel & Bruch, 2011).

وتعكس ايضاً تجربة مشتركة من التنشيط المعرفي، الذي يمثل القابليات الجماعية للاستمرار في التفكير بشكل منمّر واستباقي عن النشاطات والبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بإداء مهام العمل.

(Cole et al., 2008, p. 11). وتؤدي مشاركة الطاقة المعرفية ضمن مجموعات العمل إلى عدة فوائد منها فاعلية العمليات والاجراءات الخاصة بالفريق ، وتعزيز النتائج التنظيمية ، اما الاتجاهات فتكون اكثر تفاعلاً ، مع التكيف العالي للبيئات الديناميكية. ( Cuff & Barkhuizen , 2014 :264 ) .

اي ان الذي يزيد من الطاقة المعرفية يكون عبر سلطة القرار حول كيفية أداء العاملين لمهامهم في ظل المطالب المتباينة ، والقدرة على المواءمة و التكيف.

وقد اشار الباحثون أن المنظمات التي لديها مستوى عال من الطاقة المعرفية يكون فيه مستوى تبادل المعلومات بين العاملين عالياً جداً، وينسحب ذلك بشكل إيجابي على أداء أفضل للمهام الحالية، والقدرة على خلق عمليات جديدة، تسهم في تحقيق الاهداف التنظيمية، و الرضا الوظيفي للعاملين.

(Schudy, 2010 :106).

## 3. الطاقة السلوكية Behavioral Energy

وتشير إلى البناء او التركيبية المتعلقة بعمل الطاقة التنظيمية المنتجة ودرجة مشاركة المجموعات في الانشطة وتركيزها في العمل والسلوكيات الهادفة لتحقيق الاهداف التنظيمية . ( Vogel & Bruch , 2011 ).

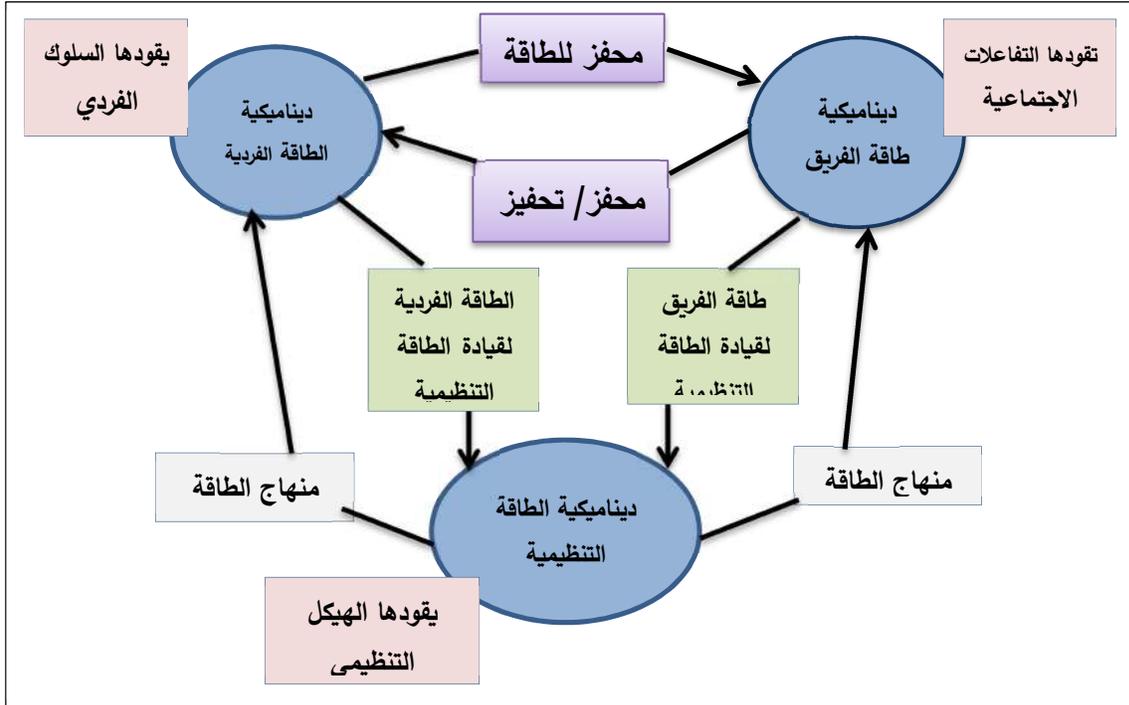
بينما تعكس السلوك المعياري الذي يتجاوز متطلبات العمل الرسمية عبر المشاركة الجماعية لضمان مصالح المنظمة.(Cole et al., 2008: 11) وترتبط الطاقة السلوكية مباشرة بحجم وكثافة الموارد التي تخصص لتحفيز العاملين على السلوك الذي يعود بالفائدة على المنظمة. (Cole et al., 2012) وان السلوك الفردي والتفاعلات الاجتماعية . تعد من العوامل المهمة لخلق الطاقة وتنفيذ الاعمال بما يحقق الاداء المستدام. ( Schiuma .et al ,2007: 71 )

وأن المنظمات التي لديها مستوى عال من الطاقة السلوكية، يركز عاملوها جهودهم بشكل جماعي على أهداف المنظمات. وهذا ما يسهل عملية الاتصال و التعاون بين العاملين وتجنب المخاطر والإجراءات غير الضرورية التي تقف عائقاً امام الأهداف التنظيمية واغتنام الفرص في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية (Miller & Lee, 2001: 163)

## رابعاً : التصنيفات النوعية للطاقة

يمكن وصف الطاقة بأنها "القدرة على القيام بالعمل" (Schiuma et al 2007:70) أوهي "خزان الوقود الذي يجعل المنظمات تعمل وتدار بشكل كبير" (Cole et al ; 2005) . وهي الموارد التي تتأرجح بين المستويات العالية والمنخفضة للطاقة، ما يؤثر في أداء الأفراد والفرق. وهذا بدوره يؤثر في الأداء التنظيمي وبما انه يتعلق بطاقة المنظمة ولكنه ليس مساويا لمجموع طاقة الأفراد Bruch & (Ghoshal, 2003:47).

وان الطاقة هي نتيجة لتفاعل بين الطاقة الفردية، وطاقة الفريق والطاقة التنظيمية. وان الدافع وراء كل نوع من الطاقة يكون من خلال عوامل مختلفة. وكما هو موضح في الشكل (18) (Schiuma et al 2007:75) , فان دافع الطاقة الفردية يكون عن طريق السلوك الفردي، في حين طاقة الفريق يحركها العمل عن طريق التفاعل الاجتماعي داخل الفريق اما الطاقة التنظيمية فتتحرك بواسطة الهيكل التنظيمي. وان الطاقة الإنتاجية العالية تنتجها المنظمات ذات الأداء العالي ( Taris & Schreurs 2009). ويمكن تحديد انواعها بالاتي : (Louw, et al,2012:12)



شكل (18) ديناميكية الطاقة في المنظمات

Source: Schiuma, G, Mason, S & Kennerley, M. 2007. Assessing energy within organizations. Measuring Business Excellence, 11(3), P:75.

## 1- الطاقة الفردية Individual Energy

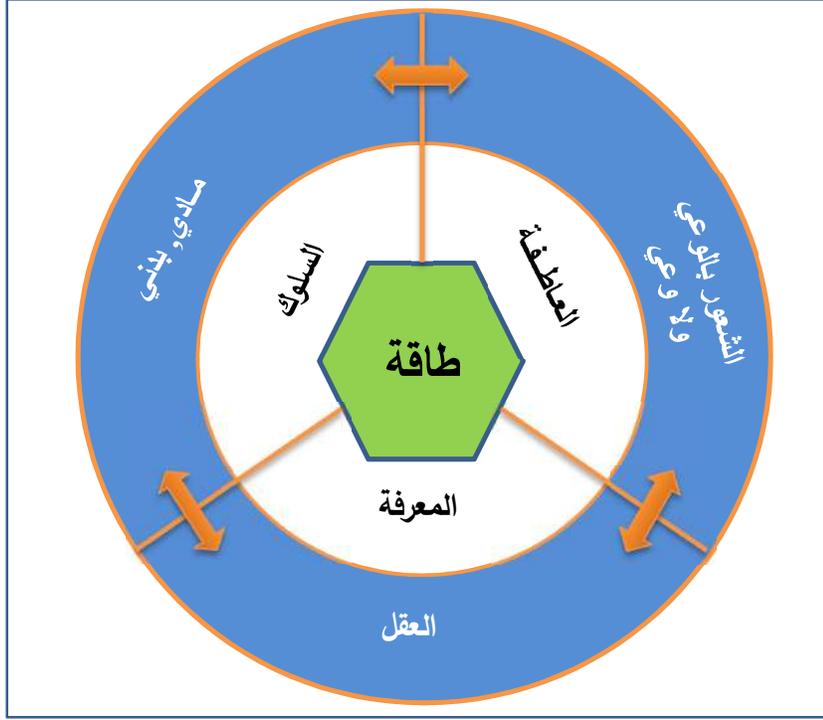
ويمكن وصف الطاقة الفردية بأنها "سعي الفرد لأداء العمل". فيما ذكر (Cole et al, 2005) بان الطاقة الفردية تحركها اثنين من الصفات. أولاً، تنشأ الطاقة من داخل الفرد، وهي نتيجة للتفاعلات التنشئة الاجتماعية في المجموعة أو الفريق الذي انشأت الطاقة داخله. السمة الثانية هي بناء أو هيكل متعدد الأبعاد يتألف من الأبعاد العاطفية والمعرفية والسلوكية ( Bruch & Ghoshal 2003; Cole et al 2005; Schiuma et al 2007)

ان الطاقة الفردية هي نتيجة معقدة من عدة اسباب، والتي يمكن أن ترجع إلى القوانين الأساسية التي تؤثر في شروط الرفاهية والتمثلة بالحالة المادية: أي شروط الجسم. والحالة المعرفية، أي ظروف العقل. والحالة العاطفية، أي المشاعر، سواء الشعور بالوعي واللاوعي وكما موضح في الشكل (19). وأن هذه الأسباب لا يمكن تفسيرها بشكل هرمي ومنظم ، وإنما بوصفها عوامل يتم الجمع بينها بشكل متكامل لتحديد حالة الطاقة الناتجة. ثم ان الطاقة هي نتيجة لتآزر مجموعة من الطاقات البدنية، و العاطفية و المعرفية.

وترتكز الطاقة العاطفية على القيم والغرائز الداخلية، في حين أن الطاقة المعرفية تركز على المشاعر الفطرية ومصالح الحياة، والتي ترتبط بطريقة ما مع المصالح الشخصية. ومع ذلك، فان مصالح الحياة لا تحدد ما الجيد، ولكن أي نوع من الأعمال والأنشطة محبب. لذلك فان مستوى الطاقة المعرفية يرتفع عندما يكون هناك مواءمة بين ما يفعله الافراد وما يحبون أن يفعلوه (Schiuma et al 2007: 70) ووجد كل من (Taris and Schreurs ,2009) أن العاملين الذين يبلغون مستويات عالية من الرفاهية يكونون أكثر إنتاجية. وان العوامل التي تسهم في ارتفاع مستويات رفاهية الفرد هي الطلب التنظيمي يرافقه السيطرة والدعم ( Donaldson- ; 124 : 2009 Taris & Schreurs ) (Feilder & Bond 2004: 193)

اذ ارتبطت مستويات الطلب العالي مع انخفاض مستويات الدعم والسيطرة يؤدي بالنتيجة إلى انخفاض الرفاهية لدى الأفراد. (Karasek ,1979: 285) وضعت واحدة من النماذج السابقة من ديناميكيات الطاقة التي تتعلق بقدرة الفرد على التعامل مع المطالب التي تنبثق من الأهداف أو تطلعات المنظمة. إذا كان الفرد لديه سيطرة وسلطة ودعم كاف من الإدارة، فمن المحتمل أن الفرد سوف يوجه الطاقة بطريقة إيجابية للتعامل مع متطلبات العمل. اما إذا لم يكن الفرد لديه السيطرة الكافية على الموارد، فان الطاقة يعبر عنها بالضعف، والتي لن تسهم في بناء الطاقة التنظيمية.

يقول (Taris & Schreurs,2009:125) أن العوامل التي تجعل الأفراد سعيدين و لديهم تأثير إيجابي في الطاقة الفردية هي التمكين والمكانة التنظيمية للطاقة.( Nel ,2011 )  
وتعد من العوامل المساعدة على زيادة تركيز الطاقة لدفع السلوك لتحقيق الأشياء . اما عوامل الفشل وفقاً (Taris & Schreurs ,2009:125) هي تلك التي تتعلق بالإجهاد العاطفي , والتي تسهم بتقليل الطاقة العقلية وابطائها أو سوء توجيه السلوك.



شكل (19) ابعاد الطاقة الفردية

Source: G. Schiuma, S. Mason, & M. Kennerly,2007 “Assessing energies within organizations”. Measuring Business Excellence, vol.11.No.3, P. 71.

## 2- طاقة الفريق Team Energy

تعد طاقة الفريق هي الإطار الاجتماعي للطاقة حسبما وصفها (Cole et al ,2005). إذ يسهم التفاعل الاجتماعي من خلال سمتان لمستويات الطاقة، وهما الاجراء المعرفي والعاطفي. ويستند الاجراء المعرفي الى الحلقة التي تكون بين المرسل والمتلقي وما تتطوي عليه من حيث المعرفة والفهم والتفاعل. اما السمة الأخرى هي الاجراء العاطفي داخل الفريق. اذ يعد احد أهم دوافع طاقة الفريق هي التفاعلات الاجتماعية داخل الفرق والتي تبني على أساس عرض العواطف، وردود الفعل والامور التصحيحية (Schiuma et al , 2007:71).

وان العوامل التي تمكن طاق الفريق هي تلك التي تعزز التفاعل الاجتماعي (Cole et,2005; Schiuma,2007:74). ويؤكد كل من (Schiuma et al, 2007:75) أن الأنشطة التنظيمية هي التي تدفع التفاعلات الاجتماعية وتشمل هذه العوامل عمليات التنشئة الاجتماعية والدعم الاجتماعي والتطوير الوظيفي، وروابط الصداقة، والدوافع الشخصية، وتنمية الشخصية والثقة. ويرى (White,2008) أن العوامل الداخلية التي تسهم في بناء طاقة الفريق هي الهدف، والتحدي، والصداقة، والمسؤولية، والنمو والقيادة. إذ يقترح (Mathew,2007:679) أن الثقافة المنتجة تشمل عناصر مثل الجانب الايجابي للفرد، والملائمة مع العمل، والعمل الجماعي والثقة والدعم. وسوف يتميز هذا بالوضوح والتماسك والقدرة على التكيف مع التغيير.

ويرى Mathew أيضا أن الدعم الاجتماعي والعاطفي يؤثر في الحالة المعرفية للأفراد وأنه إذا كان هناك تأثير إيجابي، سوف يؤدي بدوره إلى مزيد من التحفيز وزيادة الإنتاجية. اما العوامل التي تقلل طاقة الفريق هي تلك التي تحد أو تمنع التفاعل الاجتماعي (Schiuma et al, 2007).ومثال ذلك (ضعف الهيكل التنظيمي ، وانعدام الثقة ، وساعات العمل الطويلة).

### 3- الطاقة التنظيمية Organizational Energy

يعرف (Schiuma et al, 2007:71) الطاقة التنظيمية على أنها " التأكيد على أهمية الأنشطة التنظيمية التي تؤثر في عوامل مثل عمليات التنشئة الاجتماعية، والدعم، والتطوير الوظيفي، وعلاقات الصداقة و تدفق المعلومات التي تؤثر في تنمية وتحفيز الفرد. وان الأنشطة التنظيمية بدورها تخلق البيئة التي تزدهر بها طاقة الفريق. ووفقا (Schiuma et al, 2007: 74) فان الحلقة المهمة التي تربط الطاقة الفردية مع الجماعية هو منهاج عمل الطاقة التي تولدها المنظمة. وتم بناء هذا المنهاج اعتماداً على الثقافة التنظيمية التي تشمل قواعد البناء السلوكي والقيم والمشاعر والظهور.

### 4- الطاقة المتكاملة Integration of Energy

وكما هو مبين آنفاً، فان الطاقة الفردية تدفع باتجاه تحقيق طاقة الفريق والطاقة التنظيمية ( Ghoshal &, 2003:45; Cole & Bruch 2006:586 ; Schiuma et al 2007:70 Bruch ) وإذا ارتفعت الطاقات الفردية فمن المرجح أن طاقة الفريق ستكون عالية، مما تؤدي إلى طاقة تنظيمية ايجابية. القيادة والثقافة التنظيمية هي التي تحددت الطاقة (Fard, Rostamy & Mathew 2007:680; Lok & Crawford 2004:324; Taghilloo, 2009:51; ومن ثم إنشاء منهاج عمل يسهم في انتاج طاقة تنظيمية عالية.

## خامساً : فوائد الطاقة التنظيمية المنتجة

عندما تتبنى الإدارة العليا مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة فأنها تحقق مجموعة من الفوائد وعلماً  
مستوى الفرد والمنظمة، ويمكن توضيحها بالآتي: بتصريف من (Cuff&Barkhvizen,2014: 263)  
بالنسبة للفرد

1. زيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الالتزام بروح الفريق، وزيادة الدافعية الذاتية، وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم التنظيمي.
2. تحقيق الرضا الوظيفي، والتزام وظيفي أكبر.
3. إطلاق العنان للقابليات الإبداعية والابتكار.
4. تحقيق الرفاهية في العمل .
5. تحسين الوضع الصحي للفرد العامل، من خلال توفير التأمينات الصحية .

اما الفوائد التي تحققها الطاقة التنظيمية للمنظمة فتتمثل بالآتي :-

1. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الانتاجية والربحية .
2. زيادة الفعالية التنظيمية، من خلال استغلال طاقات العاملين والتركيز على العمل الجماعي في حل المشاكل، وتحسين العلاقات بين القيادة الادارية والعاملين ومن ثم يقلل من معدل دوران العمل.
3. تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

وقد تواجه المنظمات عدداً من الصعوبات او المعوقات لتطبيق ونشر مفهوم الطاقة التنظيمية

المنتجة حسب تصور الباحث من أبرزها:

1. عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية الطاقة التنظيمية.
2. معوقات تنظيمية قد تعود إلى وجود نقص واضح في تنظيمات إدارة الطاقة وعدم إتباع الأسلوب العلمي.
3. نقص في عدد الإداريين والفنيين الأخصائيين اللازمين لإدارة الطاقة.
4. المناخ التنظيمي غير الصحي، ما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى ادائهم
5. عدم عدالة نظام الحوافز.
6. وظل العولمة أصبحت هجرة العقول أو الأفراد ذوي المهارات العالية من دول النزاعات المسلحة التي قللت من قدرة الدول ومجهوداتها لتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي لأفراد المجتمع.

سادساً : عوامل تمكين الطاقة التنظيمية المنتجة

ان حداثة مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة يعد السبب الرئيس وراء قلة الدراسات التي تناولت موضوع العوامل المؤثرة في الطاقة التنظيمية , ومن خلال الاطلاع على قواعد البيانات قد يكون هناك اختلاف بالتسميات لكن وجود توافق بالمضمون. ومازالت هناك العديد من الهيئات ومجالس الادارة تربط زيادة القدرة التنافسية التنظيمية من خلال إشراك الموظف النشط الذي يظهر في الطاقة التنظيمية المنتجة. ومن المجالات البحثية والمعرفية المستقلة التي ترتبط بها هي: (Lamberti, 2010, 3)

1. نظرية الذكاء العاطفي EQ (Goleman, 2004)

2. نظرية مشاركة الموظف (Hamel, 2007)

3. نظرية الثقة (Thomas, Zolin & Hartman, 2009)

ومع ذلك، فإن عدداً قليلاً جداً من الباحثين الذين يتناولوا المكونات والدوافع الأساسية للطاقة التنظيمية ومن بين الدراسات والبحوث التي تناولت العوامل التي تقف وراء تمكين الطاقة التنظيمية. دراسة (Lamberti, 2010) الذي حدد خمسة دوافع للطاقة التنظيمية وكما مبين في الجدول (15):

جدول (15) عوامل تمكين الطاقة الإنتاجية التنظيمية ل(Lamberti)

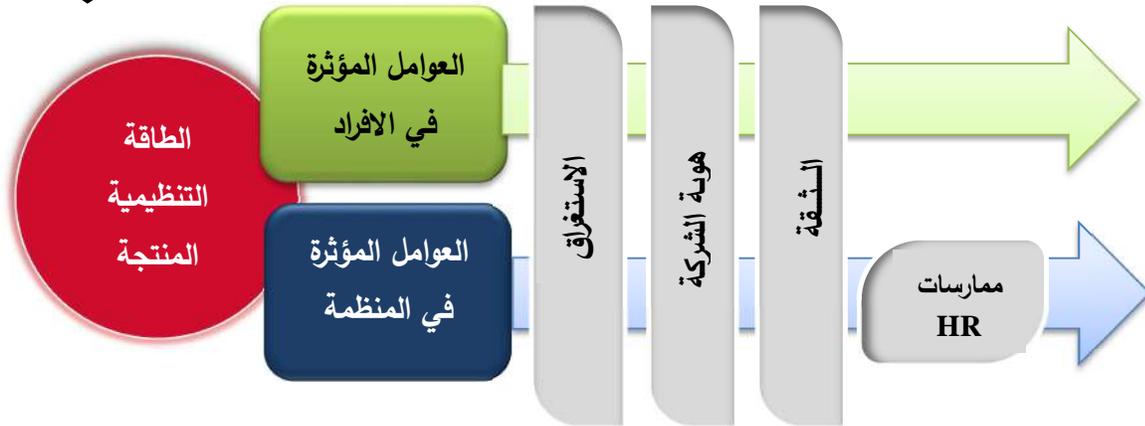
العوامل المؤثرة على المنظمة				
الممارسات العامة لـHR	هوية الشركة	الذكاء العاطفي للقيادة EQ	الثقة التنظيمية	استغراق العاملين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوظيف</li> <li>• انتهاء الخدمة</li> <li>• ادارة الاداء</li> <li>○ تحديد الاهداف</li> <li>○ تقييم الاداء</li> <li>○ نظم المكافاة</li> <li>• التطوير الوظيفي</li> <li>• الحافز بناءً على المكافاة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العلامة التجارية للمنظمة</li> <li>• سلوك المواطنة التنظيمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الرقابة الذاتية</li> <li>• الدافعية</li> <li>• التعاطف</li> <li>• الذكاء الاجتماعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستغراق</li> <li>• المساهمة</li> <li>• حل النزاعات</li> <li>• الاتصالات</li> <li>• التعاون</li> <li>• الرضا الوظيفي</li> <li>• المواطنة التنظيمية</li> <li>• الاحتفاظ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاتصالات الاستراتيجية</li> <li>○ واتصالات التغيير</li> <li>○ صوت الموظف</li> <li>• الشكر والتقدير</li> <li>• الاستقلالية والتحكم بالوظيفة</li> <li>• الهيكل التنظيمي</li> </ul>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Lamberti 2010)

واستناداً إلى العوامل المذكورة انفاً فان Lamberti صنف العوامل او الدوافع إلى فئتين مختلفتين عوامل تنظيمية واخرى شخصية. اذ كل من هذه الفئات لها مجموعات فرعية من العوامل فالمجموعات الفرعية الخاصة بالفئة الشخصية تتكون من ( الثقة, والاستغراق, وهوية الشركة).

في حين أن المجموعات الفرعية للفئة التنظيمية هي الثقة, والاستغراق, وهوية الشركة, و ممارسات

الموارد البشرية. والشكل (20) يوضح ذلك :



شكل (20) عوامل تمكين الطاقة التنظيمية المنتجة

Source: Sriruttan ,B ,(2011), Organisational energy and performance :relevance and implications among knowledge workers. Unpublished MBA Research Report from Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, p:22 adapted from, Lamberti, H. 2010.

وبناء على ما تقدم وجد الباحثون (Donnelly,2008:210; Cherniss,etal.,2006:245) أن الطاقة التنظيمية المنتجة تأثر بالأفراد وان التأثيرات التنظيمية. على المستوى الفردي، هي عبارة عن سلوك يظهر كاستجابة إيجابية عاطفية لمهام الفرد. ان الطاقة الإنتاجية يمكن أن تخلق تصورات إيجابية في الفرد والتي يمكن التأثير في بناء قدرتها على مواجهة التحديات داخل المنظمة وهذه المشاعر الإيجابية تؤدي إلى زيادة ابداع العاملين في مجال المعرفة و كذلك في درجة استبقاء العاملين (Sriruttan, 2011: 20). اما الدراسة الثانية التي تناولت موضوع الدوافع هي لـ(Louw) وقد وضعت هذه العوامل اعتمادا على اراء (هيئات الراي) اذ اعتمد في تشكيلها على التمثيل المرجح لأفضل خمسة عوامل تمكين للطاقة التنظيمية المنتجة. وتتلخص هذه العوامل في الجدول (16):

جدول (16) عوامل تمكين الطاقة التنظيمية المنتجة لـ(Louw)

عوامل التمكين	العدد	المستوى	عوامل التمكين للطاقة التنظيمية المنتجة
الاعتراف الشخصي (التقدير)	25	1	
الامن الوظيفي	15	2	
دعم الادارة	15	3	
المكافاة	13	4	
فرص النمو الشخصية	12	5	

Source: Louw, K ,(2011),Enabling and Inhibiting Factors of Productive Organizational Energy, Unpublished MBA Research Report from Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, P: 60.

ويتضح من الجدول المذكور انفاً ان هذه العوامل الخمسة يمكن رؤيتها على انها نشاءة من قاعدة للحصول على الطاقة الفردية. بينما يرى (Schiuma et al, 2007) أن الدوافع تنشأ من قاعدتين , واحدة لطاقة الفريق والأخرى للحصول على الطاقة الفردية. الا ان نتائج ممارسات الاداء التنظيمي تشير الى ان عاملي (التقدير, والدعم الاداري) هي من العوامل التي تحدد من لدن القيادة الادارية داخل المنظمة , وبذلك تعد من العوامل الايجابية لتوليد طاقة الفريق.

ومن الدراسات التي كانت لها حصة في تغطية الدوافع التي تؤثر في الطاقة التنظيمية المنتجة هي دراسة (Bruch H, Vogel,B, & Morhart F,2005 :66-67) اذ تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان الطاقة تتأثر في الاساس عبر خمسة دوافع وهي كما يوضحها الشكل (21)

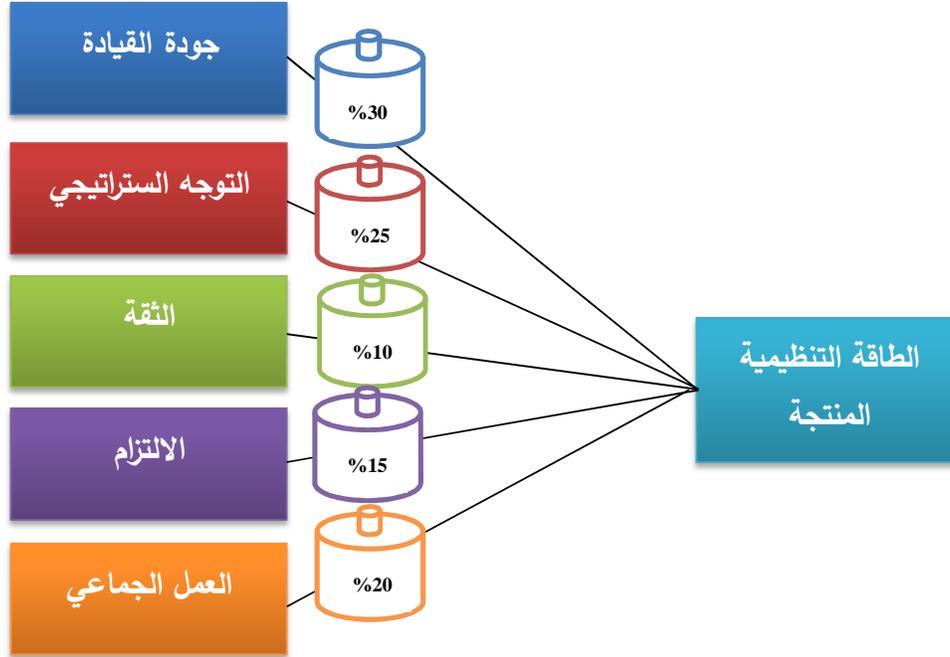
**1. جودة القيادة:** تعد القيادة ذات الجودة العالية في جميع المستويات التنظيمية المفتاح لحشد الطاقة التنظيمية . يحتاج المديرون لكي يكونوا قادرين على تحفيز أتباعهم إلى جهود غير عادية متمثلة بوسائل تمثيل الدور والإلهام والإبداع واستراتيجية تطوير العاملين.

**2. التوجه الاستراتيجي:** يعد عاملاً رئيساً آخر لتعبئة الطاقة التنظيمية, فهو رؤية ملحة على المدى الطويل- لتقديم صورة واضحة عن الأهداف المشتركة. ومع ذلك فان تعبئة الطاقة التنظيمية تتم فقط عندما يكون هناك عدد كاف من العاملين يعملون في مجال الرؤية.

**3. الثقة:** اعتقاد الافراد بنجاح المنظمة وثقتهم في قدراتهم تزيد من التحديات التي تمثل السبب الجذري للطاقة الإنتاجية. إذا ان الافراد الذين يفنقرون للثقة لا يقدررون على التحدي, لانهم لا يملكون الشجاعة وقوة الإرادة لاستخدام الإمكانيات الكاملة. على العكس, من الافراد الذين يتمتعون بثقة كبيرة في قدراتهم, باستطاعتهم تحقيق أهداف صعبة تحتاج الى جهود كبيرة وطويل الأجل.

**4. الالتزام :** الدافع الرئيس الآخر للطاقة التنظيمية هو الالتزام الجماعي, أي ذلك, الشعور الداخلي القوي للالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة. والاستعداد للعمل نحو تحقيق أهداف المنظمة الصعبة, و مواجهة الصعوبات أو العقبات.

**5. العمل الجماعي:** وهناك عامل أساسي يتعلق بالتركيز على الطاقة التنظيمية ومن ثم مستوى العمل الجماعي داخل الشركة. إذا كان هناك تماسك عالي أو شعور قوي بالانتماء بين المنظمة والعاملين و استعداد لمساعدة بعضهم البعض ووضع مصالحها خلف أهداف المنظمة. فالعمل الجماعي الجيد يوجه الطاقة التنظيمية نحو تحقيق الأهداف المشتركة والنجاح بدلا من المنافسة أو القضايا السلبية. ويتضح مما سبق ان هذه الدوافع الخمسة بمثابة مستوى الإدارة العليا لتعبئة وتركيز الطاقة في المنظمات.



شكل (21) دوافع الطاقة التنظيمية المنتجة

Source: Bruch Heike, Bernd Vogel, and Felicitas Morhart ,(2005) ,Keeping Track of organizational Energy :how to harness a company's productive forces, The Journal of Europe's Centre for Business Leaders, P.67

وفي السياق نفسه نجد ان المنظمة الناجحة والفاعلة هي التي تستخدم احدى القيادات التي يمكن أن تعزز المشاركة الاستثنائية، والتفكير الإبداعي، والمشاركة العاطفية والحماس على المدى الطويل. عبر المكونات الثلاثة لإدارة النظام والتي يوضحها الشكل (22) والمتمثلة بالاتي: ( Bruch & Vogel, 2011:175)

1. **الاستراتيجية:** ان تطوير الاستراتيجيات التي تؤكد على غرس منهجية الشعور الاستباقي في المنظمة بأكملها مع المحافظة على الطاقة المنتجة، يجب ان يستثمر ليس فقط في ما الاستراتيجية؟، ولكن أيضاً في كيفية عمل الاستراتيجية، تشمل اربع خطوات هي: (Bruch&Vogel,2011:177) أ. صياغة استراتيجية مشتركة : تشمل اهداف طموحة وواضحة المعالم , قادرة على تحقيق نجاحات مرحلية.

ب. كشف الاشارات الضعيفة : ويكون عبر اشراك العاملين في تحديد التوجهات ذات العلاقة بالفرص والحاجة الى التغيير.

ت. التغلب على الصعوبات : تضمين وجهات نظر مختلفة عند وضع الاستراتيجيات.

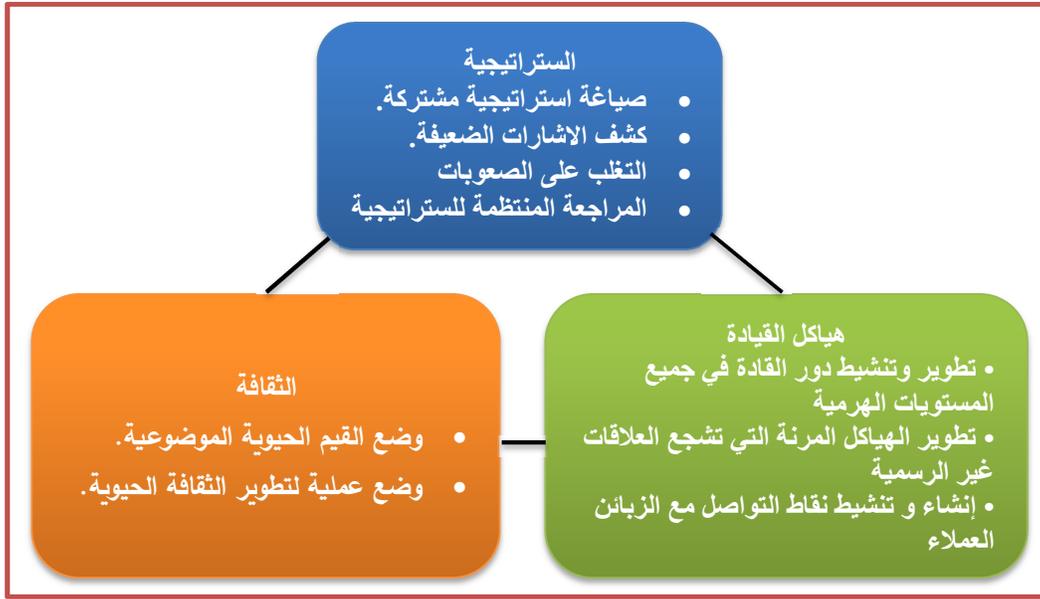
ث. المراجعة المنتظمة للاستراتيجية: التساؤلات الجدية عن الوضع الحالي للمنظمة.

2. القيادة: يراود القيادة في التنظيمات المعاصرة تطلعات تشدها إلى إطلاق التأمّلات سعياً منها في حشد طاقاتها واستنفار قدراتها إلى حد التفنن في الآليات التي تعتمدها في مجال عملها. (خليف ,2011:277) وقد اهتمت تلك القيادات ولاسيما القيادات التنفيذية إلى مد التفاعل مع العاملين الذين يشكلون (60-70%) من مجموع الموارد البشرية, لذا فإن المنظمة التي تمتلك القدرة على تطوير السلوك القيادي القوي بين المديرين والعاملين في مختلف المستويات التنظيمية الثلاث (العليا- الوسط - التنفيذية) تكون رائدة في مجال عملها وقادرة على مواجهة التحديات (Bruch & Vogel, 2011:177) والمشاركة في شبكات العمل من أجل التغيير (Vogel , 2005:535) وهذا ما يسمّى بالسلوك القيادي الذي يدعم الطاقة التنظيمية.

3. الثقافة: تعد الثقافة الحيوية هي المفتاح الرئيسي سواء للمحتوى الفعلي للقيم او عملية تطوير الثقافة, لذا فإن الوسائل الأولى للمديرين التنفيذيين هي ترسيخ القيم الحيوية الموضوعية المحددة في مجال عمل المنظمة. ويمكن الإشارة إلى ملاحظة أخرى وهي فشل العديد من مبادرات تطوير الثقافة, وهذا لا يعني ان فشل ميكانيكية تنفيذ الثقافة التنظيمية هو السبب , اذ غالباً ما يتم تطوير الثقافة الضعيفة. Carl Zeiss<sup>2</sup>, فعل ذلك بطريقة مختلفة. وقد وضع قيم عملية جديدة للتنفيذ قبل الأزمة العالمية عام 2008. ولكن الشركة أبقت هذه المبادرة على أهبة الاستعداد فحالما يكون هناك ضرر, فإن فريق الإدارة العليا يكون ملتزماً عبر "تمكين" القيمة الجوهرية.

ومما سبق يمكن القول ان المديرين التنفيذيين بحاجة إلى تطوير منظماتهم عبر المكونات الثلاثة لنظام الإدارة الحيوي. وان هذه المكونات مجتمعة تصل إلى إلهام العاملين، وتعزيز سرعة البديهة , و العمل المنسق والمشارك لتحقيق الأهداف المشتركة بوصفها المطلب الأول لهم.

<sup>2</sup> المدير التنفيذي لشركة التكنولوجيا العالية الألمانية .



الشكل (22) مكونات نظام الادارة الحيوي

**Source: Bruch, H. & Vogel, B. (2011). Fully Charged: How Great Leaders Boost their Organization's Energy and Ignite High Performance .Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press. p:177.**

#### سابعاً : الطاقة التنظيمية المنتجة : المقاييس والحالات

أشار (Cross et al, 2003:52) أنه بالرغم من أن مفهوم الطاقة التنظيمية يشيع استخدامه في المجالات التنظيمية والأكاديمية على حد سواء، فإنه لا يزال قيد الدراسة والبحث. وأشار كل من (Cameron et al, 2005) (Cameron and Caza, 2004) ان محدودية البحوث الأكاديمية في مجال الطاقة التنظيمية يرجع ذلك إلى عدم وجود القدرة على قياس وتحديد الطاقة التنظيمية. إذ كانت الدراسة التي قام بها (Bruch & Ghoshal 2003) تعد اول الدراسات التي بحثت الاطر المفاهيمية فقط دون تحديد مقياس كمي للطاقة التنظيمية. وفيما بعد (Bruch and Vogel, 2005) قاما بتوفير الاطار المعرفي وآلية القياس في مجال الطاقة التنظيمية للأوساط الأكاديمية والمتمثلة باثنين من العوامل أو المقاييس، وهما الكثافة والنوعية (Cross et al, 2005). إذ سيتم توضيحهما بشكل مختصر.

**1. الكثافة :** في الطاقة التنظيمية تشير إلى مقياس القوة النسبية للمناخ العاطفي الذي يكمن داخل المنظمة خلال يوم واخر أو عملية انتاجية واخرى . و يتضح ذلك في مستوى النشاط، ومقدار التفاعل، ومدى اليقظة والحماس العاطفي. فالمنظمة إما أن تكون مرتفعة النطاق وتتطوي على الشعور بالنشاط المفرط أو أنها قد تكون منخفضة النطاق و تظهر مستويات عالية من الخمول.

