

دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الانغراز الوظيفي دراسة ميدانية على الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي

عامر عبدالوهاب علي السنياتي
قسم إدارة الأعمال-كلية العلوم الإدارية-جامعة ذمار

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى حوكمة الموارد البشرية والانغراز الوظيفي لدى العاملين لدى الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي. بالإضافة إلى تحليل تأثير حوكمة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي لدى العاملين. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتم توزيع (180) استبانة على مختلف المستويات الإدارية في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى حوكمة الموارد البشرية لدى العاملين في الهيئة جاءت بمستوى متوسط في حين جاء مستوى الانغراز الوظيفي بمستوى مرتفع، بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية والانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي. الكلمات المفتاحية: حوكمة الموارد البشرية-الانغراز الوظيفي.

The Role of Human Resource Governance in Enhancing Job Embeddedness

A field study on the General Authority for Post and Postal Savings

Abstract

This study aimed to find out the level of human resource governance and job embeddedness among the employees of the General Authority for Post and Postal Saving in addition to analysing the impact of human resource governance on the job satisfaction of employees. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used and a questionnaire was used as the main tool for data collection. A total of (180) questionnaires were distributed to various administrative levels in the Public Authority for Post and Postal Saving. The results of this study indicated that the level of human resource governance among employees in the Authority came at a medium level, while the level of job alienation came at a high level. In addition to the existence of an impact relationship between the dimensions of human resource governance and job alienation among employees in the Public Authority for Post and Postal Saving was found.

Keywords: human resource governance, Public Authority for Post and Postal Saving.

1- المقدمة:

في الآونة الأخيرة وفي ظل التغييرات البيئية وازدياد حدتها بمختلف متغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والصحية والتكنولوجية والتعليمية أصبح موضوع الانغراز الوظيفي من المواضيع التي باتت تعد محورا أساسيا في نجاح العمل الوظيفي ويمثل العنصر البشري موردا أساسيا، إذ يشكل الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لتقديم الخدمات في المنظمات، وتهتم المنظمات حالياً بمستويات الانغراز الوظيفي لدى العاملين للأقلال من معدل دوران العمل وغياب بعضهم عن العمل لإيجاد معنى في حياة العاملين المهنية وارتباطهم بوظائفهم ومنظمتهم والتنبؤ بالآفاق المستقبلية لمسارهم الوظيفي.

يعد موضوع الحوكمة من الموضوعات التي باتت محل اهتمام جميع المنظمات على اختلاف توجهاتها وتصنيفاتها، فهو أحد الأساليب التنظيمية والإدارية التي تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها المجتمعية والتنموية من خلال تعزيز وتبني مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة وتحمل المسؤولية. كما تزايد اهتمام الباحثين في العلوم الإدارية عامة وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص. كأحد العناصر الأكثر أهمية وحساسية في التعامل مع الأعمال، بوصفه من الموارد غير المادية والتي أصبحت عملية مراقبة سلوكه وضمان أدائه والاحتفاظ به بالشكل المطلوب من المسائل الصعبة. لذلك فقد باتت كثير من المنظمات تتبنى سياسات وإجراءات معينة من أجل تحديد هامش المناورة بين الإدارة والعاملين. وتبقى هناك حقيقة واضحة هي أن العنصر البشري له اليد الطولى في اتخاذ القرارات. وبعبارة أخرى، فإن الموارد البشرية في المنظمات تمثل المصدر الرئيس للخطر عندما يتعلق الأمر بالامتثال لحوكمة الشركات. وحتى وإن طبقت تلك المنظمات أفضل الأنظمة والسياسات فلن تصل إلى النتائج المرجوة إذا كان الأفراد لا يلتزمون بها. وعليه فإن إدارات الموارد البشرية على وجه الخصوص والمنظمات بشكل عام تواجه مخاطر جمة تسهم في إعاقتها عن تحقيق أهدافها، الأمر الذي استلزم تأمين قدر كاف من القوانين، وهذا يفسر درجة جاهزية تلك الإدارات في مواجهة تلك المخاطر.

ونظرا لأهمية الهيئة العامة للبريد واعتبارها أحد المنظمات الحكومية الخدمية الهامة والتي تعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي فقد تم اختيارها لإجراء الدراسة الميدانية ولتحديد مدى إدراك الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي بأهمية حوكمة الموارد البشرية من خلال أبعادها المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والمشاركة والعدالة، وبيان مدى إسهام حوكمة الموارد البشرية في العمل على تعزيز الانغراز الوظيفي للعاملين والذي لم يعد أمرا اختياريا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه وإنما أصبح ضرورة لبقائها.

2- مشكلة الدراسة:

بدأت الكثير من المنظمات في الوقت الحاضر تواجه بعض المشاكل في انتماء وشعور العاملين بالرضا والارتباط والمواءمة مع المنظمة التي يعملون بها. وعليه بدأت تتجه نحو العمل بمفاهيم جديدة لغرض ضمان استمرار التزام العاملين بمنظمتهم. حيث أصبح العاملون، في القرن الواحد والعشرين، أو ما يشار إليهم بالموارد البشرية أصولا تشغل جزءا كبيرا من المنظور التنظيمي وهذه الأصول هي أكثر الأشياء قيمة بالنسبة لأي منظمة. إذ أصبح من الضروري على هذه المنظمات أن توفر توجهات عمل جديدة تعزز من شعور العاملين بالارتباط والانتماء والتمسك بمنظمتهم، وذلك من خلال تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية.

كما أن المورد البشري يعد أهم عنصر من عناصر الإنتاج فهو وسيلة التنمية لاسيما إذا كان على مستوى من الكفاءة والقدرة ومرت اليمين خلال السنوات الماضية بظروف جعلتها تخسر الكثير من قدرات وخبرات الموارد البشرية، فأغلب الخريجين من التعليم العالي والمهني لم يجدوا مجالا للعمل بعد تخرجهم فأخذ جزء منهم إلى الهجرة خارج البلد والبعض الآخر يمتنون مهناً أو وظائف أخرى لا تتناسب مع تأهيلهم.

كما أن أهم المشاكل التي تواجه المنظمات العامة في اليمن وخاصة قطاع الخدمات هي سوء إدارة العنصر البشري، والذي يعد أهم عنصر من عناصر الإنتاج ووسيلة التنمية، وبعد الاطلاع على الدراسات النظرية وعلى حد علم الباحث تبين بأن موضوع الانغراز الوظيفي مازال لم يشبع من الناحية العلمية، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس الآتي: (ما هو دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد)، والذي انبثقت منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى حوكمة المورد البشرية من وجهة نظر العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمنية؟
- 2- ما مستوى الانغراز الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمنية؟
- 1- هل تؤثر حوكمة الموارد البشرية على الانغراز الوظيفي في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمنية؟

2- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى حوكمة المورد البشرية من وجهة نظر العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمنية.
2. التعرف على مستوى الانغراز الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمنية.

3. تحديد أثر حوكمة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمنية.

4- أهمية الدراسة:

يعد موضوع حوكمة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الانغراز الوظيفي من المواضيع المهمة في المجالات الإدارية والتي لم تلق الاهتمام الكافي من قبل الكتاب والباحثين. وتبرز أهمية الدراسة في جانبين أساسيين:

الأهمية العلمية:

1- تسهم نتائج الدراسة الحالية في إفادة المنظمات العامة بشكل عام، والهيئة العامة للبريد بشكل خاص بأهمية حوكمة الموارد البشرية والانغراز الوظيفي مما يعكس على ارتباط العاملين وتوافقهم مع المنظمة مما يزيد من انغرازهم الوظيفي.

2- تسليط الضوء على مفاهيم حوكمة المورد البشري والانغراز الوظيفي بوصفهما من المتغيرات الهامة، ومحاولة بناء إطار معرفي لهذه المتغيرات.

3- محدودية الدراسات العربية التي ربطت بين مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية، والولاء التنظيمي - وذلك في حدود علم الباحث - وهو ما يقتضي التركيز المستقبلي من قبل الباحثين على هذا الموضوع لغاية الأثر المعرفي في هذا المجال

4- ندرة الأبحاث النظرية التي ربطت بين حوكمة المورد البشري والانغراز الوظيفي، وهي بذلك تشكل محاولة لأن تكون إضافة علمية في أدبيات الإدارة العربية.

الأهمية العملية:

1- محاولة الدراسة قياس واقع حوكمة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة ودورها في تعزيز الانغراز الوظيفي.

2- إن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة تعد إحدى الضروريات للمنظمة المبحوثة لدعم حوكمة الموارد البشرية بوصفها أحد الأدوات المهمة والرئيسية في مواجهة التحديات التي ترتبط بمغادرة الموظفين.

3- يمكن أن يضيف البحث فهماً أكثر عمقاً لحوكمة الموارد البشرية للأفراد عينة البحث، مما قد تستفاد منها في المنظمة المبحوثة.

4- كما يعد هذا البحث مساهمة متواضعة في مساعدة الباحثين في المستقبل عند دراستهم أحد متغيرات البحث في البحوث المستقبلية.

3- كما أن أهمية البحث بالنسبة للمنظمة المبحوثة يعزّز أبعاد حوكمة الموارد البشرية في تطبيق الممارسات الأنسب لتعزيز الانغراز لدى الموظفين، وضمان بقاء الموهوبين منهم في المنظمة، فضلاً عن أهمية القطاع المبحوث وهو الهيئة العامة للبريد والذي يقدم خدمات هامة للمواطنين.

5- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر للشفافية في الانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي.

2- يوجد أثر للمساءلة في الانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي.

3- يوجد أثر للمشاركة في الانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي.

4- يوجد أثر للعدالة في الانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي.

6- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، حيث تم من خلال هذا المنهج جمع البيانات نظرياً، وميدانياً، ووصفها، وتحليلها واستخراج النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات بشأن ذلك.

7- المصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة:

توضح الفقرة الحالية التعريفات الإجرائية الخاصة بمتغيرات الدراسة وحدودها المفاهيمية والخاصة بحدود اهتمامات الدراسة الحالية وهي كالاتي:

حوكمة الموارد البشرية: مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الأخيرة كإجراء للتأكد من العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل (حداوي وآخرون، 2022، 360).

ويعرفها الباحث إجرائياً: هي الكيفية التي تدار بها الموارد البشرية في الهيئة العامة للبريد وتراقب من خلالها جميع الأطراف ذات العلاقة بالموارد البشري، إذ تعد الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المورد البشري.

الشفافية: أن تتيح إدارات الموارد البشرية بالمنظمات كافة المعلومات والإحصائيات المتعلقة بالموارد البشرية وأصحاب المصالح، لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصحيحة (أحمد، 2022، 82)

ويعرفها الباحث إجرائياً: الصراحة والوضوح بصنع القرار وتخصيص الموارد في مجال المورد البشري في الهيئة العامة للبريد اليمنية.

المساءلة: هي خضوع إدارات الموارد البشرية بالمنظمات لإجراءات المساءلة والرقابة أمام الجهات الرقابية المعنية، وفقاً للسياسات والأسس الموضوعية لذلك (أحمد، 2022، 82).

ويعرفها الباحث إجرائياً: خضوع جميع المسؤولين في الهيئة العامة للبريد لجميع الإجراءات والنتائج المتعلقة بالمساءلة وفرض العقوبات المناسبة.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: حوكمة الموارد البشرية:

تنظر الدراسات الحديثة إلى حوكمة المورد البشري على أنها من المكونات الرئيسية لحوكمة الشركات، في حين كان ينظر إلى هذا المفهوم في أحسن الأحوال كونها آلية لتطبيق القواعد والمعايير الخاصة بشؤون العاملين، وتحديد العلاقة بين إدارة المنظمة من ناحية وأصحاب المصلحة المتمثلين بـ (العاملين) من ناحية أخرى، كما أن التطورات الهائلة التي شهدتها بيئة الأعمال، لم تدع حوكمة المورد البشري تدور في فلك قصور النظرة حيث إنه في بداية القرن الحادي والعشرين، كانت هناك اعترافات عن أن العنصر البشري كان وراء معظم القرارات التي أدت إلى انهيار العديد من المنظمات الرائدة في العالم. وهذه الاعترافات جاءت لتعزز المسار نحو الميزة التنافسية للأفراد (الربيعي، 2016، 60).

1. مفهوم حوكمة المورد البشرية:

لقد تناول مصطلح "حوكمة الشركات" الكثير من علماء المالية والإدارة والاقتصاد غير أنهم لم يضعوا تعريفاً محدداً لحوكمة المورد البشري، ويبدو أن هناك محاولات خجولة أو محددة لخبراء الموارد البشرية في تحديدهم تعريف حوكمة المورد البشري في الماضي القريب، ولعل السبب في ذلك هو أن حوكمة المورد البشري مازالت في البداية من الناحية النظرية.

في حين تعرف حوكمة الموارد البشرية بأنها: النظام الذي تعتمد عليه إدارة المنظمات للإشراف على استراتيجية الموارد البشرية وتنفيذ وظائفها داخل المنظمة وفقاً للخطط والأنظمة والقوانين المحددة بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع (عبدالله وعناد، 2021، 323). كما يرى البعض أن حوكمة الموارد البشرية هي مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الأخيرة كإجراء للتأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل (حدادي وآخرون، 2022، 360).

ويعرف (هنطش والسيد أحمد، 2019: 91) الحوكمة بأنها: أسلوب حديث وفعال يراد إدخاله في مجال تدبير الشأن العام، وهذا الأسلوب يتطلب لتطبيقه الأخذ بنظر الاعتبار إعادة النظر في العلاقة القائمة بين جميع الأطراف استناداً إلى مجموعة من المبادئ.

ويرى (أحمد، 2022، 89) أن حوكمة الموارد البشرية هي مجموعة المبادئ التي تشتمل على الإفصاح والمشاركة، والعدالة، والشفافية، والانفتاح، والمساءلة، والتي من خلالها يمكن للمنظمات أن تفرض سيطرتها على وحداتها وأقسامها، مما ينعكس على رفع الإنتاجية، وتحقيق الأهداف. فضلاً عن ذلك، فإن أبرز خبراء الموارد البشرية الذين يدعمون تنفيذ أنظمة التعويض والحوافز يرون بأن هذه

المشاركة: إشراك الأفراد الذين يعملون من خلال المنظمات التي تمثل مصالحهم ومصالح المجتمع (عبد الله وعناد، 2021، 325).

ويعرفه الباحث إجرائياً: طريقة تعبير الموظف في الهيئة العامة للبريد اليمنية عن وجهة نظره وخاصة في القضايا التنظيمية ذات التأثير على عملهم أو على المنظمة ككل.

العدالة: تكافؤ الفرص الخاصة بالترقية والتدريب والتعويضات وأن تسري هذه الأسس على جميع الموظفين بموضوعية بناء على معايير الجدارة والكفاءة. (7: Urinov, & 2023 Kenjaeva).

ويعرفه الباحث إجرائياً: أن يتم التعامل مع العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي وفق سياسات وأسس تحقق العدالة المطلقة بينهم.

الانغراز الوظيفي: مجموعة من العوامل والمؤثرات الجسدية والنفسية المادية والمعنوية خارجية كانت أو داخلية والتي من شأنها المساهمة في بقاء الموظف في وظيفته وجعله جزءاً لا يتجزأ منها. (النصراوي وآخرون، 2021، 243).

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه مجموعة من القوى والعوامل الداخلية والخارجية والتي تساهم في إبقاء العامل في وظيفته في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي.

8- مصادر جمع البيانات والمعلومات

1. المصادر الأولية: للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة، تم الاعتماد على أداة الاستبانة كأداة رئيسية، لجمع البيانات التي تم تصميمها وبنائها لأغراض الدراسة الحالية، حيث تم بناء الاستبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري حوكمة الموارد البشرية والانغراز الوظيفي، وذلك من خلال الاطلاع على عدد من المقاييس (الاستبانات) المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية.

2. المصادر الثانوية: تم الاستعانة بعدد من المصادر العربية والأجنبية المتوفرة، والمتمثلة في الكتب، والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل والأطروحات الجامعية، والدوريات، وشبكة المعلومات (الإنترنت)، التي تناولت موضوعي حوكمة الموارد البشرية والانغراز الوظيفي، والتي كان لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لتغطية الجانب النظري من الدراسة وكذلك دعم الجانب العملي بها.

9- حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع: دور حوكمة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي. وقد تناولت الدراسة حوكمة الموارد البشرية وفقاً لأربعة أبعاد، هي: (الشفافية- المساءلة- المشاركة- العدالة). وكذلك الانغراز الوظيفي.

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي اليمنية والكائنة في العاصمة صنعاء.

وتأتي المساءلة (Accountability) كثنائي الأبعاد الممثلة لحوكمة الموارد البشرية حيث تعد المساءلة شكلاً من أشكال المسؤولية، وتعني التزام المؤسسة بوجود معايير يتم الاحتكام إليها، وتقديم كافة الأدلة والمؤشرات عن جميع الأنشطة التي تقع على مسؤوليتها تجاه العملاء وحملة الأسهم وكافة الأطراف الأخرى المتعاملة معها، كما تتضمن المساءلة التأكد من صحة المعلومات الواردة في التقارير المالية ومؤشرات أداء الموارد البشرية كذلك تشمل المساءلة الوضوح في كافة القواعد والواجبات والوظائف وآليات العمل والأوصاف الوظيفية لكل قسم وإدارة بالمنظمة، بحيث تشمل على معايير ومواصفات دقيقة ومتعارف عليها تعد عبر تدقيق ومراجعة مستمرة من قبل متخصصين، فالمساءلة توفر إطار عمل نحو تطبيق الحوكمة الرشيدة كجزء من تحسين ثقة العملاء في أداء المنظمة (Istikomah & Kartiwi, 2023, 184).

كما تعد المساءلة من أهم المؤشرات في تطبيق حوكمة الموارد البشرية حيث تؤدي إلى سيادة العدل والمساواة بين أفراد المنظمة، وترتبط المساءلة بتقويم الأداء وتحسين العمل وتحقيق الانضباط (الجواري، 2020، 63).

كما تأتي المشاركة (Participation) كالثالث الأبعاد الممثلة لحوكمة الموارد البشرية وتعني إتاحة المجال لجميع الموظفين بالمنظمة بشكل مباشر وغير مباشر للمساهمة والتعاون في وضع القواعد والمبادئ ورسم السياسات والتعليمات والإجراءات التي تخص سير العمل ضمن معايير واضحة، والسماح بإبداء الرأي وإعطاء الفرصة للموظفين في المناقشة والابتكار مع الاستعداد لتقبل وتنفيذ المقترحات المناسبة، أن المشاركة تعني دعوة المدير لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجهه، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية. كما أنها حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، أما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وتركز المشاركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة (أحمد ومحمود، 2020، 336). والتطبيق الجيد لحوكمة الموارد البشرية يرتبط بالمشاركة الفعالة من العاملين وضرورة وجود قاعدة معلومات واضحة فيما يتعلق بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة وتمكين العاملين من القيام بأدوارهم وفق إمكانياتهم المتاحة (الجواري، 2020، 74).

وأخيراً تأتي العدالة (Justice) كرابع الأبعاد الممثلة لحوكمة الموارد البشرية، وتعني إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة، وتسعى

الأنظمة هي عرضة للخطر. ويعد هذا مؤشر واضحاً لوجود خطر في ممارسات الموارد البشرية، وهذا يدعم الحاجة إلى نموذج لحوكمة المورد البشري التي يمكن أن تضمن حوكمة وظيفة الموارد البشرية بأكملها. في حين يرى (عبد، 2022، 238) أن حوكمة الموارد البشرية تمثل أفضل أداء يمكن أن يحسن أداء الأفراد ويلبي الاحتياجات وفي بالوعد ويتحمل كل المسؤوليات، ولا سيما ما يتعلق بتكافؤ الفرص وإمكانية الوصول إليها ببسر وسهولة مع الموازنة بين الأولويات وارتباطها بما تحتاجه الأعمال وتجنب ما أمكن من التحديات والمخاطر ومحاولة تخفيف ما أمكن فضلاً عن عملية تمكين الموارد البشرية من أن تتخذ القرارات التنفيذية بكل ما يتعلق بأمر الموارد البشرية من عمليات تخطيط ورصد وتحسين. وبناءً على ما تقدم فيمكن للباحث تعريف حوكمة الموارد البشرية بأنها: الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية وتراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة بالمورد البشري، بما يمكنها من فرض سيطرتها على وحداتها وأقسامها، مما ينعكس على رفع الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة والمجتمع.

2. مبادئ حوكمة المورد البشري

حينما تمنح المنظمات تفويضاً بأعمالها، تكون ملزمة بوضع مدونة واضحة وقوية للقيم والمبادئ، والتي تعد دليلاً لسلوك الأفراد سواء أكانوا أعضاء مجلس إدارة، أم مديرين تنفيذيين، أم موظفين. وهناك عوامل مختلفة كثيرة يجب على إدارة الموارد البشرية أخذها بالحسبان عند وضع مدونة القيم والمبادئ الخاصة بها، بحيث تصبح تلك المدونة جزءاً من الخطوط الإرشادية العامة لحوكمة المورد البشري. وفي هذا السياق تصبح قيم ومبادئ المورد البشري محاولة لوضع خطوط عامة. يعرف بموجبها كل موظف في المنظمة ما يتوقع منه، وهي في الوقت ذاته محاولة لتشجيع الموظفين والمديرين التنفيذيين وأعضاء المجلس على التفكير واتخاذ قرارات على أساس منظومة القيم المشتركة. وفيما يلي توضيح مختصر لهذه الأبعاد:

تأتي الشفافية (Transparency) كأول تلك الأبعاد فهي تشير إلى إتاحة الفرصة للجميع بالاطلاع على كافة المعلومات التي تعني بها المنظمة، وكل ما يتعلق بها سواء كانت معلومات إيجابية أو سلبية وعدم إخفائها، فالشفافية هي عكس الغموض والإدارة بالصناديق السوداء. والشفافية تعني الانفتاح والوصول إلى المعلومات العامة وأن لا يكون هناك معلومات مخفية أو الكشف عنها (Istikomah & Kartiwi, 2023, 184).

تشير الشفافية إلى الانفتاح والوضوح في عملية صنع القرار وتخصيص الموارد، حيث تحتاج المنظمات إلى نظم شفافة لصنع القرار، ووضع الميزانيات، وتعقب النفقات (النفاخ، 2023، 586).

والتضحيات المرتبطة بترك مكان العمل. Artiningsih, (et al, 2023, 32)

ويتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في الدراسات والبيئات التي أجريت فيها والتي ساهمت في تحديد وبلورة معنى الانغراز كنظرية إدارية، إلا أن هذه التعريفات في مجملها يسودها اتفاق عام يبرز الانغراز الوظيفي على أنه عملية الترابط والتوافق بين أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم الوظيفة والمنظمة والمجتمع الذي يعيش فيه والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، وهذا الاتفاق يؤكد أيضاً أن الانغراز الوظيفي انغرازاً طوعياً ينبع من إرادة الفرد واختياره وليس لزاماً عليه.

ومما سبق يضع الباحث التعريف الآتي لمفهوم الانغراز الوظيفي: هو مجموعة العوامل والقوى والمؤثرات التي تؤثر في قرار العامل في البقاء أو مغادرة المنظمة.

2- أهمية الانغراز الوظيفي

يعد السبب وراء الاهتمام المتزايد بموضوع الانغراز الوظيفي إلى أهمية 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 أو المعتاد من خلال دراسة الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل. وكذلك يعد الانغراز الوظيفي أحد هذه النظريات الحديثة التي تركز على العوامل التي تشجع العاملين على البقاء في المنظمة 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، تعلل 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.

ويعرف دوران العمل بأنه "الانقطاع عن العضوية في منظمة ما من لدن شخص يستلم تعويضاً نقدياً من تلك المنظمة"

وعلى وفق هذا التعريف فإن 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. (الربيعي، 2016، 111). يرتبط الانغراز الوظيفي باحتمالية أقل لدوران الموظفين وهو أكثر تنبؤي بالدوران أكثر من المتغيرات الأخرى، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث إن الموظفين الأكثر انغرازاً في المنظمة هم أقل عرضة للبحث عن

العدالة التنظيمية لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، (العبيدي، 2024، 327)، ومن وجهة نظر (Urinov & Kenjaeva 2023.7) فإن العدالة تشمل تكافؤ الفرص الخاصة بالترقية والتدريب والتعويضات، وأن تسري هذه الأسس على جميع الموظفين بموضوعية بناء على معايير كالجدارة والكفاءة، وإتاحة الفرصة أمام الجميع للوصول إلى المناصب القيادية وفق خطة المسار الوظيفي والتعاقب القيادي المطبقة في المنظمة.

ومما تقدم تبين تزايد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بالعلوم الإدارية عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة. ويتجلى ذلك في تعاظم القناعة لدى صانعي القرار بأهمية الدور الذي يؤديه العنصر البشري بوصفه أحد أهم عناصر النجاح في المنظمات، إذ يجري التركيز على أحد المفاهيم الحديثة التي سوف تؤثر بالتأكيد في العاملين في المنظمات في العقود القادمة، وهو ما يعرف بحوكمة المورد البشري.

ثانياً: الانغراز الوظيفي

1- مفهوم الانغراز الوظيفي:

يأتي مفهوم (الانغراز) في اللغة من الفعل (عَزَزَ) ونحوه غرز الإبرة في الشيء غرزا وغرزاها دخلها في الشيء، وقد نبه كتاب الإدارة بأن فهم السلوك الخاص للأفراد داخل المنظمة من المواضيع ذات الأهمية في وقتنا المعاصر ومن ضمنها وأهمها مفهوم الانغراز الوظيفي.

فيعرف الانغراز الوظيفي بأنها: حالة شعورية مدركة، مدعومة بعوامل داخلية وخارجية تدفع العاملين للبقاء في المنظمة والارتقاء بأدائها والدفاع عنها بمختلف الوسائل المتاحة. (بريس وآخرون، 2019، 238)

كما تعرف الانغراز الوظيفي بأنها: مجموعة من العوامل والمؤثرات الجسدية والنفسية والمادية والمعنوية خارجية كانت أو داخلية والتي من شأنها المساهمة في بقاء الموظف في وظيفته وجعله جزءاً لا يتجزأ منها (النصراوي وآخرون، 2021، 243).

وعرف البعض الانغراز الوظيفي بأنه: "مجموعة من القوى والمؤثرات النفسية والاجتماعية والمالية التي تساعد في التأثير على قرار العامل في البقاء أو مغادرة المنظمة (الربيعي، 2016، 115).

الانغراز الوظيفي هو مفهوم شامل يتضمن عوامل مختلفة تمنع الموظفين من ترك وظائفهم. كما يشير الانغراز الوظيفي إلى ارتباط الموظف بوظيفته وبالمنظمة، وهو مؤشر للتنبؤ بالاحتفاظ بالموظفين أكثر دقة من الانغراز المجتمعي. كما يُعرف فيليب وميدينا-كرافن (2022) الانغراز الوظيفي على أنه الترابط بين الجوانب المختلفة للوظيفة، والمواءمة بين الشخص ووظيفته،

الاتصالات الرسمية وغير الرسمية. وتشمل الروابط الرسمية العضوية في مجموعات العمل والعلاقات المهنية التي تطور الفرد داخل المنظمة، وتتمثل الروابط غير الرسمية بمجموعات الأصدقاء والمعارف في العمل، ومن المثير للاهتمام قد تساعد الروابط داخل المنظمة على ترسيخ الأفراد في المنظمة وأن العدد الأكبر من الروابط يرتبط بمستوى أعلى من الانغراز الوظيفي.

ب - الروابط مع المجتمع : إن روابط المجتمع هي في المقام الأول تمثل عائلة وأصدقاء الموظف في المجتمع المحلي الذي يعيش فيه (الربيعي، 2016، 118). وكثير من المنظمات ترى أن الروابط لها أهمية كبيرة فكلما زادت في المنظمة والمجتمع ستؤدي إلى مستويات مرتفعة من الانغراز الوظيفي.

3- التضحية: المجموعة الثالثة من الأبعاد هي التضحية، وتمثل: "التكلفة المادية المدركة أو الفوائد النفسية التي يمكن خسارتها إذا ما ترك الوظيفة. أي: ينظر لها على أنها التكاليف المتسببة في ترك الوظيفة، أو المنظمة، أو المجتمع. ويتضمن جزأين التضحية التنظيمية و التضحية المجتمعية.