2. النوعية: جودة الطاقة داخل المنظمة هي التي تحكم كفاءة تسخير (استغلال) كثافة الطاقة التنظيمية الحالية. بعبارة أخرى، فالنوعية تشير إلى جوانب ايجابية وسلبية، فتشير الايجابية إلى الحماس والفرح والرضا؛ ام السلبية فتتمثل بالخوف والإحباط أو الحزن. وان أعراض انخفاض الطاقة هي اللامبالاة والجمود، والتعب، وعدم المرونة والسخرية. إن استخدام الطاقة التنظيمية الكامنة ذات النوعية العالية يعني وجود توافق بين تطبيق الطاقة والمهام والأهداف المرتبطة بالتوجه والرؤية الاستراتيجية للمنظمة. (Bruch&Ghoshal,2003:45; Bruch,etal,2005).

وفي أي وقت من الأوقات فان المنظمة ستكون في حالة معينة من حالات الطاقة التي سوف نوضحها فيما بعد. فضلاً عن ذلك، فالطاقة هي مؤشر جيد يوضح قدرة الفرد على تحقيق النتائج من عدمه، إذ من المحتمل أن الفرد يستثمر الطاقة في الأنشطة بما يتناسب مع كمية الطاقة المتوفرة لديه (Shiuma et al 2007:74).

وبناءً على ما تقدم فان العلاقة بين مقياسي او بعدين (الكثافة والنوعية) ينتج عنه مصفوفة من اربع نطاقات او حالات للطاقة وهي كما موضحة في الشكل (23)



الشكل (23): الحالات الأربعة للطاقة التنظيمية

Source: Bruch ,H., and Ghoshal, S.( 2003).Unleashing organizational energy . MIT Sloan Management Review,45(1), P. 47

1. **حالة الاستكانة او (الخضوع):** تتصف المنظمات التي تمر في هذه الحالة بالمناخ العاطفي الذي تظهر فيه المشاعر ضعيفة أو سلبية مثل الإحباط وخيبة الأمل والحزن. وحالة الاستكانة تظهر عندما تكون هناك اجزاء كبيرة من المنظمة فيها غياب معرفي، ولامبالاة أو انفصال عاطفي نحو تحقيق أهداف المنظمة اذ السلوك يتميز بالسبات العميق. والتي تتطلب التركيز الاستباقي. (Bruch & Ghoshal, 2003:46; Bruch et al.,2005 :66).

2. **حالة البرود:** وتتميز المنظمات التي تقع ضمن هذه الحالة بشيء من البرود من خلال انخفاض النشاط والحيوية ولكن مع مستوى عال نسبيا من الرضا. اذ المشاعر تكون ضعيفة ولكن ايجابية مثل الهدوء والقناعة، فإن هذه المنظمات تفتقر إلى الحيوية واليقظة. والتوتر العاطفي ضروري من أجل التغيير الكبير الذي يتطلب التركيز الاستباقي للخروج من هذه الحالة (Bruch & Ghoshal, 2003:46; Bruch et al,2005:66). وبالنهاية لها تأثير سلبي كبير على مؤشرات الأداء الرئيسية (مثل الدوران، رأس المال التشغيلي، المصاريف الإدارية العامة). (Bruch & kunz ,2013:332)

3. **الطاقة التنظيمية العدوانية :** ان حالة الطاقة العدوانية هي واحدة من الحالات التي تظهر فيها المنظمة مستويات عالية من النشاط واليقظة، مع وجود التوترات والصراعات الداخلية السلبية. ، وكلها في نهاية المطاف تسلب المنظمة من حيويته والقدرة على التحمل (Bruch&Ghoshal,2003:46;Bruchetal,2005:66). ومناقشتها من لدن ( Bruch et al.,2005 ) ودعا للانتقال من حالة الطاقة العدوانية إلى الطاقة التنظيمية المنتجة و يتطلب من القيادة تشخيص عناصر العدوى المسببة للعدوانية والمباشرة للتصدي لتلك العوامل الهدامة من أجل القضاء عليها. فضلاً عن ذلك، ينبغي أن تركز القيادة على تحفيز التجارب الإيجابية المشتركة باعتبارها آلية لبناء ثقافة الثقة.

4. **الطاقة التنظيمية المنتجة :** يصف (Bruch&Ghoshal,2003) المنظمات ذات الطاقة التنظيمية المنتجة، بانها منظمات تظهر المشاعر الايجابية الشديدة، وتولي اهتماما كبيرا في مستويات النشاط التي تتسم بالقوة والموجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويظهر هذا الوضع، الطاقة بانها ذات مناخ عاطفي مع تطبيقات انتاجية عالية الكثافة. فالطاقة العاطفية تتميز بتحقيق مستويات عالية الكفاءة من الابداع وأخلاقيات العمل(Bruch et al,2005:70) وأن تسليط الضوء على المنظمات التي حققت مستويات منخفضة من الطاقة، من الضروري أن يفهم قادتها ان عملية المحافظة على تلك المستويات يكون من خلال وجود مساحة من التأمل والحوار المطلوبة من أجل

تجديد الأحداث التي تتميز بالطاقة العالية. وهذا مشابه لإعادة تعبئة خزان الطاقة. وتشير البحوث الأخيرة إلى أن "مصنوفة الطاقة" تساعد القادة في فهم الوضع الحالي للطاقة في منظماتهم وتشير كذلك إلى الطرق التي يمكن عبرها إعادة تعبئتها والمحافظة عليها على المدى الطويل.

وأخيرا، فإن الحفاظ على الطاقة الإيجابية يشكل تحديا كبيرا لقيادة المنظمات الناجحة. وإن الحل يكمن في الحفاظ على مستويات عالية من النشاط واليقظة والمشاركة العاطفية لجميع العاملين في المنظمة، وإن هذه المستويات لا يمكن أن تتحقق بقائد واحد. بل من خلال استخدام شبكة من المديرين داخل المنظمة لزيادة الطاقة، والتأكد من أنهم يقودون بصوت واحد. وإن السماح للمديرين والموظفين بالتطور والنمو، وقيادة النجاح التنظيمي المقبل للمحافظة على الطاقة، يعد قمة الأداء الإنتاجي.

## المبحث الثالث

## المرتكزات والاسس الفكرية للإنعراز الوظيفي

## تمهيد

يعد الانعراز الوظيفي من الموضوعات الحديثة من ضمن العلوم الإدارية والسلوكية التي أصبحت تحظى باهتمام الباحثين والكتاب و ذلك انطلاقاً من أهمية الانعراز الوظيفي لكونه احد القضايا الرئيسة اللازمة لفهم سلوك الافراد داخل المنظمات, فضلاً عن امكانية تفسير بعض المتغيرات والعوامل السلوكية المتمثلة بـ( دوران العمل, والالتزام بأداء العمل, وسلوك المواطنة التنظيمية, والولاء التنظيمي) - والتي تؤثر في تطوير و تعزيز و ترسيخ هذا المفهوم من ضمن الفلسفة الإدارية للمنظمات)

ويعد من اكثر العوامل تأثيراً في حياة الافراد في عالمنا المعاصر, لاسيما وان أنشطة وسياسات العمل المختلفة في معظم المنظمات تستهلك نسبة كبيرة من ساعات عمر الانسان, هذا فضلاً عن الانعكاسات الحيوية والمتنوعة التي تتركها الأنشطة التنظيمية على مختلف ابعاد حياة الفرد المهنية والخاصة, ومنذ ان تم بناء الاطر العلمية الاساسية لمختلف جوانب موضوع الانعراز الوظيفي من لدن (Mitchell et al., 2001) في بداية الالفية الثالثة توجه عدد من الباحثين والكتاب الى اجراء عدد من البحوث والدراسات للتحقق من طبيعة العلاقة بين الانعراز الوظيفي ومجموعة من المتغيرات الشخصية والظرفية , وان ظهور مفهوم الانعراز الوظيفي مؤخرًا بوصفه أحد اهم المتغيرات التي تعبر عن طبيعة ومستوى تفاعل الفرد مع وظيفته بصورة خاصة ومع بيئة عمله بصورة عامة .

سيتناول هذا المبحث عرضاً لمجموعة من الفقرات وكما يأتي :

اولاً : الفلسفة المفاهيمية للإنعراز الوظيفي.

ثانياً : فلسفة وماهية الانعراز الوظيفي.

ثالثاً : اهمية الانعراز الوظيفي.

رابعاً : الاطر البنائية للإنعراز الوظيفي.

خامساً : طرائق زيادة الانعراز الوظيفي.

سادساً : الانعراز الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات.

أولاً : الفلسفة المفاهيمية للإنعزاز الوظيفي<sup>1</sup>

يأتي مفهوم (الانعزاز) في اللغة من الفعل (عَزَزَ) ونحوه غرز الابرة في الشيء غرزا وعرزها دخلها في الشيء وكل ما سمر في شيء فقد عُرز فيه وعرزت الشيء بالآبرة فقد اغرزه غرزا (ابن منظور، 1955:386). عَزَزَ الإبرة في الثوب، وعَزَزَ العودَ ونحوه في الأرض (المعجم الوسيط،: 668) في حين يعرف الانعزاز وفق قاموس (Oxford) على انه الجودة التي تكون راسخه أو ثابتة بشدة في المكان: وان الانعزاز الثقافي يعتبر من الممارسات الاقتصادية والسياسية. ([www.oxforddictionaries.com](http://www.oxforddictionaries.com)) ويعرف في أدبيات علم الإدارة بأنه مجموعة من العوامل التي تؤثر في قرار الموظف في البقاء أو مغادرة المنظمة. (Mitchell et al., 2001: 1104)

ويرى البعض أن الانعزاز الوظيفي يفسر حالة معينة وهي أن الافراد الذين يعدون أنفسهم منغرزين داخل منظماتهم او انهم جزءاً منها ,يكونون أقل عرضة في ترك المنظمة, باعتبار ان تقييم العلاقات الاجتماعية يؤثر في عملية صنع القرار ما يؤدي إلى الدوران. (Mallol, 2002 : 4)

كما وصف الانعزاز الوظيفي على انه "نسيج"web" من القوى التي تسبب في تقييد الفرد ليصبح "ملتصقا" stuck" في جوانب مختلفة من حياته، كوظيفته أو أسرته. ونتيجة لذلك، فالانعزاز الوظيفي، وكما يوحي اسمه، قد وضع بقصد شرح كيف تلعب العوامل دورا في السبب الذي جعل الافراد يختارون البقاء في وظائفهم (Mitchell et al., 2001), (5: Ringl, 2013)

وبناءً على ما تقدم فان بعض الباحثين يصفون أحيانا الانعزاز الوظيفي بأنه شعور "الالتصاق" في الوظيفة، فمن المهم أن نلاحظ أن الانعزاز الوظيفي يمكن أن يكون نتيجة لقوى إيجابية (Ng & Feldman, 2007:351). كما يعرف بأنه مجموعة متكاملة من الرؤى التي تؤثر في قرار بقاء العامل في العمل، وتشكل هذه الرؤى نسيجاً كمنسج العنكبوت يقع فيه الفرد فيلتصق او يثبت في العمل. (Holtom&Inderrieden,2006:438)

واشار (Yang et al, 2011) انه عبارة عن كوكبة واسعة من العوامل التي تؤثر في عملية الاحتفاظ به. ليتكون قرار العامل بمغادرة البيئة المحيطة بدلا من بذل الجهود في بيئة مغلقة. (Yang et al, 2011 :422) كما يعرف الانعزاز الوظيفي على انه "مجموعة من القوى التي تحافظ على الفرد من ترك وظيفته " (Yao et al., 2004: 159)

<sup>1</sup> انظر ملحق (3)

ويعرف (Caldaroloa, 2010) الانغراز الوظيفي بوصفه بناء متعدد الأبعاد يركز على العوامل التي تجعل الفرد أكثر عرضة للبقاء في هذه الوظيفة، وهما المرافقات الوظيفية والاجتماعية التي يتم تطويرها على مدى مدة من الزمن. (Van Dyk, 2011:6)

وينظر (Takawira, et al., 2014: 2-3) إلى الانغراز الوظيفي على أنه مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر في قرار العامل في البقاء أو مغادرة المنظمة. ان الأساس المنطقي الذي أدى بهؤلاء الباحثين (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez, 2001) النظر في هذا المفهوم الجديد هو أنه في كثير من الحالات الافراد الذين يتركون وظائفهم يكونون راضين نسبيا عنها، لا للبحث عن وظائف اخرى، بل بسبب حالة الضغط. (Giosan, 2003: 19)

كما اشار كلاً من (Ng & Feldman, 2010: 1068), (Mitchell et al., 2001: 1102) الى ان الانغراز الوظيفي هو احد الطرق التي تقسر لماذا الافراد لا يتركون عملهم حتى مع وجود فرص وظيفية جيدة في مكان آخر.

ويعرف الانغراز على انه مجموعة كاملة من الأسباب والتأثيرات التي تساعد في تحديد السبب الذي يجعل الفرد يتمسك بوظيفة دون اخرى (Buyarski, 2009: 10)

ووصف على انه مجموعة متنوعة من المؤثرات المالية والنفسية والاجتماعية التي تساعد في بقاء الفرد يعمل في المنظمة (Zhang et al., 2012: 221), والأفراد يختلفون في كل شيء، ومن ثم فإنهم يختلفون في تصوراتهم، وأفكارهم، وقيمهم، والمهارات الجسدية والمعرفية والإدراكية. وهم يختلفون في تركيباتهم النفسية. وتختلف حاجاتهم ورغباتهم ولا ينطبق عليهم الدافع نفسه (Armstrong, 2009: 216) ويؤثر التفاعل بين العاملين أيضاً في بعضهم البعض. ويحتاج أصحاب العمل في مثل هذه الحالة إلى ضرورة أن يكونوا مدركين جداً للعوامل التي تعزز استغراق الموظف وقادرين على ضمان التزام الموظفين الكامل للعمل والمنظمة.

ومع ذلك، يجب على المنظمات أن تدرك أن هناك جوانباً مختلفة منها التغييرات البيئية في مكان العمل، يمكن أن تحدث تغييرات في مستوى الانغراز الوظيفي للموظف، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة احتمال حدوث دوران طوعي للعاملين. (Ryan, & Harden, 2014: 53)

ويمكن ملاحظة بعض المتغيرات التي تسهم في انغراز الافراد في وظائفهم والمتمثلة في (العمر، والمهنة) والذي عرف الانغراز على انه "يمثل مجموعة من القوى التي تسهم في ابقاء العامل في وظيفته" (Lee et al., 2004: 711), (Halbesleben & Wheeler, 2008: 242)

ويتضح ما سبق انه على الرغم من الاختلاف والتباين في الدراسات والبيئات التي اجريت فيها والتي ساهمت في تحديد وبلورة معنى الانغراز كنظرية ادارية، الا ان هذه التعريفات في مجملها يسودها اتفاق عام يبرز الانغراز الوظيفي على انه عملية الترابط والتوافق بين اهداف وقيم الفرد مع اهداف وقيم الوظيفة والمنظمة والمجتمع الذي يعيش فيه والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الاهداف وتجسيد تلك القيم، وهذا الاتفاق يؤكد ايضاً ان الانغراز الوظيفي انغرازاً طوعياً ينبع من ارادة الفرد واختياره وليس لزمنا عليه.

وتأسيساً على ذلك يضع الباحث التعريف الاجرائي الآتي لمفهوم الانغراز الوظيفي وهو "مجموعة من القوى والمؤثرات النفسية والاجتماعية والمالية التي تساعد في التأثير على قرار العامل في البقاء أو مغادرة المنظمة.

### ثانياً : فلسفة وماهية الانغراز الوظيفي

يفسر علماء النفس نظرية الانغراز الوظيفي على أنها مبنية إلى حد كبير على نظرية البقاء، "theory of staying" (Takawira, et al., 2014:1). لذلك فإنها تميل إلى التأكيد على التضحيات الفردية ومدى الملائمة والروابط التي تنشأ في محيط العمل وخارجه والتي تعد من المحددات الأساسية للانغراز الوظيفي. (Burtton et al ., 2010:43)

ويستمد الأساس النظري للانغراز الوظيفي وكما هو معلن في الكثير من البحوث والدراسات على وجود اثنين من الافكار التي تساعد في تفسير جوهر الانغراز الوظيفي (Lewin's, 1951)، الفكرة الاولى تتمثل بالأشكال المضمّنة (Embedded Figures) التي توضح الاختبار الادراكي الذي يتعلق بتفسير صورة الشخص كأشكال عدة مترابطة لا يمكن فصلها وهي بمجملها تعكس تلك الصورة، بينما تتعلق الفكرة الثانية بنظرية المجال (Field Theory) التي تشير الى الجوانب الحياتية المختلفة والتي تكون مترابطة ومتصلة بعضها ببعض، والتي يصاغ في اطارها تصرفات الشخص كما انها تساعد في فهم سلوكه . اذ يفترض (Allen, 2006) أن في نظرية المجال (Lewin's, 1951) ، يعبر عن السلوك بدالة على مساحة المجال أو حياة الفرد، بما في ذلك البيئة النفسية القائمة لهذا الفرد. (Takawira, 2012 :19). اما (Mitchell et al. , 2001) فقد اضاف فكرة ثالثة وهي شبكات العمل الاجتماعية (Social Networks) التي تشكل قيда على اداء الشخص المنتمي اليها (Retiz & Anderson, 2011: 321)(Harris et al, 2011:278)

لذلك جاءت الأبحاث والدراسات التنظيمية لتطبيق هذه الأفكار من اجل وصف الدوافع التي تقف وراء مواقف الموظف وسلوكياته في الوظيفة والمنظمة والمجتمع.

وكان لعلماء الاجتماع الدور في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في المجتمع، وتربطه بهم علاقات تُشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم. من هنا ندرك أن الانغراز الوظيفي هو جزء من الانغراز الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم .

وبالرغم من التطبيقات العملية والنظرية لمفهوم الانغراز الوظيفي الا انه ما زال مجالاً خصباً للتطور و مشجعاً لإجراء البحوث. (Zhang et al,2012:220)

### ثالثاً : اهمية الانغراز الوظيفي

يعد السبب وراء الاهتمام المتزايد بموضوع الانغراز الوظيفي الى اهمية ذلك المتغير في فهم السلوك التنظيمي للأفراد داخل وخارج البيئة التنظيمية فضلاً عن قدرة الانغراز الوظيفي على التنبؤ بالتغيرات المتزايدة في معدل دوران العمل بعد مراقبة التنبؤات بدوران العمل التقليدي او المعتاد من خلال دراسة الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل (Zhang et al,2012:220)

وكذلك يعد الانغراز الوظيفي احد هذه النظريات الحديثة التي تركز على العوامل التي تشجع العاملين على البقاء في المنظمة (Burttton et al, 2010:43) وقد يكون من ضمن العوامل التي تسهم في بقاء الشخص في عمله هو العائد المادي من هذا العمل، ولكن ملاحظة بسيطة تبرز وسط مجموعة من العاملين، تعلق أن العامل المادي لا يقف وحده وراء هذا التصرف. بل هناك بعض المتغيرات السلوكية. وعلى هذا الأساس أسهمت بحوث ودراسات متعددة في تطوير هذا المنظور، وأظهرت قدرة الانغراز الوظيفي على التنبؤ بالتغيرات المتزايدة في معدل دوران العمل.

اذ يعرف ( Mobley, 1982: 123 ) دوران العمل بأنه "الانقطاع عن العضوية في منظمة ما. من لدن شخص يستلم تعويضاً نقدياً من تلك المنظمة"

وعلى وفق هذا التعريف فان دوران العمل يكون إما طوعياً والذي يمثل: "الانفصال الذي يبتدره العامل من منظمة ما" أو غير طوعي ( قسرياً) وهو الفصل الذي يكون بفعل المنظمة، أو الموت، أو التقاعد. (يسرى واللامى, 2007:11-12)

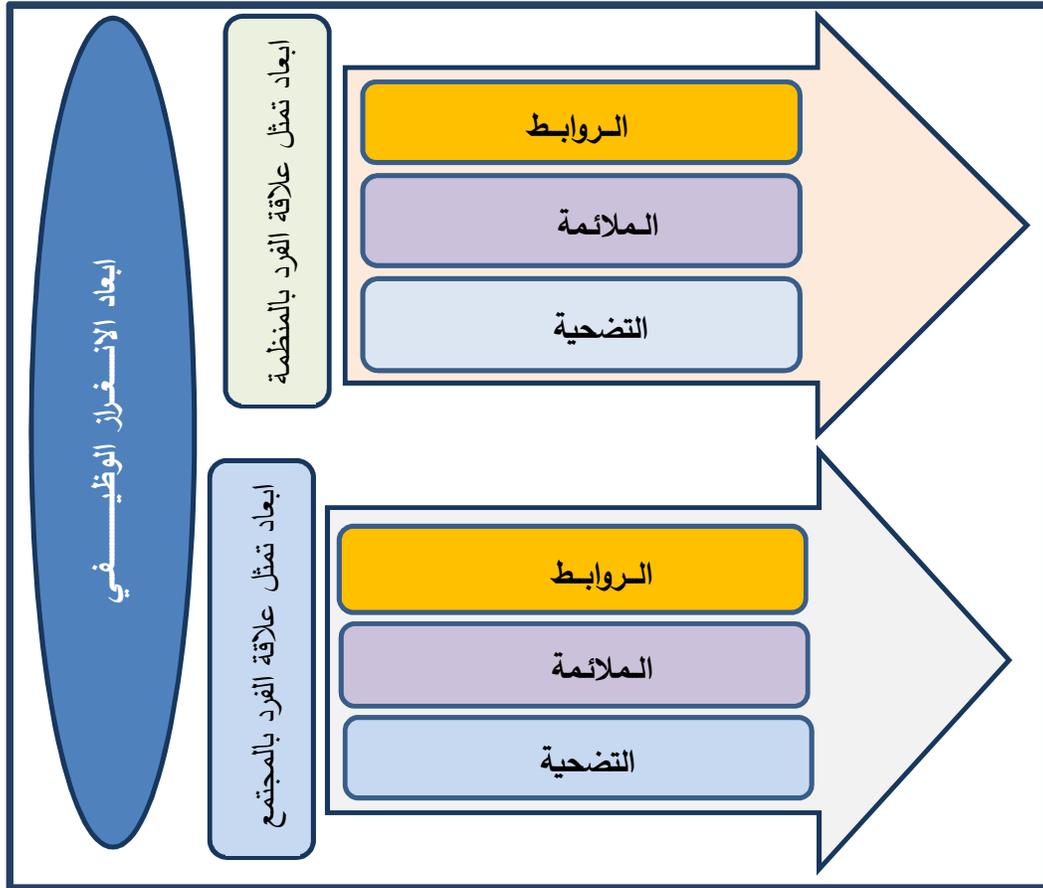
وبناءً على التعريف المذكور انفاً يعد دوران العمل الاختياري انهاءً اختياريًا لعضوية الشخص من المنظمة وبالمقابل يستلم تعويضات عن مشاركته في عمل المنظمة، ان هكذا ظاهرة منظميه يحمل المنظمة كلفة ملموسة على سبيل المثال مصاريف الاستقطاب والتدريب للملاكات الجديدة كما يحمل في طياته كلفة غير ملموسة وعلى سبيل المثال انخفاض معنويات الموظفين وعدم رضا الزبائن، مما حدى بالباحثين تقديم العديد من النظريات التي تحاول تقليل حالات دوران العمل وتكاليفها المحتملة، ويعد الانغراز الوظيفي احد هذه النظريات الحديثة التي تركز على العوامل التي تشجع العاملين على البقاء في المنظمة (الفتلاوي، 2014: 129)

وان فكرة الانغراز تساعد القادة في الحصول على صورة أوسع لنوايا الدوران. وان نموذج الانغراز يساعد أيضا قادة المنظمات على العثور عن الأسباب الرئيسة للبقاء. على سبيل المثال، وجد (Johnson et al., 2010: 76) أن المتغيرات المتعلقة بالملائمة كانت مرتبطة أيضا بالدوران والإنغراز. وهناك جوانب أخرى مهمة ترتبط بالملائمة والتمثلة بمدى مطابقة العاملين بالثقافة التنظيمية. وهذا يشير إلى أن تقنيات الاختيار السليمة تكون من خلال توافق اذواق ومصالح وقيم وسلوك المتقدمين، مع الثقافة التنظيمية ، وهذا بدوره سوف يؤدي الى زيادة الانغراز ( Johnson et al., 2010: 76). هذا الفهم يصبح أساسيا في تطوير استراتيجيات الاحتفاظ.

#### رابعاً : الاطر البنائية للإنغراز الوظيفي

على وفق ما أشارت إليه الدراسات الذي أطلع عليها الباحث، ان الانغراز الوظيفي هو بناء مركب من ستة أبعاد. والافتراض هو أن العناصر كافة هي مضافات حسب بعد الانغراز الوظيفي ويمثل مجموع متوسط الأبعاد الستة (Mitchell et al., 2001).

بالمثل، فإن بعض المؤلفين على سبيل المثال، (e.g., Mallol, et al., 2007) وجدوا أن مجموعة الأبعاد سواء أكانت (اثناء العمل أو خارج العمل) قد تكون أفضل من وضوح دوران العمل. اما (Crossley et al., 2007) وقد وصفه بأنه بناء لكونه مركب من ستة أبعاد تقيس العناصر التكوينية (Mackenzie, et al., 2005). وكما هو مبين في الشكل (24) هناك الانغراز التنظيمي (أثناء العمل) والإنغراز المجتمعي (خارج العمل) جانب من جوانب الانغراز الوظيفي ولكل من هذه الأطراف يقسم إلى الملائمة، والروابط، والتضحية.



الشكل (24) ابعاد الانغراز الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Mitchell et al., 2001b : 1104–1105)

وعلى سبيل التشبيه قد يكون من المفيد أن نفكر في الانغراز الوظيفي علاقة الشجرة بالأرض إذ أنه يعيش فيها وعليها. وفي هذا التشبيه، يمكن وصف الموظف كالشجرة. وغرز جذور الشجرة يحتاج إلى ركائز واسس متمثلة بالمنظمة التي يعمل بها الفرد وإلى مجتمعه المحلي الذي يعيش فيه. اما حجم وعدد تلك الجذور فتتمثل بالروابط. فيما يصف الملائمة بمدى جودة تعلق تلك الجذور بالركيزة. وأخيرا، التضحية التي تعبر عن الكلفة التي يتحملها الفرد لو سحب تلك الجذور. (Wilson,2010 :40–39)

وقام كل من (Mitchell et al., 2001) بتطوير نموذج الانغراز الوظيفي والمؤلف من ثلاثة مكونات، على وفق نموذج الانغراز الوظيفي ذي المكونات الثلاثة A Three- Component of Job Embeddedness، إذ يعكس الانغراز الوظيفي ثلاثة موضوعات وهي الارتباط العاطفي والنفسي بالمنظمة وبالمجتمع ، وتوافق قيم واهداف وثقافة الفرد مع قيم واهداف وثقافة المنظمة والمجتمع الذي يحيا فيه، والكلف المدركة والمصاحبة لترك المنظمة والمجتمع والتي يشار إليها بالأبعاد الثلاثة: بعد الارتباط(منظمة-مجتمع)، وبعد الملائمة(منظمة-مجتمع)، وبعد التضحية (منظمة-مجتمع).

1. **الملائمة Fit:** وتعرف على انها حالة الارتياح التي يشعر بها العامل داخل المنظمة وبيئته. (Mitchell, et al., 2001) هذا يعني أن ملائمة الوظيفة تتضمن الشعور العاطفي والنفسي للعاملين داخل المنظمة التي يعملون فيها وخارجها. وهناك نوعين من الملائمة. ملائمة مع المنظمات واخرى مع المجتمع.

#### أ. الملائمة التنظيمية On-the-job. Organizational fit

الملائمة التنظيمية تعني التوافق بين الأهداف المهنية للموظف، والخطط المستقبلية، والقيم التنظيمية (Mitchell, et al., 2001) فيما اشار (Kristof-Brown, et al., 2005:285) بانها حالة التطابق بين شخصية الفرد وثقافة الشركات. ووفقاً لنظرية الانغراز Embeddedness Theory فان القيم الشخصية للأفراد، والأهداف المهنية، والخطط المستقبلية يجب أن تتناسب مع قيم وثقافة المنظمة ككل ومع عناصر وصف وظائفهم (على سبيل المثال، المعرفة، المهارات، القدرات) (Mitchell et al., 2001; Lee et al., 2004: 712) و (Royle, 2013 : 19) أي ان كلما كانت قيم الشخص متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، قوى لديه الانغراز تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم. ومجازياً يمكن التعبير عنها بمدى تجذر الفرد في الوظيفة والمنظمة والمجتمع الذي ينتمي اليه والمتمثل بالتربة. على سبيل المثال، فان الأرز الأحمر الغربي يناسب بشكل أفضل في المنطقة المتشاطئة على الساحل الغربي وليس في صحراء الجنوب الغربي. ومن المثير للاهتمام، وقد تبين ان الملائمة مع المنظمة تكون مؤشراً أفضل للانغراز من الملائمة مع الوظيفة نفسها (Kristof, et al., 2005:315).و قد يكون هذا مهماً في إطار التعليم نظراً للانسياب النسبي لمسؤوليات العمل.

#### ب. الملائمة مع المجتمع Off-the-job community Fit

بشكل عام فان الملائمة مع المجتمع، تعني حالة التوافق بين الفرد والبيئة الاجتماعية والثقافية والطبيعية للمجتمع. ففي الجانب الاجتماعي، تبرز مسألة ما إذا كانت هناك وسائل الراحة في المكان الذي يوجد فيه الفرد والتي تمكنه من الاستمتاع بها (على سبيل المثال، الرياضة، الأوبرا). فضلاً عن ذلك، قد يكون هناك سؤال عما إذا كان الموظف يشعر أن المجتمع يقبل أو يدعم معتقداته السياسية أو الدينية أو الثقافية. وبالمثل، فان الملائمة مع المجتمع ستزداد إذا كانت البيئة الطبيعية تدعم الأنشطة في الهواء الطلق التي يتمتع بها الفرد (كلطافة الطقس للتنزه، وفرص مشاهدة الحياة البرية، وما إلى

ذلك)، وتوفر المزايا الترفيهية التي يفضلها الشخص (أي الشمس والمطر، والشاطئ، وما إلى ذلك).  
(Wilson,2010 :40)

2. **الروابط Links**: تعرف على انها مجموعة من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الفرد والمنظمات أو الافراد الآخرين. " (Mitchell et al., 2001, :8) . هذه الروابط ليست بالضرورة ان تكون في مكان العمل وكذلك ليس فقط تشمل العامل بل أيضا أفراد الأسرة. وان التمييز بين الروابط يكون من خلال ربط العامل بالمنظمة وبالمجتمع.

#### أ. الروابط مع المنظمة **On-the-job .Organizational links**

الروابط هي الصلات الاجتماعية والنفسية والمالية بين الفرد والمنظمة والمجتمع (Mitchell, Holtom et al.,2001) ومجازيا، هذه هي الجذور التي تضع الموظفين في اعمالهم وفي المجتمعات التي يعيشون فيها. في المنظمات، تشمل هذه الروابط الاتصالات الرسمية وغير الرسمية. وتشمل الروابط الرسمية العضوية في مجموعات العمل والعلاقات المهنية التي تطور الفرد داخل المنظمة وعبر هذه الصناعة. (Wilson,2010 :41) وتتمثل الروابط غير الرسمية بمجموعات الأصدقاء والمعارف في العمل. ومن المثير للاهتمام، قد تساعد الروابط داخل المنظمة على ترسيخ الأفراد في المنظمة ، في حين كان لـ (Feldman & Ng, 2007:352) رأي اخر بأن شبكة العلاقات القوية عبر العمل قد تعزز التنقل داخل العمل، ولكن ليس بالضرورة ترسيخ الموظف في المنظمة).

#### ب. الروابط مع المجتمع **Off-the-job .Community links**

ان روابط المجتمع هي في المقام الأول تمثل عائلة وأصدقاء الموظف في المجتمع المحلي الذي يعيش فيه. وتشمل العلاقات العائلية المتمثلة بالزوج او الزوجة والأطفال حيث تؤدي دوراً في زيادة الانغراز (Mitchell, et al., 2001). وبالمثل، إذا لم يكن الموظف متزوجاً، فإن هناك فرصة لإقامة شراكات عاطفية قد يكون ايضاً دافعاً قويا للإنغراز. (Giosan, 2007).

وقد اشار كل من (Birmingham, 1989; Wilson, 2007) ان الافراد غير المتزوجين ربما تكون هذه فرصة للاقتران بدلا من أن يكون متزوجاً والتي قد تؤثر في الانغراز. ويمكن للأصدقاء أيضا احتواء او تضمين الفرد بقوة في المنطقة المحلية.

#### 3. التضحية **Sacrifice** : المجموعة الثالثة من الأبعاد هي التضحية، وتمثل "التكلفة المادية المدركة

أو الفوائد النفسية التي يمكن خسارتها اذا ما ترك الوظيفة." (Mitchell et al., 2001:10). اي ينظر لها على انها التكاليف المتسببة في ترك الوظيفة، او المنظمة، أو المجتمع. ويتضمن جزأين التضحية- المنظمة و التضحية-المجتمع.

وبالعودة إلى التعبير المجازي، فإنه يوضح مستوى ادراك او تصور الموظف عن الكلفة التي يتحملها في حال اذا سحبت جذورها من منظمته ومجمعه. (Wilson,2010 :41)

وهذه التكاليف قد تكون مالية أو نفسية. وتشمل هذه التضحيات، القيمة التي يجدها الموظف في منظمته أو مجتمعه الحالي، وشعوره بانها سوف لن تكون متاحة في المنظمة والمجتمع الجديد.

أ. التضحيات المرتبطة بالمنظمة **On-the-job .Organizational sacrifice**

من الامثلة الخاصة بالتضحيات المرتبطة بالمنظمة او ما تعرف بالتضحيات داخل العمل On-the-job فتتمثل بفقدان المكتب، وانشطة الرعاية الأسرية في موقع العمل، أو الاستخدام الشخصي للمعدات الشركة، مثل السيارات. ويمكن أن تشمل أيضا اعتراف أقران الموظف به من خلال ما يمتلكونه من صورة إيجابية عنه. (Wilson,2010 :42).

#### ب. التضحيات المرتبطة بالمجتمع **Off-the-job. Community sacrifice**

ان الخسائر التي يتحملها الفرد نتيجة تبديل المجتمعات ممكن ان تنبثق منها خسارة كل من الوقت والطاقة في إيجاد مجتمع آمن وجاذب للعيش، وكذلك الوقت الذي يقضيه في بناء شبكة من الأفراد في هذا المجتمع (Mitchell et al., 2001).

ويمكن أن تشمل تضحيات المجتمع أيضا خسائر مالية، مثل خسارة بيع المنزل، وتكاليف معرفية، مثل عدم معرفة أي الاعمال يدفع لها اجور عادلة بناء على نوعية العمل في المنطقة الجديدة الذي انتقل اليها. وحتى لو لم يكن مطلوب الانتقال إلى مجتمع آخر، قد يكون هناك تضحية من نوع اخر بسبب انخفاض فرصة التواصل مع أعضاء المجتمع نظرا لتغيير جدول الأعمال عبر زيادة او تقليص الوقت. (Wilson,2010 :43) وبناء على ما تقدم يمكن توضيح تعريفات مختصرة لأبعاد الانغراز الوظيفي من خلال الجدول الآتي:

جدول (17) تعريفات الانغراز الوظيفي

المفهوم	الوصف
الانغراز الوظيفي	يمثل الانغراز الوظيفي مجموعة كبيرة من المؤثرات التي تساعد على بقاء العاملين. اما الجوانب المهمة للانغراز الوظيفي هي (أ) إلى أي مدى تتشابه أو تتلاءم الوظيفة والمجتمع مع الجوانب الأخرى لحياة الفرد، (ب) إلى أي مدى يرتبط الفرد مع الأنشطة أو الأشخاص الآخرين و، (ج) ما الذي يضحيه الفرد إذا ترك الوظيفة.
الملائمة مع المنظمة	تعكس التصور الذي يوضح التناسب والملائمة بين الموظف والمنظمة. اي ان قيم الفرد والأهداف والخطط المستقبلية للوظيفة يجب أن "تتلاءم" مع ثقافة المنظمات الكبيرة فضلا عن المطالب المهمة والمتمثلة بـ (معرفة العمل والمهارات والقدرات).
الملائمة مع المجتمع	يجسد مدى ادراك الفرد بانه يتلاءم مع المجتمع والبيئة المحيطة به. من خلال توفر الوسائل الترفيهية والثقافية في المكان الذي يوجد فيه وارتباط هذه التصورات بالملائمة مع المجتمع.
الروابط مع	وتتجسد بالاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تنشأ بين الموظف، والأفراد و الجماعات داخل

المنظمة	المنظمة.
الروابط مع المجتمع	يتناول الاتصالات القائمة بين الموظف والافراد، أو الجماعات الموجودة داخل المجتمع. ويلاحظ التأثير الكبير للأسرة وغيرها من المؤسسات الاجتماعية التي تعمل على اتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد.
التضحية المرتبطة بالمنظمة	يجسد التكلفة الملموسة أو الفوائد المادية والنفسية التي يمكن خسارتها إذا ما ترك الفرد الوظيفة. وان ترك المنظمة من المرجح ان يعود بالخسائر الشخصية (والمتمثلة، فقدان الزملاء أو المشاريع أو الامتيازات). فضلاً عن ذلك صعوبة انتهاء العمل مع المنظمة.
التضحية المرتبطة بالمجتمع	وتمثل ترك الفرد العامل وظيفته في المجتمع الذي يعيش فيه. وان ترك المجتمع قد يكون محبب وأمن بالنسبة للفرد بالوقت نفسه ممكن أن يكون صعباً فيمكن للفرد تغيير وظيفته والبقاء في المنزل نفسه. ولكن حتى ذلك الحين، فان وسائل الراحة المختلفة مثل التخفيف من صعوبة العمل أو جداول العمل المرنة قد تفقد عن طريق تغيير الوظائف.