أ - التضحية التنظيمية: من الأمثلة الخاصة بالتضحيات المرتبطة بالمنظمة أو ما تعرف بالتضحيات داخل العمل: فقدان المكتب، وأنشطة الرعاية الأسرية في موقع العمل، أو الاستخدام الشخصي لمعدات الشركة، مثل: السيارات. ويمكن أن تشمل أيضاً اعتراف أقران الموظف به من خلال ما يمتلكونه من صورة إيجابية عنه.

تشير التضحيات إلى التكاليف المادية أو النفسية المتصورة المرتبطة بترك العمل، وترتبط التكاليف المتصورة الأعلى بزيادة

الانغراز الوظيفي.

ب- التضحية المجتمعية: مقدار ما يفقده الموظف من الامتيازات والفوائد التي يحصل عليها من مجتمعه (الطائي، 2021، 73).

يمكن التلاعب بالانغراز الوظيفي من خلال زيادة استخدام فرق العمل أو توفير مرونة العمل والرواتب، ومن المزايا أن معظم الموظفين لا يريدون التضحية حيث يعد الانغراز الوظيفي نتيجة للقوى الإيجابية التي تدفع الموظف إلى البقاء في منظمته، كما تشير التضحية إلى مكافآت الوظيفة والفوائد المترتبة من العمل في المنظمة (عبد الله، وأحمد، 2022، 413).

ثانياً: الدراسات السابقة

1- الدراسات المتعلقة بحوكمة المورد البشري:

خيارات وظيفية مختلفة. ومن ناحية أخرى قد يشعر بعض الموظفين المنغرضين بأنهم محاصرون في وظائف غير مناسبة أو يفقدون الدافع بسبب الخوف من المغادرة. ومن المرجح أن يبقى الموظفون في المؤسسات عندما يكون لديهم علاقات اجتماعية ومهنية قوية، مثل العلاقات مع زملائهم في العمل المشاركة في المشاريع والمشاركة في الأنشطة المجتمعية حيث إنه غالباً ما يستلزم ترك الوظيفة التخلي عن الامتيازات المألوفة والروتين والشبكات الاجتماعية، وقد أظهرت دراسات متعددة أن الموظفين الذين يشعرون بالارتباط العميق بوظائفهم هم أكثر ميلاً للبقاء مع المؤسسة مقارنةً بأولئك الذين لا يتمتعون بمثل هذا الارتباط القوي،

(Artiningsih, et al, 2023, 33)

3- أبعاد للانغراز الوظيفي:

يتكون الانغراز الوظيفي من ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في: الروابط، والملاءمة، والتضحية، وكل جانب يرتبط مع الجوانب داخل الوظيفة (الانغراز الوظيفي) أو خارج المنظمة (الانغراز المجتمعي) (الغنيماوي، وأصفهاني، 2023، 458)

1. الملاءمة: وتعرف على أنها حالة الارتياح التي يشعر بها العامل داخل المنظمة وبيئته. هذا يعني أن ملاءمة الوظيفة تتضمن الشعور العاطفي والنفسي للعاملين داخل المنظمة التي يعملون فيها وخارجها. وهناك نوعان من الملاءمة، ملاءمة مع المنظمات وأخرى مع المجتمع.

أ - الملاءمة التنظيمية: شعور الموظف بتطابق وانسجام أهدافه وورغباته مع أهداف منظمته وتظهر من خلال إحساس الفرد بالرضا أثناء العمل (الطائي، 2021، 69) أي أنه كلما كانت قيم الشخص متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، قوى لديه الانغراز تجاه المنظمة.

ب- الملاءمة مع المجتمع: إدراك الموظف بأن المجتمع الذي ينتمي إليه يتلاءم مع قيمه ومعايير الاجتماعية والدينية (الطائي، 2021، 68)، كما أن للعوامل الطبيعية دوراً مؤثراً في تحقيق الملاءمة المجتمعية مثل الشمس والمطر فضلاً عن وجود الأماكن الترفيهية (الغنيماوي، وأصفهاني، 2023، 458)

2- الروابط: تعرف على أنها مجموعة من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الفرد والمنظمات أو الأفراد الآخرين. هذه الروابط ليست بالضرورة أن تكون في مكان العمل وكذلك ليس فقط تشمل العامل بل أيضاً أفراد الأسرة. وأن التمييز بين الروابط يكون من خلال ربط العامل بالمنظمة وبالمجتمع.

أ. الروابط التنظيمية: الروابط هي الصلات الاجتماعية والنفسية والمالية بين الفرد والمنظمة والمجتمع ومجازياً، هذه هي الجذور التي تضع الموظفين في أعمالهم وفي المجتمعات التي يعيشون فيها في المنظمات، تشمل هذه الروابط

استنتاجات، أهمها: وجود علاقة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من الفساد الإداري للعاملين بقطاعات وإدارات ديوان عام وزارة التنمية المحلية بمحافظة القاهرة.

دراسة (النفاخ، 2023) بعنوان: دور حاكمية المورد البشري في البراعة التنظيمية- دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي تربية النجم الأشرف. هدفت الدراسة إلى معرفة انعكاس حاكمية الموارد البشرية في البراعة التنظيمية من خلال الكشف عن الارتباط والتأثير بين أبعاد حاكمية الموارد البشرية والبراعة التنظيمية وتم تطبيق على عينة عشوائية من موظفي التربية بمحافظة النجم مقدارها (72) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط دالة بين متغيرات الدراسة ووجود علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية بين حاكمية الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.

دراسة (أحمد، 2022) بعنوان: مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين (دراسة ميدانية)، هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر الذي تسهم به حوكمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات. حيث تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين الإداريين في مديرية الزراعة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية، وبلغت عينة الدراسة 69 مفردة وذلك بنسبة 69% من أصل العينة. وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة بقبول فرضيات الدراسة، وأن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية في الولاء التنظيمي، لدى العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا، وأن نوع الولاء التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة هو الولاء العاطفي، يليه الولاء الأخلاقي.

دراسة (عبد، 2022) بعنوان: دور خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق حوكمة الموارد البشرية، دراسة ميدانية لمجموعة من القيادات في شركة زين العراق للاتصالات. هدفت الدراسة إلى بيان دور خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق حوكمة الموارد البشرية، وتمثل مجتمع البحث في القيادات الإدارية في شركة زين للاتصالات وكان حجم العينة 72 من القيادات في شركة زين للاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: هناك علاقة ارتباط موجبة بين خفة الحركة الاستراتيجية وتحقيق حوكمة الموارد البشرية في شركة زين للاتصالات.

دراسة (حداوي، وآخرين، 2022) بعنوان: أثر حاكمية الموارد البشرية في جودة خدمة التعليم الجامعي بتوسط المقدرات الوظيفية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في عدد من كليات جامعة الكوفة، هدفت الدراسة إلى التحري عن طبيعة العلاقة بين حاكمية المورد البشري وأثرها في جودة التعليم الجامعي بتوسط المقدرات الوظيفية، اختيرت عينة من القيادات بلغ قوامها (100) شخص في عينة من الكليات لجامعة

دراسة (كريم، 2024) بعنوان: حوكمة الموارد البشرية وتأثيرها في تعزيز اللامركزية الإدارية. هدفت الدراسة إلى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين حوكمة الموارد البشرية واللامركزية الإدارية، وتم تطبيقها في محافظة كربلاء المقدسة وبلغت عينة الدراسة 105 موظف وتوصلت إلى نتائج أهمها: أن حوكمة الموارد البشرية واللامركزية الإدارية غير مطبقة بالشكل المناسب، وأن التوجه الاستراتيجي والمساءلة والشفافية والكفاءة والاستجابة تؤثر في تعزيز اللامركزية الإدارية.

دراسة (العبيدي، 2024) بعنوان: دور أبعاد حوكمة الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الإحباط الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر التدريسية في الكليات الأهلية في الموصل. هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التأثير والارتباط بين حوكمة الموارد البشرية والإحباط الوظيفي، وأبعادهما، وقد تمثل مجتمع البحث بالكوادر التدريسية العاملة في الكليات الأهلية المبحوثة (كلية الحديباء، والنور) في مدينة الموصل، اختيرت منها عينة عشوائية بلغت (83) فرداً ليتمثلوا مجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أبرزها إمكانية اعتماد الكليات المبحوثة أبعاد حوكمة الموارد البشرية بوصفه مدخلاً للتقليل

دراسة (Abedini et al, 2023) بعنوان: حوكمة الموارد البشرية في حالات الأزمات: استراتيجيات الإدارة الفعالة. هدفت الدراسة إلى استكشاف دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة حالات الأزمات، وتحديد الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز المرونة التنظيمية وضمان رفاهية الموظفين. وتم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع 30 مشاركاً في قطاعات متعددة معروفة بمواجهة الأزمات الكبيرة، بما في ذلك الرعاية الصحية وخدمات الطوارئ، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الاستراتيجية للموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في التعامل مع الأزمات بفعالية، وإن قدرة الموارد البشرية على التكيف بسرعة وكفاءة، إلى جانب التركيز على التواصل الشامل ودعم الموظفين والتأهب الاستباقي أمر بالغ الأهمية من أجل الحفاظ على الاستمرارية التشغيلية وحماية رفاهية الموظفين.

دراسة (عبدالرحمن، 2023) بعنوان: العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري بالتطبيق على وزارة التنمية المحلية المصرية. هدفت الدراسة إلى التعرف على وعي العاملين بالقطاعات والإدارات التابعة لديوان عام وزارة التنمية المحلية بمحافظة القاهرة لأهمية حوكمة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحليل تأثير معايير حوكمة الموارد البشرية في الحد من الفساد الإداري للعاملين بوزارة التنمية المحلية، من خلال عينة عشوائية للعاملين على اختلاف وظائفهم ودرجاتهم الإدارية والتي قدرت بـ (٣٦٢) مفردة، موزعين على ثلاثة قطاعات وأربع إدارات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة

التنظيمي/ بحث ميداني في وزارة الإسكان والإعمار والبلديات العامة، هدفت الدراسة إلى قياس تأثير حاكمية إدارة الموارد البشرية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، وقد طبق البحث في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة متمثلة بمجموعة شركات تابعة لها. وبلغت عينة الدراسة (147) فرداً، وتم جمع البيانات لغرض تحليلها عن طريق الاستبانة بشكل رئيسي، وتوصل البحث إلى مجموعة الاستنتاجات فكان من أهمها: تمتلك شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة الشركات للرؤية الخاصة بالموارد البشري ولكنها لا تشكل عنصراً مهماً من عناصر توجهها الاستراتيجي الذي تستطيع من خلاله استشراف المستقبل.

دراسة (أحمد، ومحمود، 2020) بعنوان: مدى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في بعض المستشفيات الحكومية دراسة ميدانية في مستشفى ابن سينا التعليمي والسالم التعليمي في مدينة الموصل، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية بأبعادها الثمانية: (التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الشفافية، توليد المعلومات، الكفاءة، العدالة، الاستجابة، المشاركة) في بعض المستشفيات الحكومية التابعة إلى دائرة صحة نينوى. وتكون مجتمع الدراسة من الكوادر الطبية في المستشفيات المبحوثة (مستشفى السالم التعليمي، مستشفى ابن سينا التعليمي) التابعة إلى دائرة صحة نينوى، واختيرت عينة مكونة من (90) من الكوادر الطبية (الأطباء والمرضى)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في بعض المستشفيات الحكومية سواء على المستوى الكلي أو الفرعي.

2- الدراسات السابقة المتعلقة بالانغراز الوظيفي:

دراسة (Yun, et al, 2024) بعنوان: صياغة العمل ورأس المال النفسي الإيجابي والدعم الاجتماعي كمنبئات للانغراز الوظيفي بين الممرضات السريريين - تصميم نموذج هيكلي، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقات بين صراع الأدوار، ورأس المال النفسي الإيجابي، والدعم الاجتماعي، وصياغة الوظيفة، وكانت عينة الدراسة الممرضين في المستشفيات العامة في كوريا الجنوبية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: يتأثر الانغراز الوظيفي للممرضات بشكل مباشر بصياغة وظائفهن، والتي تتشكل من خلال مستويات عالية من رأس المال النفسي الإيجابي والدعم الاجتماعي. عندما تتم صياغة الوظيفة، يزداد الصراع بين الأدوار، وإذا أصبحت صياغة الوظيفة صعبة بسبب الصراع الشديد بين الأدوار، فإن الانغراز الوظيفي ينخفض.

دراسة (Qasim et al. 2024) بعنوان: أثر التمكين الوظيفي على الانغراز الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في أمانة بغداد، يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر التمكين

الكوفة في منطقة الفرات الأوسط، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: وجود علاقة تأثير مباشرة بين حاكمية المورد البشري على جودة خدمة التعليم الجامعي من خلال المقدرات الوظيفية.

دراسة (srou، 2022) بعنوان: دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة الأزمات. دراسة حالة شركة peyvissac .

هدفت الدراسة إلى إظهار دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة الأزمات واستخدمت الدراسة الاستبيان وسيلة لجمع المعلومات، وكان مجتمع الدراسة موظفي شركة شركة بيريساك، حيث تم اختيار 200 موظف كعينة عشوائية، وأظهرت الدراسة عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في تحسين فعالية الموارد البشرية والتحسين المستمر وتحسين تنظيم العمل في إدارة الأزمات.

دراسة (عبدالله وعناد، 2021) بعنوان: استراتيجيات حوكمة الموارد البشرية للحد من الفساد الإداري. هدف البحث إلى معرفة هل يؤدي تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة إلى الحد من حالات الفساد الإداري؟ وهل تتوافر مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة للحد من حالات الفساد الإداري؟ وقد تمثل مجتمع البحث بـ (100) فرد من الموظفين العاملين في دائرة البطاقة الوطنية أبو غريب/بغداد، اختيرت عينة عشوائية قصدية بواقع (80) فرداً وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: توافر بعض مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، إضافة إلى أن هناك تأثيراً لبعض مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة للحد من الفساد الإداري في حين أن هناك الكثير منها ليس لها تأثير وهذا ينطبق مع الواقع الميداني.

دراسة (مرسال، 2020) بعنوان: دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية (دراسة حالة: شركة كولدير الهندسية المحدودة - الخرطوم). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها، والتعرف على مفهوم مخاطر الموارد البشرية، والكشف عن دور الحوكمة في إدارة مخاطر الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج، أهمها: أن شركة كولدير الهندسية المحدودة تعمل على تطبيق الحوكمة بالشركة، ويتضح ذلك من خلال الوسط الحسابي الذي يبلغ (3.50) بانحراف معياري (0.792)، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية المحدودة، كما أوصت بعدد من التوصيات، منها: إنشاء إدارة خاصة بالحوكمة، العمل على ترسيخ مفهوم الحد من مخاطر الموارد البشرية بين العاملين، العمل على تقليل مخاطر استغلال المنصب بالشركة.

دراسة (عبد ومحمد، 2020) بعنوان: حاكمية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحديد استراتيجيات إدارة الصراع

العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وبالتالي فإن الانغراز الوظيفي عامل مهم ومطلوب لمساعدة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في تحسين أداء ضباط الشرطة. دراسة (khan et al, 2021) بعنوان: تأثير الالتزام التنظيمي والانغراز الوظيفي على نية دوران الموظفين في صناعة الفنادق في باكستان. الدور الوسيط للرضا الوظيفي. هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة للانغراز الوظيفي والالتزام التنظيمي على نية دوران الموظفين في صناعة الفنادق في الباكستان، وتم جمع البيانات من خمسة فنادق في مدينتي إسلام آباد ورولا بندي وبلغت عينة الدراسة 736 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين الالتزام التنظيمي والانغراز الوظيفي، إضافة إلى أن الالتزام التنظيمي والانغراز الوظيفي يلعبان دوراً مهماً وعكسياً مقابل نية الدوران لدى العاملين، كما أن الرضا الوظيفي يتوسط بدرجة كبيرة في علاقة الارتباط للانغراز الوظيفي والالتزام التنظيمي في نية دوران الموظفين.

دراسة (النصراوي وآخرين ، 2021) بعنوان: دور الانغراز الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي- دراسة استطلاعية لأراء عينة من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، هدف البحث إلى التعرف على مستوى الانغراز الوظيفي للعاملين في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء بقسميه التنظيمي والمجمعي والمتمثلة بستة أبعاد فرعية: (الروابط التنظيمية- الملائمة التنظيمية- التضحية التنظيمية- الروابط المجتمعية- الملاءمة المجتمعية- التضحية التنظيمية) وعلاقته بالالتزام التنظيمي بأبعادها: (الشعوري، المعيارى المستمر) وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: أن علاقة الارتباط بين المتغيرين موضوع البحث علاقة قوية وطردية، ويثبت ذلك إن إدارة كلية الإدارة والاقتصاد موضوع البحث لديها اهتمام بالأساتذة العاملين وتسعى إلى توفير الأجواء المناسبة في بيئة العمل والتي تمكنهم من التمسك بعملهم وتقديم أفضل ما لديهم. وتحقيق النجاح لكتبتهم.

دراسة (الربيعي، والطائي، 2021) بعنوان: دور القيادة المحاورة في الانغراز الوظيفي. دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة بغداد، بهدف البحث إلى توضيح دور القيادة المحاورة بأبعادها: (الاستماع - الاحترام-التعليق-التعبير) في تعزيز الانغراز الوظيفي بأبعادها: (التضحية-الملاءمة-الارتباط) على مستوى المنظمة والمجتمع لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة بغداد، وبلغت عينة الدراسة (196) وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي بين متغيرات البحث ووجود تأثير إيجابي لأبعاد القيادة المحاورة في تعزيز الانغراز الوظيفي.

دراسة (باني، 2021) بعنوان: استقامة القيادة ودورها في تعزيز الانغراز التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين

الوظيفي على الانغراز الوظيفي لدى العاملين في أمانة بغداد، وبلغت عينة الدراسة (350) عاملاً. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود علاقة ارتباطية وتأثير للتمكين الوظيفي على الانغراز الوظيفي وأبعاده، أي أن التحسن في ممارسات التمكين الوظيفي يعزز مستوى المشاعر. والانغراز الوظيفي بين الموظفين.

دراسة (Artiningsih, et al, 2023) بعنوان: تأثير الانغراز الوظيفي والمشاركة في العمل على معدل دوران الموظفين، سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقات المتبادلة بين الانغراز الوظيفي والمشاركة في العمل ونية دوران الموظفين في إحدى مؤسسات التعليم العالي في جنوب كاليمانتان بإندونيسيا، وبلغت عينة الدراسة 300 محاضر. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الانغراز الوظيفي، والمشاركة في العمل، ونية دوران العمل إضافة إلى وجود تأثير كبير وسلبى للروابط التنظيمية على نية الدوران الوظيفي.