Source: Brooks C. Holtom, Terence R. Mitchell & Thomas W. Lee. (2006). Increasing Human and Social capital by Applying job, Organizational Dynamics . P.320

#### خامساً : طرائق زيادة الانغراز الوظيفي Ways to Increase Job Embeddedness

إن نجاح أي منظمة يرتبط بنجاح افرادها الذين يشكلون المحور الأساسي في ذلك النجاح ، مما يلزم توفر عوامل وأسباب تساعدهم على التكيف مع مختلف أبعاد عملهم (التنظيمية ، والاجتماعية ، والبيئية) وما يتبع هذا التكيف من إشباع للحاجات وإبراز للقدرات ان مسالة الاحتفاظ بالعاملين تعد من الامور المهمة لما لها من امكانية على زيادة "انغراز" العاملين من جهة وزيادة ارباح ومكانة المنظمة من جهة اخرى، لذلك فمن الواضح ان الكثير من المنظمات تسعى الى تحسين الانغراز الوظيفي للعاملين، وتعزيز طموح الاحتفاظ بهم، وجعل اهداف المنظمة والعاملين ترتبط بأهداف المجتمع وان عملية الاحتفاظ بالمواهب الأساسية للمشروع يكون من خلال تعزيز درجة الملائمة والروابط بين العاملين والمنظمة والمجتمع. والجدول (18) يوضح الطرائق والوسائل التي تسهم في زيادة الانغراز الوظيفي لدى العاملين.(Holtom et al , 2006 : 325)

#### الجدول (18) طرائق زيادة الانغراس الوظيفي

الابعاد	التطبيقات
الملائمة - المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير معلومات وافية إلى الموظفين عن الفرص الوظيفية داخل المنظمة.</li> <li>• استخدام المقابلات الوظيفية الواقعية.</li> <li>• اختيار الموظفين الذين تناسب قيمهم مع القيم التنظيمية.</li> <li>• توفير فرص التنشئة الاجتماعية للقادمين الجدد التي تسمح لهم للالتقاء والتعرف على الموظفين الآخرين، ولاسيما أعضاء الفريق او المجموعة.</li> <li>• تشجيع الموظفين على المساهمة في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم بشكل مباشر.</li> <li>• مساعدة الموظفين في عملية التخطيط الوظيفي.</li> <li>• توفير فرص التدريب والتنمية التي تساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم الوظيفية على المدى الطويل.</li> <li>• إشراك الموظفين في وضع الجداول التي تناسب حاجاتهم (سواء بدوام كامل أو بجزء من الدوام، أي على اساس الوجبة ، او الساعة)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• السماح للموظفين من اختيار أي من الفرق أو المشاريع الذي يرومون الانضمام اليه.</li> <li>• توفير المشرفين لرعاية وتدريب الموظفين الجدد أو الشباب.</li> <li>• تسهيل مهمة التعارف بين الزملاء.</li> <li>• توفير فرص تبادل المعرفة بين الموظفين على تحسين خدمة الزبائن وتنمية المهارات</li> <li>• الاشارة الى عرض مكافآت الموظفين.</li> <li>• شبكات رعاية الموظفين الحاليين والسابقين وتقديم أي مساعدة على الاستقطاب</li> </ul>	الروابط - المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير بدائل فائدة الإبداع أو الكافثيريا، والخياطة وفوائد لتلبية الحاجات الفردية وتحسين العمل / وتحقيق التوازن في الحياة</li> <li>• توفير حوافز أو امتيازات على أساس المنصب الوظيفي.</li> <li>• السماح للموظفين في المساهمة في تصميم بيئة العمل واحتفالات المنظمة.</li> <li>• توفير حضانة للأطفال.</li> <li>• دعم ترتيبات العمل والمناسبات العائلية.</li> <li>• الدفع جيد</li> <li>• المساهمة في صناديق التقاعد بسخاء</li> <li>• توزيع الأرباح</li> <li>• تقديم عرض لمنح الأسهم أو خيارات الأسهم المحتجزة .</li> <li>• السماح بالاستخدام الشخصي لسيارة المنظمة .</li> </ul>	التضحية- المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توظيف معظمهم بشكل كبير في الأسواق / والمرافق المحيطة بالمجتمعات</li> <li>• تجنب نقل الموظفين قدر الإمكان</li> <li>• تزويد الموظفين بمعلومات عن الأنشطة والموارد المجتمعية</li> <li>• تحديد مرافق جديدة وقريبة من الموظفين أو خطوط نقل الركاب</li> </ul>	الملائمة - المجتمع
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم خدمة المجتمع من لدن الموظفين (على سبيل المثال، تخصيص يومين في السنة لخدمة المجتمع)، ولاسيما المشاريع التي تنفذها مجموعات الموظفين</li> <li>• تعزيز إشراك الموظفين في المدارس المحلية (على سبيل المثال، كمرشدين)</li> <li>• تشجيع المشاركة في منظمات المجتمع المدني والمهني.</li> <li>• رعاية البطولات الرياضية على مستوى دوري الأطفال أو الكبار للموظفين.</li> <li>• تقديم دروس في اللغة الإنجليزية بالنسبة للموظفين غير الأصليين أي غير الناطقين باللغة الانجليزية.</li> </ul>	الروابط - المجتمع
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع الأفراد دون اشتراط النقل.</li> <li>• تقديم المساعدة لشراء منزل.</li> <li>• تقديم المساعدة لتوفير وسائل النقل المحلية.</li> </ul>	التضحية - المجتمع

Source : Brooks C. Holtom, Terence R. Mitchell & Thomas W. Lee. (2006). Increasing Human and Social Capital by Applying Job, Organizational Dynamics . P.326

سادساً : الانغراز الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات

جدول (19) الفروق بين الانغراز الوظيفي والتركيبات المرتبطة بها

البنى	التعريف	الاختلاف من الانغراز الوظيفي
الرضا الوظيفي	الى أي مدى الافراد يحبون (الرضا) او يكرهون(عدم الرضا) وظائفهم..(Spector, 1997)	الانغراز الوظيفي (أ) يمثل عوامل داخل وخارج العمل. (ب) غير عاطفي
الالتزام العاطفي	الالتزام يعتمد على التعاطف ، والمشاركة و الارتباط العاطفي في المنظمة (Allen & Meyer, 1990). يتضمن (أ) قبول قوي لأهداف المنظمة، (ب) الاستعداد لبذل جهود كبير من أجل المنظمة، و (ج) رغبة قوية للمحافظة على عضويتهم في المنظمة. (Mowday, Steers, & Porter, 1979).	الانغراز الوظيفي (أ) يمثل عوامل خارج مكان العمل. (ب) بطبيعته ليس عاطفيا دائما. (ج) وتركز على الماضي , والحاضر، وكذلك المستقبل. (د) ارتباطه مع المنظمة لا يكون على أساس التعاطف أو قبول أهدافها. (هـ) لا يتناول استعداد الموظفين لبذل جهد بالنيابة عن المنظمة.
الالتزام المستمر	التزام يكون على أساس اعتراف الموظف بالتكاليف المرتبطة بترك المنظمة (Allen & Meyer, 1996) تتضمن جانب من المراهات والبدائل المدركة.	الانغراز الوظيفي (أ) يشمل العوامل المتعلقة بالمجتمع والتي لا يتناولها عادة الالتزام المستمر (والمتمثلة، بعمل الزوج في مجتمع آمن، والأنشطة الترفيهية، والطقس والمناخ). (ب) يشتمل على كل من التقييمات العاطفية و المعرفية. (ج) ويركز على الماضي , والحاضر، وكذلك المستقبل . (د) لا يقتصر على المرافق المستند تحديدا على عدم وجود خيارات أو خسارة الاستثمارات في المنظمة.
الالتزام المعياري	التزام على أساس الشعور بالالتزام أو أن البقاء هو حق وشيء معنوي للقيام به. افترض للتطوير على أساس التنشئة الاجتماعية في بداية حياة الفرد بما في ذلك التجارب القائمة على الخبرات الثقافية التي تستند اليها الأسرة.(Allen & Meyer, 1990)	الانغراز الوظيفي (أ) يمثل عوامل خارج أماكن العمل. (ب) هو وصفي في طبيعته وليس له علاقة بضرورة كيف يجب ان يكون الصواب أو الخطأ لتعلقه بذلك
نوايا إنهاء العمل	الاحتمال المقدر للأفراد (ذاتية) أنهم يغادرون دائما للمنظمة في مرحلة المستقبل القريب (Vandenberg & Nelson, 1999). وبناء على الاعتبارات العقلية من (أ) السلوك (ب) توجيه السلوك نحو الغاية المستهدفة ، (ج) الاطار الظرفي الذي سوف يتم تنفيذ السلوك فيه ، و (د) الوقت الذي يحدث السلوك فيه. (Fishbein&Ajzen,1975)	يمثل الانغراز الوظيفي الوضع الراهن الحالي القائم على القوى تشبه شكل الجمود في الماضي، في حين نوايا لإنهاء تمثل السلوكيات المستقبلية المتوقعة. تعد تتويجا لعملية اتخاذ القرار بشأن دوران نوايا لإنهاء وتمثل حلقة انتقالية بين عمليات التفكير والعمل السلوكي.(Mobley, 1977)

Source: Crossley, Craig; Bennett, Rebecca J.; Jex, Steve M.; and Burnfield, Jennifer L., (2007) "Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover." Management Department Faculty Publications. P.1033

وما تقدم لا بد من الإشارة الى ان العنصر البشري يعد أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة اذ يعده الباحثون ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة استراتيجيتها عليه ، اذ أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها، هي بدورها تحقق له الجو الملائم للإفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعد سياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم أداء راقى ومستدام.

## الفصل الثالث

### الأطر التطبيقية واختبار

### فرضيات البحث

المبحث الأول : اختبار اداة البحث ووصف فقراتها من

خلال التحليل العاملي

المبحث الثاني : اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين

متغيرات البحث

المبحث الثالث : اختبار فرضيات التباين

## الفصل الثالث

### الأطر التطبيقية واختبار فرضيات البحث

**تمهيد :**

سيجرى في متضمنات هذا الفصل تحليلاً لفرضيات البحث وعلى وفق ثلاثة مباحث، يختص الأول باختبار أداة البحث وتشخيص مستويات ادراك عينات البحث لمضامينها من خلال التحليل العملي ووصف فقراتها، فيما يختص الثاني باختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، أما الثالث فيختص باختبار فرضيات التباين وكما يأتي:

#### المبحث الأول

#### اختبار أداة البحث ووصف فقراتها من خلال التحليل العملي

ستجري اختبارات الصدق لمقاييس البحث وعلى وفق مراحل متعددة، وهو اجراء تمهيدي للتحقق من كفاية عينة البحث لأجراء التحليل العملي ومن ثم استخراج نسب التشبع، تمهيدا لاختبار فرضيات البحث الأخرى وكما يأتي:

**أولاً: اختبار أداة البحث :** ستجرى عدد من الاختبارات للتحقق من نجاح مقاييس البحث وكما يأتي:

#### 1. صدق المحكمين

يسمى أحيانا صدق الخبراء، ويتضمن صدق المحكمين نشاطين أساسيين لا يمكن الفصل بينهما بقدر ما يعد الواحد منهما مكماً للآخر، أو بعبارة أدق ان تحقق واحد منهما لا يكمل مهمة صدق المحكمين من دون الانتهاء من الآخر، كما ان لصدق المحكمين خاصية الخبرة المتراكمة والمعرفة بالاختصاص، إذ ان هذا الصدق ومن تسميته ان[ يلامس اختصاص اشخاص ذوي معرفة بالمجال أو الحقل العلمي الذي ينتمي اليه] المقياس المزمع تحكيمه] فضلا عن الخبرة المتراكمة جراء العمل التطبيقي ومعايشة الظواهر أو بناء المقاييس، فيكون القول الفصل لهؤلاء المحكمين ولا يؤدي علم الاحصاء في دورا للبت في صلاحية المقياس أو فسادة كما في اختبارات الصدق والثبات والاتساق وغيرها من الاختبارات التي تعتمد المعالجات الاحصائية. وسيجري عرض جوانب صدق المحكمين كما يأتي :

(الساعدي، 2016: 55)

أ. **الصدق الظاهري:** هو أبسط انواع الصدق ويمكن اجراؤه من لدن الباحث نفسه، ويقصد بالصدق الظاهري مدى انتساب الفقرة الى المجال الذي تنتمي اليه من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية، وغالبا ما تعالج الفقرات غير الصادقة ظاهريا من خلال اعادة صياغتها بما يجعلها معبرة، عن المجال الذي نروم قياسه، او استبدالها بعبارة أكثر دقة في وصف الحالة. وقد جرى عرض المقياس على عدد من الخبراء ذوي الاختصاص وكما مبين في الملحق (2) وجرى الاخذ بأرائهم بتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

ب. **صدق المحتوى:** وهو صدق مهم قياسا بالصدق الظاهري اذ اننا يعكس قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي اليه، لذا فان خبرة المحكم وعمق المعرفة في مجال الاختصاص سيعول عليها في الحكم على كفاية عدد الفقرات التي ستغطي المجال الذي نروم قياسه، فان تحكيم صدق أي متغير سلوكي يستوجب المعرفة التامة بمكونات ذلك المتغير وما الابعاد الفرعية التي يتكون منها؟ ومن ثم ما الانشطة الفرعية التي يتضمنها ذلك البعد الفرعي وتغطيتها بعدد مناسب من الفقرات؟ وبهذا فان من الخطأ ان يكون هناك توازن في عدد الفقرات لمتغيرات مقياس محدد، فلكل مقياس خصوصية، ولكل مقياس عدد من الابعاد، ولكل بعد عدد من الانشطة الضمنية التي لا يمكن ان تتساوى بين الابعاد، وهكذا بعد ان يتحقق المحكم من كفاية كل مجموعة من الفقرات على تغطية مجالها المكرسة لقياسه يحكم على ذلك بصدق هذا المجال، اما في حالة عدم صدق المتغير او احد ابعاده فيوصى بزيادة عدد الفقرات لتغطية كل الانشطة. ومن الاخطاء الشائعة في تحكيم صدق المحتوى عندما يعمد بعض المحكمين الى التوصية بحذف بعض الفقرات من دون دراية بان ذلك قد يخل بصدق المحتوى من وجهة نظر من قام ببناء المقياس، اذ قد يقوم بحذف فقرات تؤدي الى استبعاد احد ابعاد او أنشطة المقياس في مجال الاختصاص. وقد تبين ان اراء المحكمين قد اكدت صلاحية المقياس على تغطية الابعاد الرئيسية والفرعية.

## 2. الصدق البنائي الاستكشافي لأداة القياس

يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (Expleatory Factor Analysis) (FEA) والذي يستهدف تخليص وتقليل عدد المتغيرات الى اقل حد والتي يطلق عليها (عوامل) (Factors) ويكون لكل عامل من هذه العوامل بعض او كل هذه المتغيرات، والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس.

تعتمد هذه البحث على التحليل العاملي الاستكشافي باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS, 18.7) لاختبار المتغير التفسيري (حاكمة المورد البشري) والاستجابي (الانغراز الوظيفي) والوسيط (الطاقة التنظيمية المنتجة) وذلك من اجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيستعمل التحليل العاملي الاستكشافي كي يساعد على تحديد الابعاد التي يشملها المقياس، وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط في بنية المقياس والتي يتوجب استبعاده من المقياس، ومن خلال الاعتماد على خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة التحليل وهي (Field, 2009: 647):

- أ. كفاية العينة ووجود علاقات ارتباط المتغيرات.
- ب. ان النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة اكبر عندما تزيد عن (60%).
- ت. ان لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
- ث. زيادة تشبعات الفقرات (Loading) عن (40%) حتى تكون ذات دلالة احصائية.
- ج. الفقرات الجديدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الاخرى منخفضة (Cross - Loading) (اقل من 0.30).

ان شروط كفاية عينة البحث (Sampling Adequacy) من اهم الشروط الضرورية الواجب توافرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، وللتحقق من هذا الشرط فان الباحثين اوصوا باستخدام مقياس كايسر\_ ماير\_ اولكين (KMO) (The Kaiser\_ Meyer\_ Olkin Measure) الذي يعد احد الخطوات المهمة في هذا التحليل.

تتراوح إحصاءه (KMO) بين (0-1) ، والقيمة (0) تؤشر أن مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين أن نموذج الارتباط يكون منتشرًا (وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشاف غير ملائم) اما اذا كانت القيمة تقترب من (1) فان هذا يؤشر أن نموذج الارتباطات متوافق والتحليل العاملي سيكون ذا مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) أن القيمة المقبولة تكون اكبر من (50%) والقيم التي تكون ادنى من هذه القيمة يعني الحاجة الى زيادة حجم العينة او ان يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة بالمقياس (Field, 2009: 647). ولا يمكن الاكتفاء بتناسب حجم العينة من خلال إحصاء (KMO) اذ لابد من تأكيد وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات ولهذا نلجأ الى اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) التي تشير الى أن مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة، فذلك يعني بان كل معاملات الارتباط تساوي صفرًا. لذلك ينبغي ان يكون الاختبار معنويًا، واهمية معنوية الاختبار تخبرنا أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة، وكما يظهر في الجدول (20) فان اختبار (Bartlett) يشير الى وجود المعنوية. وسيجري التحقق من شروط التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات البحث وكما يأتي:



د. اختبار ابعاد الطاقة التنظيمية المنتجة: اظهرت نتائج اختبار (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) المؤشرات التي يبينها الجدول الاتي:

الجدول (23) اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) الطاقة التنظيمية المنتجة

الاختبارات	□□ عة الفرات الايوسط التقنية	□□ عة ل	□□ عة كراء
Kaiser – Meyer – Olkin Measure Sampling Adequate	0.748	0.762	0.737
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi – Square	192.135	107.944	168.431
Df	3	3	3
Sig.	0.000	0.000	0.000

المصدر: □□ اعداد الباحث □□ الاعتماد على □□ خرمات الحاسبة الالكترونية .

ان المخرجات المبينة في الجدول (23) تؤكد تحقق المعيار الاول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA). ان التحقق من كفاية العينة وثبات وجود علاقات ارتباط كافية بين المتغيرات ينبغي التوجه لاستخراج النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر لتحقيق المعيار الثاني واستخراج الجذر الكامن الذي يحقق المعيار الثالث والتي ستقود الى معرفة نسب التشعب لفقرات المقياس وابعاده وذلك من خلال اجراء التحليل العاملي لفقرات المقياس للجامعات الرابع.

#### ثانيا: التحليل العاملي لفقرات الاستبانة

- يعد التحليل العاملي جزءا مهما من الاختبارات التي تستند اليها البحث ، فهو يحقق فوائد تطمئن الباحث عن سلامة بياناته بما يحقق من الكشف عن:
1. مستوى ادراك العينات لمتغيرات البحث من خلال اتفاقها او عدم اتفاقها على مضامين فقرات المقياس والتي يشار اليها بنسب التشعب.
  2. ان النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر التي تستخرج من التحليل العاملي تعطي مدى تحقق دلالة اكبر عندما تزيد عن (60%).
  3. ان الجذر الكامن (Eigen Value) يجب ان لا يقل عن الواحد الصحيح، هو دال على نسبة التباين الذي يسهم به كل عامل (وليس كل متغير كما هو الحال في قيم الشيوخ). والجذر الكامن الاول هو دائما اكبر الجذور الكامنة (ودائما ما تزيد قيمتها على 1) لان العامل الاول بمقتضى تعريف عملية التحليل العاملي يفسر دائما اكبر قدر من التباين الكلي. بعد ذلك تعطي النسبة المئوية من التباين التي يسهم بها العامل (الجذر الكامن مقسوما على عدد المتغيرات).

وهكذا بالنسبة لكل عامل تالي اذ يكون مجموع النسبة التراكمية للتباين المفسر (100%) بعد استخلاص العامل الاخير. وعلياً وبهدف استكمال متطلبات التحليل العاملي كافة فان نقطة البدء في حساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات التي تدخل التحليل تعطي مؤشراً اولياً للكيفية التي يعمل بها التحليل العاملي، اذ ان التحليل العاملي يستمد عوامله من الارتباطات بين المتغيرات المختلفة (ابو علام، 2003: 361-263)، لذا فان الجهد الإحصائي لكي يصل الى تحديد نسب التشعب للعينات الثلاثة التي اعتمدها البحث فانّه توجه إلى استعمال اسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) بكونه اسلوباً متقدماً لاخترال العوامل المؤثرة الى اقل عدد والاكثر تأثيراً باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشعب لكل فقرة<sup>1</sup>، ولكل بعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) اولاً ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق اسلوب (PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) والمسماة بـ (Varimax With Kaiser Normalization) ظهر ميل التدوير الى الالتقاء عند:

1. سبع عشرة تكراراً (عاملاً او جذراً) من خلال مصفوفة المكونات (جامعة كربلاء)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً واسعاً لاختيار النسب الاكثر تشعباً لفقرات الاستبانة.
2. ست عشرة تكراراً (عاملاً او جذراً) من خلال مصفوفة المكونات (جامعة بابل)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً واسعاً لاختيار النسب الاكثر تشعباً لفقرات الاستبانة الا انّه يعد عدداً متراجعا على مستوى العينات الثلاثة.
3. ثماني عشرة تكراراً (عاملاً او جذراً) من خلال مصفوفة المكونات (جامعة الفرات الاوسط التقنية)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً واسعاً لاختيار النسب الاكثر تشعباً لفقرات الاستبانة، وهو العدد الاكثر تقدماً عن باقي العينات .

<sup>1</sup>محددة إحصائياً بـ(40%) بحسب رأي الإحصائيين (ابو العلام، 2003:369) و (FILED, 2009).



□ دول (25) تحليل التباين الكلي لجذور □ صفوفة المكونات (□ با □ عة □ ال)

□ عاد □ تغيرات البحث						
استخلاص نسب تشيع □ جموع المر □ عات Extracting Sums of Squared Loading			□ عا □ لات التحول الخطي الإ □ تداني Initial Eigenvalues			العامل (الجذر)
النسبة المتر □ كمة التباين	النسبة المئوية التباين	الكلي	النسبة المتر □ كمة التباين	النسبة المئوية التباين	الكلي	
47.168	47.168	55.186	47.168	47.168	55.186	1
57.559	10.391	12.157	57.559	10.391	12.157	2
63.951	6.392	7.479	63.951	6.392	7.479	3
68.429	4.478	5.239	68.429	4.478	5.239	4
72.009	3.580	4.188	72.009	3.580	4.188	5
75.244	3.236	3.786	75.244	3.236	3.786	6
78.258	3.014	3.526	78.258	3.014	3.526	7
80.957	2.699	3.158	80.957	2.699	3.158	8
83.186	2.229	2.608	83.186	2.229	2.608	9
85.318	2.132	2.494	85.318	2.132	2.494	10
86.981	1.663	1.945	86.981	1.663	1.945	11
88.558	1.577	1.845	88.558	1.577	1.845	12
90.034	1.476	1.727	90.034	1.476	1.727	13
91.357	1.322	1.547	91.357	1.322	1.547	14
92.354	0.997	1.167	92.354	0.997	1.167	15
93.265	0.912	1.067	93.265	0.912	1.067	16

المصدر: □ ن اعداد الباحث □ الاعتماد على □ خر □ ات الحاسبة ال □ كترونية .

□ دول (26) تحليل التباين الكلي لجذور □ صفوفة المكونات (□ با □ عة □ الفرات الاوسط التقنية)

ابعاد متغيرات البحث						
استخلاص نسب تشيع □ جموع المر □ عات Extracting Sums of Squared Loading			□ عا □ لات التحول الخطي الإ □ تداني Initial Eigenvalues			العامل (الجذر)
النسبة المتر □ كمة التباين	النسبة المئوية التباين	الكلي	النسبة المتر □ كمة التباين	النسبة المئوية التباين	الكلي	
50.815	50.815	59.454	50.815	50.815	59.454	1
57.187	6.372	7.456	57.187	6.372	7.456	2
62.085	4.897	5.730	62.085	4.897	5.730	3
66.127	4.042	4.729	66.127	4.042	4.729	4
69.518	3.392	3.968	69.518	3.392	3.968	5
72.251	2.732	3.197	72.251	2.732	3.197	6
74.833	2.582	3.021	74.833	2.582	3.021	7

76.950	2.117	2.477	76.950	2.117	2.477	8
78.730	1.780	2.083	78.730	1.780	2.083	9
80.374	1.644	1.924	80.374	1.644	1.924	10
81.960	1.586	1.855	81.960	1.586	1.855	11
83.430	1.470	1.720	83.430	1.470	1.720	12
84.744	1.314	1.537	84.744	1.314	1.537	13
85.835	1.091	1.277	85.835	1.091	1.277	14
86.880	1.045	1.222	86.880	1.045	1.222	15
87.906	1.026	1.201	87.906	1.026	1.201	16
88.789	0.883	1.033	88.789	0.883	1.033	17
89.646	0.856	1.002	89.646	0.856	1.002	18

المصدر: □ اعداد الباحث □ الاعتماد على □ خرائط الحاسبة الالكترونية.

لقد سجلت الجذور الكامنة للمكونات السبعة عشر في الجدول (24) والمكونات الستة عشر في الجدول (25) والمكونات الثماني عشرة في الجدول (26) في التحليل القيم المؤشرة ازاء كل عامل، ولهذه القيم اهميتها اذ ان المجموع الكلي لتباين المتغيرات الداخلة في التحليل تساوي عدد المتغيرات (17) و (16) و (18) وتفسر العوامل المستخلصة التباين بين هذه المتغيرات، فالجذر الكامن هو عبارة عن كمية تباين المتغيرات التي يفسرها العامل الذي تنتمي اليها هذه المتغيرات، ويجب ان يكون الجذر الكامن لعامل من العوامل مساوي صفراً او اكبر، ولا يمكن ان يزيد عن التباين الكلي (ابو العلام، 2003:370).

من خلال معطيات الجداول (24,25,26) يلاحظ ان جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعينات الثلاث للبحث، قد جاء بنسب متراكمة لتباين (Cumulative %) تكراراتها بلغت على الترتيب للجامعات المذكورة انفاً بحسب تسلسل الجداول السابقة (87.826) و(93.265) و(89.646) وهذا يعني ان التكرارات التي جاء بها التحليل العاملي لفقرات الاستبانة يفسر بهذه النسب نفسها من التباين لهذه العينات وهي نسبة عالية تجاوزت نسبة ال(60%) (ابو العلام، 2003:370).

كما يلاحظ ان النسب المئوية للتباين (Initial Eigenvalues) للعينات الثلاث على الترتيب قد بلغ (1.125) و(1.067) و(1.002) وهي نسبة اكبر من الصفر، وفيما يأتي نسب التشعب لكل عينة من العينات ودرجة تميزها على اساس المتغيرات الرئيسية والفرعية.

1. تحليل مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري من خلال نسب التشبع

حققت العينات الثلاث نسب التشبع المبينة ازاء كل فقرة من فقرات متغير حاكمية المورد البشري

وهي بذلك تعكس مستوى ادراك المستبين آرائهم ازاء كل فقرة من فقرات المقياس وكما يأتي:

أ. التوجه الاستراتيجي:

جدول(27) مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري من خلال نسب تشبع لها

ن	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الفقرة	نسب تشبع عينات لجامعة كركلاء	نسب تشبع عينات جامعة البصرة	نسبة تشبع عينات الاوساط التقنية	نسبة تشبع عينات الفرات	مستوى التميز
1	ب. حاكمية التوجه الاستراتيجي	ب. حاكمية التوجه الاستراتيجي	تنبثق رؤية استراتيجية الموارد البشرية التي تعمل بها الكلية من المعايير الاخلاقية والقواعد القيمية للمجتمع.	0.673	0.509	0.627	ميزة	
2			تتصف رؤية استراتيجية الموارد البشرية بالوضوح والتماسك	0.719	0.615	0.769	ميزة	
3			تركز رؤية استراتيجية الموارد البشرية على تحديد القيم الاساسية للنجاح.	0.772	0.663	0.698	ميزة	
4			تتسم رؤية الموارد البشرية بانها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل.	0.757	0.676	0.745	ميزة	
5			استراتيجية الموارد البشرية شريك اساسي لبناء استراتيجية الكلية.	0.693	0.552	0.600	ميزة	
6			رسالة الكلية تترجم رؤيتها ازاء اهمية المورد البشري.	0.770	0.762	0.815	ميزة	
7			غايات الكلية واهدافها تسيرو وفق دولة زنية لتجسيدها على ارض الواقع.	0.806	0.643	0.792	ميزة	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على خرائط الحاسبة الالكترونية .

ب. الشفافية

الجدول(28) مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري من خلال نسب التشبع

للعينات الثلاث

ن	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الفقرة	نسب تشبع عينات لجامعة كركلاء	نسب تشبع عينات جامعة البصرة	نسبة تشبع عينات الاوساط التقنية	نسبة تشبع عينات الفرات	مستوى التميز
1	ب. حاكمية الشفافية	ب. حاكمية الشفافية	تفصح الكلية عن المعلومات المهمة المتعلقة المورد البشري في الوقت المناسب.	0.715	0.646	0.670	ميزة	
2			تقدم الكلية صورة حقيقية عن سياسة كافئات اعضائها.	0.742	0.654	0.781	ميزة	
3			تقدم الكلية صورة حقيقية عن المؤهلات الشخصية لأعضائها وكيفية اختيارهم.	0.719	0.639	0.808	ميزة	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على خرائط الحاسبة الالكترونية .

ت. نظام معلومات الموارد البشرية

جدول (29) مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري من خلال نسب التشبع

للعينات الثلاث

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الفقرة	لجأة كرا لاء نسب تشبع عينه	لجأة كرا لاء نسب تشبع عينه	نسبة تشبع عينه الايوسط التقنيه لجأة كرا لاء	نسب تشبع عينه الايوسط التقنيه لجأة كرا لاء	مستوى التميز
1	بادي الحاكمية	نظم الموارد البشرية علو	يتميز نظام علو الموارد البشرية بالدقة والحدائة وسرعة التنفيذ.	0.697	0.730	0.826	ميزة	
2			تمتلك الكلية نظام علو للموارد البشرية يميزها عن غيرها ن الكليات.	0.706	0.703	0.787	ميزة	
3			تعمل الكلية على توثيق المعلومات الخاصة بالعلو شكل دقيق.	0.675	0.508	0.701	ميزة	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على خراات الحاسبة الالكترونية .

ث. صوت الموظف

جدول (30) مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري من خلال نسب التشبع

للعينات الثلاث

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الفقرة	لجأة كرا لاء نسب تشبع عينه	لجأة كرا لاء نسب تشبع عينه	نسبة تشبع عينه الايوسط التقنيه لجأة كرا لاء	نسب تشبع عينه الايوسط التقنيه لجأة كرا لاء	مستوى التميز
1	بادي الحاكمية	صوت الموظف	يملك العلو في الكلية المؤهلات الكافية والقدرات الفكرية والمعرفية للتأثير في صنع القرار.	0.729	0.655	0.741	ميزة	
2			تحرص الكلية على رفع مستوى ادائها ن خلال شاركة العلو.	0.814	0.657	0.826	ميزة	
3			يعتقد العلو اهدافهم الشخصية تتحقق تحقيق اهداف الكلية.	0.787	0.529	0.835	ميزة	
4			تكلف الكلية عض العلو مهام رئاسة عض اللجاء والالاتماعات المتعلقة بالعمل.	0.487	0.504	0.572	ميزة	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على خراات الحاسبة الالكترونية.

## ج. مجالات الحاكمية

جدول (31) مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري من خلال نسب التشبع

## للعينات الثلاث

ن	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الفقرة	لجاجة تشبع عينه لجاجة كراء	نسب تشبع عينه عامة	نسب تشبع عينه الاطراف التقنية	نسبة تشبع عينه عامة الفرات	سوى التميز
1	بادي الحاكمية	جالات الحاكمية الواتية الموارد البشرية	يؤن قسم الموارد البشرية رقاية فاعلة على استراتيجيات الموارد البشرية.	0.649	0.646	0.834	ميزة	
2			يقدم قسم الموارد البشرية الدعم المادي والمعنوي للموارد البشرية ن ل الا تثال للقوانين والتشريعات.	0.682	0.684	0.790	ميزة	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على خرات الحاسبة الالكترونية .

دول (32) مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري ن خلال نسب التشبع

## للعينات الثلاث

ن	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الفقرة	لجاجة تشبع عينه لجاجة كراء	نسب تشبع عينه عامة	نسب تشبع عينه الاطراف التقنية	نسبة تشبع عينه عامة الفرات	سوى التميز
1	بادي الحاكمية	جالات الحاكمية الواتية او هيكل راس المال البشري	تحافظ الكلية على المكانة الا تماعية للعالين ن ذوي القدرات المميزة اينما تكوا واقعهم الوظيفية.	0.825	0.714	0.840	ميزة	
2			تمتلك الكلية عددا كبيرا ن ذوي القدرات المميزة عن باقي الكليات الاخرى.	0.699	0.501	0.655	ميزة	
3			تعمل الكلية على استقطاب الكفاءات ن ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الكافية لشغل ختلف الوظائف في جال التعليم العالي.	0.739	0.693	0.834	ميزة	
4			تشجع الكلية روح الاداع والاتكار لدى العالين.	0.741	0.716	0.812	ميزة	
5			تولي الكلية اهتماما كبيرا بالأفكار والحلول التي يقترحها العالون المتميزون لمعالجة شكالات العمل.	0.572	0.787	0.815	ميزة	
6			تشكل الكفاءات نوات الاعمار الصغيرة اعداد كثيرة في حفظة الموارد البشرية.	0.493	0.343	0.616	ميزة	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على خرات الحاسبة الالكترونية .

□ دول (33) □ مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري □ ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

□ مستوى التميز	□ نسبة تشبع عينة الأوساط التقنية	□ نسبة تشبع عينة عمال	□ نسبة تشبع عينة لعمال كراء	الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ن
□ ميزة	0.852	0.758	0.746	تسهم الادارة في تنمية وتدريب العالين □ وصفهم اهم □ وارد المنظمة.	□ جالات الحاكمية (فريق القيادة)	□ بادي الحاكمية	1
□ ميزة	0.836	0.846	0.831	تواكب القيادة الادارية المتغيرات المحيطة □ الموارد البشرية وتوظفها لخدمة الكلية.			2
□ ميزة	0.755	0.704	0.537	تسهم القيادة في حل □ شركات العمل التي تحدث □ بين العالين , وحسم الخلافات.			3
□ ميزة	0.753	0.711	0.742	تشجع الادارة وتدعم العالين وتثني عليهم , □ ما يسهم في رفع □ عنوياتهم ودفعهم للالتزام □ القواعد واللوائح.			4

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على □ خ □ ات الحاسبة الالكترونية.

ح. الهيئات والمجالس الشرعية

□ دول (34) □ مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري □ ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

□ مستوى التميز	□ نسبة تشبع عينة الأوساط التقنية	□ نسبة تشبع عينة عمال	□ نسبة تشبع عينة لعمال كراء	الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ن
□ ميزة	0.681	0.625	0.688	يؤشر □ جلس الكلية وقسم التدقيق الداخلي الخروقات التي تحصل في تنفيذ سياسات الموارد البشرية.	□ الهيئات والمجالس الشرعية (الحاكمية التفاعلية)	□ بادي الحاكمية	1
□ ميزة	0.784	0.779	0.712	تعتمد الادارة في حل المشاكل على اسلوب خلق المناخ الذي يساعد العالين على تفهم □ مشاكلهم .			2
□ ميزة	0.734	0.804	0.779	تعتمد الادارة الاسلوب الديمقراطي □ وصفه احد □ واثيق الاطار المؤسسي التي تنمي روح المبادرة والابتكار والمخاطرة.			3
□ ميزة	0.705	0.796	0.802	تدعم الكلية رول □ ط الثقة في علاقاتها □ مع العالين عبر علاقات واضحة وصریحة.			4

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على □ خ □ ات الحاسبة الالكترونية .

□ دول (35) □ مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري □ ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

ن	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الفقرة	لجاعة تشبع عينه	نسب تشبع عينه	نسب تشبع عينه	نسبة تشبع عينه	المتوسط التقني	نسبة تشبع عينه	مستوى التميز
1	□ بادي الحاكمية	الهيئات والمجالس الشرعية (الحاكمية الاستباقية)	تطلب الكلية □ ن المتقدم للوظيفة الموهل العلمي وتسلسله □ ين الخريجين	0.485	0.661	0.456	□ ميزه			
2			تتحرى الكلية عن الخلفية المهنية للمتقدمين للاستفسار عن السيرة الذاتية وشهادات الخبرة التي حصل عليها ونوع المسؤوليات التي □ ارسها سابقاً.	0.609	0.665	0.570	□ ميزه			
3			تحرص الكلية على □ راء الاختبارات والمقالات التي تحدد □ دي صلاحية المتقدم للعمل.	0.425	0.692	0.406	□ ميزه			

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على □ خر □ ات الحاسبة الالكترونية .

خ. ادوات الحاكمية المختارة

□ دول (36) □ مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري □ ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

ن	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الفقرة	لجاعة تشبع عينه	نسب تشبع عينه	نسب تشبع عينه	نسبة تشبع عينه	المتوسط التقني	نسبة تشبع عينه	مستوى التميز
1	□ بادي الحاكمية	ادوات الحاكمية المختارة ( □ راءات الانتظام □ المتطلبات)	تعتمد الكلية في عمليات التقييم المهني لراس المال البشري على □ دققين داخليين وخار □ بين.	0.737	0.693	0.634	□ ميزه			
2			تقيم الكلية الوضع الحالي لها □ ن حيث □ طاعة □ مارسات الموارد البشرية □ مع السياسات واللوائح والمعايير المالية والقانونية والتنظيمية الرئيسية.	0.850	0.685	0.632	□ ميزه			

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على □ خر □ ات الحاسبة الالكترونية .

□ دول (37) □ مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري □ ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

□ مستوى التميز	□ نسبة التشبع عينه □ عة الفرات □ الاوسط التقنية	□ نسب تشبع عينه □ عة ل	□ نسب تشبع عينه □ عة ك لاء	الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ت
□ ميزة	0.585	0.646	0.832	يستعرض قسم التدقيق في المنظمة اليات واساليب العمل المنفذ.	دوات الحاكمية المختارة (تقارير التدقيق)	□ بادي الحاكمية	1
□ ميزة	0.613	0.730	0.785	يقدم قسم التدقيق الى □ جلس الادارة تقرير يبين النتائج والتوصيات التي تسفر عنها عمليات التدقيق لمناقشتها واتخاذ الراءات المناسبة ازانها.			2
□ ميزة	0.618	0.774	0.785	يتأكد قسم التدقيق □ ن □ ود □ راءات رسمية لتحديد المخاطر.			3
□ ميزة	0.622	0.722	0.775	يعمل قسم التدقيق على ضما □ و □ ود ادارة فاعلة للمخاطر.			4

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على □ خ □ ات الحاسبة الالكترونية .

الجدول (38) □ مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري □ ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

□ مستوى التميز	□ نسبة تشبع عينه □ عة الفرات □ الاوسط التقنية	□ نسب تشبع عينه □ عة ل	□ نسب تشبع عينه □ عة ك لاء	الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ت
□ ميزة	0.590	0.637	0.825	يعطي قسم ضما □ الجودة صورة شاملة □ فصله عن نقاط التحسين المستمر للمحافظة على حاكمية المورد البشري ..	دوات الحاكمية المختارة (تقارير الجودة) ضما □ الجودة	□ بادي الحاكمية	1
□ ميزة	0.759	0.629	0.715	يقيم قسم ضما □ الجودة □ ر □ ج تدريبية وتطويرية لتلبية احتياجات الكلية			2

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على □ خ □ ات الحاسبة الالكترونية .