دراسة (حبيب، 2023) بعنوان: دور القيادة الفائقة في تعزيز الانغراز الوظيفي للعاملين- دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، هدفت الدراسة إلى توضيح علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (القيادة الفائقة) والمتغير التابع (الانغراز الوظيفي)، وطبقت الدراسة في الكليات الأهلية في محافظة كربلاء، وبلغت عينة الدراسة (120) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة كمتغير مستقل والانغراز الوظيفي كمتغير تابع، وكذلك وجود تأثير معنوي وهو تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

دراسة (Ali et al, 2022) بعنوان: تأثير رأس المال النفسي على أداء ممرضات المستشفيات العامة، الدور الوسيط للانغراز الوظيفي. هدفت الدراسة إلى التحقق في العلاقة بين رأس المال النفسي وأداء الموظفين من خلال دور الانغراز الوظيفي، وشملت عينة الدراسة 350 ممرضة يعملن في أربعة مستشفيات عامة، وتوصلت الدراسة إلى أن الانغراز الوظيفي يتوسط وبشكل كبير العلاقة بين رأس المال النفسي وأداء الموظفين، إضافة إلى أن المناخ النفسي يزيد من العلاقة بين رأس المال النفسي والانغراز الوظيفي.

دراسة (Kokyeo & Daisy, 2021) بعنوان: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في الأداء، الدور الوسيط للانغراز الوظيفي، تهدف هذه الدراسة إلى التحقق في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بين ضباط الشرطة في شرطة ماليزيا الملكية من خلال الدور الوسيط للانغراز الوظيفي، تم جمع البيانات من (309) من ضباط شرطة المرور العاملين في كوالالمبور، وتوصلت الدراسة إلى أن الانغراز الوظيفي يتوسط

الوظيفي للقادة في الجامعات المبحوثة، وطبقت الدراسة على ثلاث جامعات: هي (كربلاء، بابل، الفرات الأوسط التقنية) في محافظات بابل والنجف وكربلاء وبلغت عينة الدراسة (163) شخصاً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: 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 رشادة المورد البشري تسهم في تنمية وحشد الطاقات التنظيمية.

4- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال ما تم تقديمه من بعض الدراسات السابقة، يسعى الباحث في الاستفادة منها في متغيرات الدراسة: (حوكمة المورد البشري الانغراز الوظيفي) لإغناء جوانب الدراسة نظرياً وفكرياً ومعرفياً والارتكاز على الجوانب المستعرضة كأساس في منهجية الدراسة الحالية انطلاقاً لآخر ما توصلت إليه تلك الدراسات. ويمكن توثيق مكان الاستفادة من خلال الدراسات السابقة على النحو الآتي:

تنظيم الأفكار وبلورتها وفق الرؤى والمقاييس المستخدمة في المتغيرات الرئيسية قيد الدراسة في تلك الدراسات، وبيان أثرها على واقع منظمات الأعمال. الاطلاع على الأبحاث والمجلات والدوريات التي انبرت في دراسة المتغيرات الرئيسية لدراستنا الحالية، وتتبع نتائجهم للاستفادة منها في بناء الجانب النظري للدراسة.

5- مجال التميز في الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن سابقتها بكونها من الدراسات النادرة التي تناولت متغيرات حوكمة المورد البشري والانغراز الوظيفي.

اختلفت الدراسة الحالية عن سابقتها حيث أغلب الدراسات طبقت في قطاعات إما تعليمية حكومية مثل الجامعات أو المدارس أو قطاعات حكومية أخرى أو شركات صناعية. تتميز الدراسة عن الدراسات السابقة التي تناولت حوكمة المورد البشري والانغراز الوظيفي في كونها تطبيقية على الهيئة العامة للبريد اليمنية، وهي الدراسة الأولى في الجمهورية اليمنية التي تناولت دور حوكمة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي.

عينة البحث: تم سحب عينه عشوائية مكونه من (183) موظفاً وكانت بنسبة (40%) من المجتمع الكلي البالغ (454) موظفاً، وقد تم توزيع (180) استبانته استرجع منها (170) واستبعد منها (14) استبانته غير صالحة للتحليل، لتبقى (156) استبانته صالحة للتحليل.

في دائرة عقارات الدولة في محافظة النجف الأشرف. هدفت الدراسة إلى التعرف على استقامة القيادة ودورها في تعزيز الانغراز التنظيمي في المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: تتسم استقامة القيادة بأنها تستند إلى أخلاقيات الفضيلة حيث إن استقامة القيادة هي "التميز بين الصواب والخطأ في الدور القيادي للمرء واتخاذ خطوات لضمان العدالة والصدق وفي تمكين الآخرين وتمكينهم من متابعة أهدافهم الأخلاقية الصالحة لأنفسهم ومنظمتهم ومساعدة الآخرين على الاتصال ما يساهم في الانغراز التنظيمي للموظفين في المنظمة".

دراسة (جبار، ومحمد، 2021) بعنوان: تأثير الإبداع التقني في براعة إدارة الموارد البشرية من خلال الانغراز الوظيفي. هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير الإبداع التقني في براعة إدارة الموارد البشرية من خلال الانغراز الوظيفي، وتم إجراء الدراسة في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية، وبلغت عينة الدراسة (107) مفردات، وتوصلت الدراسة إلى أن شركة الاتحاد للصناعات الغذائية أبدت قدرتها على توجيه براعة إدارتها لمواردها البشرية في الإبداع التقني بشكل مباشر، وفي الانغراز الوظيفي بشكل غير مباشر، لا سيما وأنها تعول على الارتباط والتضحية عندما تحاول الارتقاء بمستويات عالية من الإبداع وتلجأ إلى الملاءمة عندما تحاول أن تخفض مستوى إبداعها التقني.

دراسة (بريس وآخرين ، 2019) بعنوان: دور الانغراز التنظيمي في تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي أثناء أوقات التآكل البيئي، بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات في الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات. يهدف البحث إلى اختبار العلاقة بين الانغراز الوظيفي بأبعادها: الروابط والملاءمة والتضحية) ومنطلقات التجديد الاستراتيجي، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبيان لعينة من القيادات الإدارية بلغت (50) مديراً من العاملين في الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: أن الانغراز الوظيفي يؤثر بشكل كبير على منطلقات التجديد الاستراتيجي المستمر، وبشكل أقل مع التجديد الاستراتيجي الجذري.

3- الدراسات التي تناولت حوكمة الموارد البشرية والانغراز الوظيفي:

دراسة (الربيعي، 2016) بعنوان: توظيف حاكمية المورد البشري في تعزيز الانغراز الوظيفي من خلال الطاقة التنظيمية المنتجة-دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات العراقية سعت هذه الدراسة إلى قياس حاكمية المورد البشري من خلال الطاقة التنظيمية المنتجة، وانعكاس ذلك على الانغراز

جدول رقم (1) اختيار عينة الدراسة والاستبيانات المستعدة والمستبعدة واستجابة المبحوثين

الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المستعدة		الاستبيانات غير المستعدة		الاستبيانات غير الصالحة للتحليل		الاستبيانات الخاضعة للتحليل	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
100%	180	94.4%	170	6.6%	10	8.2%	14	91.8%	156

أداة البحث: تتمثل أداة الدراسة في قسمين، هما:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية وهي الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي.

القسم الثاني: ويتضمن (32) فقرة ضمن مقياس ليكرت (Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو التالي:

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
5	4	3	2	1

وقد توزعت الفقرات (32) لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادها، وهي:

- الفقرات (1-20) وتقيس المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية

- الفقرات من 21-32 وتقيس البعد التابع (الانغراز الوظيفي)

جدول رقم (2) المتغير المستقل والتابع

المتغير المستقل	تسلسل الفقرات
حوكمة الموارد البشرية	20-1
الشفافية	5 - 1
المساءلة	10 - 6
المشاركة	15-11
العدالة	20-16
المتغير التابع	
الانغراز الوظيفي	32-21

صدق وثبات الأداة:

اعتمد الباحث للتأكد من صلاحية الاستبانة على (4) محكمين متخصصين في مجال الإدارة، وقد قاموا بتعديل الاستبانة من حذف وإضافة واستبدال لبعض فقراتها، وتم الأخذ بإرشاداتهم حيث تم تعديل الاستبانة بناء على هذه الملاحظات، إلى أن وصلت إلى صيغتها النهائية. كما تم إجراء اختبار الثبات لمقاييس البحث باستخدام معامل ألفا - كرونباخ (Alpha Cronbach)، والذي بلغ (0.906) لإجمالي أبعاد حوكمة الموارد البشرية و (0.869) للانغراز الوظيفي وفقاً لاتجاهات

عينة البحث، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي الذي يُمثل الجذر التربيعي للثبات، حيث بلغ (0.951) لإجمالي أبعاد حوكمة الموارد البشرية و (0.932) للانغراز الوظيفي، وأيضاً كانت قيم معاملات الثبات لأبعاد حوكمة الموارد البشرية كمتغير مستقل مرتفعة وتراوح بين (0.873 حتى 0.726) وهي قيمة أكبر من (٠,٧)، مما يعنى القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس، ومن ثم يمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات ويُمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على المجتمع ككل.

الجدول (3) الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل الفا- كرونباخ

م	المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
حوكمة الموارد البشرية				
1	الشفافية	5	0.797	0.892
2	المساءلة	5	0.873	0.943
3	المشاركة	5	0.845	0.919
4	العدالة	5	0.726	0.852
الانغراز الوظيفي				
		12	0.869	0.932

الأساليب الإحصائية: لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل، فضلاً عن استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: لتحقيق أغراض هذه الدراسة تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic) Measures وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والإجابة عن أسئلة الدراسة.
- 2- اختبار الاعتمادية: Reliability وذلك باستخدام معامل Alfa Cronbach لاختبار ثبات استجابات العينة واختبار مدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.
- 3- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حدة على المتغير التابع.