□ دول (39) □ مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري □ ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

□ مستوى التميز	□ نسبة تشبع عينة الأوساط التقنية □ عة الفرات	□ نسبة تشبع عينة □ عة □ ل	□ نسبة تشبع عينة لجة □ عة □ لاء	الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	□
□ مميزة	0.613	0.835	0.840	تؤكد الكلية على ضرورة التحسين المستمر □ الن □ م عن حاكمية المورد البشري.	ادوات المختارة (تقارير التطوير)	□ بادي الحاكمية	1
□ مميزة	0.754	0.668	0.764	تؤكد ادارة الكلية على توصيات قسمي التدقيق وضم □ الجودة وضرورة العمل على اساسها □ ن □ ل تصحيح □ سار عمل الكلية على وفق السياسات الموضوعة .	ادوات الحاكمية	□ بادي الحاكمية	2

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على □ خ □ م □ ات الحاسبة الالكترونية .

□ دول (40) □ مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري □ ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

□ مستوى التميز	□ نسبة تشبع عينة الأوساط التقنية □ عة الفرات	□ نسبة تشبع عينة □ عة □ ل	□ نسبة تشبع عينة لجة □ عة □ لاء	الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	□
□ مميزة	0.797	0.694	0.856	تهتم الكلية □ و □ د دليل اخلاقي ي □ ه سلوك الع □ ل □ ن .	ادوات المختارة (البعد الاخلاقي لحاكمية المورد البشري)	□ بادي الحاكمية	1
□ مميزة	0.847	0.811	0.840	توضح الكلية فقرات هذا الدليل الى الع □ ل □ ن عبر التوعية والدورات التدريبية.	ادوات المختارة (البعد الاخلاقي لحاكمية المورد البشري)	□ بادي الحاكمية	2

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على □ خ □ م □ ات الحاسبة الالكترونية .

□ دول (41) □ مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري □ ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

□ مستوى التميز	□ نسبة تشبع عينة الأوساط التقنية □ عة الفرات	□ نسبة تشبع عينة □ عة □ ل	□ نسبة تشبع عينة لجة □ عة □ لاء	الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	□
□ مميزة	0.749	0.759	0.864	تعتمد الكلية على وضع الشخص المناسب في الم □ ا المناسب , وذلك عبر اداة تضمن ع □ ل الم □ ا الوظيفي وحسب الكفاءة المطلوبة .	ادوات المختارة (البعد الاخلاقي لحاكمية المورد البشري)	□ بادي الحاكمية	1
□ مميزة	0.814	0.842	0.837	تعول الكلية على □ و □ د اداة واضحة لتقييم الكفاءة ولقياس الفجوة □ ين □ مستوى كفاءة الموظف □ ع □ مستوى الكفاءة التي تتطلبها الوظيفة.	ادوات المختارة (البعد الاخلاقي لحاكمية المورد البشري)	□ بادي الحاكمية	2

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على □ خ □ م □ ات الحاسبة الالكترونية .

د.  خطر الموارد البشرية

دول (42) مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري  ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

ن	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الفقرة	لجاءة كل عينة نسب تشبع عينة	نسب تشبع عينة لجاءة كل عينة	نسب تشبع عينة نسب تشبع عينة	نسبة تشبع عينة الأوساط التقنية لجاءة الفرات	نسب تشبع عينة نسب تشبع عينة	ستوى التميز
1	بادي الحاكمية	خطر الموارد البشرية (سؤولية المجلس عن الخطر)	<input type="checkbox"/> يضع <input type="checkbox"/> جلس الكلية سياسة و خطة عمل لنظام ادارة المخاطر.	0.863	0.845	0.831	ميزة <input type="checkbox"/>		
2			يتضمن النظام الداخلي للمجلس الخطوط العريضة <input type="checkbox"/> شا <input type="checkbox"/> مسؤولية المجلس عن الادارة الرشيدة للخطر.	0.815	0.878	0.831	ميزة <input type="checkbox"/>		
3			تتضمن <input type="checkbox"/> ر <input type="checkbox"/> ج التدريب المستمر الادارة الرشيدة للخطر.	0.810	0.873	0.861	ميزة <input type="checkbox"/>		
4			يطلع الجميع على سياسة ادارة المخاطر.	0.823	0.865	0.831	ميزة <input type="checkbox"/>		
5			المجلس يضمن و <input type="checkbox"/> ود <input type="checkbox"/> راقبة <input type="checkbox"/> ستمرة لتنفيذ خطة ادارة المخاطر.	0.830	0.824	0.824	ميزة <input type="checkbox"/>		
6			يبين المجلس رأيه حول فاعلية ادارة المخاطر في تقرير <input type="checkbox"/> تكال .	0.846	0.865	0.872	ميزة <input type="checkbox"/>		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على  خ  ر  ات الحاسبة الالكترونية .

دول (43) مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري  ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

ن	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الفقرة	لجاءة كل عينة نسب تشبع عينة	نسب تشبع عينة نسب تشبع عينة	نسب تشبع عينة نسب تشبع عينة	نسبة تشبع عينة الأوساط التقنية لجاءة الفرات	نسب تشبع عينة نسب تشبع عينة	ستوى التميز
1	بادي الحاكمية	خطر الموارد البشرية (تحديد سنويات تحمل الخطر)	يحدد المجلس سنويا <input type="checkbox"/> سنويات تحمل المخاطر المتمثلة <input type="checkbox"/> الاضرار <input type="checkbox"/> ات , التعقيب , و <input type="checkbox"/> عدل دور <input type="checkbox"/> العمل.	0.847	0.635	0.849	ميزة <input type="checkbox"/>		
2			يضمن المجلس <input type="checkbox"/> المخاطر التي تحيط <input type="checkbox"/> الكلية هي <input type="checkbox"/> ن ضمن المستويات المحتملة	0.842	0.751	0.802	ميزة <input type="checkbox"/>		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على  خ  ر  ات الحاسبة الالكترونية .



□ دول (46) □ مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري □ ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

□ مستوى التمييز	□ نسبة تشبع عينة الأوساط التقنية □ عة الفرات	□ نسبة تشبع عينة □ عة □ ال	□ نسبة تشبع عينة لجة □ عة □ لاء	الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ن
□ ميزة	0.844	0.861	0.851	يشارك □ دبرو الموارد البشرية العالين في تشخيص المخاطر الاخلاقية .	□ خطر الموارد البشرية (تقييم المخاطر)	□ بادي الحاكمية	1
□ ميزة	0.817	0.800	0.852	توثق الادارة المخاطر الاخلاقية في سجلات خاصة ير □ عها المجلس □ انتظام .			2
□ ميزة	0.883	0.837	0.847	تصنف المخاطر □ شكل اولويات للتركيز على اساليب الرد عليها .			3
□ ميزة	0.830	0.825	0.834	تتضمن عملية تقييم المخاطر تلك المخاطر المؤثرة على الدخول (العوائد) المختلفة للكلية .			4
□ ميزة	0.772	0.841	0.836	يجري □ دبرو الموارد البشرية □ سوحات عن رضا العالين والمخاطر التي تو □ ههم □ هدف استخدام الخيارات التي تقلل المخاطر .			5
□ ميزة	0.869	0.851	0.827	يهتم □ دبرو الموارد البشرية □ ضما □ شاركة العالين في ادارة المخاطر كما لو كانوا □ ن اصحاب المصلحة الحقيقيين .			6
□ ميزة	0.820	0.832	0.772	تو □ د اطر عمل لتوقع المخاطر التي لا يمكن التنبؤ □ ها .			7

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على □ خ □ ات الحاسبة الالكترونية .

□ دول (47) □ مستوى ادراك عينات البحث لمتغير حاكمية المورد البشري □ ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

□ مستوى التمييز	□ نسبة تشبع عينة الأوساط التقنية □ عة الفرات	□ نسبة تشبع عينة □ عة □ ال	□ نسبة تشبع عينة لجة □ عة □ لاء	الفقرة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ن
□ ميزة	0.850	0.730	0.762	يرد □ دبرو الموارد البشرية على كل □ خاطر الموارد البشرية وتدوينها في سجل □ خاطر المنظمة .	□ خطر الموارد البشرية □ و □ همة (المخاطر)	□ بادي الحاكمية	1
□ ميزة	0.848	0.745	0.779	يبين المدير □ □ الاشارات التي تبعثها المخاطر تحدد ضمناً فرص تحسين اداء الكلية .			2

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على □ خ □ ات الحاسبة الالكترونية .





□ دول (53) مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الانغراز الوظيفي □ خلال نسب التشعب للعينات الثلاث

ت	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الفقرة	لجاءة كراء	نسب تشعب عينه	نسب تشعب عينه	نسبة تشعب عينه	المتوسط التقني	نسبة تشعب عينه	الفرات	سوى التميز
1	الانغراز الوظيفي	الرواط (الرواط مع المجتمع)	يجد العالو □ في الكلية ذواتهم كما في المكما □ الذي نشوا فيه □ نذ الطفولة.	0.703	0.778	0.707	□ عيزة				
2			تسمح البيئة المجتمعية للعالين □ الاعتراز □ دياناتهم ولا تقاطع في ذلك □ مع تعليمات وانظمة هذه البيئة.	0.509	0.670	0.637	□ عيزة				
3			لا يو □ د شيء يمنع العال □ من الارتباط □ جذوره العائلية (العشيرة) والمتو □ دة في المجتمع نفسه الذي يعيش فيه .	0.305	0.433	0.290	□ ميزة				

المصدر: □ ان اعداد الباحث □ الاعتماد على □ خرات الحاسبة الالكترونية .

□ دول (54) مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الانغراز الوظيفي □ خلال نسب التشعب للعينات الثلاث

ت	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الفقرة	لجاءة كراء	نسب تشعب عينه	نسب تشعب عينه	نسبة تشعب عينه	المتوسط التقني	نسبة تشعب عينه	الفرات	سوى التميز
1	الانغراز الوظيفي	الرواط (الرواط مع المنظمة)	تمسك العالو □ ووظائفهم لاعتقادهم □ الكلية تخطط لتحقيق اهداف واقعية .	0.813	0.758	0.793	□ عيزة				
2			العالو □ ستعدو □ للتضحية □ الوقت والجهد الاضافي لغرض الاسهام في نجاح الكلية واستمرارها .	0.716	0.694	0.600	□ ميزة				
3			يشعر العالو □ اثناء العمل □ روح العائلة الواحدة او الفريق الواحد .	0.723	0.744	0.467	□ ميزة				

المصدر: □ ان اعداد الباحث □ الاعتماد على □ خرات الحاسبة الالكترونية .

□ دول (55) مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الانغراز الوظيفي □ خلال نسب التشعب للعينات الثلاث

ت	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الفقرة	لجاءة كراء	نسب تشعب عينه	نسب تشعب عينه	نسبة تشعب عينه	المتوسط التقني	نسبة تشعب عينه	الفرات	سوى التميز
1	الانغراز الوظيفي	المرتبطة (التضحية المجتمعية)	□ غادرتي الكلية لأي سبب يجعلني احسر □ بعض التقدير والاحترام المجتمعي.	0.512	0.439	0.477	□ ميزة				
2			اشعر □ صعوبة العيش □ مع المجتمع الجديد فيما لو غادرت الكلية التي اعمل فيها سناً قاً .	0.523	0.567	0.490	□ ميزة				
3			عند □ غادرتي الكلية فاني احسر اصدقاء كثيرين □ ان الصعب تعويضهم.	0.528	0.512	0.436	□ ميزة				

المصدر: □ ان اعداد الباحث □ الاعتماد على □ خرات الحاسبة الالكترونية .

□ دول (56) مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الانغراز الوظيفي □ ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

ن	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الفقرة	نسب تشبع عينات لجان كراء	مستوى التميز			
1	الانغراز الوظيفي	المتغيرة الفرعية (التضحية المرتبطة بالمنظمة)	عند انتقالي لدائرة اخرى سأخسر □ عض الا تيازات التي احصل عليها حاليا .	0.519	0.505	0.424	ميزة □	
2			توافر الكلية فرص الترقية والتقدم في □ ساري المهني والوظيفي.	0.623	0.654	0.544	ميزة □	
3			□ تلك الحرية الكلية ل تحقيق اهدافي في هذه الكلية	0.642	0.516	0.390	ميزة □	
4			تو □ د □ نافع و □ تيازات غير المرتب الشهري احصل عليها □ ن كليتي.	0.577	0.410	0.377	ميزة □	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على □ خ □ مات الحاسبة الالكترونية .

3. تحليل مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال نسب التشبع

حققت العينات الثلاث نسب التشبع المبينة ازاء كل فقرة من فقرات متغير الطاقة التنظيمية المنتجة

وهي بذلك تعكس مستوى ادراك المستبين آرائهم ازاء كل فقرة من فقرات المقياس وكما يأتي:

1. الطاقة العاطفية

□ دول (57) مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الطاقة التنظيمية □ ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

ن	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الفقرة	نسب تشبع عينات لجان كراء	مستوى التميز			
1	الطاقة التنظيمية المنتجة	الطاقة العاطفية	اعضاء الكلية يشعرو □ السعادة في وظائفهم.	0.701	0.809	0.834	ميزة □	
2			يتسم العال □ لو □ الحماس في اداء □ هام وظائفهم.	0.733	0.798	0.821	ميزة □	
3			يتمتع العال □ لو □ الحيوية في اداء □ ه □ هم.	0.690	0.807	0.734	ميزة □	
4			وظائف المجموعة التي اعمل □ معها □ ذ □ ا □ النسبة لهم.	0.622	0.505	0.799	ميزة □	
5			يشعر العال □ لو □ مشاعر ايجابية تجاه □ عضهم اثناء العمل.	0.664	0.666	0.654	ميزة □	
6			يبتعد العال □ لو □ عن □ رح □ شاعر الاخرين اثناء انجاز □ ه □ هم الوظيفية.	0.601	0.487	0.542	ميزة □	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على □ خ □ مات الحاسبة الالكترونية .

2. الطاقة المعرفية

□ دول (58) مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الطاقة التنظيمية □ ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

ن	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الفقرة	نسب تشبع عينات لجامعة كركلاء	نسب تشبع عينات لجامعة نال	نسب تشبع عينات الأوساط التقنية لجامعة الفرات	نسب تشبع عينات مستوى التميز
1	الطاقة التنظيمية المنتجة	الطاقة العاطفية	يستغرق العال لو □ في اداء □ هاهم □ ن دايتها لحين الانتهاء □ ن دو □ التفكير □ الوقت.	0.716	0.693	0.715	ميزة □
2			اعضاء هذه الكلية □ توفدين ذهنياً لمعالجة الحالات غير المتوقعة .	0.737	0.783	0.800	ميزة □
3			يتشارك العال لو □ في الكلية الأفكار والمعارف لإنجاز اي شيء يتطلبه العمل.	0.682	0.798	0.657	ميزة □
4			ينظر العال لو □ مسؤولة لترتيب الكلية علمياً □ ين الكليات الاخرى .	0.742	0.760	0.851	ميزة □
5			يبتدع العال لو □ طرائق □ ديدة غير التي اعتادوا عليها لضم □ نجاح الكلية .	0.774	0.821	0.833	ميزة □

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على □ خ □ ات الحاسبة الالكترونية .

3. الطاقة السلوكية

□ دول (59) مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الطاقة التنظيمية □ ن خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

ن	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الفقرة	نسب تشبع عينات لجامعة كركلاء	نسب تشبع عينات لجامعة نال	نسب تشبع عينات الأوساط التقنية لجامعة الفرات	نسب تشبع عينات مستوى التميز
1	الطاقة التنظيمية المنتجة	الطاقة السلوكية	يترقب العال لو □ الفرص الجديدة لتطوير هذه الكلية.	0.796	0.793	0.787	ميزة □
2			اعضاء هذه الكلية على استعداد للعمل في أي وقت □ ن الاوقات.	0.796	0.756	0.718	ميزة □
3			يعمل العال لو □ لساعات طويلة □ ن دو □ شكوى او ضجر .	0.754	0.683	0.704	ميزة □
4			يحرص العال لو □ على الحضور المبكر للمباشرة □ أعمالهم.	0.676	0.694	0.561	ميزة □

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على □ خ □ ات الحاسبة الالكترونية .

## المبحث الثاني

## اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

أولاً : اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

تختص هذه الفقرة باختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث، إذ استند الى ثلاث فرضيات رئيسية تفرع عن كل فرضية رئيسية عدد من الفرضيات الفرعية سيجري اختبارها وبالاستناد الى مصفوفة ارتباط كندال<sup>1</sup> (Kendall's tau\_b) المبينة في الجداول (60) و(61) و(62) وكما يأتي:

---

<sup>1</sup> . يعد معامل ارتباط كندال من ادق المعاملات اللامعلمية (Nonparametric) للكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين لا معلميين، وقد تجنبت الباحثة استعمال معامل ارتباط سبيرمان مع كونه معاملا لامعلميا الا ان النتائج التي يحققها هذا المعامل تحتاج الى تصحيح التشوهات الحاصلة في البيانات من خلال معادلة (سبيرمان\_ براون)، لذا فان استعمال معامل ارتباط كندال الذي يصحح التشوهات تلقائيا يغني عن اي معامل اخر (الساعدي،2016:).

الجدول (60) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات عينة جامعة كربلاء

	مبادئ الحاكمية	مجالات الحاكمية	الهيئات والمجالس	ادوات الحاكمية	مخاطر الموارد البشرية	حاكمية المورد البشري	الملائمة	الروابط	التضحية	الانغراز الوظيفي	الطاقة العاطفية	الطاقة المعرفية	الطاقة السلوكية	الطاقة التنظيمية المنتجة
مبادئ الحاكمية	1	0.710**	0.550**	0.699**	0.624**	0.749**	0.382**	0.578**	0.166*	0.461**	0.545**	0.561**	0.573**	0.595**
مجالات الحاكمية		1	0.565**	0.712**	0.622**	0.741**	0.323**	0.501**	0.229**	0.423**	0.474**	0.535**	0.504**	0.527**
الهيئات والمجالس			1	0.623**	0.470**	0.584**	0.287**	0.479**	0.102	0.335**	0.471**	0.501**	0.506**	0.513**
ادوات الحاكمية				1	0.722**	0.838**	0.393**	0.563**	0.197*	0.451**	0.520**	0.555**	0.547**	0.562**
مخاطر الموارد البشرية					1	0.850**	0.288**	0.494**	0.211**	0.417**	0.434**	0.502**	0.503**	0.503**
حاكمية المورد البشري						1	0.359**	0.561**	0.196*	0.449**	0.496**	0.560**	0.556**	0.562**
الملائمة							1	0.480**	0.206*	0.600**	0.450**	0.509**	0.480**	0.482**
الروابط								1	0.240**	0.664**	0.612**	0.612**	0.652**	0.678**
التضحية									1	0.533**	0.329**	0.220**	0.209*	0.270**
الانغراز الوظيفي										1	0.592**	0.555**	0.561**	0.608**
الطاقة العاطفية											1	0.600**	0.642**	0.735**
الطاقة المعرفية												1	0.776**	0.827**
الطاقة السلوكية													1	0.870**
الطاقة التنظيمية المنتجة														1

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

الجدول (61) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات عينة جامعة بابل

	مبادئ الحاكمية	مجالات الحاكمية	الهيئات والمجالس	ادوات الحاكمية	مخاطر الموارد البشرية	حاكمية المورد البشري	الملائمة	الروابط	التضحية	الانغراز الوظيفي	الطاقة العاطفية	الطاقة المعرفية	الطاقة السلوكية	الطاقة التنظيمية المنتجة
مبادئ الحاكمية	1	0.624**	0.479**	0.495**	0.345**	0.490**	0.234	0.304*	0.240	0.327**	0.335**	0.351**	0.371**	0.331**
مجالات الحاكمية		1	0.626**	0.630**	0.407**	0.617**	0.262*	0.326*	0.279*	0.357**	0.409**	0.422**	0.426**	0.394**
الهيئات والمجالس			1	0.565**	0.315*	0.491**	0.144	0.295*	0.258*	0.289*	0.246	0.199	0.274*	0.207
ادوات الحاكمية				1	0.492**	0.695**	0.237	0.271*	0.266*	0.292*	0.293*	0.335**	0.317*	0.296**
مخاطر الموارد البشرية					1	0.766**	0.185	0.322*	0.254*	0.337**	0.405**	0.476**	0.422**	0.430**
حاكمية المورد البشري						1	0.271*	0.384**	0.348*	0.410**	0.454**	0.488**	0.472**	0.454**
الملائمة							1	0.480**	0.101	0.519**	0.446**	0.318*	0.380**	0.348**
الروابط								1	0.346**	0.767**	0.564**	0.446**	0.537**	0.526**
التضحية									1	0.511**	0.417**	0.316*	0.383**	0.344**
الانغراز الوظيفي										1	0.628**	0.464**	0.559**	0.535**
الطاقة العاطفية											1	0.744**	0.746**	0.809**
الطاقة المعرفية												1	0.783**	0.868**
الطاقة السلوكية													1	0.893**
الطاقة التنظيمية المنتجة														1

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

جدول (62) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات عينة جامعة الفرات الاوسط التقنية

	مبادئ الحاكمية	مجالات الحاكمية	الهيئات والمجالس	ادوات الحاكمية	مخاطر الموارد البشرية	حاكمية المورد البشري	الملائمة	الروابط	التضحية	الانغراز الوظيفي	الطاقة العاطفية	الطاقة المعرفية	الطاقة السلوكية	الطاقة التنظيمية المنتجة
مبادئ الحاكمية	1	0.757**	0.510**	0.681**	0.678**	0.783**	0.421**	0.401**	0.203*	0.344**	0.480**	0.501**	0.420**	0.474**
مجالات الحاكمية		1	0.512**	0.719**	0.671**	0.790**	0.376**	0.413**	0.265**	0.374**	0.489**	0.494**	0.406**	0.457**
الهيئات والمجالس			1	0.530**	0.378**	0.489**	0.299**	0.318**	0.248**	0.305**	0.346**	0.309**	0.260**	0.310**
ادوات الحاكمية				1	0.633**	0.767**	0.351**	0.346**	0.267**	0.357**	0.453**	0.448**	0.380**	0.425**
مخاطر الموارد البشرية					1	0.842**	0.304**	0.364**	0.224*	0.304**	0.475**	0.528**	0.461**	0.499**
حاكمية المورد البشري						1	0.366**	0.415**	0.252**	0.354**	0.509**	0.536**	0.456**	0.507**
الملائمة							1	0.399**	0.388**	0.608**	0.497**	0.480**	0.395**	0.459**
الروابط								1	0.342**	0.558**	0.622**	0.617**	0.632**	0.636**
التضحية									1	0.695**	0.497**	0.419**	0.360**	0.439**
الانغراز الوظيفي										1	0.650**	0.588**	0.527**	0.588**
الطاقة العاطفية											1	0.677**	0.660**	0.774**
الطاقة المعرفية												1	0.753**	0.828**
الطاقة السلوكية													1	0.863**
الطاقة التنظيمية المنتجة														1

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

1. الفرضية الرئيسية الاولى:

افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاكمية المورد البشري والإنغراز الوظيفي على المستوى الكلي، انبثق عنها خمس فرضيات فرعية وكما يأتي.

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ الحاكمية والإنغراز الوظيفي.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مجالات الحاكمية والإنغراز الوظيفي.

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيئات والمجالس والإنغراز الوظيفي.

ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادوات الحاكمية والإنغراز الوظيفي.

وسيجري اختبار الفرضيات الفرعية اولا تمهيدا لاختبار الفرضية الرئيسية على المستوى الكلي وكما يأتي:

(1) افادت الفرضية الفرعية الاولى ب(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ الحاكمية والإنغراز الوظيفي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (63).

الجدول (63) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين مبادئ الحاكمية والإنغراز الوظيفي

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الانغراز الوظيفي	المتغيرات
قبول	0.01	0.461**	جامعة كربلاء	مبادئ الحاكمية
قبول	0.01	0.327**	جامعة بابل	
قبول	0.01	0.344**	جامعة الفرات الاوسط التقنية	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من معطيات الجدول (63) عدم رفض الفرضية اذا ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان جامعة كربلاء قد تقدمت على باقي الجامعات لتاتي بعدها جامعة الفرات الاوسط التقنية في الترتيب الثاني وجامعة بابل بالترتيب الاخير. وهي علاقة قوية استنادا الى (Cohen & Cohen, 1983)<sup>2</sup>

(2) افادت الفرضية الفرعية الثانية ب(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مجالات الحاكمية والإنغراز الوظيفي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (64).

<sup>2</sup> . علاقة الارتباط تعد منخفضة اذا كان معامل الارتباط مساويا لـ (0.10) ، ومعتدلة اذا كان معامل الارتباط بين (0.30 \_ 0.10) ، وقوية عند معامل اعلى من (0.30) استنادا الى Chohen, J., & Chohen, P., (1983) 'Applied Multiple Regression – Correlation Analysis for the Behavioral Sciences' Lawrence Erlbaum Associates, New York.

الجدول (64) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين مجالات الحاكمية والإنغراز الوظيفي.

المتغيرات	الانغراز الوظيفي	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
الاحكامية مجالات	جامعة كربلاء	0.423**	0.01	قبول
	جامعة بابل	0.357**	0.01	قبول
	جامعة الفرات الاوسط التقنية	0.374**	0.01	قبول

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من معطيات الجدول (64) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان جامعة كربلاء قد تقدمت على باقي الجامعات اذ تأتي بعدها جامعة الفرات الاوسط التقنية ومن ثم جامعة بابل.

(3) افادت الفرضية الفرعية الثالثة ب(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيئات والمجالس والإنغراز الوظيفي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية على مستوى ثلاث شركات بمستوى المعنوية المبين في الجدول (65).

الجدول (65) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الهيئات والمجالس والإنغراز الوظيفي.

المتغيرات	الانغراز الوظيفي	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
الهيئات والمجالس	جامعة كربلاء	0.335**	0.01	قبول
	جامعة بابل	0.289**	0.01	قبول
	جامعة الفرات الاوسط التقنية	0.305**	0.01	قبول

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من معطيات الجدول (65) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان جامعة كربلاء قد تقدمت على باقي الجامعات اذ تأتي بعدها جامعة الفرات الاوسط التقنية واخيرا جامعة بابل.

(4) افادت الفرضية الفرعية الرابعة ب(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادوات الحاكمية والإنغراز الوظيفي). وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (66).

الجدول (66) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين ادوات الحاكمية والإنغراز الوظيفي.

المتغيرات	الانغراز الوظيفي	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
ادوات الاحكامية	جامعة كربلاء	0.541**	0.01	قبول
	جامعة بابل	0.292**	0.01	قبول
	جامعة الفرات الاوسط التقنية	0.357**	0.01	قبول

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من معطيات الجدول (66) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان جامعة كربلاء قد تقدمت على باقي الجامعات اذ تأتي بعدها جامعة الفرات الاوسط التقنية واخيرا جامعة بابل.

الجدول (67) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين ادوات الحاكمية والانغراز الوظيفي.

المتغيرات	الانغراز الوظيفي	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
مخاطر الموارد البشرية	جامعة كربلاء	0.417**	0.01	قبول
	جامعة بابل	0.337**	0.01	قبول
	جامعة الفرات الاوسط التقنية	0.304**	0.01	قبول

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من معطيات الجدول (67) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان جامعة كربلاء قد تقدمت على باقي الجامعات اذ تأتي بعدها جامعة بابل ومن ثم جامعة الفرات الاوسط التقنية. وبعد الانتهاء من اختبار الفرضيات الفرعية سيصار الى اختبار الفرضية الرئيسية على المستوى الكلي، وكما يأتي:

افادت الفرضية الرئيسية الاولى ب(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاكمية المورد البشري والانغراز الوظيفي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (68).

الجدول (68) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين حاكمية المورد البشري والانغراز الوظيفي

المتغيرات	الانغراز الوظيفي	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
حاكمية المورد البشري	جامعة كربلاء	0.449**	0.01	قبول
	جامعة بابل	0.410**	0.01	قبول
	جامعة الفرات الاوسط التقنية	0.354**	0.01	قبول

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من معطيات الجدول (68) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان جامعة كربلاء قد تقدمت على باقي الجامعات اذ تأتي بعدها جامعة بابل ومن ثم جامعة الفرات الاوسط التقنية.

## 2. الفرضية الرئيسية الثانية :

افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطاقة التنظيمية المنتجة والإنعزاز الوظيفي على المستوى الكلي، انبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية وكما يأتي.

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطاقة العاطفية والإنعزاز الوظيفي.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطاقة المعرفية والإنعزاز الوظيفي.

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام الطاقة السلوكية والإنعزاز الوظيفي.

وسيجري اختبار الفرضيات الفرعية اولا تمهيدا لاختبار الفرضية الرئيسية على المستوى الكلي وكما يأتي:

(1) افادت الفرضية الفرعية الاولى ب(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطاقة العاطفية والإنعزاز الوظيفي). وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط في الجدول (69).

الجدول (69) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الطاقة العاطفية والإنعزاز الوظيفي.

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الانعزاز الوظيفي	المتغيرات
قبول	0.01	0.592**	جامعة كربلاء	الطاقة العاطفية
قبول	0.01	0.628**	جامعة بابل	
قبول	0.01	0.650**	جامعة الفرات الاوسط التقنية	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من معطيات الجدول (69) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان جامعة الفرات الاوسط التقنية قد تقدمت على باقي الجامعات اذ تأتي بعدها جامعة بابل ومن ثم تأتي بعدها جامعة كربلاء .

(2) افادت الفرضية الفرعية الثانية ب(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطاقة المعرفية والإنعزاز الوظيفي). وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول (70).

الجدول (70) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الطاقة المعرفية والإنعزاز الوظيفي

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الانعزاز الوظيفي	المتغيرات
قبول	0.01	0.555**	جامعة كربلاء	الطاقة المعرفية
قبول	0.01	0.464**	جامعة بابل	
قبول	0.01	0.588**	جامعة الفرات الاوسط التقنية	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من معطيات الجدول (70) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان جامعة الفرات الاوسط التقنية قد تقدمت على باقي الجامعات ومن ثم تأتي بعدها جامعة كربلاء لتأتي بعدها جامعة بابل.

(3) افادت الفرضية الفرعية الثالثة ب(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطاقة السلوكية والإنغراز الوظيفي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير الى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (71).

الجدول (71) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الطاقة السلوكية والإنغراز الوظيفي

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الإنغراز الوظيفي	المتغيرات
قبول	0.01	0.561**	جامعة كربلاء	الطاقة السلوكية
قبول	0.01	0.559**	جامعة بابل	
قبول	0.01	527**	جامعة الفرات الاوسط التقنية	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من معطيات الجدول (71) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99) وان جامعة كربلاء قد تقدمت على باقي الجامعات ومن ثم تأتي بعدها جامعة بابل لتأتي بالترتيب الاخير جامعة الفرات الاوسط التقنية. بعد الانتهاء من اختبار الفرضيات الفرعية سيصار الى اختبار الفرضية الرئيسية على المستوى الكلي، وكما يأتي:

افادت الفرضية الرئيسية الثانية ب(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطاقة التنظيمية المنتجة والإنغراز الوظيفي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط في الجدول (72).

الجدول (72) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الطاقة التنظيمية المنتجة والإنغراز الوظيفي

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الإنغراز الوظيفي	المتغيرات
قبول	0.01	0.608**	جامعة كربلاء	الطاقة التنظيمية المنتجة
قبول	0.01	0.535**	جامعة بابل	
قبول	0.01	0.588**	جامعة الفرات الاوسط التقنية	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من معطيات الجدول (72) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان جامعة كربلاء قد تقدمت على باقي الجامعات ومن ثم تأتي بعدها جامعة الفرات الاوسط التقنية لتأتي بالترتيب الاخير جامعة بابل.

## 3. الفرضية الرئيسة الثالثة:

افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاكمية المورد البشري والطاقة التنظيمية المنتجة على المستوى الكلي، انبثق عنها خمس فرضيات فرعية وكما يأتي.

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ الحاكمية والطاقة التنظيمية المنتجة.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مجالات الحاكمية والطاقة التنظيمية المنتجة.
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيئات والمجالس والطاقة التنظيمية المنتجة.
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادوات الحاكمية والطاقة التنظيمية المنتجة.

وسيجري اختبار الفرضيات الفرعية اولا تمهيدا لاختبار الفرضية الرئيسة على المستوى الكلي وكما

يأتي:

(1) افادت الفرضية الفرعية الاولى ب(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ الحاكمية والطاقة التنظيمية المنتجة)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط المبين في الجدول (73).

الجدول (73) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين مبادئ الحاكمية والطاقة التنظيمية المنتجة

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	والطاقة التنظيمية المنتجة	المتغيرات
قبول	0.01	0.595**	جامعة كربلاء	مبادئ الحاكمية
قبول	0.01	0.331**	جامعة بابل	
قبول	0.01	0.474**	جامعة الفرات الاوسط التقنية	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من معطيات الجدول (73) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان جامعة كربلاء قد تقدمت على باقي الجامعات ومن ثم تاتي بعدها جامعة الفرات الاوسط التقنية وجامعة بابل بالترتيب الاخير .

(2) افادت الفرضية الفرعية الثانية ب(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مجالات الحاكمية والطاقة التنظيمية المنتجة)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط المبين في الجدول (74).

الجدول (74) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين مجالات الحاكمية والطاقة التنظيمية المنتجة.

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الطاقة التنظيمية المنتجة	المتغيرات
قبول	0.01	0.527**	جامعة كربلاء	مجالات الحاكمية
قبول	0.01	0.394**	جامعة بابل	
قبول	0.01	0.457**	جامعة الفرات الاوسط التقنية	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من معطيات الجدول (74) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان جامعة كربلاء قد تقدمت على باقي الجامعات ومن ثم تأتي بعدها جامعة الفرات الاوسط التقنية وبالترتيب الاخير جامعة بابل.

(3) افادت الفرضية الفرعية الثالثة بـ(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيئات والمجالس والطاقة التنظيمية المنتجة)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط المبين في الجدول (75).

الجدول (75) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الهيئات والمجالس والطاقة التنظيمية المنتجة.

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الطاقة التنظيمية المنتجة	المتغيرات
قبول	0.01	0.513**	جامعة كربلاء	الهيئات والمجالس
رفض	0.01	0.207	جامعة بابل	
قبول	0.01	0.310**	جامعة الفرات الاوسط التقنية	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من معطيات الجدول (75) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان جامعة كربلاء قد تقدمت على باقي الجامعات ومن ثم تأتي بعدها جامعة الفرات الاوسط التقنية فيما لم تقبل الفرضية على مستوى جامعة بابل لتقبل عنها الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيئات والمجالس والطاقة التنظيمية المنتجة).

(4) افادت الفرضية الفرعية الرابعة بـ(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادوات الحاكمية والطاقة التنظيمية المنتجة). وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات المبين في الجدول (76).

الجدول (76) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين ادوات الحاكمية والطاقة التنظيمية المنتجة.

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الطاقة التنظيمية المنتجة	المتغيرات
قبول	0.01	0.562**	جامعة كربلاء	ادوات الحاكمية
قبول	0.01	0.296**	جامعة بابل	
قبول	0.01	0.425**	جامعة الفرات الاوسط التقنية	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من معطيات الجدول (76) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان جامعة كربلاء قد تقدمت على باقي الجامعات ومن ثم تأتي بعدها جامعة الفرات الاوسط التقنية ومن ثم جامعة بابل.

الجدول (77) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين ادوات الحاكمة والطاقة التنظيمية المنتجة

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الطاقة التنظيمية المنتجة	المتغيرات
قبول	0.01	0.503**	جامعة كربلاء	مخاطر الموارد البشرية
قبول	0.01	0.430**	جامعة بابل	
قبول	0.01	0.499**	جامعة الفرات الاوسط التقنية	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من معطيات الجدول (77) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان جامعة كربلاء قد تقدمت على باقي الجامعات ومن ثم تأتي بعدها جامعة الفرات الاوسط التقنية واخيرا جامعة بابل. بعد الانتهاء من اختبار الفرضيات الفرعية سيصار الى اختبار الفرضية الرئيسية على المستوى الكلي، وكما يأتي:

افادت الفرضية الرئيسية الثالثة ب(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاكمة المورد البشري والطاقة التنظيمية المنتجة)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات المبين في الجدول (78).

الجدول (78) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين حاكمة المورد البشري والطاقة التنظيمية المنتجة

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الطاقة التنظيمية المنتجة	المتغيرات
قبول	0.01	0.562**	جامعة كربلاء	حاكمة المورد البشري
قبول	0.01	0.454**	جامعة بابل	
قبول	0.01	0.507**	جامعة الفرات الاوسط التقنية	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من معطيات الجدول (78) عدم رفض الفرضية اذ ان حدود الثقة كانت (0.99)، وان جامعة كربلاء قد تقدمت على باقي الجامعات ومن ثم تأتي بعدها جامعة الفرات الاوسط التقنية وجامعة بابل بالترتيب الاخير.

## ثانياً : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

افترض الباحث عدداً من الفرضيات لاختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيري البحث التفسيري (حاكمية المورد البشري) والمستجيب (الانغراز الوظيفي) من خلال المتغير الوسيط (الطاقة التنظيمية المنتجة) وكما يأتي :-

## 1. الفرضية الرئيسية الرابعة

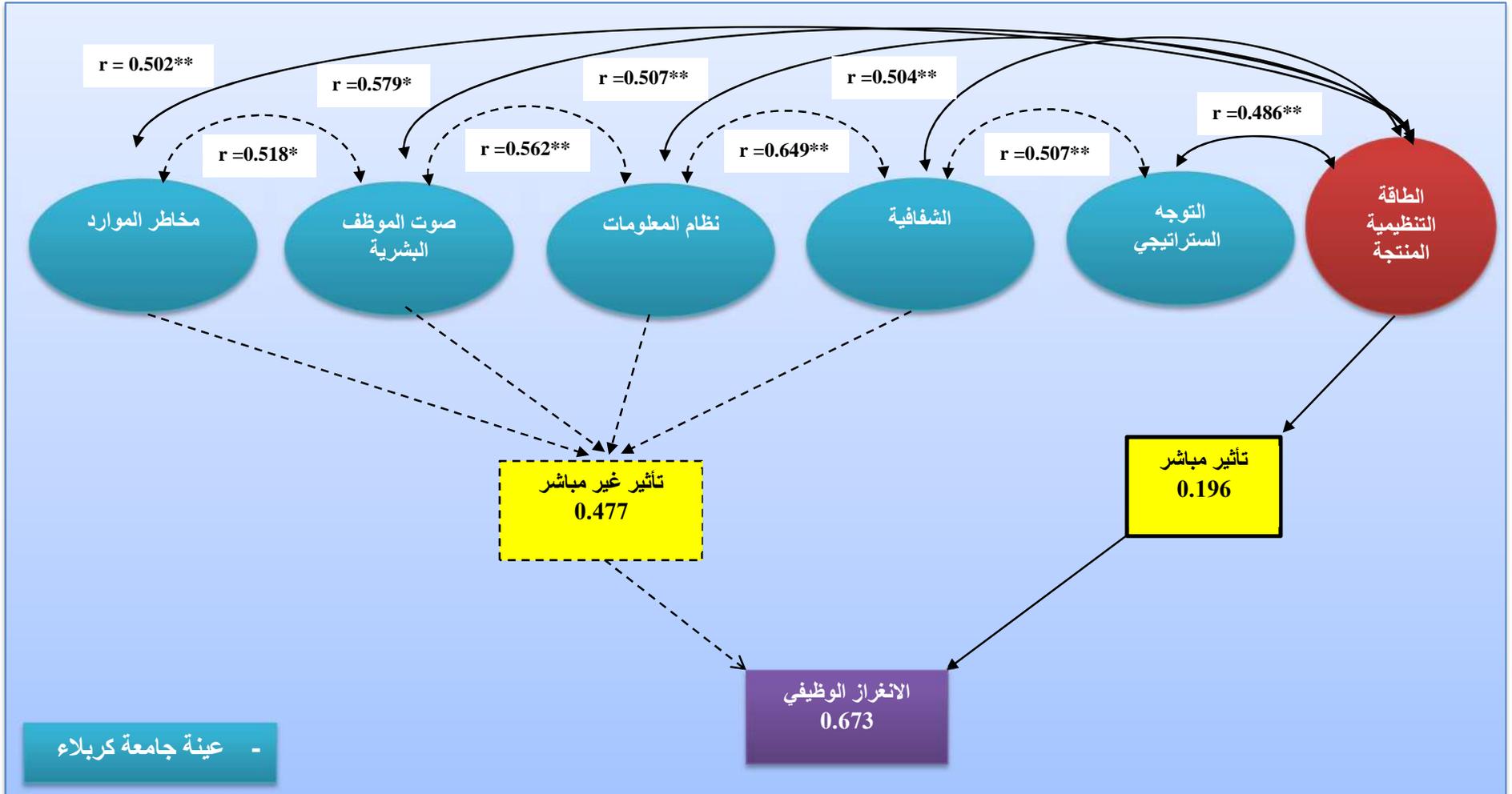
افادت هذه الفرضية بالاتي: تؤثر (حاكمية المورد البشري) تأثيراً معنوياً مباشراً في (الانغراز الوظيفي) عبر (الطاقة التنظيمية المنتجة)، وبعد اختبار هذه الفرضية على وفق الصيغ الآتية تظهر نتائج مؤشرات التأثير من خلال اتجاهاتها وكما يأتي :

سجلت حاكمية المورد البشري من خلال (التوجه الاستراتيجي) تأثيراً مباشراً في الانغراز الوظيفي بقراءة بلغت (0.196) لجامعة كربلاء و(-0.025) لجامعة بابل و(0.051) لجامعة الفرات الاوسط. وبذلك تكون جميع علاقات التأثير غير دالة معنوياً للجامعات الثلاث، عليه لا تقبل هذه الفرضية على مستوى الجامعات الثلاث. ويصار لتبني الفرضية البديلة التي مفادها، تؤثر حاكمية المورد البشري من خلال (التوجه الاستراتيجي) تأثيراً غير مباشر عبر ابعادها الاخرى في الانغراز الوظيفي وبعد اختبار هذه الفرضية ظهرت النتائج الآتية :

أ- سجلت حاكمية المورد البشري من خلال (التوجه الاستراتيجي) تأثيراً (غير مباشر) بالانغراز الوظيفي بقراءات بلغت (0.477) لجامعة كربلاء و(0.582) لجامعة بابل و(0.488) لجامعة الفرات الاوسط التقنية وبمستوى معنوية بلغ (0.05) للجامعات الثلاث.

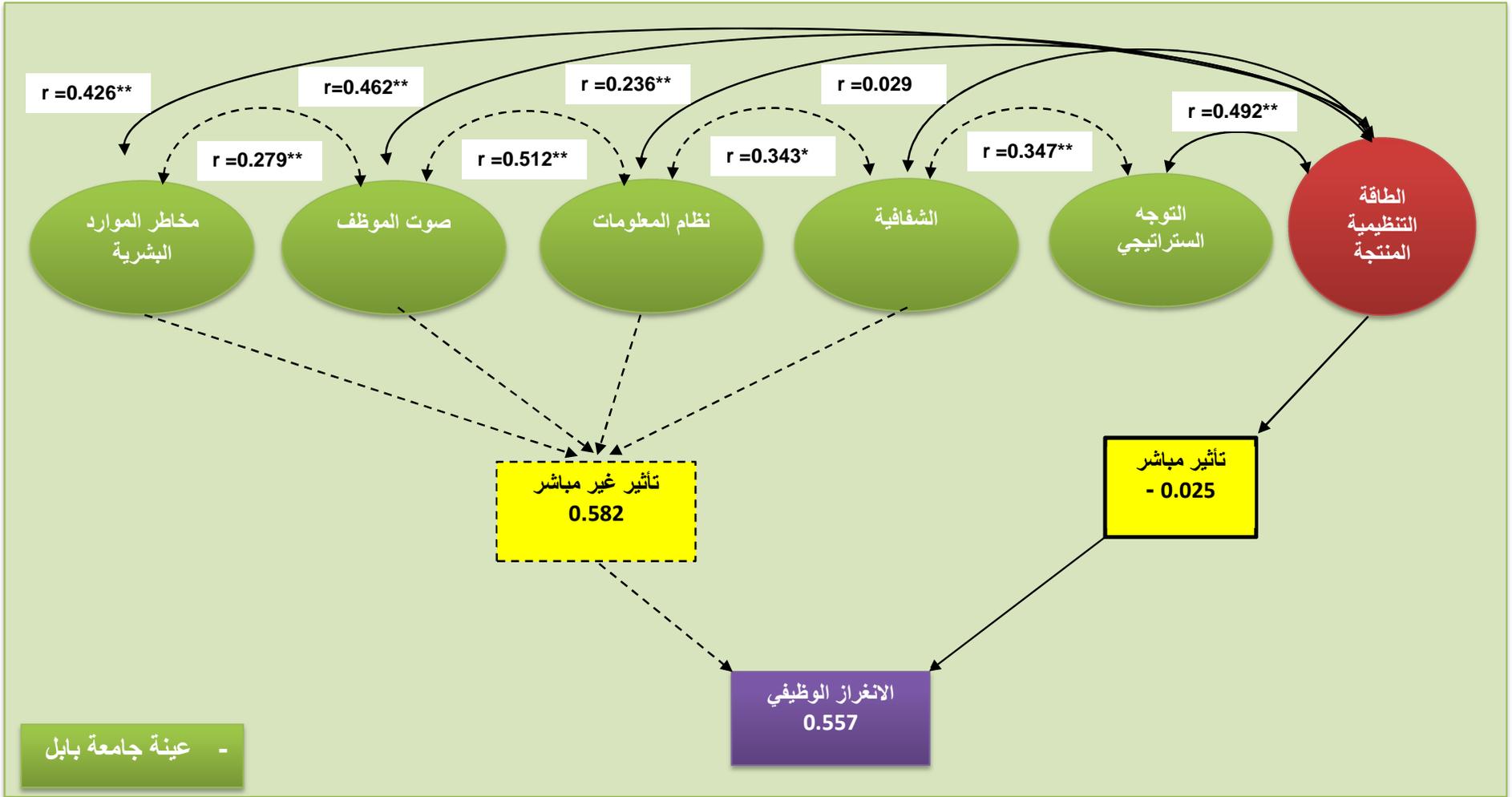
بلغ اجمالي التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للجامعات على الترتيب (0.673) و(0.557)

و(0.539). وكما في الاشكال (25)،(26)،(27)



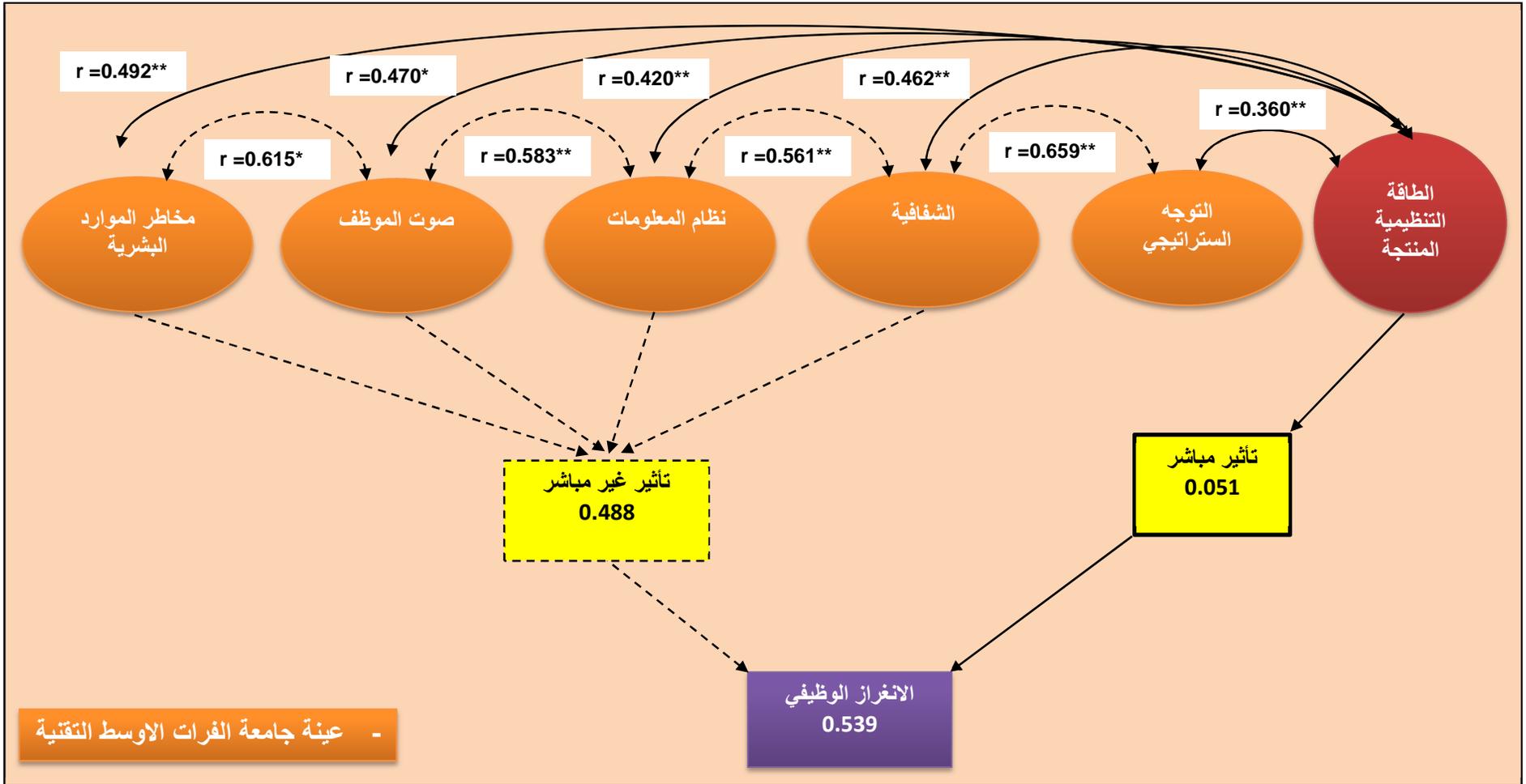
الشكل (25)

التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (التوجه الاستراتيجي)



الشكل (26)

التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (التوجه الاستراتيجي)

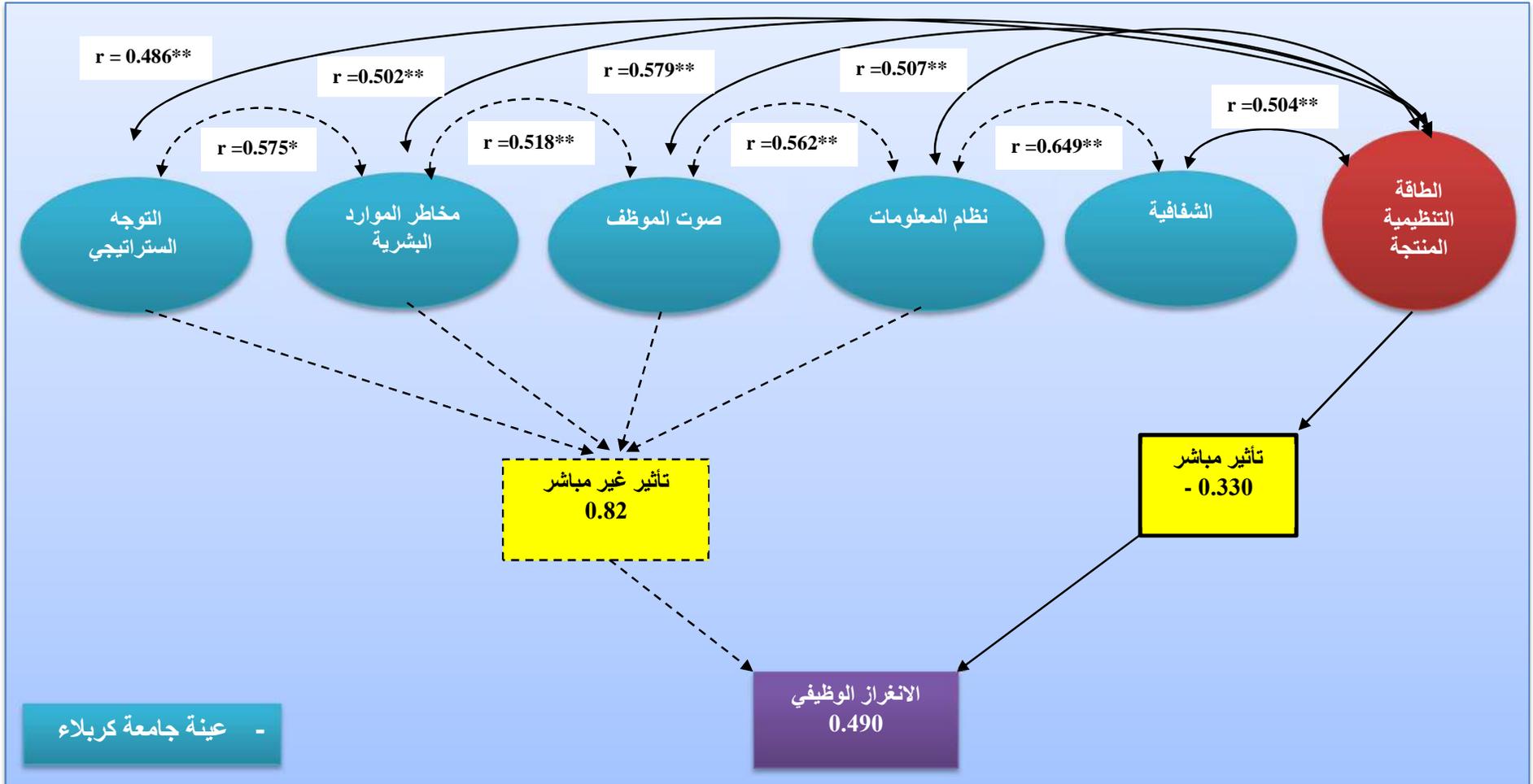


الشكل (27)

التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (التوجه الاستراتيجي)

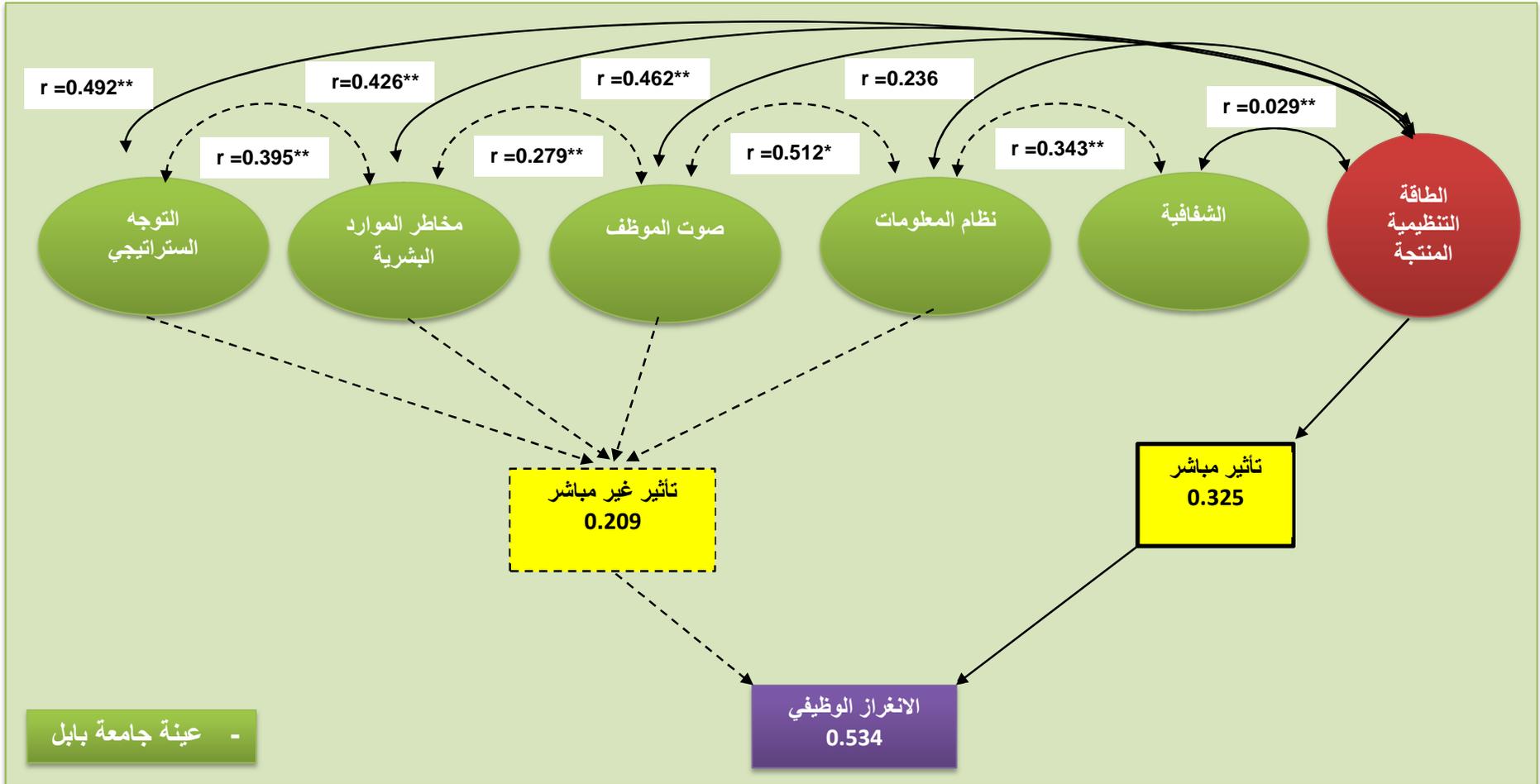
ب. سجلت حاكمية المورد البشري تأثيراً معنوياً مباشراً من خلال (الشفافية) في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة بقراءة بلغت (-0.330) لجامعة كربلاء و(0.325) لجامعة بابل و (0.146) لجامعة الفرات الاوسط التقنية, ولم تحقق جامعتي كربلاء والفرات الاوسط مستوى دال معنوياً في حين كان معامل التأثير المباشر لجامعة بابل دال معنوياً تحت مستوى (0.05), عليه تقبل الفرضية على مستوى جامعة بابل. وترفض الفرضية على مستوى جامعة كربلاء وجامعة الفرات الاوسط التقنية ويصار لتبني الفرضية البديلة التي مفادها ان حاكمية المورد البشري تؤثر تأثيراً غير مباشر من خلال (الشفافية) في الانغراز الوظيفي, وظهرت القراءات الاتية: (0.820) لجامعة كربلاء (0.429) لجامعة الفرات الاوسط التقنية.

كما بلغ اجمالي التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للجامعات على الترتيب عبر (الشفافية) (0.490) لجامعة كربلاء و(0.534) لجامعة بابل و(0.575) لجامعة الفرات الاوسط التقنية وكما مبين في الجداول (28) و(29) و(30).



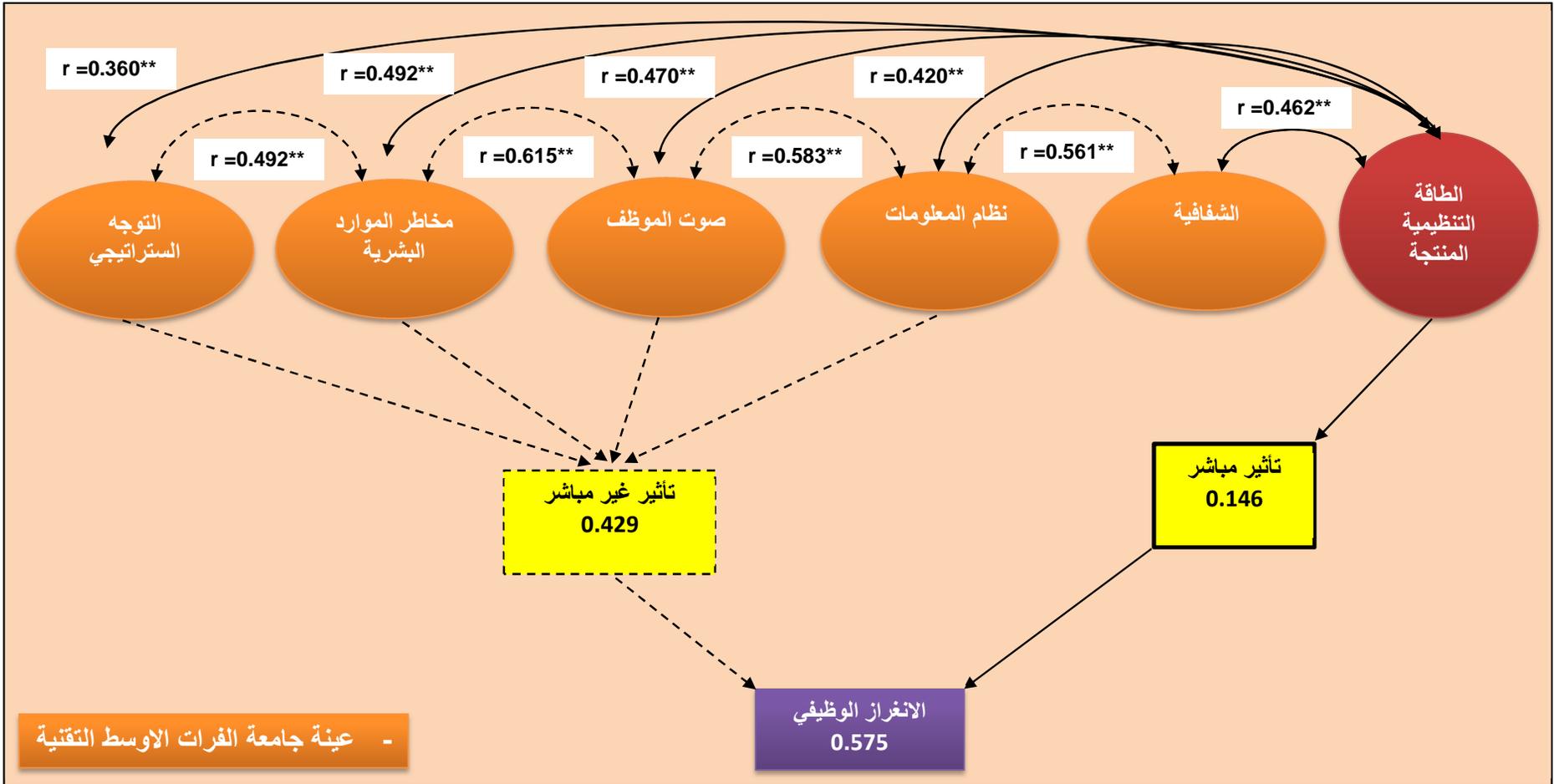
الشكل (28)

التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (الشفافية)



الشكل (29)

التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (الشفافية)

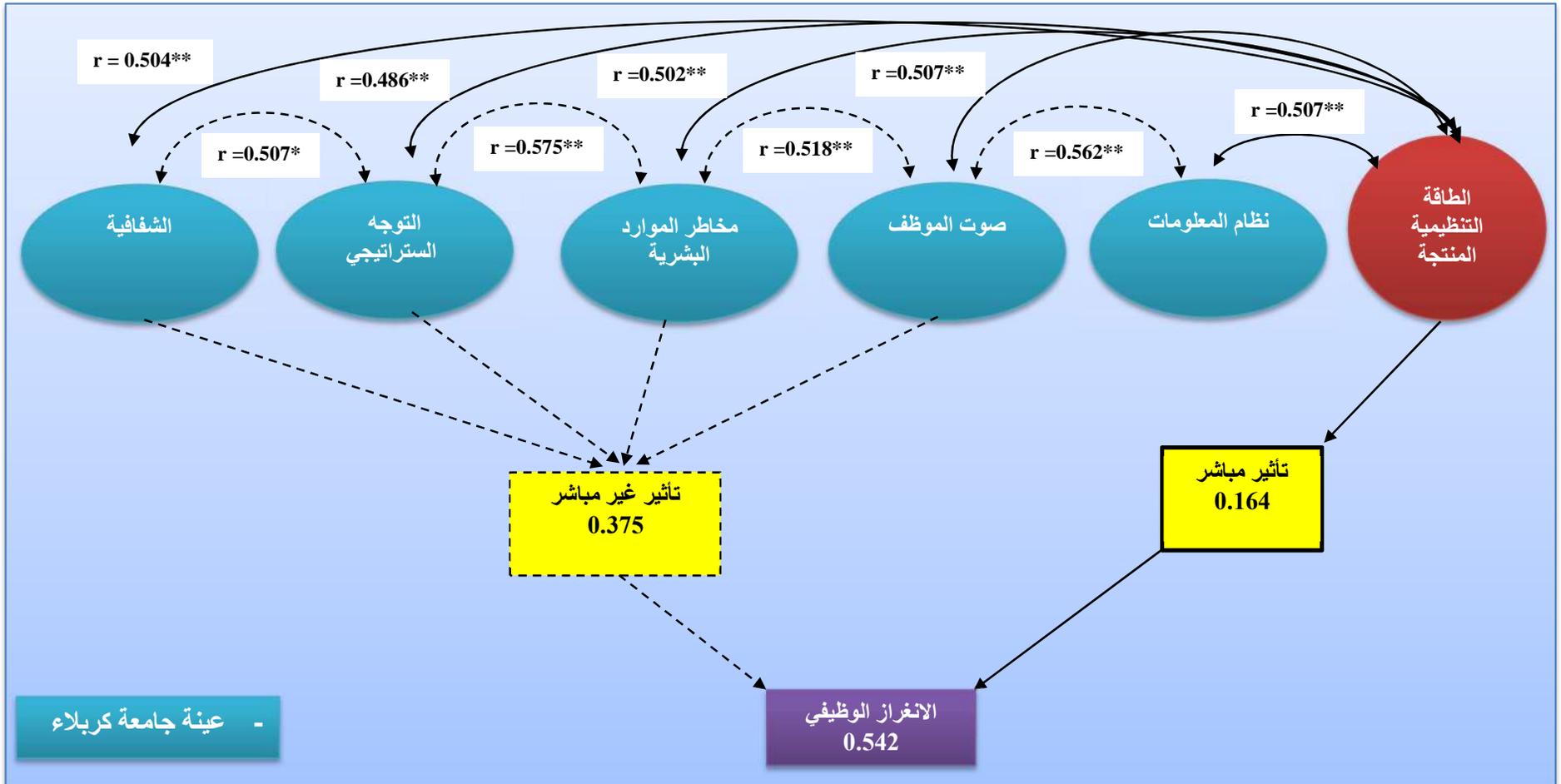


الشكل (30)

التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (الشفافية)

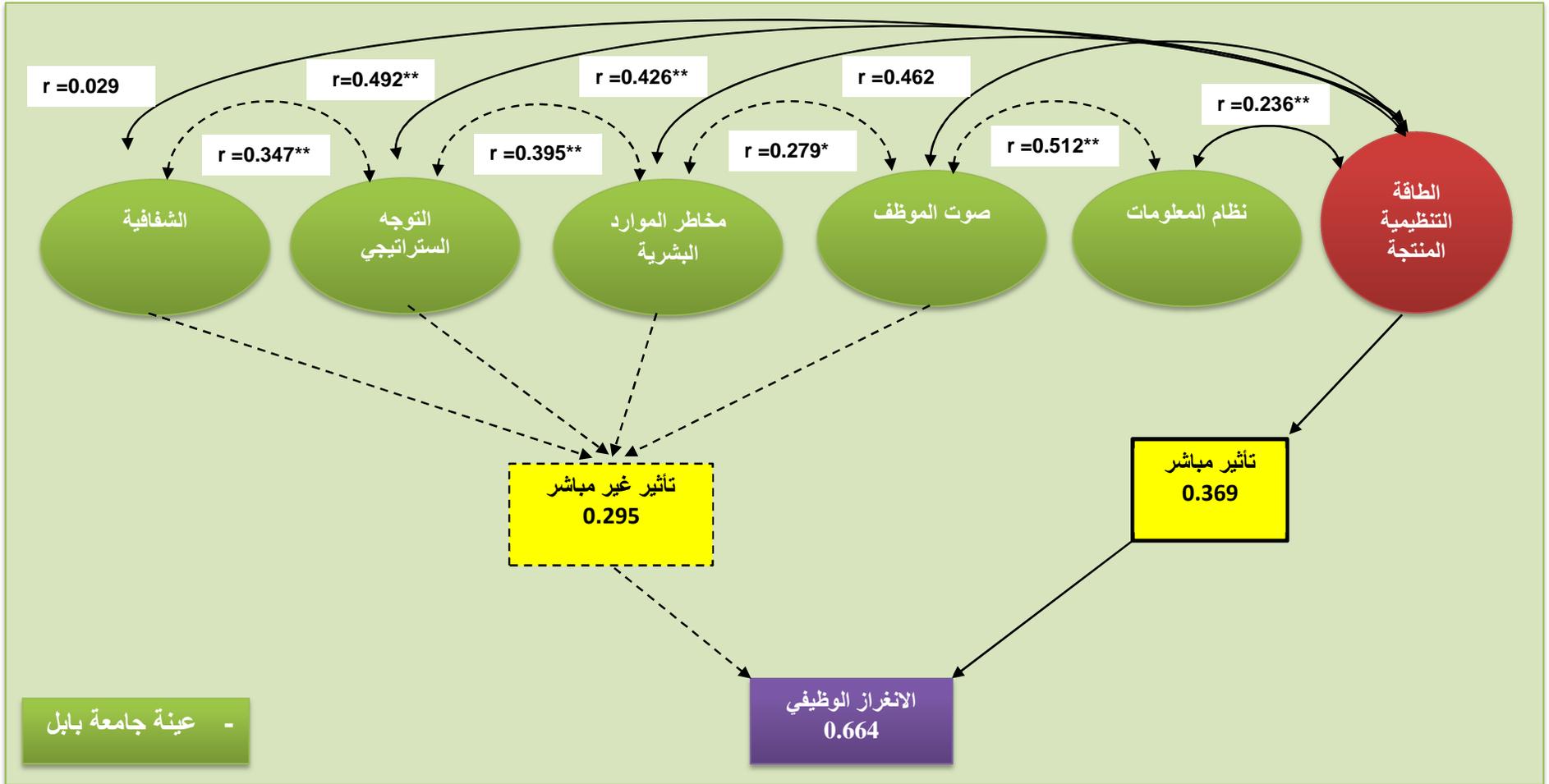
ت. سجلت حاكمية المورد البشري عبر (نظم المعلومات) تأثيراً مباشراً معنوياً في الانغراز الوظيفي بلغ على الترتيب (0.164) لجامعة كربلاء و(0.369) لجامعة بابل و(-0.150) لجامعة الفرات الاوسط التقنية, وقد كان معامل التأثير بمستوى (0.05) لجامعة بابل, عليه تقبل الفرضية على مستوى جامعة وبابل, وترفض على مستوى جامعة كربلاء والفرات الاوسط التقنية لعدم دالية العلاقة, ويصار لتبني الفرضية البديلة التي مفادها تؤثر حاكمية المورد البشري عبر (نظم المعلومات) تأثيراً غير مباشر معنوي في الانغراز الوظيفي, وبعد اختبار هذه الفرضية, سجلت معاملات التأثير غير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري الاخرى تأثيراً غير مباشراً في الانغراز الوظيفي بلغ (0.375) لجامعة كربلاء و(0.709) لجامعة الفرات الاوسط التقنية.

كما بلغ اجمالي التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للجامعات على الترتيب عبر (الشفافية) (0.542) لجامعة كربلاء و(0.664) لجامعة بابل و(0.559) لجامعة الفرات الاوسط التقنية. وكما في الاشكال (31) و(32) و(33) .