خصائص عينة الدراسة:

يتضح من الجدول رقم (4) أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع يشير إلى أن الأغلبية من عينة البحث من الذكور ويحوزون نسبة (80.1 %) في حين بلغت نسبة الإناث (19.9 %) وفقاً لردود عينة البحث. أما ما يخص العمر فالعينة (أقل من 30) شكلت النسبة الأكبر حيث بلغت

جدول رقم (4) خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	125	80.1
	إناث	31	19.9
	الإجمالي	156	100.0%
العمر	أقل من 30 سنة	63	40.4
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	41	26.3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	26	16.7
	أكثر من 50 سنة	26	16.7
	الإجمالي	156	100.0%
المستوى الوظيفي	مختص	86	55.1
	رئيس قسم	34	21.8
	مدير إدارة	33	21.2
	مدير عام	3	1.9
	الإجمالي	156	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	23.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	26	16.7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	51	32.7
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	27	17.3
	أكثر من 20 سنة	15	9.6
	الإجمالي	156	100.0%
المؤهل	ثانوية	28	17.9
	دبلوم	34	21.8
	البكالوريوس	87	55.8
	دراسات عليا	7	4.5
	الإجمالي	156	100.0%

الإجمالي	156	100.0%
----------	-----	--------

التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة: تم تصنيف نتائج إجابات المبحوثين بحسب وسطها الحسابي الى خمسة خيارات (مرتفعة جدا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا) ، بحسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم توزيع مدى الدرجات 1-5=4 على خمسة خيارات، حيث يبلغ طول كل مستوى (4/5=)0.80 فيصبح كل مستوى كما يوضحه جدول رقم (5)

جدول رقم (5) تصنيف طول الفئات وفقا للوسط الحسابي

ت	طول الفئة	مستوى القبول
1	180	منخفض جدا
2	181 - 260	منخفض
3	261 - 340	متوسط
4	341 - 420	مرتفع
5	421 - 5	مرتفع جدا

بمتوسط حسابي (3.2077) وبأهمية نسبية (64.15%)، يليه بعد الشفافية بمتوسط حسابي (3.0269) وبأهمية نسبية (60.54%)، وأخيرا بعد المساءلة بمتوسط حسابي (2.9321) وبأهمية نسبية (58.64%)، وهذا يعني أن تصورات الموظفين كانت أيضا متوسطة لكافة أبعاد حوكمة الموارد البشرية.

يتضح من الجدول (6) أن متوسط حوكمة الموارد البشرية لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد جاءت متوسطه حيث بلغت (3.1295) ، وبأهمية نسبية بلغت (62.59%)، كما أن أبعاد حوكمة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة، وأعلىها في الأهمية عند المبحوثين بعد العدالة بمتوسط حسابي (3.3513) وبأهمية نسبية (67.026%)، يليه بعد المشاركة

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة متغيرات حوكمة الموارد البشرية

الترتيب	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة
3	الشفافية	3.0269	.77712	60.54	متوسطة
4	المساءلة	2.9321	.78617	58.64	متوسطة
2	المشاركة	3.2077	.75345	64.15	متوسطة
1	العدالة	3.3513	.64673	67.026	متوسطة
	المتوسط العام لحوكمة الموارد البشرية	3.1295	.58552	62.59	متوسطة
	الانغراز الوظيفي	3.4631	.56908	69.26	مرتفعة

العامه للبريد والذي وضعت له (20) فقرة توزعت إلى أربعة أبعاد، وذلك كما يلي:

البعد الأول الشفافية: وضعت لهذا البعد (5) فقرات لمعرفة مستوى الشفافية عند العاملين في الهيئة العامة للبريد، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية لإجابات أفراد العينة والموضحة في الجدول (7) أدناه:

كما يلاحظ من الجدول السابق ارتفاع الانغراز الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة العامة للبريد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4631)، وبنسبة موافقة على مضمون هذه الفقرة بلغت (69.26%)، وهذا يدل على أن مستوى الانغراز الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً.

المحور الأول: حوكمة الموارد البشرية يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى حوكمة الموارد البشرية لدى العاملين في الهيئة

جدول (7): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالشفافية

م	عبارات القياس المتعلقة بالشفافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تطبق الهيئة مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة بين العاملين بها على اختلاف الأقسام والإدارات	3.13	0.958	62.6%	متوسط	2
2	يتم إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالاطلاع على كافة المعلومات والقرارات وعدم إخفائها	3.22	1.08	64.4%	متوسط	1
3	تفصح الهيئة عن كافة التقارير والبيانات والإحصاءات الخاصة بالموارد البشرية وتنشرها بصورة دورية	2.93	1.30	58.6%	متوسط	4
4	تنصف إجراءات العمل المطبقة في الهيئة بالوضوح وعدم الغموض.	2.77	0.922	55.4%	متوسط	5
5	تفصح الهيئة عن التغييرات الجوهرية في آليات إدارة الموارد البشرية	3.08	0.920	61.6%	متوسط	3
	المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو الشفافية	3.03	0.777		متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS)،

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة على فقرات بعد الشفافية كانت في

بالاطلاع على كافة المعلومات والقرارات ، في حين نجد أن الفقرة رقم (4) هي التي حصلت على أقل نسبة موافقة وبمستوى متوسط حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ (2.77) وبانحراف معياري (0.922) ويشير ذلك إلى أن إجراءات العمل المطبقة في الهيئة تتصف بالوضوح وعدم الغموض.

البعد الثاني المساءلة: وضعت لهذا البعد (5) فقرات لمعرفة مستوى المساءلة عند العاملين في الهيئة العامة للبريد، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة والموضحة في الجدول أدناه:

جدول (8): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمساءلة.

م	عبارات القياس المتعلقة بالمساءلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تتصف القواعد والواجبات واليات العمل والأوصاف الوظيفية بالوضوح ووجود معايير يحتمل إليها	2.81	0.931	56.2%	متوسطة	3
2	تطبق الهيئة الآليات المناسبة من قوانين وأنظمة المحاسبة الشخص المقصر أيا كان موقعه الوظيفي	2.69	0.914	53.8%	متوسطة	5
3	تفعل الهيئة دور لجان التدقيق والرقابة الداخلية والخارجية على الأقسام والإدارات	2.80	1.05	56%	متوسطة	4
4	تتسم العقوبات المطبقة بالهيئة بالتدرج حسب طبيعة وأضرار المخالفات المرتكبة	3.53	0.905	70.6%	مرتفعة	1
5	تلتزم الهيئة بآليات مساءلة واضحة للعاملين وفقا للصلاحيات الممنوحة لهم	2.84	1.02	56.8%	متوسطة	2
	المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو المساءلة	2.932	0.786		متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS)،

العاملين يرون أن العقوبات المطبقة بالهيئة تتسم بالتدرج حسب طبيعة وأضرار المخالفات المرتكبة ، في حين نجد أن الفقرة رقم (2) هي التي حصلت على أقل نسبة موافقة وبمستوى متوسط حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ (2.69) وبانحراف معياري (0.914) ويشير ذلك إلى أن العاملين يرون أن الهيئة تطبق قوانين وأنظمة المحاسبة على الشخص المقصر أيا كان موقعه الوظيفي بدرجة متوسطة.

البعد الثالث المشاركة: وضعت لهذا البعد (5) فقرات لمعرفة مستوى المشاركة عند العاملين في الهيئة العامة للبريد، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة والموضحة في الجدول أدناه:

جدول (9): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمشاركة.

م	عبارات القياس المتعلقة بالمشاركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يتعاون جميع العاملين بالهيئة في وضع القواعد ورسم السياسات والتعليمات والإجراءات التي تخص سير العمل	3.21	0.950	64.2%	متوسطة	3
2	تتسم بيئة العمل بالهيئة بالمرونة والاتصال بين مختلف الإدارات لتبادل الخبرات وإيجاد ثقافة تنظيمية مشتركة.	3.27	0.946	65.4%	متوسطة	2
3	يشجع العاملين على المشاركة والابتكار في العمل من خلال نظم المكافآت والحوافز.	3.04	0.999	60.8%	متوسطة	4
4	تطبق الهيئة أنظمة الاجتماعات الدورية وسياسة الباب المفتوح وصندوق الشكاوى والمقترحات دعماً لمشاركة العاملين	2.97	0.919	59.4%	متوسطة	5
5	توجد مصداقية لدى إدارة الهيئة في تنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها	3.54	0.979	70.8%	مرتفعة	1
	المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو المشاركة	3.21	0.755		متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS)،

المستوى المتوسط حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح والذي بلغ (3.21) وبانحراف معياري (0.755) هذا

المستوى المتوسط حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح والذي بلغ (3.03) وبانحراف معياري (0.777) كما تشير قيمة الانحراف المعياري المنخفضة إلى أن هناك اتفاق من قبل أفراد العينة على ما جاء في هذا البعد وهذا يشير إلى أن مستوى الشفافية عند العاملين في الهيئة العامة للبريد كان في المستوى المتوسط ، كما نلاحظ أن جميع الفقرات كانت في المستوى المتوسط ، كما نجد أن الفقرة رقم (2) التي حصلت على أعلى نسبة موافقة وبمستوى متوسط حيث يؤكد على ذلك المتوسط الحسابي والذي بلغ (3.22) وبانحراف معياري (1.08) وهذا يدل على أن الهيئة تتيح الفرصة لجميع العاملين

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة على فقرات بعد المساءلة كانت في المستوى المتوسط حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح والذي بلغ (2.932) وبانحراف معياري (0.786) هذا يشير إلى أن مستوى المساءلة من وجهة نظر العاملين في الهيئة العامة للبريد كان في المستوى المتوسط، كما نلاحظ أن مستوى إجابات أفراد العينة قد تركزت في المستوى المتوسط لعدد (4) فقرات والمستوى المرتفع لعدد (1) فقرة ، حيث نجد أن الفقرة رقم (4) التي حصلت على أعلى نسبة موافقة وبمستوى مرتفع حيث يؤكد على ذلك المتوسط الحسابي والذي بلغ (3.53) وبانحراف معياري (0.905) وهذا يدل على أن

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة على فقرات بعد المشاركة كانت في

حصلت على أقل نسبة موافقة وبمستوى متوسط حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ (2.97) وبانحراف معياري (0.919) ويشير ذلك إلى أن العاملين يرون أن الهيئة تطبق أنظمة الاجتماعات الدورية وسياسة الباب المفتوح وصندوق الشكاوي والمقترحات وبمستوى متوسط.