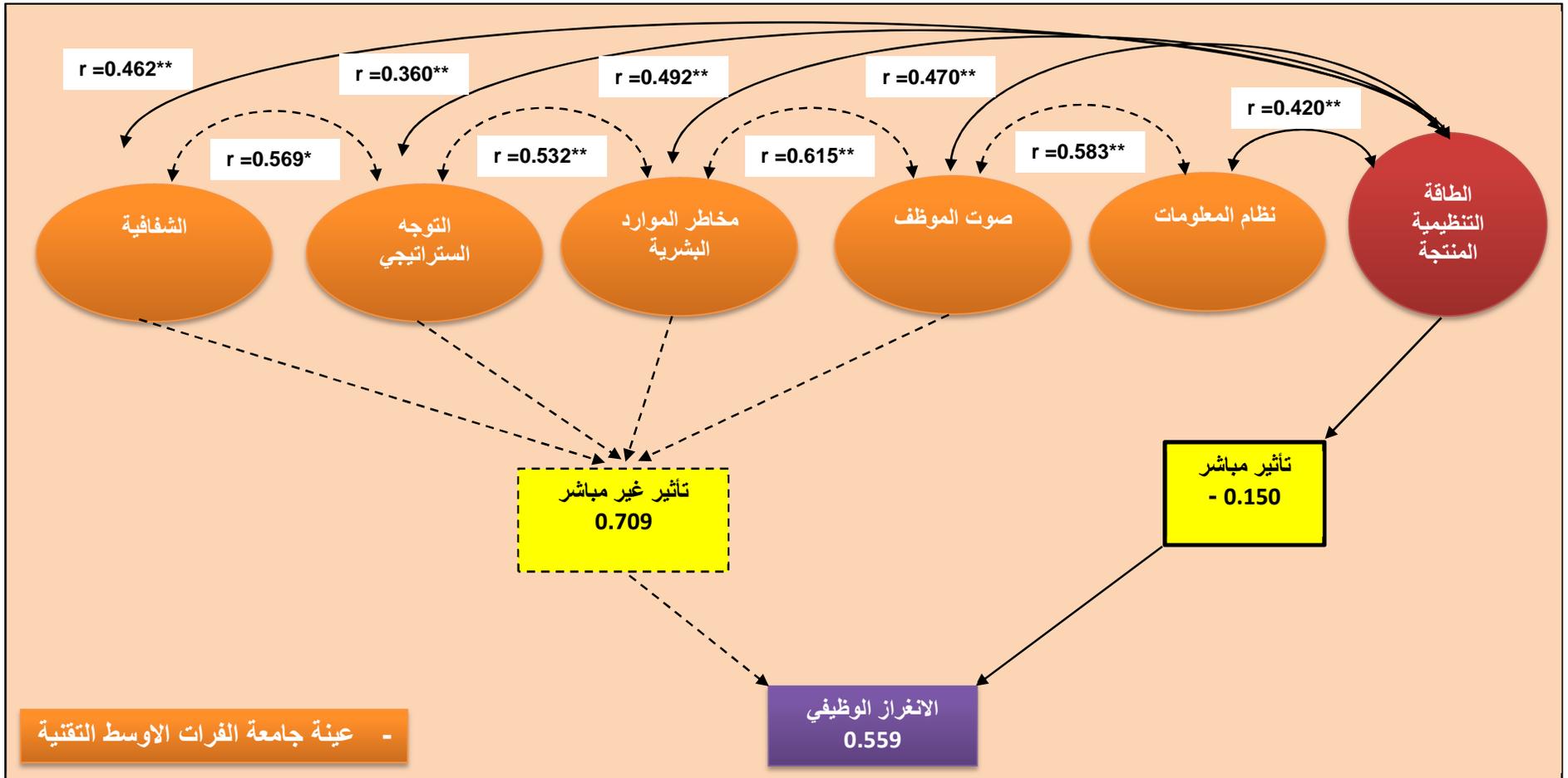
الشكل (31)

التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (نظم المعلومات)



الشكل (32)

التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (نظم المعلومات)

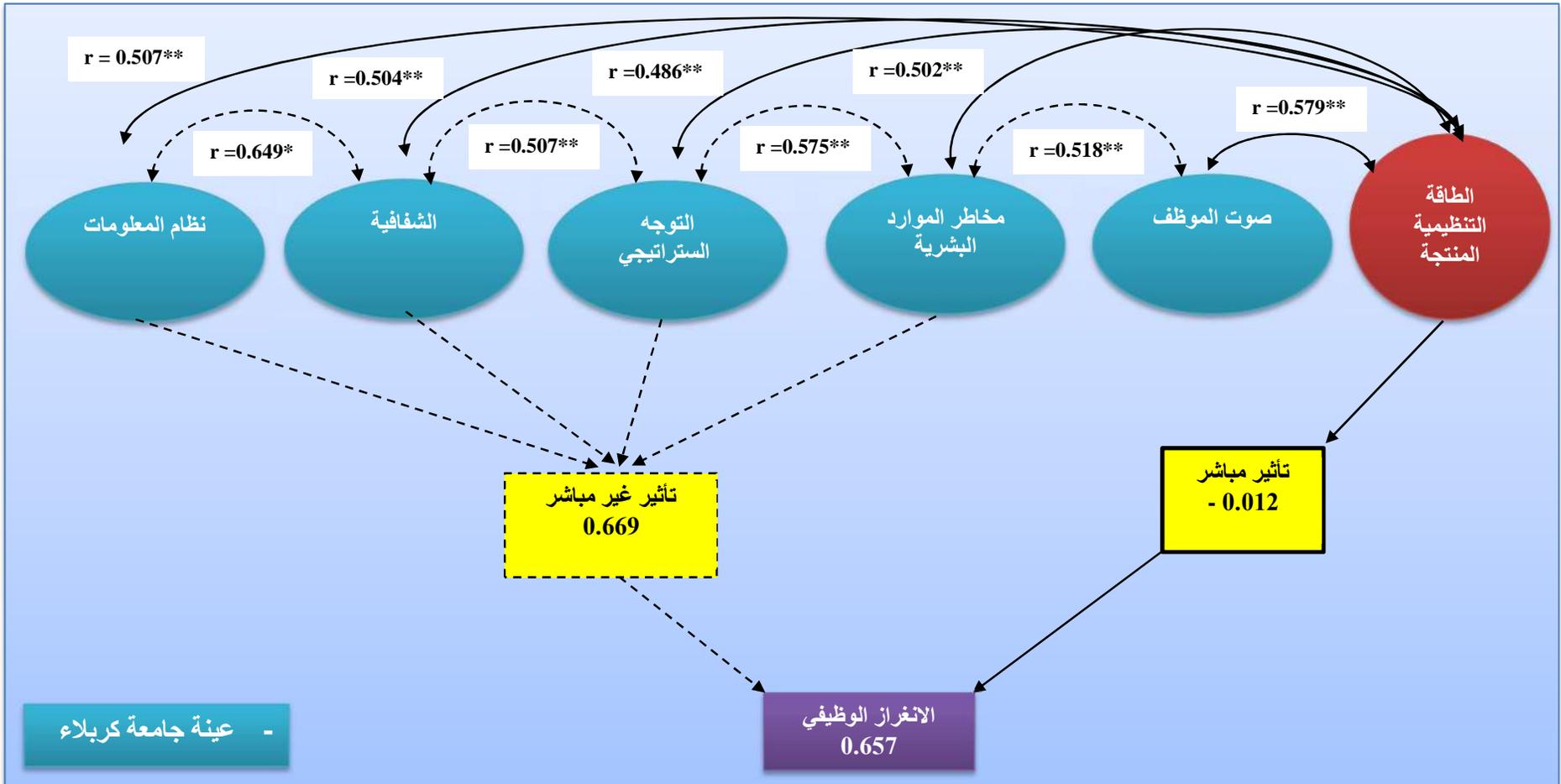


الشكل (33)

التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (نظم المعلومات)

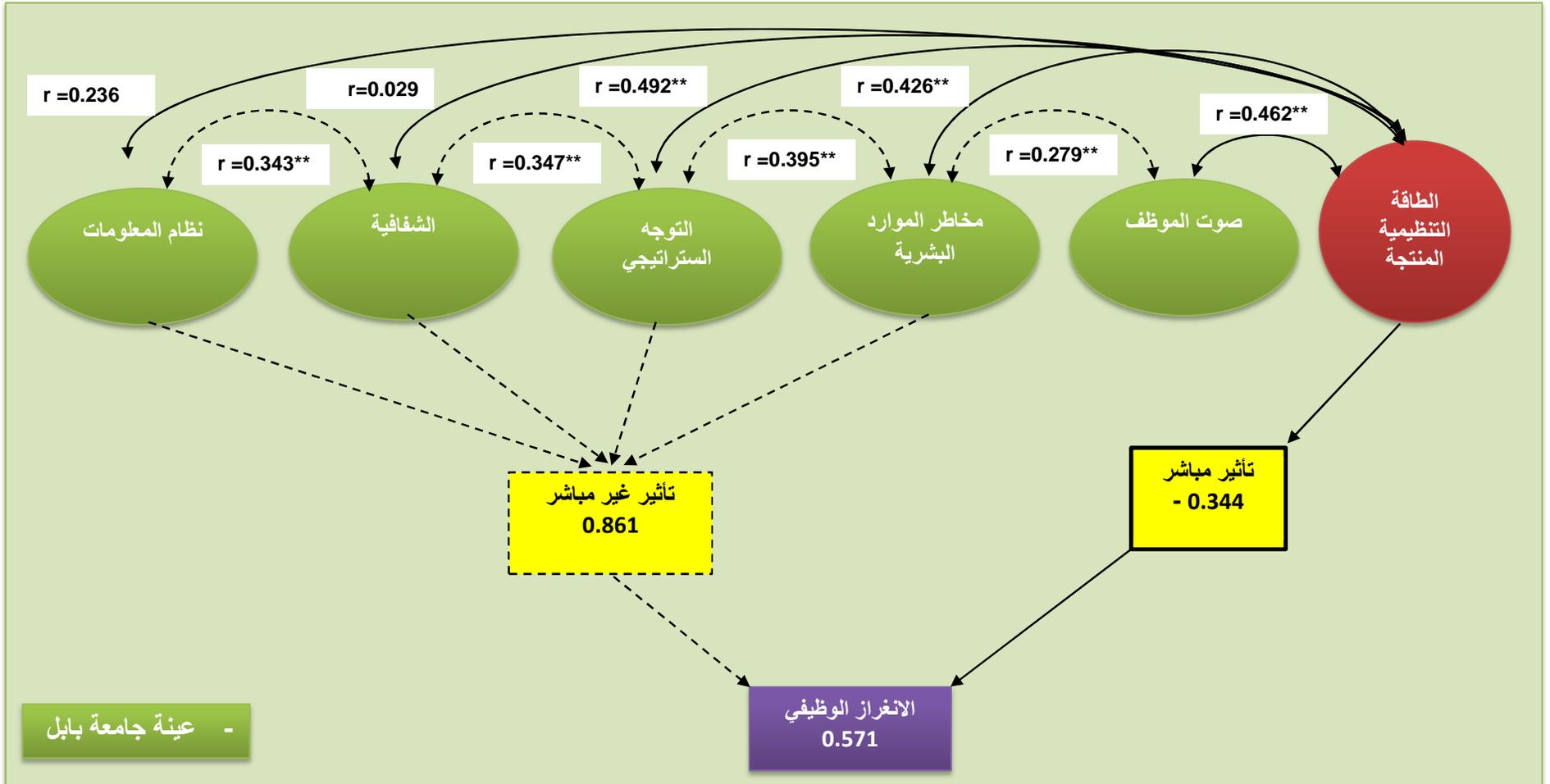
ث. سجلت حاكمية المورد البشري تأثيراً معنوياً مباشراً عبر (صوت الموظف) في الانغراز الوظيفي بلغت قراءته على الترتيب  $(-0.012)$  لجامعة كربلاء و  $(-0.344)$  لجامعة بابل و  $(0.378)$  لجامعة الفرات الاوسط التقنية, تقبل الفرضية على مستوى جامعة الفرات الاوسط التقنية فقط, اذ كانت قراءتها داله معنوياً. اما لجامعتي كربلاء وبابل, كانت العلاقات غير دالة معنوياً وعليه ترفض هذه الفرضية ويصار لتبني الفرضية البديلة التي مفادها (تؤثر حاكمية المورد البشري تأثيراً معنوياً غير مباشر عبر (صوت الموظف) في الانغراز الوظيفي بقراءه بلغت على الترتيب  $(0,669)$  لجامعة كربلاء و  $(0,861)$  لجامعة بابل وبمستوى معنوية بلغ على الترتيب  $(0,05)$  و  $(0,05)$ .

سجلت حاكمية المورد البشري عبر (صوت الموظف) تأثيراً مباشراً وغير مباشر بلغ  $(0,657)$  لجامعة كربلاء و  $(0,571)$  لجامعة بابل و  $(0,661)$  لجامعة الفرات الاوسط التقنية, بمستوى معنوية بلغ على الترتيب  $(0,01)$  و  $(0,05)$  و  $(0,01)$ . وكما مبين في الاشكال (34) و (35) و (36) .



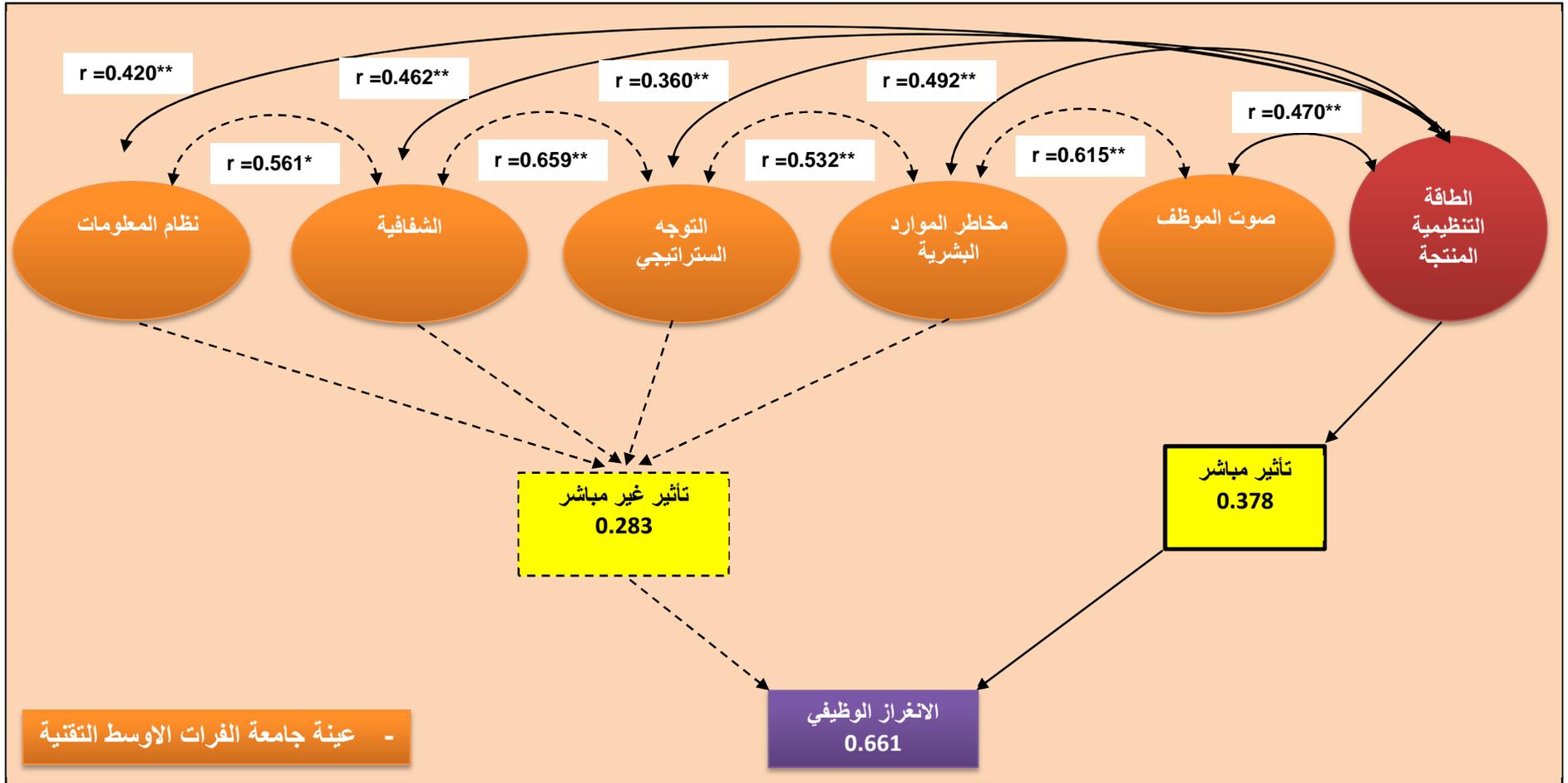
الشكل (34)

التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (صوت الموظف)



الشكل (35)

التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (صوت الموظف)

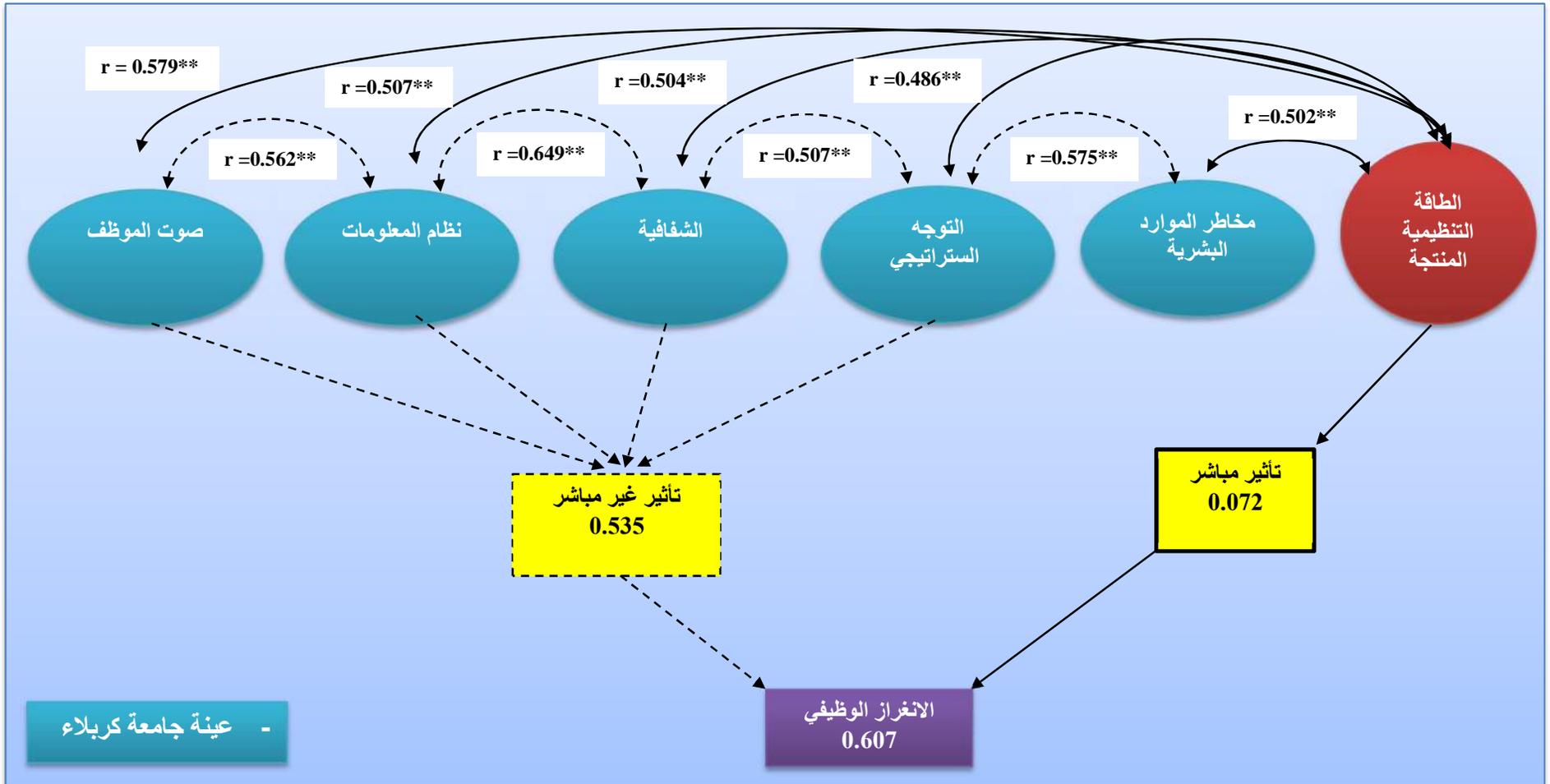


الشكل (36)

التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (صوت الموظف)

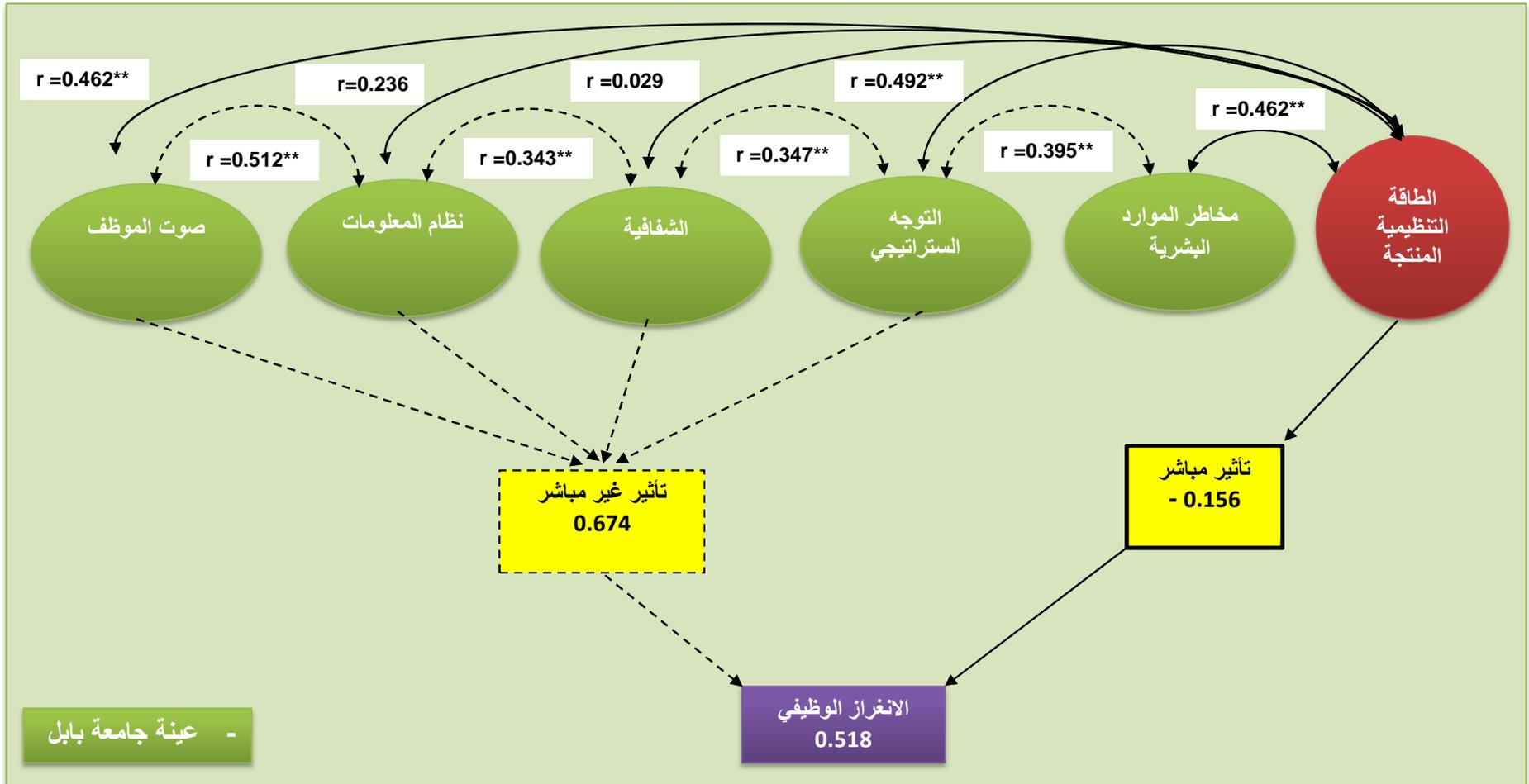
ج. سجلت حاكمية المورد البشري عبر (مخاطر الموارد البشرية) تأثيراً معنوياً مباشراً بقرائه بلغت (0,072) لجامعة كربلاء و(-0,156) لجامعة بابل و(-0,381) لجامعة الفرات الاوسط التقنية, وهي علاقات غير دالة معنوياً للجامعات الثلاث. وعليه ترفض هذه الفرضية على مستوى الجامعات الثلاث, ويصار لتبني الفرضية البديلة التي مفادها (تؤثر حاكمية المورد البشري عبر (مخاطر الموارد البشرية) تأثيراً معنوياً غير مباشر في الانغراز الوظيفي) وبعد اختيار هذه الفرضية, سجلت القراءات الاتية:

سجلت حاكمية المورد البشري تأثيراً غير مباشر عبر (مخاطر الموارد البشرية) في الانغراز الوظيفي بقراءات بلغت على الترتيب (0.535) لجامعة كربلاء و(0.674) لجامعة بابل و(0,897) لجامعة الفرات الاوسط التقنية وبمستوى معنوية بلغ على الترتيب (0,05) و(0,05) و(0,05). سجلت حاكمية المورد البشري تأثيراً مباشراً وغير مباشر عبر (مخاطر الموارد البشرية) في الانغراز الوظيفي بلغ على الترتيب (0,607) و(0,518) و(0,516), بمستوى معنوية بلغ (0,01) و(0,05) و(0,05) وكما مبين في الاشكال (37) و(38) و(39) .



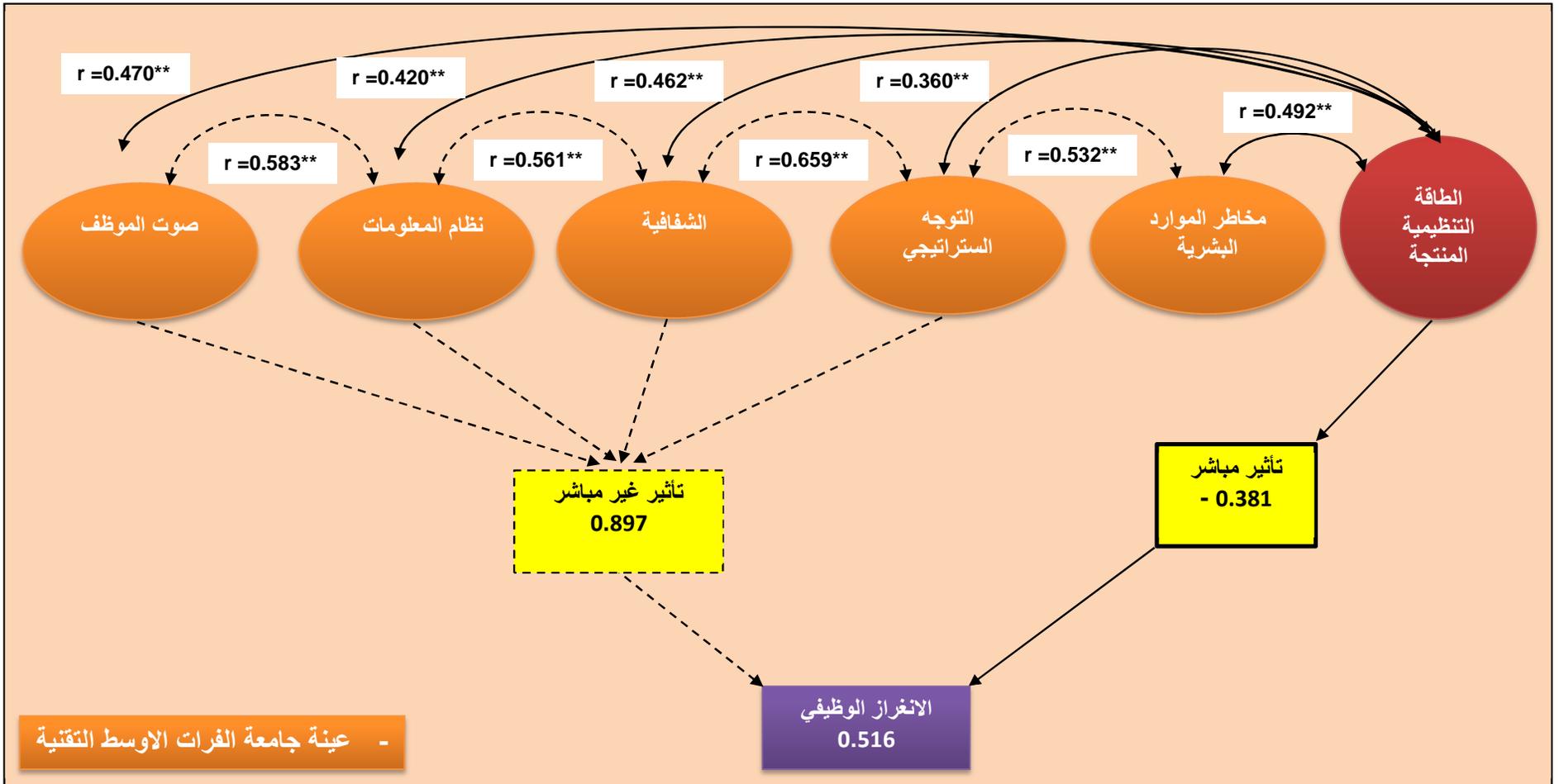
الشكل (37)

التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (مخاطر الموارد البشرية)



الشكل (38)

التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (مخاطر الموارد البشرية)



الشكل (39)

التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (مخاطر الموارد البشرية)

اما معامل التحديد انموذج الانحدار في الجامعات الثلاثة (كربلاء، بابل، الفرات الاوسط) كان مقداره (0.690, 0.676, 0.877) وهذا يعني ان التوجه الاستراتيجي والشفافية ونظم المعلومات وصوت الموظف ومخاطر الموارد البشرية تفسر ما نسبته (69%, 67.6%, 87.7%) من التباين الحاصل في الانغراز الوظيفي اما النسب المتبقية (31%, 32.4%, 12.3%) فهي تفسره عوامل اخرى غير داخلة في نموذج الانحدار.

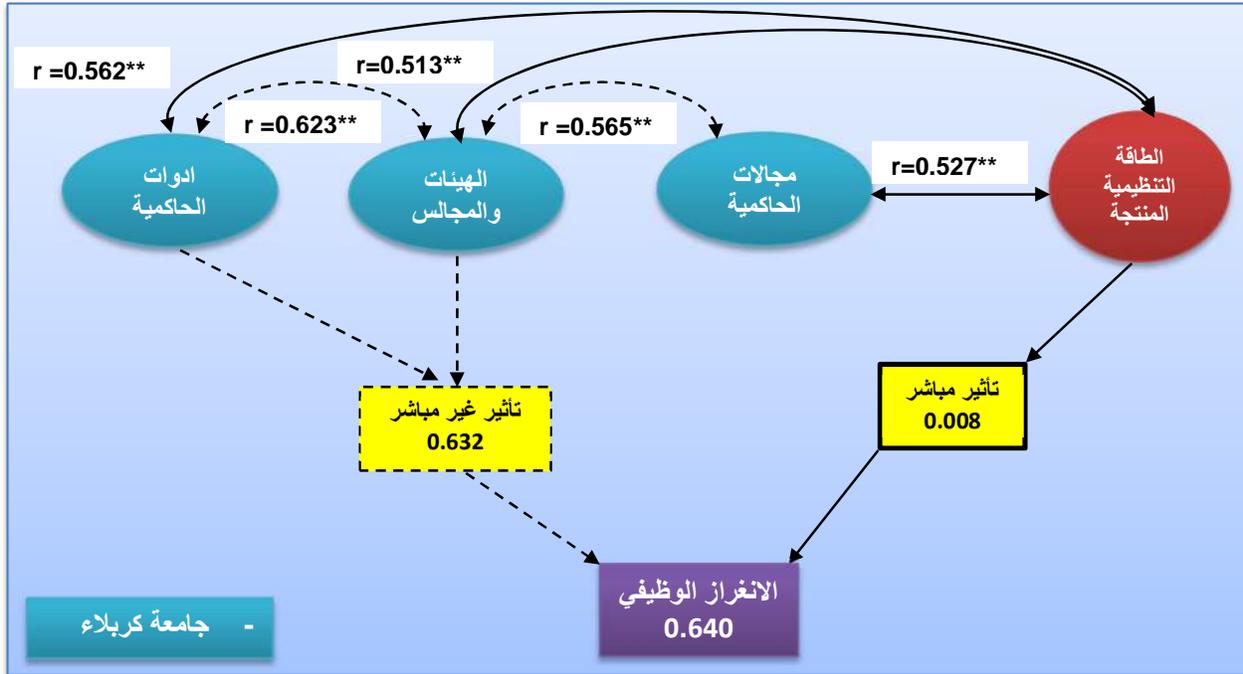
## 2. الفرضية الرئيسية الخامسة

افادت هذه الفرضية بالاتي: (يؤثر انموذج حاكمية المورد البشري عبر ابعادها (مجالات الحاكمية, الهيئات والمجالس, ادوات الحاكمية) تأثيراً معنوياً مباشراً في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة), وقد تفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية سيجري اختبارها وكما يأتي:

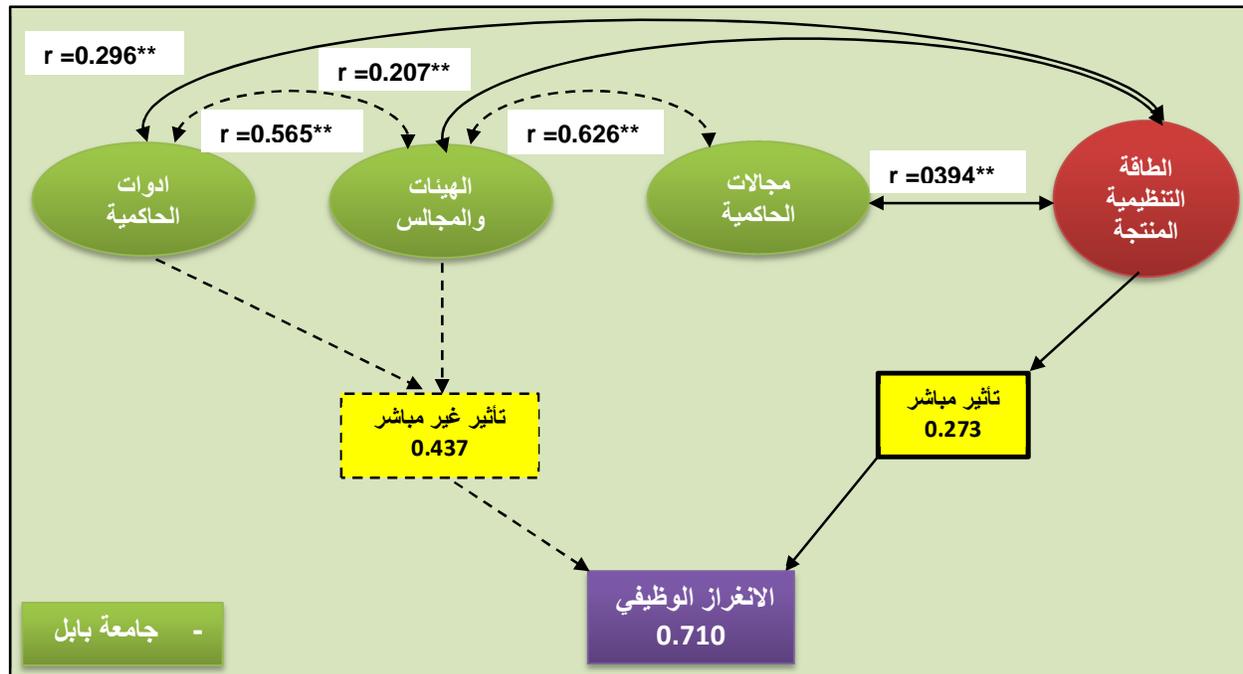
سجل انموذج حاكمية المورد البشري عبر (مجالات الحاكمية) تأثيراً مباشراً في الانغراز الوظيفي بقرءة بلغت (0.008) لجامعة كربلاء و(0.273) لجامعة بابل و(0.509) لجامعة الفرات الاوسط التقنية, وقد كانت العلاقة دالة لمستوى معنوية بلغ (0.05) لجامعة بابل والفرات الاوسط التقنية, في حين لم تحقق جامعة كربلاء اي مستوى دلالة وعليه تقبل الفرضية على مستوى جامعة بابل والفرات الاوسط التقنية, ولا تقبل على مستوى (جامعة كربلاء), عليه يصار لتبني الفرضية البديلة للجامعة المذكورة (يؤثر انموذج حاكمية المورد البشري تأثيراً غير مباشر من خلال "مجالات الحاكمية" في الانغراز الوظيفي وبعد اختبار هذه الفرضية ظهرت النتائج الاتية :

أ- سجل انموذج حاكمية المورد البشري عبر (مجالات الحاكمية) تأثيراً غير مباشر في الانغراز الوظيفي بقرءة بلغت (0.632) لجامعة كربلاء وبمستوى معنوية بلغ (0.05).

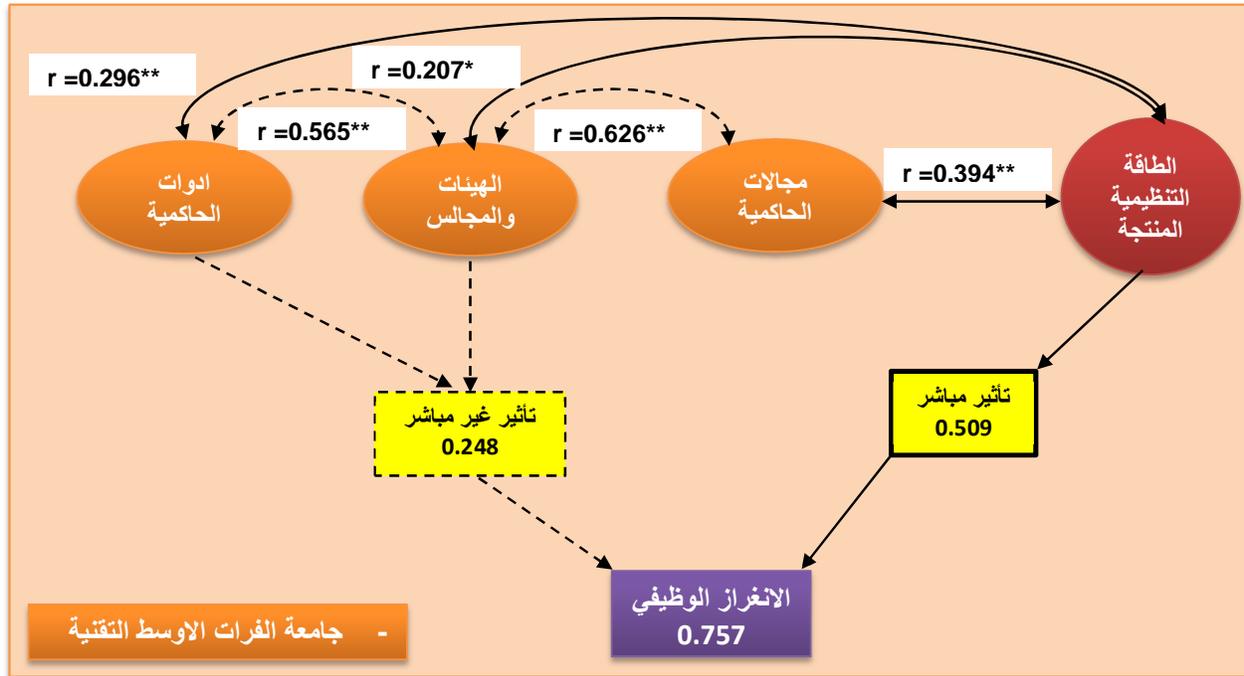
وسجل انموذج حاكمية المورد البشري عبر (مجالات الحاكمية) تأثيراً مباشراً وغير مباشراً في الانغراز الوظيفي بلغ على الترتيب (0.640) لجامعة كربلاء و(0.710) لجامعة بابل و(0.757) لجامعة الفرات الاوسط التقنية, وبمستوى معنوية بلغ على الترتيب (0.01) و(0.01) و(0.01) وكما مبين في الاشكال (40), (41), (42) .



الشكل (40) التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (مجالات الحاكمية)



الشكل (41) التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (مجالات الحاكمية)

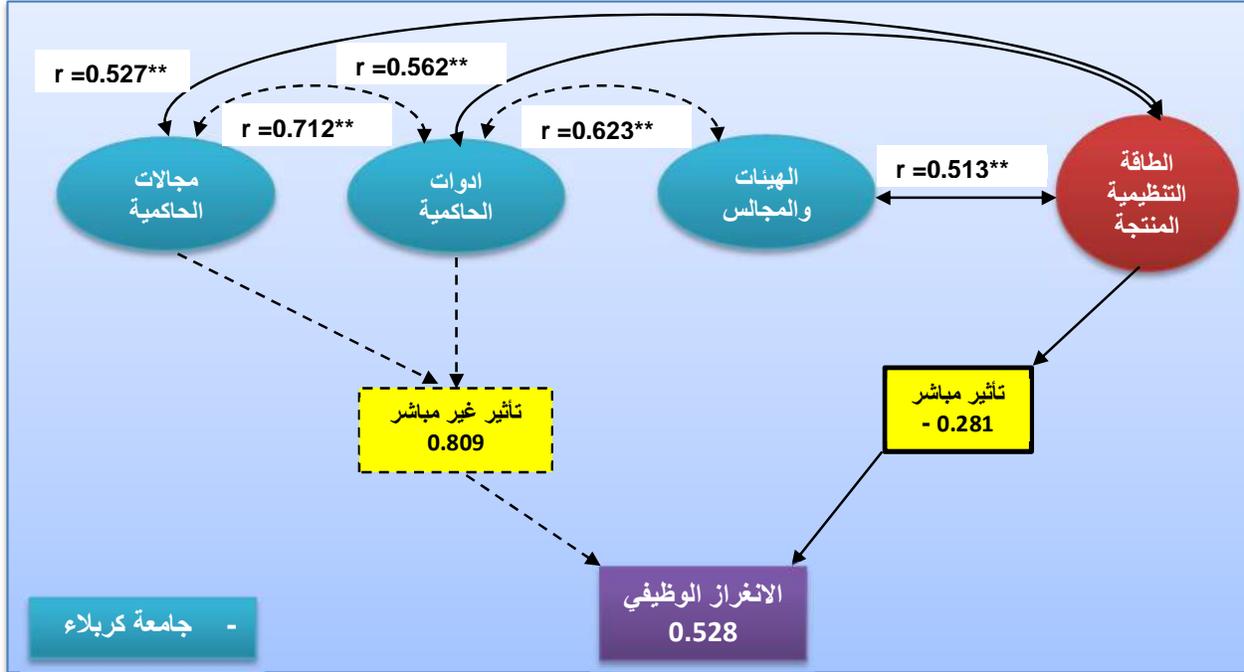


الشكل (42) التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (مجالس الحاكمية)

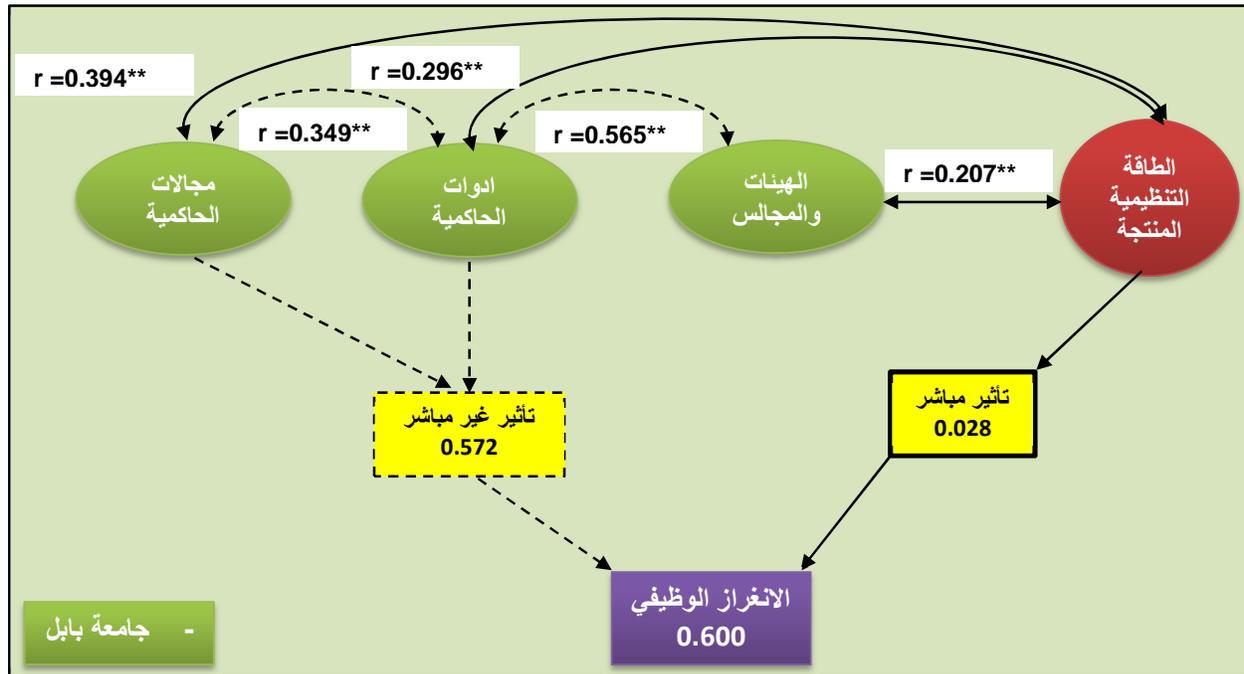
ب. سجل انموذج حاكمية المورد البشري تأثيراً معنوياً مباشراً عبر (الهيئات والمجالس) في الانغراز الوظيفي بقراءة بلغت على الترتيب (0.281-) لجامعة كربلاء و(0.028) لجامعة بابل و(0.216-) لجامعة الفرات الاوسط التقنية، وقد كانت العلاقات غير دالة معنوياً للجامعات الثلاث، عليه ترفض الفرضية على مستوى الجامعات الثلاث، ويصار اعتماد الفرضية البديلة التي مفادها (يؤثر انموذج حاكمية المورد البشري تأثيراً معنوياً غير مباشر عبر " الهيئات والمجالس " في الانغراز الوظيفي وكما يأتي :

سجل انموذج حاكمية المورد البشري تأثيراً غير مباشر معنوي عبر (الهيئات والمجالس) في الانغراز الوظيفي بقراءة بلغت على الترتيب (0.809) لجامعة كربلاء و(0.572) لجامعة بابل و(0.706) لجامعة الفرات الاوسط التقنية، بمستوى معنوية بلغ (0.05) و(0.01) و(0.05).

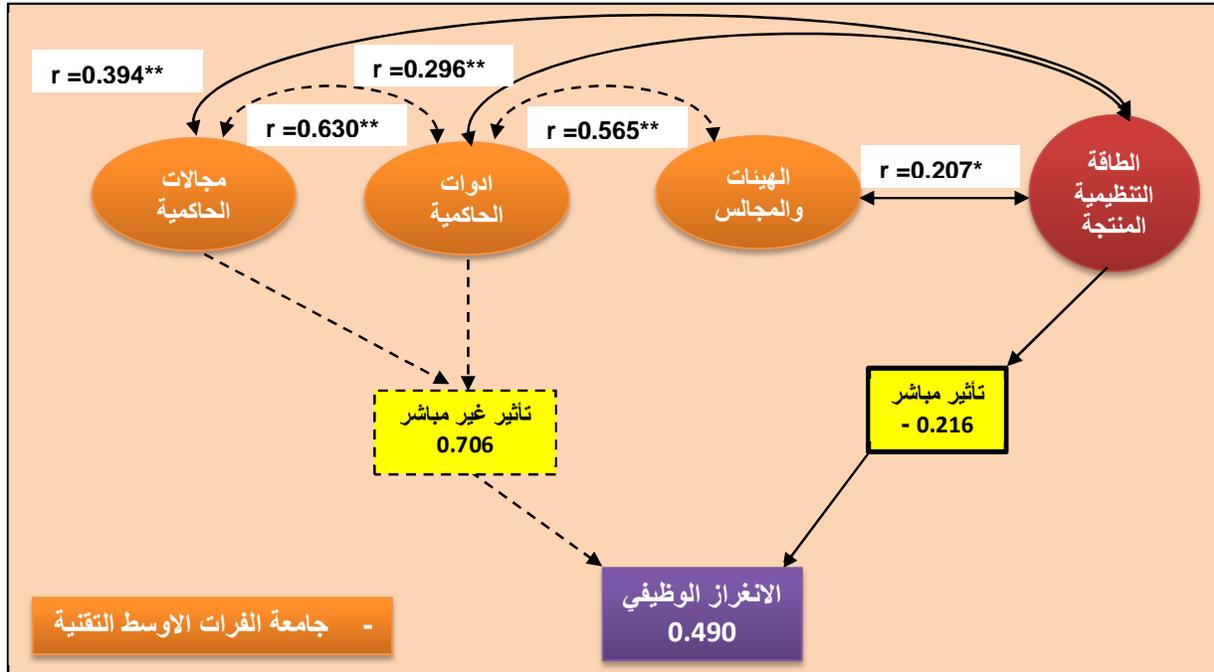
سجل انموذج حاكمية المورد البشري تأثيراً مباشراً وغير مباشر معنوي عبر (الهيئات والمجالس) في الانغراز الوظيفي بلغ على الترتيب (0.528) و(0.600) و(0.490) بمستوى معنوية (0.05) و(0.01) و(0.05) على الترتيب وكما في الاشكال (43) و(44) و(45) .



الشكل (43) التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (الهيئات والمجالس)



الشكل (44) التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (الهيئات والمجالس)

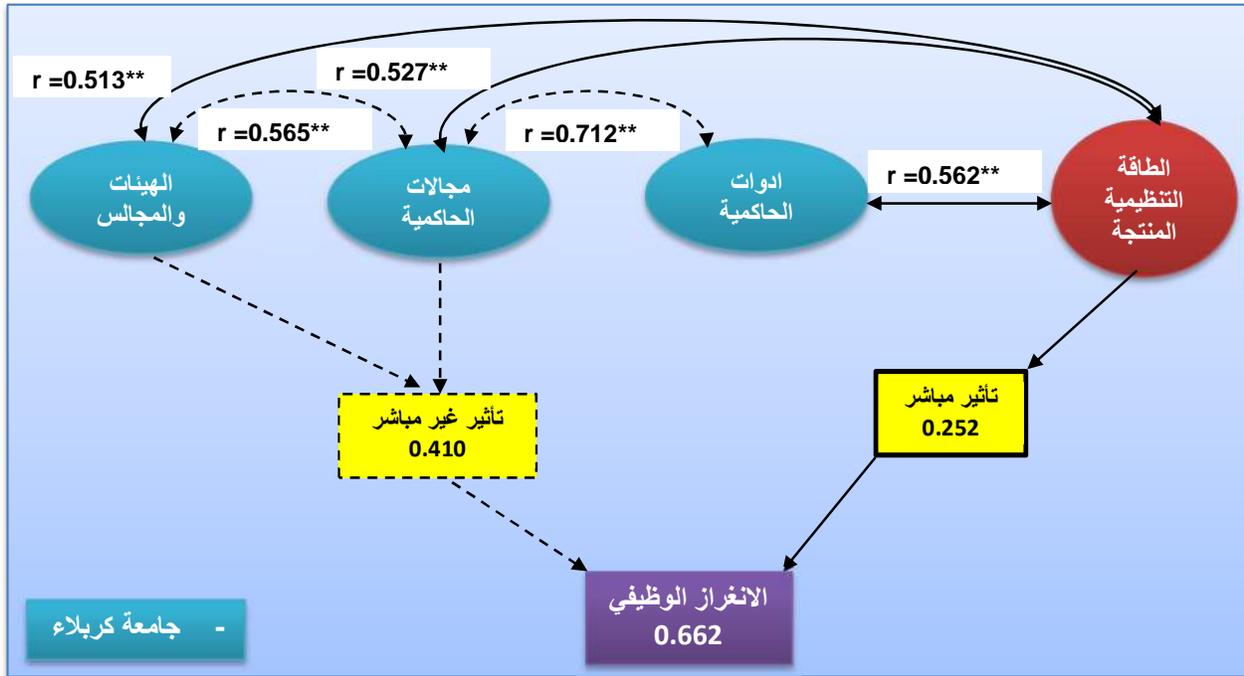


الشكل (45) التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (الهيئات والمجالس)

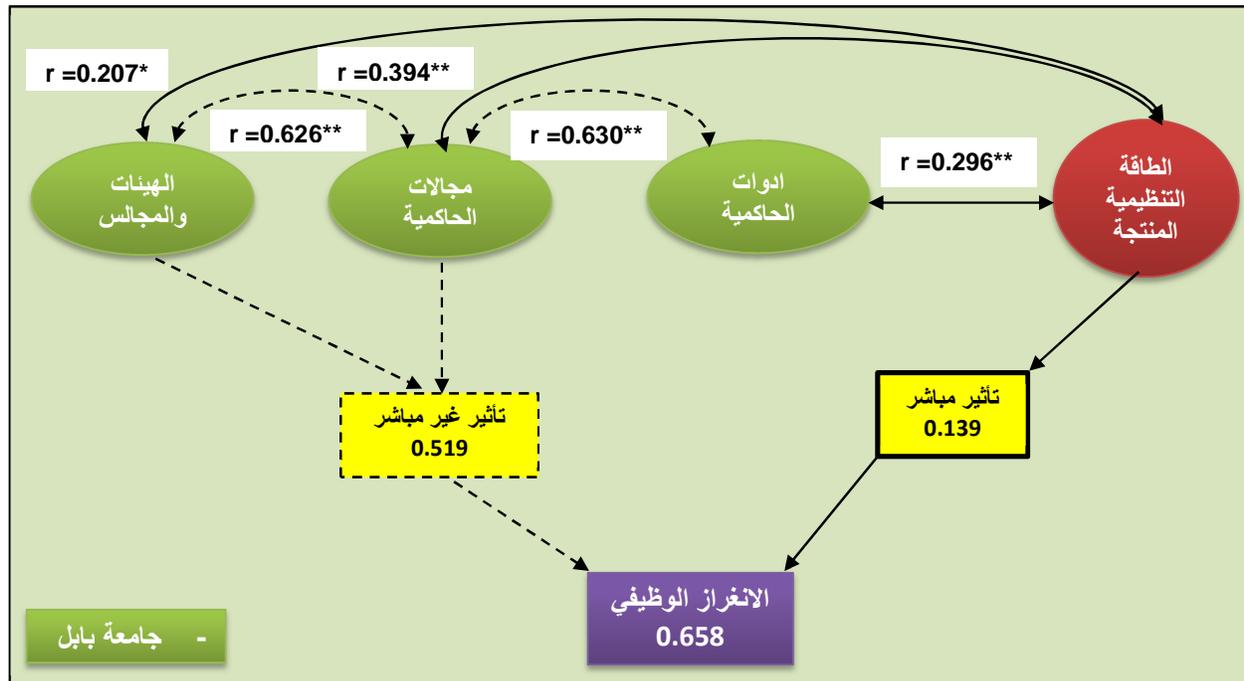
ج. سجل انموذج حاكمية المورد البشري تأثيراً معنوياً مباشراً عبر (ادوات الحاكمية) في الانغراز الوظيفي بقراءة بلغت (0.252) لجامعة كربلاء و(0.139) لجامعة بابل و(0.078) لجامعة الفرات الاوسط التقنية، وقد كانت جامعة كربلاء قد حققت مستوى المعنوية بلغ (0.05) عليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى جامعة كربلاء، وترفض على مستوى (جامعة بابل والفرات الاوسط التقنية) و يصار لتبني الفرضية البديلة التي مفادها ( يؤثر انموذج حاكمية المورد البشري تأثيراً معنوياً غير مباشر عبر " ادوات الحاكمية " في الانغراز الوظيفي) اذ سجلت القراءات الاتية:

سجل انموذج حاكمية المورد البشري تأثيراً معنوياً غير مباشر عبر " ادوات الحاكمية " في الانغراز الوظيفي بقراءة تأثير غير مباشر معنوي بلغت (0.519) في حين سجلت جامعة الفرات الاوسط التقنية (0.571)، بمستوى معنوية بلغ (0.05) لكلا الجامعتين.

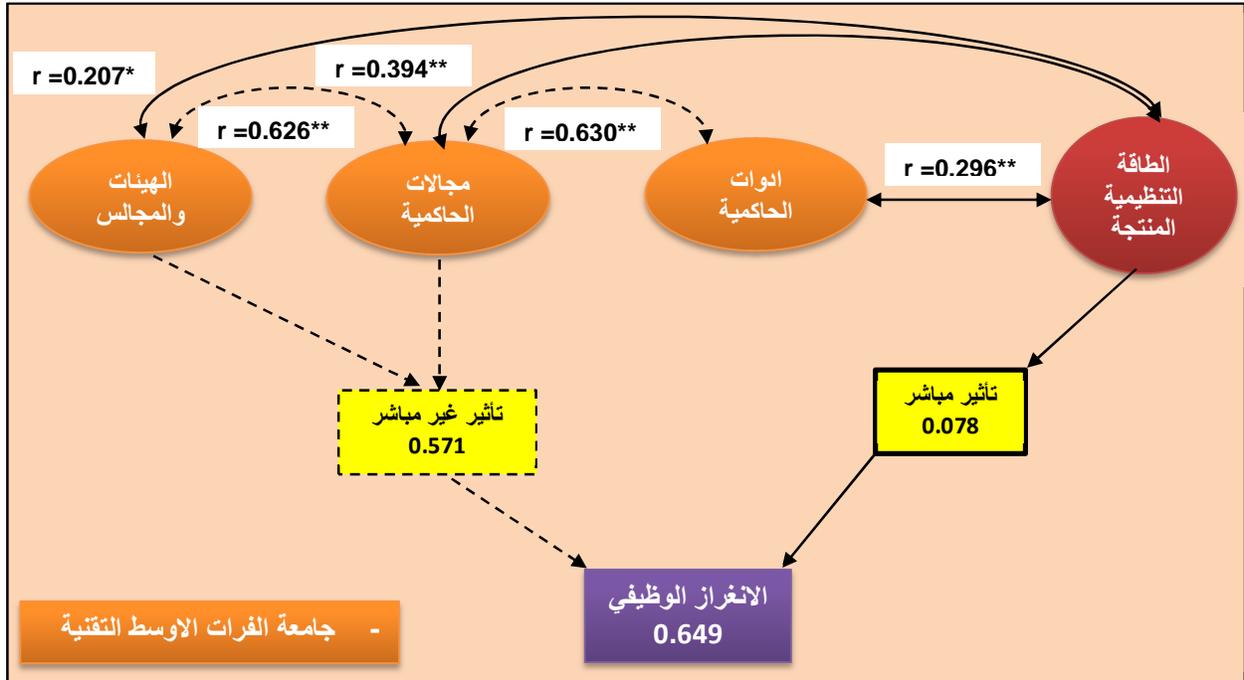
وبلغ اجمالي التأثير المباشر وغير المباشر (0.662) لجامعة كربلاء و(0.658) لجامعة بابل و(0.649) لجامعة الفرات الاوسط التقنية، بمستوى معنوية بلغ على الترتيب (0.05) و(0.01) و(0.01) وكما في الاشكال (46) و(47) و(48) .



الشكل (46) التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (الهيئات والمجالس)



الشكل (47) التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (دوات الحاكمية)



الشكل (48) التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نموذج حاكمية المورد البشري في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال متغير (ادوات الحاكمية)

اما معامل التحديد انحدار في الجامعات الثلاثة (كربلاء، بابل، الفرات الاوسط) كان مقداره (0.611, 0.608, 0.625) وهذا يعني ان مجالات الحاكمية والهيئات والمجالس وادوات الحاكمية تفسر ما نسبته (62.5%, 60.8%, 61.1%) من التباين الحاصل في الانغراز الوظيفي اما النسب المتبقية (37.5%, 39.2%, 38.9%) فهي تفسره عوامل اخرى غير داخلية في نموذج الانحدار.

## المبحث الثالث

## اختبار فرضيات التباين

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات التباين بين الجامعات الثلاثة لمتغيرات البحث الثلاثة (حاكمية المورد البشري، الانغراز الوظيفي، الطاقة التنظيمية المنتجة) اذ سيجري اختبار التباين من خلال اختبار (Kruskal-Wallis Test) ومن ثم اختبار مستوى المعنوية من خلال معامل Mann Wehtne) وكما يأتي:

اولا: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

تشير الفرضية الرئيسية السادسة الى انه (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العينات الثلاثة لابعاد لحاكمية المورد البشري) على المستوى الكلي، وقد جرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصاءة اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما يأتي:

جدول (79) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) لمتغير حاكمية المورد البشري

Chi-Square	2.122
Df	2
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.346

المصدر: □ ن اعداد الباحث بالاعتماد على □ خرجات الحاسبة الالكترونية.

تشير معطيات الجدول (79) الى ان قراءة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اصغر من القيمة الجدولية لها ، لذا فان مستوى المعنوية يشير الى رفض الفرضية، اذ لا يوجد هناك تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الجامعات الثلاثة ازاء متغير حاكمية المورد البشري، وهذا يعني ان كل جامعة لها ذات التوجهات والطرائق في تعاملها مع الحاكمية للجامعة التي لا تختلف من جامعة لأخرى. وبهدف اختبار مستوى معنوية هذا التباين بين كل جامعتين على حدة فانه جرى استعمال معامل (Mann-Whitney U) وكانت النتائج كما يأتي:

أ. اختبار (Mann-Whitney U) بين جامعة كربلاء وجامعة بابل: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الجامعتين وقد اثبتت النتائج انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة معنوية بينهما ازاء حاكمية المورد البشري، وكما مبين في الجدول (80).

ب. اختبار (Mann-Whitney U) بين جامعة كربلاء وجامعة الفرات الاوسط التقنية: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الجامعتين وقد اثبتت النتائج انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة معنوية بينهما ازاء حاكمية المورد البشري، وكما مبين في الجدول (81).

ج. اختبار (Mann-Whitney U) بين جامعة بابل وجامعة الفرات الاوسط التقنية: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الجامعتين وقد اثبتت النتائج انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة معنوية بينهما ازاء حاكمية المورد البشري، وكما مبين في الجدول (82).

جدول (82) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير حاكمية المورد البشري بين جامعة بابل وجامعة الفرات الاوسط

Mann-Whitney U	779.000
Wilcoxon W	2609.000
Z	-1.484
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.138

جدول (81) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير حاكمية المورد البشري بين جامعة كربلاء وجامعة الفرات الاوسط

Mann-Whitney U	1932.500
Wilcoxon W	3762.500
Z	-0.912
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.362

جدول (80) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير حاكمية المورد البشري بين جامعة كربلاء وجامعة بابل

Mann-Whitney U	1050.000
Wilcoxon W	3606.000
Z	-0.613
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.540

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية السابعة:

تشير الفرضية الرئيسية السابعة الى انه (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العينات الثلاثة لأبعاد الانغراز الوظيفي) على المستوى الكلي، وقد جرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصاءة اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما يأتي:

جدول (83) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) لمتغير الانغراز الوظيفي

Chi-Square	1.447
Df	2
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.485

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

تشير معطيات الجدول (83) الى ان قراءة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اصغر من القيمة الجدولية لها ، لذا فان مستوى المعنوية يشير الى رفض الفرضية، اذ لا يوجد هناك تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الجامعات الثلاثة ازاء متغير الانغراز الوظيفي، وهذا يعني ان كل جامعة لها ذات التوجهات والطرائق في تعاملها مع الحاكمية للجامعة التي لا تختلف من جامعة

لأخرى. ويهدف اختبار مستوى معنوية هذا التباين بين كل جامعتين على حدة فإنه جرى استعمال معامل (Mann-Whitney U) وكانت النتائج كما يأتي:

أ. اختبار (Mann-Whitney U) بين جامعة كربلاء وجامعة بابل: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الجامعتين وقد اثبتت النتائج انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة معنوية بينهما ازاء الانغراز الوظيفي، وكما مبين في الجدول (84).

ب. اختبار (Mann-Whitney U) بين جامعة كربلاء وجامعة الفرات الاوسط التقنية: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الجامعتين وقد اثبتت النتائج انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة معنوية بينهما ازاء الانغراز الوظيفي، وكما مبين في الجدول (85).

ت. اختبار (Mann-Whitney U) بين جامعة بابل وجامعة الفرات الاوسط التقنية: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الجامعتين وقد اثبتت النتائج انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة معنوية بينهما ازاء الانغراز الوظيفي، وكما مبين في الجدول (86).

جدول (84) اختبار (Mann-Whitney U)	جدول (85) اختبار (Mann-Whitney U)	جدول (86) اختبار (Mann-Whitney U)
Whitney U لمتغير الانغراز الوظيفي بين جامعة كربلاء وجامعة بابل	Whitney U لمتغير الانغراز الوظيفي بين جامعة كربلاء وجامعة الفرات الاوسط	Whitney U لمتغير الانغراز الوظيفي بين جامعة بابل وجامعة الفرات الاوسط

Mann-Whitney U	813.000	Mann-Whitney U	2000.500	Mann-Whitney U	1034.000
Wilcoxon W	2643.000	Wilcoxon W	3830.500	Wilcoxon W	3590.000
Z	-1.205	Z	-0.598	Z	-0.727
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.228	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.550	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.467

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثامنة:

تشير الفرضية الرئيسية الثامنة الى انه (يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العينات الثلاثة للطاقة التنظيمية المنتجة) على المستوى الكلي، وقد جرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصاءة اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما يأتي:

جدول (87) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) لمتغير الطاقة التنظيمية المنتجة

Chi-Square	0.481
Df	2
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.786

المصدر: □ ن اعداد الباحث بالاعتماد على □ خرجات الحاسبة الالكترونية.

تشير معطيات الجدول (87) الى ان قراءة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اصغر من القيمة الجدولية لها ، لذا فان مستوى المعنوية يشير الى رفض الفرضية، اذ لا يوجد هناك تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العاملين في الجامعات الثلاثة ازاء متغير الطاقة التنظيمية المنتجة، وهذا يعني ان كل جامعة لها ذات التوجهات والطرائق في تعاملها مع الحاكمية للجامعة التي لا تختلف من جامعة لأخرى.

وبهدف اختبار مستوى معنوية هذا التباين بين كل جامعتين على حدة فانه جرى استعمال معامل (Mann-Whitney U) وكانت النتائج كما يأتي:

أ. اختبار (Mann-Whitney U) بين جامعة كربلاء وجامعة بابل: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الجامعتين وقد اثبتت النتائج انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة معنوية بينهما ازاء الطاقة التنظيمية المنتجة، وكما مبين في الجدول (88).

ب. اختبار (Mann-Whitney U) بين جامعة كربلاء وجامعة الفرات الاوسط التقنية: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الجامعتين وقد اثبتت النتائج انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة معنوية بينهما ازاء الطاقة التنظيمية المنتجة ، وكما مبين في الجدول (89).

ت. اختبار (Mann-Whitney U) بين جامعة بابل وجامعة الفرات الاوسط التقنية: جرى اختبار التباين ومستوى المعنوية بين الجامعتين وقد اثبتت النتائج انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة معنوية بينهما ازاء الطاقة التنظيمية المنتجة ، وكما مبين في الجدول (90).

جدول (88) اختبار (Mann-Whitney U) جدول (89) اختبار (Mann-Whitney U) جدول (90) اختبار (Mann-Whitney U)  
 Whitney U لمتغير الطاقة التنظيمية المنتجة بين جامعة كربلاء وجامعة بابل  
 Whitney U لمتغير الطاقة التنظيمية المنتجة بين جامعة كربلاء وجامعة الفرات الاوسط  
 Whitney U لمتغير الطاقة التنظيمية المنتجة بين جامعة الفرات الاوسط وجامعة الفرات الاوسط

Mann-Whitney U	943.500
Wilcoxon W	2773.500
Z	-0.135
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.892

Mann-Whitney U	1996.500
Wilcoxon W	3826.500
Z	-0.617
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.537

Mann-Whitney U	1063.500
Wilcoxon W	1591.500
Z	-0.517
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.605

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.





**الفصل الرابع**  
**الاستنتاجات والتوصيات**  
**والمقترحات العامة**

**المبحث الأول : الاستنتاجات**

**المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات العامة**

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

يقدم هذا الفصل جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث من خلال ما استخلص من الجهد الاحصائي وذلك بشكل يمكن ان يفيد الجامعات المعنية بالبحث وكما يأتي:

#### المبحث الاول

##### الاستنتاجات

يتمحور هذا المبحث بتقديم مجموعة من الاستنتاجات التي تمثل تفسيراً للنتائج التي ظهرت عبر التحليل الاحصائي للبيانات والمعلومات المستقاة من اجابات عينات البحث، لتمثل توجهات اساسية توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وتفسيرا للعلاقات التي تحكم النموذج الفرضي، والتي ستسهم في ارشاد القيادات المعنية والباحثين والمتخصصين الى مجالات جديدة يمكن ان يتعاملوا بها ومن خلالها مع الموارد البشرية وبيئتها من اجل الارتقاء بحالة الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية المنتجة:

1. لا يوجد قسم او ادارة مستقلة في الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في الجامعات العراقية ومنها عينة البحث, بل تمارس وظيفة الموارد البشرية عبر الشؤون الادارية .
2. ان وظيفة الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة تكون خاضعة للقرارات صدر عن وزارة التعليم العالي , ولا يكون هناك دور للجامعات يفسح لها المجال رحبا في التصرف ازاء الكثير من أنشطة وظيفة الموارد البشرية.
3. تراجع ادراك المستجيبين في كل الجامعات لمفهوم "مخاطر الموارد البشرية" وما ينطوي عليه وما اشكاله ,كما تبين من خلال المقابلات الشخصية .
4. لا توجد شعبة خاصة بتدقيق وظيفة الموارد البشرية بقدر ما يجري الاهتمام بتدقيق الجوانب المالية بشقيها المالي والفيزيائي المتمثل بالمخزونات المادية.
5. لا يوجد نص او تشريع قانوني صريح يؤكد تطبيق مبادئ ونماذج حاكمية المورد البشري في العالم وانما توجد ضمنا في مبادئ حاكمية الشركات.

6. يؤدي تطبيق حاكمية المورد البشري بصورة جيدة الى تقليل المشاكل الحاصلة بسبب الفجوة بين اصحاب المصلحة (العاملين) وبين الادارة العليا بسبب الممارسات السلبية للإدارة العليا , ومن ثم تساعد على فرض نوع من سيطرة الادارة تجعلها تهتم بتحقيق مصالح اصحاب المصلحة .
7. ان حاكمية المورد البشري من حيث الاهمية تعد حماية قانونية لكل الاطراف ذات العلاقة مع الجامعة (الطالب , الهيئة التدريسية, المجتمع ... الخ) فضلا عن انها وسيلة رقابية على اداء الموارد البشرية لأنها تساعد على تطبيق المعايير الادائية, ومن ثم تمنع عن الغش والتلاعب, كما انها بالوقت نفسه وسيلة رقابية على الجهات المعنية عن توجيه هذا الاداء .
8. تعد كل من الوزارة ومجلس ادارة الجامعة والادارات التنفيذية العليا واصحاب المصلحة المختلفين الجهات المسؤولة عن تطبيق حاكمية المورد البشري , وتعد المستفيدة في الوقت نفسه من هذا التطبيق سلبا او ايجابا.
9. تسهم رشادة المورد البشري في تنمية وحشد الطاقات التنظيمية, في ظل تسارع الثورة المعلوماتية وحمى المنافسة بين المنظمات.
10. غياب النظرة التكاملية لبرامج التنمية الادارية لدى عدد كبير من القيادات الادارية التي اسهمت في ظهور المركزية والروتين الجامد, والبيروقراطية وسوء التخطيط, وضعف التنسيق, وسوء توزيع العاملين ونقص الكفاءات الفنية والادارية, وانخفاض الولاء الوظيفي لدى العاملين والممارسات الخاطئة والروتين الطويل ونفسي الفساد الاداري, وعدم استيعاب ومواكبة التغييرات الادارية الحديثة, وتعدد التشريعات التي تتعارض مع بعضها البعض.
11. أوضحت الدراسات من خلال التجارب أن الآليات والمعايير الموضوعية لحاكمية المورد البشري في كل بلد تتأثر بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية لذلك البلد, وهذا يؤكد عدم وجود نموذج لحاكمية يمكن أن يطبق في جميع البلدان, ما حدا بالبحث الحالية إلى وضع مبادئ لحاكمية المورد البشري اذ كيفت بما ينسجم مع ظروف البلد الخاصة.
12. تعد حاكمية المورد البشري بوصفها الحالي وكما افصحت عنه النتائج فلسفة ترتكز في تمخضها على مجموعة من القواعد والمقومات الأساسية المتمثلة بالهيكل التنظيمي وسياسات المورد البشري وجملة من توجهات الادارات.
13. تقوم حاكمية المورد البشري على مجموعة من المبادئ التي تحدد العلاقة بين الجامعة واصحاب المصالح من عاملين واطراف اخرى مرتبطة بالجامعة.

14. حاكمية المورد البشري توفر إشراف من لدن أصحاب المصالح على المخاطر وإدارتها ومراقبتها وبالتأكيد على الضوابط الرقابية لتجنب مخاطر الموارد البشرية.
15. أن العمل بمبادئ حاكمية المورد البشري ونموذجها المتمثلة بالتوجه الاستراتيجي والشفافية ونظم المعلومات وصوت الموظف... الخ يسهم في تخفيض مخاطر الموارد البشرية.
16. اشارت اجابات افراد عينة البحث الى احاطتهم بنوع من الادراك والمعرفة وضمن المستوى المعتدل عن وجود الانغراز الوظيفي, وهم بذلك يعتقدون ان وجود حاكمية المورد البشري تسهم في ابراز المظاهر الاجتماعية والشخصية والمالية والعلائقية.
17. لا يوجد اي تباين في ادراك المستجيبين في العينات الثلاثة (حاكمية المورد البشري) بما يعزز القناعة بان الحاكمية بمفهومها الذي يدركه المستجيبين تكون مرسومة سلفا من لدن الوزارة وان القرارات وآليات التوظيف والتدريب تكون مفروضة عليهم, وان جميع هذه الجامعات تكون خاضعة للقوانين نفسها (قانون الخدمة المدنية وقانون الخدمة الجامعية).
18. لا يوجد ادراك مختلف لابعاد الانغراز الوظيفي بشكلها العام وان جميع هذه الجامعات تكون خاضعة لظروف العمل المنظمي والمجتمعي نفسها.
19. لا تختلف الجامعات المعنية في (الطاقة المعرفية، الطاقة العاطفية، الطاقة السلوكية)، اذ لا يوجد تباين في ادراك هذه الابعاد ومن ثم لا توجد تحليلات مختلفة ازاء الطاقة التنظيمية المنتجة.
20. تراجع بعد (الحاكمية الاستباقية) في كل من عينيتي جامعة كربلاء والفرات الاوسط بما يشير الى وضوح فقرات الاستبانة وإدراك البعد الفكري لديناميكية العمل الاستباقي لجامعة بابل.
21. بعد التضحية المرتبطة في المجتمع كانت متراجعة في جامعة الفرات الاوسط لحقتها جامعة بابل ومن ثم جامعة كربلاء في مستوى الادراك.
22. تحققت علاقة ارتباط بين حاكمية المورد البشري والانغراز الوظيفي على المستوى الكلي في عينة جامعة كربلاء ولحقتها جامعة بابل وجامعة الفرات الاوسط.
23. اما علاقة الارتباط بين حاكمية المورد البشري والطاقة التنظيمية على المستوى الكلي في عينة جامعة كربلاء ولحقتها جامعة الفرات الاوسط وجامعة بابل.
24. لا يوجد ارتباط معنوي بين الهيئات والمجالس والطاقة التنظيمية المنتجة في جامعة بابل بينما كان هناك ارتباط معنوي في جامعة كربلاء ولحقتها جامعة الفرات الاوسط.
25. لا يوجد اي توجه استراتيجي حقيقي للقيادات الادارية في الجامعات الثلاثة للوقوف على حقيقة حاكمية المورد البشري وتأثيرها في طاقة العاملين.

26. لم تؤثر حاكمية المورد البشري تأثيراً معنوياً مباشراً من خلال (الشفافية) في الانغراز الوظيفي عبر الطاقة التنظيمية لجامعة كربلاء وجامعة الفرات الاوسط التقنية , في حين كان هناك تأثير معنوي مباشر على جامعة بابل, وهذا يدل على ان السياسات والاجراءات في جامعة بابل اكثر وضوحاً.
27. حاكمية المورد البشري أثرت معنوياً من خلال (نظم المعلومات) بالانغراز الوظيفي في جامعة بابل وهذا يدل على وجود نظام معلومات مميز عن جامعة كربلاء والفرات الاوسط التقنية.
28. اثرت حاكمية المورد البشري من خلال (صوت الموظف) بالانغراز الوظيفي تأثيراً معنوياً غير مباشر في جميع الجامعات الثلاث.
29. كان وضع مخاطر الموارد البشرية في جامعة الفرات الاوسط التقنية عاملاً هداماً لحاكمية المورد البشري لكونه حقق مؤشراً سالباً, الامر الذي جعل الجامعات الثلاث تعتمد على باقي العوامل الاخرى غير المباشرة.
30. حاكمية المورد البشري اثرت معنوياً من خلال (مجالات الحاكمية) على الانغراز الوظيفي في جامعة بابل وهذا يدل على وجود الصيغ التي تمكن حاكمية المورد البشري من التغلب على التحديات بشكل متميز عن جامعة كربلاء والفرات الاوسط التقنية.
31. كان وضع الهيئات الادارية في جامعة كربلاء عاملاً هداماً لحاكمية المورد البشري لكونه حقق مؤشراً سالباً, في حين اثر معنوياً في جامعة بابل, اما في جامعة الفرات الاوسط التقنية فكان مؤثر بشكل غير مباشر من خلال الاعتماد على الابعاد الاخرى.
32. لا يوجد اي تباين في ادراك المستجيبين في العينات الثلاثة (للطاقة التنظيمية المنتجة) بما يعزز القناعة بان الطاقة بمفهومها الذي يدركه المستجيبين تكون مرسومة سلفاً من لدن الوزارة وان القرارات وآليات التوظيف والتدريب تكون مفروضة عليهم, وان جميع هذه الجامعات تكون خاضعة للقوانين نفسها
33. تراجع بعد (الطاقة العاطفية) في عينة جامعة بابل بما يشير الى وضوح فقرات الاستبانة وإدراك البعد الفكري لديناميكية القيم والغرائز العاطفية لجامعتي كربلاء والفرات الاوسط.
34. تراجع بعد (الطاقة السلوكية) في عينة جامعة الفرات الاوسط بما يشير الى وضوح فقرات الاستبانة وإدراك البعد الفكري لديناميكية العمل السلوكي لجامعتي كربلاء و بابل.

## المبحث الثاني

## التوصيات والمقترحات العامة

## أولاً : التوصيات

يتمحور هذا المبحث بتقديم مجموعة من التوصيات في ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها، والتي تسهم في ارشاد المستفيدين من نتائج البحث من القيادات في الجامعات المعنية والباحثين والمتخصصين في مجال التعليم العالي والقطاعات المهتمة بحاكمة المورد البشري وكما يأتي:

1. لابد من وجود لجنة عمل مستقلة في وزارة التعليم العالي , تتكون من الخبراء والمختصين من الأكاديميين والمهنيين وممثلين عن القطاعين العام والخاص في العراق , بهدف زيادة الفهم بقضايا حاكمة المورد البشري وإنجاز التغييرات المطلوبة في مختلف المجالات ووفقاً لما يأتي :

أ. مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة واقترح التغييرات اللازمة بما ينسجم مع المبادئ العامة لحاكمة المورد البشري مثل قانون الخدمة المدنية رقم (21) لسنة 1997.

ب. استحداث مركز متخصص في رئاسة كل جامعة يهتم بقضايا حاكمة المورد البشري ويتولى مهمة إعداد برامج تدريبية خاصة لترسيخ أهداف ومتطلبات حاكمة المورد البشري ورسم استراتيجية الموارد البشرية للجامعة المتوافقة مع استراتيجيتها الكلية.

ت. نشر ثقافة حاكمة المورد البشري وترسيخها في ثقافة الجامعات المعنية بوصفها آلية لحماية حقوق العاملين عن طريق وسائل الإعلام والعلاقات العامة للجامعة بوصفها خط الدفاع الأول ضد أي فساد يحاول أن يسلب حقوقهم.

2. تعزيز الإجراءات التي تنظم عملية التوافق والملائمة بين مصالح الأطراف ذات العلاقة مع الجامعات وذلك من خلال:

أ. الشفافية والوضوح في تحديد عمل مديري الموارد البشرية.

ب. تشكيل لجان مشتركة من الجامعات والمنتفعين لتقرير نوع التعويض.

ت. تشكيل اللجان الخاصة بالتعيين, التدريب.

ث. وضع آلية محددة لمنح التعويضات من خلال ربط التعويضات بما تحقق من أداء فعلي.

3. مشاركة العاملين واصحاب المصالح ومجلس ادارة الجامعة او الكلية في رسم استراتيجية التعويض بما يضمن حقوق جميع الاطراف المنتفعة.

4. بناء محفظة الموارد البشرية في الجامعات استناداً الى مسح تجريها الجامعة لسلة المهن في سوق العمل بما يكفل ضمان تفاعل الجامعة وسوق العمل وضمان الحصول على مهن لمخرجات الجامعة.
5. توعية الملاكات المختلفة لمجالس الجامعات والكليات بأن حاكمية المورد البشري هي ضرورة اكثر من ان تكون التزاماً تفرضه الجهات الرقابية، كونها الخيار الاستراتيجي لجامعاتهم، فالحاكمية دون تفعيل المبادئ والنماذج لا تعني شيئاً ومن ثم يصبح الجهد ضائعاً.
6. ان تسعى الجامعات لبناء القيمة المضافة استناداً الى نظرية (80/20) اي ان 20% من الموارد البشرية مسؤول عن خلق 80% من القيمة المضافة وذلك باستثمار مواردها البشرية ذات القابليات التنافسية واحكام التصرف بها بشكل دقيق ومكافئتها ووضع قوانين وضوابط للحد من تسربها وهجرتها.
7. تطوير البنية الفوقية لقطاع التعليم العالي بالاعتماد على برامج خاصة لتدريب وتطوير القيادات العليا فيها فيما يتعلق بالمازجة والربط بمفهوم الطاقات التنظيمية وحاكمية المورد البشري واعطاء اهتمام اكثر للأبعاد التي تميزت بها حاكمية المورد البشري، عبر اقامة دورات تدريبية وتطويرية لقيادة ومديري عينة البحث، لزيادة وعي الممارسين بالمفاهيم الاساسية لحاكمية المورد البشري وبما يسهم في بناء رؤية مستقبلية ذات توجه استراتيجي لجامعات القطاع المبحوث.
8. دراسة المخاطر المحتملة للمورد البشري والتي تظهر بوضوح في مختلف الجوانب الفكرية للحاكمية، اذ ان هيكل المورد البشري في طريقه للأداء المتنوع ذو الافق العالمي خاصة وان العراق يتجه صوب القطاع الخاص، بما يؤمن استمرارية عمل الملاكات الجامعية وتجنبها شحة المورد البشري بسبب منافسة القطاع الخاص.
9. التشديد على ممارسة الرقابة على جوانب الاداء البشري ومن ثم الاداء المالي، بما يسهم في زيادة الثقة وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد وتحقيق التواصل مع الاطراف المختلفة ذات العلاقة في الجامعة.
10. ترسيخ الركائز الاساسية لحاكمية المورد البشري مثل ( التوجه الاستراتيجي، الشفافية، نظم المعلومات، صوت الموظف، مخاطر الموارد البشرية، مجالات الحاكمية، الهيئات والمجالس، أدوات الحاكمية)، فضلاً عن تفعيل دور اطراف حاكمية المورد البشري والمتمثلة اساساً في المدقق الخارجي، مجلس الجامعة ولجنة التدقيق الداخلية ومن هنا تدرج الاقتراحات الاتية :-

- أ. العمل على توفير الاطار القانوني لمؤسسات التعليم العالي بما يخلق بيئة مناسبة لذلك والتزام الجامعات بتطبيق مبادئ ونماذج حاكمة المورد البشري.
- ب. عقد دورات تدريبية تخصصية وكذا مؤتمرات علمية بصفة مستمرة فيما يخص حاكمة المورد البشري ودور اطرافها , يحضرها كل من المهنيين والاكاديميين.
- ت. التأسيس لوظيفة المدقق الداخلي والخارجي للموارد البشرية وكذا لجنة التدقيق في الجامعات بما يضمن استقلاليتها وموضوعيتها وكفاءة وفاعلية عملياتها.
- ث. العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات العراقية والاعتراف بالتطورات الحديثة في بيئة الاعمال والمتمثلة اساساً في حاكمة المورد البشري.
- ج. مزولة وظيفة الموارد البشرية مع اصدار معايير لوظيفة الموارد البشرية بما يتوافق مع المعايير الدولية . فضلاً عن وضع مدونة لأخلاقيات الوظيفة اخذة بعين الاعتبار البيئة العراقية .
11. العمل على وضع استراتيجية للموارد البشرية تتسم بالمرونة والتركيز طويل الأجل(لعشر سنوات) ولجميع الجامعات المعنية.
12. التأكيد على الشفافية في نظم الموارد البشرية من اجل الحصول على تقارير خاصة بالموارد البشرية تتمتع بمصداقية ودرجة ثقة عالية.
13. تغيير الخرائط الادراكية للعاملين بضرورة فهم مخاطر الموارد البشرية التي تشجع على ابراز صوت الحاكمة والادارة الفاعلة عبر ممارسة التقييم المناسب للمخاطر الذي يعد جزءاً من سلوك العاملين داخل الجامعة.
14. إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في الجامعة لمفهوم الطاقة التنظيمية لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام.
15. خلق مناخ تنظيمي يشجع على الاهتمام بنظرية الطاقة التنظيمية المنتجة لإدارة الجامعات العراقية من خلال نشر ثقافة الطاقة التنظيمية والتعريف بإبعاها بإقامة الندوات والمؤتمرات وورش العمل لتعميق فهم العاملين بالجامعات العراقية لماهية الطاقة التنظيمية المنتجة.
16. وتقديم خطة معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت، حيث إن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات الجامعة الإستراتيجية

ثانياً : التوصيات المقترحة بمجالات تطوير البحث العلمي في موضوع البحث

من خلال الاطلاع على أدبيات الفكر الإداري لحاكمة المورد البشري والفكر الاجتماعي للطاقة التنظيمية المنتجة والإنعزاز الوظيفي للموارد البشرية، وجد إن هذه المتغيرات ذات أهمية كبرى للمنظمات (العامة والخاصة) لأنها تسهم في نموها وارتقاءها في بيئة أعمالها. وعند تطبيق هذه المتغيرات في الواقع العملي للدراسة الحالية والاطلاع على النتائج، واجهد الباحث بعض الافكار بربط هذا المتغير بمتغيرات اخرى الا انها لم تستطع من تناول هذه المتغيرات مع متغيرات البحث لأنها محددة بالحدود العلمية للدراسة، يمكن أن نقدم بعض المقترحات لمجالات تطوير البحث العلمي والمتعلقة بالبحوث المستقبلية:

1. اجراء دراسة مقارنة في الجامعات الحكومية والاهلية المماثلة لمبادئ وانموذج حاكمة المورد البشري في ضوء الطاقات التنظيمية لتلك الجامعات.
2. اجراء دراسات وابحاث تشمل مخاطر الموارد البشرية في البيئة العراقية، لتصبح دليلاً للمستثمرين في رأ المال البشري لتقييم الطاقات التنظيمية، وكذلك دليل تسترشد به المنظمات لمعرفة في اي نوع من مخاطر الموارد البشرية هي الآن.
3. اجراء بحوث تشمل الانعزاز الوظيفي وتأثره بالثقافة التنظيمية السائدة في بعض المنظمات العامة او الخاصة.
4. ابراز دور الطاقة التنظيمية المنتجة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال من خلال دراسات تجريبية.
5. اجراء دراسة تعزز مبادئ حاكمة المورد البشري ببطاقة الاداء المتوازن .

# المصادر

## المصادر

قبل أن نرتب المراجع العربية والأجنبية، لابد أن نذكر القرآن الكريم الذي يُعد المرجع الأول في هذه الأطروحة .

## أولاً : المصادر العربية

أ. الكتب :

1. ابو النيل، محمد السيد، (1985)، "علم النفس الاجتماعي"، الطبعة الرابعة، دراسات عربية وعالمية، الجزء الاول، بيروت، دار النهضة العربية.
  2. الخضيرى ، محسن أحمد، (2005) "حوكمة الشركات"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر .
  3. الخطيب ، سمير كامل، (2008) "ادارة الجودة الشاملة والايزو: مدخل معاصر" مكتبة مصر ودار المرتضى ، العراق ، بغداد.
  4. زايد ، عادل محمد ، (2003)، إدارة الموارد البشرية – رؤية استراتيجية ، كتب عربية القاهرة جمهورية مصر العربية.
  5. الساعدي ، مؤيد يوسف ، (2016) ، قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.
  6. عماد الدين، محمد سلطان، (1967)، "التحليل العاملي"، ط 1/ ، القاهرة، دار المعارف.
  7. القرشي، إحسان كاظم شريف (2007) "الطرائق العملية والطرائق اللا معلمية في الاختبارات الاحصائية" الطبعة الأولى، مطبعة الديواني، بغداد.
  8. المشهداني، محمود حسن، (1976)، "الاحصاء"، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل.
  9. نصر الله، حنا، (٢٠٠2) إدارة الموارد البشرية، ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
  10. يزن، تيم ، "ادارة الموارد البشرية :اساليب الادارة الحديثة".تاريخ الاضافة 2014,2,14
- ب. الرسائل والاطاريح الجامعية:

1. الساعدي، مؤيد يوسف، " التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" إطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، 2006 م.

## ج. البحوث والمجلات والمؤتمرات

1. تيشوري ، عبد الرحمن ، "ادارة المخاطر مفاهيم ادارية حديثة". [www.slideshare](http://www.slideshare)
2. الفتلاوي، ميثاق هاتف ، (2014) دور الانغراز الوظيفي في تقليل سلوك التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية (بحث تحليلي في دائرة صحة كربلاء)،المجلة العراقية للعلوم الادارية – جامعة كربلاء، المجلد 9 ، العدد 39.
3. تحديات استراتيجية الموارد البشرية [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

4. بن ديب, عبد الرشيد وشلالي, عبد القادر, (2008) مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول "استراتيجية ادارة المخاطر في المؤسسات: الأفاق والتحديات" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة حسيبة بن بوعلي, الشلف الجزائر.
5. دبي الاقل خطراً في الموارد البشرية [www.forbesmiddleeast.com](http://www.forbesmiddleeast.com)
6. العنزي, سعد ونعمة, نغم حسين, (2002) "قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق", مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد التاسع, العدد 31, جامعة بغداد.
7. سكاف, مراد وهياش, فارس, (2009), مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول "دور التدقيق الاجتماعي في اطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس - سطيف, الجزائر.
8. خليف, سلطان احمد, (2011) اثر الذكاء التنظيمي لدى القيادة الادارية في اطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين, دراسة لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل, مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 4, العدد 7.
9. الكردي, احمد السيد مفهوم الطاقة في التنمية البشرية
10. لازم, يسرا ياسين و اللامي, غسان قاسم داود (2009), تأثير مخرجات العاملين في الأداء التشغيلي ( -دراسة استطلاعية للمشروعات الصناعية الصغيرة, المجلة العراقية للعلوم الادارية كربلاء, العدد الرابع والعشرون .
11. [kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/247495](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/247495)

### ثانياً: المصادر الاجنبية

#### A. Books

1. Bratton J & Gold J., (2003), "Human Resource Management: Theory and Practice", 3/e, New York, Palgrave, Macmillan.
2. Cronbach L., (1984), Essentials of Psychological Testing, NY, Harper & Row's: P: 120.
3. Leisink. Peter, Boselie. Paul, Marie Hosking. Dian, van Bottenburg Maarten,(2013), Managing Social Issues: A Public Values Perspective, Utrecht University School of Governance, the Netherlands.
4. Lessem, R. (1991), Total Quality Learning: Building a Learning Organization, Blackwell, Oxford.
5. Noe, Raymond & et al (2012), Human Resource Management, Mc Graw – Hill Companies.

6. Paauwe, J. (2004). HRM and performance: Achieving long term viability. London: Oxford University Press.
7. Reilly .Peter Andrew , Williams. Tony , (2012),Global HR: Challenges Facing the Function , Gower Publishing, Ltd. P:321
8. Tosey, P. (1994). Energies of organisation and change. In Burgoyne, J., Pedlar, M., & Boydell. T. (Eds.). Toward the Learning Company. Berkshire: McGraw–Hill Book Company, Europe
9. Ulrich. David , (2013) , Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results , Harvard Business School Press Boston, Massachusetts ,USA.

#### **B. Journals, Periodicals, Conferences:**

1. Ackers, P., Marchington, M, Wilkinson A, Dundon T (2004) Partnership and Voice, with or without trade unions: Changing UK management approaches to organizational participation. In: Stuart M and Martinez Lucia, eds Partnership and Modernisation in Employment Relations. London: Routledge.
2. Agrobler ;ML Bezuidenhout ; A hyra ,2014, Governance and HR: the development of a framework for South African organizations, Journal of Contemporary Management , Volume 11
3. Beatty .Richard W, Ewing. Jeffrey R, and Tharp. Charles G ,2003, HR'S Role In Corporate Governance:Present And Prospective ,Human Resource Management, , Vol. 42, No. 3, P257–269
4. Benson J.( 2000) 'Employee voice in union and non–union Australian workplaces', British Journal of Industrial Relations. Vol. 38, No. 3.
5. Boselie.Paul,(2011),Human ResourceGovernance:Voorbij 'Managerialism' Unpublished manuscript, Tilburg University, The Netherlands. 849 – 868
6. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM firm–performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. Academy of Management Review, 29(2), 203–221.

7. Brancato, G., Carbin, R., Pellegrini, C., Signore, M. and Simeoni, G. (2006). Assessing Quality through the Collection and Analysis of Standard Quality Indicators: The Istat Experience Proceedings of the European Conference on Quality in Survey Statistics.
8. Bruch, H & Ghoshal, S. 2003. Unleashing organizational energy. MIT Sloan Management Review 45(1):45.
9. Bruch, H. & Vogel, B. (2011). Fully Charged: How Great Leaders Boost their Organisation's Energy and Ignite High Performance. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
10. Burtton, James; Holtom, Brooks; Sablynski, Chris; Mitchell, Terence; Lee, Thomas, (2010) (The buffering effect of job embeddedness on negative shocks) Journal of Vocational Behavior, 76 (42-51).
11. Buyarski, Danelle M.(2009) , Validity Evidence Of An Occupational Embeddedness Measure, Master of Science- Psychology, The University of Wisconsin Oshkosh ,Oshkosh WI 54901-8621.
12. Cameron, KS, Bright, D & Caza, A. 2004. Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance: PROD. The American Behavioral Scientist 47(6):766.
13. carla moore,The four pillars of HR governance, Village Vibes, Charity Village, Caroline Veldhuis (Ed.), Issue 16.37, September 12, 2011.
14. Carolyn Kay Brancato et al,( 2006)., the Role of USA corporate Boords Enterprise risk management, conference BD.
15. Charles Saliba, April 14 & 15, 2014 HR Governance – The Real GateKeeper,, USEK,Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship <http://www.thehrreview.com>
16. Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R.P. (2006). Emotional intelligence: What does the research really indicate? Educational Psychologist, 41(4), 239-245.
17. Cole, M. S., Bruch, H. & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. Journal of Organizational Behavior, 33, 445-467.

18. Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. 2008. Productive Energy in the Workplace: A Measurement Validation and Linkage to Collective Outcomes. Working Paper: Fort Worth, TX.
19. Cole, MS & Bruch, H. 2006. Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior* 27(5):585-605.
20. Cole, MS, Bruch, H & Vogel, B. 2005. Development and validation of a measure of organizational energy. *Academy of Management Best Conference Paper*, V1, V1-V6.
21. Crossley, Craig; Bennett, Rebecca J.; Jex, Steve M.; and Burnfield, Jennifer L., (2007). "Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover" *Management Department Faculty Publications*. Paper 34.
22. Cuff ,R & Barkhuizen,N (2014) , Validating a Measure of Productive Organizational Energy in the South African Context , *Mediterranean Journal of Social Sciences* MCSER Publishing, Rome-Italy , Vol 5 No 4 , E-ISSN 2039-2117 ISSN 2039-9340 .
23. Daft, R. L., (2001), "Organization Theory and Design,7/e, USA, South-Western College Publishing .
24. David, Hilborn, 2004,HR Governance: Engaging Key Stakeholders for Superior HR Performance,Workspan; Sep; 47, 9; ProQuest Central.
25. Davood Anaraki.Ardakani , Ganjali. Asad, 2014,Human Resource Risk Management, *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology* 2 (6):129-142
26. Derman, L., Barkhuizen, N., & Stanz, K. (2011). The validation of a measure of organisational energy in the South African context. *SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 9(1), Art. #308, 11 pages.

27. Donaldson–Feilder, E & Bond, FW. 2004. The relative importance of psychological acceptance and emotional intelligence to workplace well-being. *British Journal of Guidance and Counselling* 32(2):187–203.
28. Donnelly, R. (2008). Careers and temporal flexibility in the new economy: An Anglo–Dutch comparison of the organisation of consultancy work. *Human Resource Management Journal*, 18(3),197–215.
29. Fard, HD, Rostamy, AAA & Taghiloo, H. 2009. How types of organisational cultures contribute in shaping learning organisations. *Singapore Management Review* 31(1):49–61.
30. Farndale Elaine, Paauwe Jaap, & Boselie .Paul, An (2010) Exploratory Study Of Governance In The Intra–Firm Human Resource Supply Chain, *Human Resource Management*, September–October, Vol. 49, No.5.
31. Feldman, D. C., & Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of management*, 33(3), 350.
32. Feldman, D.C. & Ng, T.W.H. (2007). Careers: Mobility, embeddedness and success. *Journal of Management*, 33(3), 350–377.
33. Gilchrist R. and Mikulas, W. (1993), "A chakra–based model of group development", *Journal for Specialists in Group Work*, Vol. 18 No. 3, September, pp. 141–50.
34. Greenwood. Michelle, (2007) Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility, *Journal of Business Ethics* September 2007, Volume 74, Issue 4, pp 315–327.
35. Halbesleben, J.R.B. & Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256.
36. Harris, Kenneth; Wheeler, Anthony; Kacmar, Michele, (2011) (The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX–Outcomes relationships) *The Leadership Quarterly*, Vol.22,(2)(271–281).
37. Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K., and Kochhar, R. 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in

- professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1): 13–28.
38. Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). "Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover". *Journal of Managerial Issues*, 18, 435–452.
39. Hoobler, J. & Johnson, N., (2004), "An Analysis Of Current Human Resource Management Publications", *Personnel Review*, Vol. 33, No. 6
40. Johnson, A., Sachau, D. & Englert, D. (2010). Organizational and occupational embeddedness of federal law enforcement personnel. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 25(2), 75–89.
41. Karasek, RA. 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24(2):285–285.
42. Konzelmann, S., Conway, N., Trenberth, L. & Wilkinson, F. (2006) Corporate governance and human resource management. *British Journal of Industrial Relations*, 44, 3, 541–567.
43. Koster, F., & Sanders, K. (2006). Organizational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison. *Personnel Review* Vol. 35 No. 5, 2006 pp. 519–537 q Emerald Group Publishing Limited 0048–3486.
44. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–320.
45. 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.
46. 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.

47. Lok, P & Crawford, J. 2004. The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *The Journal of Management Development* 23(3/4):321-338.
48. Louw, K , , Margie S. and Karl H. (2012) , Enabling and Inhibiting Factors of Productive Organizational Energy , *South African Journal of Labour Relations: Vol( 36) No (2) 2012*
49. Louw,K . Sutherland. M & Hofmeyr .k (2012) , Enabling and inhibiting factors of productive organizational energy , *South African Journal of Labour Relations: Vol 36 No 2*
50. M. Bainbridge, Stephen , (Del.ch.2009) *Care mark & Enterprise Risk management corp .L. See inre citygroup .Inc ,sholder Derlivative Litie,28*
51. Magau, M.D., & Roodt, G. (2010). An evaluation of the Human Capital BRidge™ Framework. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 8(1). doi:10.4102/sajhrm.v8i1.276
52. Martin and McGoldrick ,( 2009), *Theorising the links between HR and Governance: issues and challenges for HRD*, *Conference University Forum for Human Resource Development* ,13th July
53. Mathew, J. 2007. The relationship of organizational culture with productivity and quality. *Employee Relations* 29(6):677-695.
54. Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: Governing people risks for improved performance. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 9(1), Art. #366, 12 pages.
55. Miller, D., & Lee, J. 2001. *The People Make the Process: ommitment to Employees, Decision Making, and Performance*. *Journal of Management*, 27(2): 163
56. Mitchell, T. & Lee, T. .(2001). (The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: foundationsfor a comprehensive theory of attachment). *Research in Organizational Behavior*, Volume 23.

57. Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., & Erez, M. (2001b). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
58. moore. carla, (September 12, 2011),The four pillars of HR governance, Village Vibes, Charity Village, Caroline Veldhuis (Ed.), Issue 16.37,
59. Ng, T.W.H. and Feldman..( 2010) , "The impact of job Embeddedness On innovation-related behaviors," *Human Resource Management*(49:6), , 1067 – 1087.
60. Oertig, M. (2008). Von der Corporate Governance zur HR-Governance. In: Wunderer, R. (Hrsg.): *Corporate Governance – zur personalen und sozialen Dimension*. München:Luchterhand. 155–158.
61. Pelayo-Maciel, J., Calderón-Hernández, G., & Serna-Gómez, H. (2012). Corporate Governance Structure and Its Impact on Human Resource Management and Financial Performance. *China-USA Business Review*, 11(8), 1133–1145.
62. Quinn, R. W. et al. (2012). Building a Sustainable Model of Human Energy in Organizations: Exploring the Critical Role of Resources. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 337–396.
63. Quinn, RW & Dutton, JE. 2005. Coordinating as energy-in-conversation. *Academy of Management Review* 30(1):36–57.
64. Randa El Bedawy (2015). A Review for Embedding Human imension of Sustainability to Maintain Energetic Organizations in Egypt. *Journal of Management and Sustainability*; Vol. 5, No. 1; 2015 , ,Published by Canadian Center of Science and Education .
65. Reitz, O. & Anderson, M. (2011), (An overview of job embeddedness). *Journal of Professional Nursing*, Vol 27, No. 5: pp 320–327.
66. Roche W (2000) The End of New Industrial Relations? *European Journal of Industrial Relations* 6(3), 261–282.
67. Royle , M. Todd , (2013) , embeddedness:The Nexus Of learned needs, conscientiousness, , and informal accountability for others, *International Journal Of Management & Marketing Research*,Vol.6 ,No.1.

68. Ryan, Sherry; Harden, Gina , (2014), job embeddedness of Information Technology Professionals: The Effects Of Gender , The Journal of Computer Information Systems; Summer; 54, 4.
69. Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20, 853–859. doi:10.1108/02621710110410851
70. Schiuma, G, Mason, S & Kennerley, M. 2007. Assessing energy within organisations. *Measuring Business Excellence* 11(3):69.
71. Schiuma, G, Mason, S & Kennerley, M. 2007. Assessing energy within organisations. *Measuring Business Excellence* 11(3):69–78
72. Shirom, A. (2003). The effects of work-related stress on health. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnbust & C.L. Cooper (Eds.). *Handbook of work and health psychology*. (2nd edn., pp. 63–83). New York, New York: Wiley.
73. Storey, J. 1987 Developments in the management of human resources: an interim report, Warwick Papers in Industrial Relations, 17, IRRU, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick (November).
74. Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslike hulpbronnbestuur*, 12(1), 10.
75. Taormina, RJ. 2008. Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal* 29(1):85–102.
76. Taris, TW & Schreurs, PJG. 2009. Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress* 23(2):120–136.
77. Taylor, M. T. S., & Casey, A. (2010), 'Experiencing energy at work: A mixed methods study of how individuals experience energy in their work', 2010 AHRD International Research Conference in the Americas.

78. Taylor, M. T. S., & Casey, A. (2011), 'Defining energy at work: How energy at work has been and may be defined', 2011 AHRD International Research Conference in the Americas, Paper # 097.
79. Tosey, P. and Smith, P. (1999), "Assessing the learning organization: part 2 – exploring practical assessment approaches". The Learning Organization, Vol. 6 No. 3, pp. 107–15
80. Tosey, Paul;Llewelryn, Catherine , (2002) , Inquiring into organizational "energy": A consultancy example , The Learning Organization Volume 9 • Number 2 2002 pp. 54–64 ; ProQuest Central.
81. Ulrich, D., & Beatty, D. (2001, Winter). From partners to players: Extending the HR playing field. Human Resource Management, 40.
82. Vogel, B. (2005). Linking for change: Network action as collective, focused and energetic behavior. Long Range Planning, 38, 531–553
83. Yang , Chunjiang ; Ma , Qin Hai & Hu, Ling(2011)," Job embeddedness: a new perspective to predict voluntary turnover" Nankai Business Review International Vol. 2 No. 4, pp. 418–446 .
84. Zhang, Mian; Fried, David; Griffeth,Rodger(2012) (A review of job embeddedness: conceptual, measurement issue, and directions for future research) Human resource Management Review, (22), (220–231) .

### **C. Thesis & Dissertations:**

1. Caldarola, N.T. (2010). The effects of organizational and occupational commitment on job embeddedness and the individuals' intent to stay. Unpublished Doctor of Philosophy dissertation (Business Administration), TUI University .
2. Derman, L 2008. Organisational energy and individual well-being. Doctoral thesis, University of Johannesburg, South Africa.
3. Fiammetta Borgia(2005), Corporate Governance and Transparency Role of Disclosure: How Prevent New Financial Scandals and Crims, Master Thesis, School of International Service, University of American, Washington.

4. Giosan , Cezar (2003) ,Antecedents of Jop Embeddedness, BHD, the New School University,
5. Lamberti, H. 2010. The drivers of productive organisational energy. Unpublished MBA Research Report from Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, 1–95.
6. Louw, Kobus ,(2011) , Enabling and Inhibiting Factors of Productive Organisational Energy , Unpublished MBA Research Report from Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria .
7. Mallol , Carlos M. (2002) , Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment , DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION, School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
8. Ringl, Raymond William, (2013), "The Relationship between Job Embeddedness and Work Engagement" Master's Theses. San José State UniversityPaper 4361.
9. Sriruttan, Beverly, (2011) , Organisational energy and performance: relevance and implications among knowledge workers , Unpublished MBA Research Report from Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
10. Takawira , Ndayiziveyi (2012) , (Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution) , Master Of Commerce , University Of South Africa.
11. Van dyk. Jeannette, (2011) , The Relationship Between Organisational Commitment, RetentionFactors And Perceived Job Embeddedness, Master Of Commerce , UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA.
12. Wilson , Jackson , (2010) , "Examining Job Embeddedness Survey Items For An adventure Education Population ", Unpublished Doctor of Philosophy dissertation, Indiana University.

#### D . Internet

1. Armstrong, Michael, (2009), " Armstrong's Handbook of Human Resource Management practices ", 11th ed. United Kingdom, [WWW.koganpage.Com](http://WWW.koganpage.Com).
2. Bruch Heike, Bernd Vogel, and Felicitas Morhart ,(2005) ,Keeping Track of organizational Energy :how to harness a company's productive forces , The Journal of Europe's Centre for Business Leaders
3. Bruch, H & Kunz ,J (2013) Organisational Energy as the Engine of Success: Managing Energy Effectively with Strategic HR Development , [Strategic Human Resource Development Management for Professionals](http://WWW.koganpage.Com)
4. Carolyn Kay Brancato et al conference BD . 2006, the Role of USA corporate Boards Enterprise risk management,
5. Charles Saliba, 2014,"HR Governance – The Real GateKeeper", <http://www.thehrreview.com/>
6. Cross, R, Baker, W & Parker, A. (2003). What creates energy in organizations? MIT Sloan Management Review Summer:51–56.
7. Deloitte, (2011), HR Governance: A Deloitte Point of View, <http://irc.queensu.ca>
8. Deloitte. (2004), BC Hydro Human resources leading Practices Study, Vancouver, Canada: Deloitte Consulting. (BC Hydro, Final report, Inc.(British Columbia Hydroelectices )
9. Deloitte. (2008). Taking the Reins: HR's opportunity to play a leadership role in governance, risk management and compliance. CHRO Strategist and Steward Series. Deloitte Consulting. Midtown: Manhattan.
10. Dutton, JE. 2003. Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
11. Essays, UK. (November 2013). The Impact Of HR Governance Business Essay. Retrieved from <http://www.ukessays.com/essays/business/the-impact-of-hr-governance-business-essay.php?cref=1>

12. Fligstein N, Freeland R. 1995. Theoretical and comparative perspectives on corporate organization. Annual Review of Sociology 21.
13. Heslop B, Hilbron D, Koob J & Szumyk R. 2003. Why HR governance matters: managing the HR function for superior performance. New York City, NY: Mercer Human Resource Consulting.
14. HR Works' Research Center s.a.l lebanon, 2013.
15. Kanthawongs, Penjira (2002), "How HRIS Impacts HRM" , Individual Term Paper Project, Thailand. <http://tulip.bu.ac.th>.
16. Kaplan. Avril D, Sarah Dominis, John GH Palenand Estelle E Quain , 2013, Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries, Human Resources for Health 11:6. Submit your manuscript at [www.biomedcentral.com/submit](http://www.biomedcentral.com/submit)
17. Kreissl B. 2012. "What is HR governance?" Canadian HR reporter [Internet:<http://www.hrreporter.com/blog/hr-policiespractices/> archive /2012/09/11/what-is-hr-governance; downloaded on 2015-03-10].
18. Kunze, F., & Bruch, H. 2010. Age-Based Faultlines and Perceived Productive Energy: The Moderation of Transformational Leadership. **Small Group Research**, in Press.
19. Marshall, M. I., & Alexander, C. (2009). Planning for the unexpected: Human resource risk and contingency planning. Retrieved April 19, 2009, from <http://www.extension.purdue.edu/extmedia/EC/EC-736.pdf>
20. Mobley. W.II.,( 1982) "Employee Turnover :Causes,Consequences & Conuol.(New York: Addison-Wesley Publishing Company,Ine., ,P123).
21. Nel, J. 2011. Mindset transformation. Johannesburg: Mac Consulting.
22. OECD(2004),PrinciplesofCorporateGovernance.<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>
23. Renel, P. nd. People risks in business.
24. SABPP,(2009) , Comments on the King III Code and Report for South Africa: HR — The Way Forward. Parktown: SABPP.

25. SABPP. 2013. HR Management System Standard. a guide for HR professionals and line managers. Parktown: SA Board for People Practices.
26. SABPP. 2014. HR Risk Management. a guide for HR professionals and line managers. Parktown: SA Board for People Practices.
27. Stanton Marris. (2002). Energising the organisation. Issue 1 and 2. Retrieved October 06, 2006, from <http://www.stantonmarris.com>
28. Sussman M. 2006. "Why HR governance matters". [Internet: [www.ceoforum.com.au/article-detail.cfm?cid=6287&t=Marsha-Sussman-Mercer-Human-Resource-Consulting/Why-HR-Governance-Matters](http://www.ceoforum.com.au/article-detail.cfm?cid=6287&t=Marsha-Sussman-Mercer-Human-Resource-Consulting/Why-HR-Governance-Matters); downloaded on 2015-01-24].
29. Taylor, M., Schwandt, D. R., & Casey, A. (2012). Energy and learning at work: the importance of energy. Retrieved from [http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc6/papers/id\\_233.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc6/papers/id_233.pdf)
30. United Nations Development Programme(UNDP) 2014.
31. Valeria Garcia&, Rick Headrick, (2001)The virtue of HR governance Canadian HR Reporter; Sep 10,; 14, 15; ProQuest Central.
32. Walter, F., & Bruch, H. 2010. Structural Impacts on the Occurrence and Effectiveness of Transformational Leadership: An Empirical Study at the Organizational Level of Analysis. **Leadership Quarterly**, in Press.
33. White, RJ. 2008. Six factors for building a team. Electrical Wholesaling. Available at: <http://iims.uthscsa.edu/sites/iims-drupal/files/TeamProcess-8.pdf> (accessed on 3th August 2015).

الملاحق

الملحق (1) اسماء السادة محكموا استبانة البحث<sup>1</sup>

ت	الشهادة	اللقب العلمي	الاسم الثلاثي	الاختصاص	مكان العمل
1.	دكتوراه	استاذ	احسان دهش جلاب	إدارة استراتيجية	جامعة القادسية
2.	دكتوراه	استاذ	اكرم محسن الياسري	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء / عميد كلية العلوم السياحية
3.	دكتوراه	استاذ	انتظار احمد جاسم	ادارة موارد بشرية	الجامعة المستنصرية
4.	دكتوراه	استاذ	اياد محمود الرحيم	انتاج وعمليات	تقنية ادارية بغداد
5.	دكتوراه	استاذ	رفاء فرج سموعي	سلوك تنظيمي	الجامعة المستنصرية
6.	دكتوراه	استاذ	صلاح احمد عبد القادر	استراتيجية + سلوك	مستشار التعليم العالي
7.	دكتوراه	استاذ	صلاح الدين عواد الكبيسي	ادارة موارد بشرية	جامعة بغداد
8.	دكتوراه	استاذ	عادل هادي حسين البغدادي	استراتيجية + سلوك	رئيس جامعة بابل
9.	دكتوراه	استاذ	علاء فرحان طالب	تسويق + منظمة	جامعة كربلاء
10.	دكتوراه	استاذ	فلاح تايه النعمي	سلوك تنظيمي	الجامعة المستنصرية
11.	ماجستير	استاذ	فؤاد حمودي العطار	إدارة تسويق	جامعة كربلاء
12.	دكتوراه	استاذ	نعمة شليبة الكعبي	سلوك تنظيمي	جامعة بغداد
13.	دكتوراه	استاذ مساعد	انتصار عباس حمادي	ادارة موارد بشرية	جامعة بغداد
14.	دكتوراه	استاذ مساعد	بشرى هاشم العزاوي	ادارة موارد بشرية	تقنية ادارية بغداد
15.	دكتوراه	استاذ مساعد	عامر علي حسين العطوي	سلوك تنظيمي	جامعة المثنى / عميد كلية الادارة والاقتصاد
16.	دكتوراه	استاذ مساعد	غني دحام تناي	ادارة موارد بشرية	جامعة بغداد

## الملحق (2) استبانة البحث



☐ **ملاحظة:** يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المربع المناسب

- 1- النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى
- 2- العمر : 34- 25  44 -35  54 -45  64 -55
- 3- المؤهل العلمي: دكتوراه  ماجستير  دبلوم عالي
- 4- سنوات الخدمة : 5 - 1  10 -6  15 -11  20- 16
- 25-21  30-26  31- فأكثر
- 5- العنوان الوظيفي :

**ثانيا: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث**

حاكمة المورد البشري / يقصد بها " مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تسهم في عملية الاشراف والرقابة على استراتيجية الموارد البشرية عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة " (Deloitte & Queens iRc,2011)

1- التوجه الاستراتيجي: يمثل التطلع المستقبلي الذي يحدد رغبة وتوجه المنظمة نحو تحقيق جوانب النجاح والتميز ☐ مستقبلاً. ( Kaplan; et al, 2013, 3)

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تنبثق رؤية استراتيجية الموارد البشرية التي تعمل بها الكلية من المعايير الاخلاقية والقواعد القيمية للمجتمع.											
2	تتصف رؤية استراتيجية الموارد البشرية بالوضوح والتماسك .											
3	تركز رؤية استراتيجية الموارد البشرية على تحديد القيم الاساسية للنجاح .											
4	تتسم رؤية الموارد البشرية بانها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل .											
5	استراتيجية الموارد البشرية شريك اساسي لبناء استراتيجية الكلية .											
6	ان رسالة الكلية تترجم رؤيتها ازاء اهمية المورد البشري .											
7	غايات الكلية واهدافها تسير وفق جدولة زمنية لتجسيدها على ارض الواقع .											

2 - الشفافية: تشير الشفافية الى الصراحة والوضوح في عملية صنع القرار وتخصيص الموارد. Kaplan; et (al, 2013, 3)

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تفصح الكلية عن المعلومات المهمة المتعلقة بالمورد البشري في الوقت المناسب .											
2	تقدم الكلية صورة حقيقية عن سياسة كفاءات اعضائها .											
3	تقدم الكلية صورة حقيقية عن المؤهلات الشخصية لأعضائها وكيفية اختيارهم .											

3 - نظام معلومات الموارد البشرية: نظام متكامل يصمم بغرض إمداد المعلّقات للمستفيدين بما يسهم في اتخاذ قرارات الموارد البشرية بالمنظمة. (Kanthawongs, 2002, P.3)



















											والمعارف لإنجاز اي شيء يتطلبه العمل.
											4 ينظر العالون بمسؤولية لترتيب الكلية علمياً بين الكليات الاخرى .
											5 يبتدع العالون طرائق جديدة غير التي اعتادوا عليها لضمان نجاح الكلية .

3- الطاقة السلوكية: وتمثل البناء او التركيبية المتعلقة بعمل الطاقة التنظيمية المنتجة ودرجة مشاركة المجموعة وتركيزها على السلوكيات الهادفة لتحقيق الاهداف التنظيمية. (Spreitzer,etal.,2005;Vogel & Bruch,2011)

اتفق بنسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1 يترقب العالون الفرص الجديدة لتطوير هذه الكلية.	
											2 اعضاء هذه الكلية على استعداد للعمل في أي وقت من الاوقات.	
											3 يعمل العالون لساعات طويلة من دون شكوى او ضجر .	
											4 يحرص العالون على الحضور المبكر للمباشرة بأعمالهم .	

This study sought to measure the governance of the human resource through the productive organizational capacity, and its reflection on the career involvement of leaders in the surveyed universities. Governance domains, bodies and councils, governance tools) are illustrative variables, and the productive organizational energy has been expressed as a mediating variable with dimensions (emotional, cognitive, and behavioral), while functional commitment is expressed as a responsive variable (appropriateness, ties, sacrifice), the study was applied to Three universities (Karbala, Babylon, Al-Awsat Technical Euphrates) in the governorates of Babylon, Najaf and Karbala, the three study samples amounting to (163) people, which were chosen from the distributed study population. The problem of the study was .represented in the intellectual questions that describe a reality in which (the governance of human resources, the factors producing organizational energy, and the functional integration of human resources) are integrated. Administrative leaders in the concerned .universities

The importance of the study was manifested in its dealing with the governance of human resources, which had not been extensively researched, as its concept has gone beyond the traditional concept of corporate governance, and it also addressed the individual's involvement in his job, which is at the present time a source of strength that management must seize, while the energies are counted. The cognitive and behavioral wealth is a great wealth that achieves the organizations' goals, and the benefit from the research results of the implications of the governance of the human resource is embodied in

the form of indicators that guide the departments to employ energies as an indicator of strength, as well as placing the departments before the philosophy of the governance of the human resource to manage its staff rationally. The nature of the study is of a non-parametric nature, so it was necessary to rely on the Kruskal-Wallis Test to reach the variance between the study samples as the appropriate non-parametric statistical tool that specializes in finding the variance between more than two samples, after unloading the study questionnaires to extract

The study came to .the median And the range of employees' answers the conclusion that it is possible to spread the culture of human resource governance in the higher education sector through its institutions, for the purpose of completing what is based on the instructions of the Ministry of Education, the Civil Service Law and the University Service Law, which regulates the workflow of human resources in the surveyed universities, in addition to the human resource guidance Contribute to the development and mobilization of organizational energies, as the study presented recommendations, most of which were the result of theoretical and applied conclusions, as .well as those that were inspired by the researcher's observations

Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
University of Karbala  
College of Administration and Economics  
Department of Business Administration



**The Employment of Governance of Human Resource in the  
Promotion Job Embeddednes through Productive  
Organisational Energy**

*Application Study at Sample of Iraqi  
University*

**Submitted to  
Council of the College of Administration & Economics- at The  
University of Karbala, in Partial Fulfillment of The  
Requirements for The Ph.D. Degree in Business Administration**

*By  
Rasha Abbas A. Al-Rubiay*

**Supervised By**

**Prof. Dr.  
Mauyad Yousif AL-Saidi**

**Assist. Prof. Dr.  
Meithak Hatef AL-fatlawy**

**2016 A.D.**

**Karbala**

**1437 A.H.**