البعد الرابع العدالة: وضعت لهذا البعد (5) فقرات لمعرفة مستوى العدالة عند العاملين في الهيئة العامة للبريد، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة والموضحة في الجدول أدناه:

جدول (10): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالعدالة.

م	عبارات القياس المتعلقة بالعدالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تعمل الهيئة على المساواة بين العاملين واحترام حقوقهم	3.13	0.962	62.6%	متوسط	4
2	تعمل الهيئة على تقسيم المسؤوليات والأعمال بين العاملين بطريقة منصفة	3.65	0.847	73%	مرتفع	1
3	تفعل الهيئة مبدأ تكافؤ الفرص للتدريب والترقية بين العاملين على أساس الكفاءة والجدارة	3.27	0.999	65.4%	متوسط	3
4	تطبق الهيئة مفهوم تخطيط المسار الوظيفي بشكل عادل لإعداد كوادر متميزة	3.62	0.883	72.4%	مرتفع	2
5	توجد قواعد ولوائح تضمن تحقيق العدالة والإنصاف فيما يخص الأجر العادل	3.09	0.980	61.8%	متوسط	5
	المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو العدالة	3.35	0.6467	67%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS)،

والأعمال بين العاملين بطريقة منصفة في حين نجد أن الفقرة رقم (5) هي التي حصلت على أقل نسبة موافقة وبمستوى متوسط حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ (3.09) وبانحراف معياري (0.980) ويشير ذلك إلى أن العاملين يرون أن تواجد قواعد ولوائح تضمن تحقيق العدالة والإنصاف فيما يخص الأجر وبدرجة متوسطة.

المحور الثاني: الانغراز الوظيفي

لمعرفة مستوى الانغراز الوظيفي عند العاملين في الهيئة العامة للبريد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة والموضحة في الجدول أدناه:

جدول (11): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالانغراز الوظيفي

م	عبارات القياس المتعلقة بالانغراز الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة	الترتيب
1	هناك انسجام وملاءمة بيني وبين المجتمع الذي أعيش فيه	3.79	0.833	75.8%	مرتفع	3
2	يعد المجتمع الذي أعيش فيه بمثابة بيتي الكبير	3.56	0.756	71.2%	مرتفع	6
3	أمتلك المهارات والقدرات التي تتطلبها وظيفتي	3.58	1.009	71.6%	مرتفع	5
4	أشعر بالتلاؤم والانسجام بيني وبين الهيئة التي أعمل فيها	3.87	0.809	77.4%	مرتفع	1
5	لا يوجد شيء يمنع العامل من الارتباط بجذوره العائلية (العشيرة) والمتواجدة في المجتمع نفسه الذي يعيش فيه.	3.85	0.708	77%	مرتفع	2
6	تمسك العاملين بوظائفهم لاعتقادهم بأن الهيئة تخطط لتحقيق أهداف واقعية	2.70	1.104	54%	متوسط	12
7	العاملون مستعدون للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الإسهام في نجاح الهيئة واستمرارها.	3.61	0.899	72.2%	مرتفع	4
8	يشعر العاملون أثناء العمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد	3.29	0.937	65.8%	متوسط	10

9	إن مغادرتي الهيئة لأي سبب يجعلني أخسر بعض التقدير والاحترام المجتمعي.	3.30	0.861	66%	متوسط	9
10	عند مغادرتي الهيئة فأني أخسر أصدقاء كثيرين من الصعب تعويضهم.	3.22	0.884	64.4%	متوسط	11
11	توجد منافع وامتيازات غير المرتب الشهري أحصل عليها من الهيئة.	3.34	0.926	66.8%	متوسط	8
12	عند انتقالتي لمؤسسة أخرى سأخسر بعض الامتيازات التي أحصل عليها حالياً	3.44	0.866	68.8%	مرتفع	7
المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو الانغراز الوظيفي		3.46	0.5691	69.2%	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث من استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS)،

بوظائفهم لا اعتقادهم بأن الهيئة تخطط لتحقيق أهداف واقعية وبمستوى متوسط.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية السائدة وبين مستوى الانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي.

يتبين من الجدول (12) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة وبالغة (22.488) من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 154)، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.357) والذي يدل على العلاقة الموجبة المتوسطة بين المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية والمتغير التابع الانغراز الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.127) أي أن حوكمة الموارد البشرية تفسر (12.7%) من التباين الحاصل في الانغراز الوظيفي، مما يدل على وجود أثر لحوكمة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة على فقرات محور الانغراز الوظيفي كانت في المستوى المرتفع حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح والذي بلغ (3.46) وبانحراف معياري (0.5691) هذا يشير إلى أن مستوى الانغراز الوظيفي عند العاملين في الهيئة العامة للبريد كان في المستوى المرتفع، كما نلاحظ أن مستوى إجابات أفراد العينة قد تركزت في المستوى المرتفع لعدد (7) فقرات والمستوى المتوسط لعدد (5) فقرات، حيث نجد أن الفقرة رقم (4) التي حصلت على أعلى نسبة موافقة وبمستوى مرتفع حيث يؤكد على ذلك المتوسط الحسابي والذي بلغ (3.87) وبانحراف معياري (0.809) وهذا يدل على أن العاملين يشعرون بالتلاؤم والانسجام بينهم وبين الهيئة التي يعملون فيها في حين نجد أن الفقرة رقم (6) هي التي حصلت على أقل نسبة موافقه وبمستوى متوسط حيث تؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.70) وبانحراف معياري (1.104) ويشير ذلك إلى أن العاملين يرون أن تمسكهم

جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصادر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	1	6.396	28.954	a357.	.127	22.488	0.000
الخطأ المعياري	154	43.802	.124				
الكلية	155	50.198					

دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي، وتفسير ذلك يرجع إلى أن المبحوثين يتجسد انغرازهم الوظيفي من خلال استئثارهم بحوكمة الموارد البشرية.

وبناء على ذلك يمكن اختبار الفرضية من خلال الجدول رقم (13) حيث تشير نتائج الجدول إلى أن حوكمة الموارد البشرية تؤثر في الانغراز الوظيفي استناداً إلى قيم T المحسوبة والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على: وجود علاقة أثر ذي

جدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر حوكمة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
حوكمة الموارد البشرية	.347	.048	.357	4.742	.000

العاملين بالهيئة العامة للبريد بمقدار (34.7%) وهو ما يؤكد على صحة الفرضية.

كما يلاحظ من الجدول أن معامل الميل الحدي (B) بلغ (0.347)، أي أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في حوكمة الموارد البشرية فإن ذلك سيزيد من الانغراز الوظيفي لدى

الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.282) والذي يدل على العلاقة الموجبة المتوسطة بين المتغير المستقل الشفافية والمتغير التابع الانغراز الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.079) أي أن الشفافية تفسر (8 %) من التباين الحاصل في الانغراز الوظيفي، مما يدل على أثر للشفافية في الانغراز الوظيفي، وبناء على ذلك يمكن اختبار الفرضية من خلال الجدول رقم (15)

جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصادر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F =
الانحدار	1	3.988	3.988	a282.	0.079	13.291	0.000
الخطأ المعياري	154	46.210	.300				
الكل	155	50.198					

الانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي، وهذا يعني ان المبحوثين يتأثر شعورهم بالانغراز الوظيفي من خلال الشفافية.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وبين مستوى الانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي.

يتبين من الجدول (14) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة (13.291) من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 154)، ويتضح من الجدول معنوية نموذج

تشير نتائج الجدول إلى أن الشفافية تؤثر في الانغراز الوظيفي استنادا إلى قيم T المحسوبة والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني قبول الفرضية والتي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وبين

جدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الشفافية في الانغراز الوظيفي

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
الشفافية	0.206	0.057	0.282	3.646	0.000

كما يلاحظ من الجدول أن معامل الميل الحدي (B) بلغ (0.206)، أي أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الشفافية فإن ذلك سيزيد من الانغراز الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للبريد بمقدار (20.6%) وهو ما يؤكد على صحة الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة وبين مستوى الانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي.

جدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصادر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F =
الانحدار	1	3.261	3.261	a255.	.065	10.701	.001
الخطأ المعياري	154	46.936	.305				
الكل	155	50.198					

المساءلة والمتغير التابع الانغراز الوظيفي ، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.065) اي ان المساءلة تفسر (6.5%) من التباين الحاصل في الانغراز الوظيفي، مما يدل على أثر هام للمساءلة في الانغراز الوظيفي، وبناء على ذلك يمكن اختبار الفرضية من خلال الجدول رقم (17)

يتبين من الجدول (16) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استنادا إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (10.701) من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 154)، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.255) والذي يدل على العلاقة الموجبة المتوسطة بين بعد

جدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المساءلة في الانغراز الوظيفي

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
المساءلة	.185	.056	.255	3.271	.001

واحدة في المساءلة فإن ذلك سيزيد من الانغراز الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للبريد بمقدار (18.5%) وهو ما يؤكد على صحة الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة وبين مستوى الانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي.

تشير نتائج الجدول إلى أن المساءلة تؤثر في الانغراز الوظيفي استنادا إلى قيم T المحسوبة والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة وبين الانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي. كما يلاحظ من الجدول أن معامل الميل الحدي (B) بلغ (0.185)، أي أن أي زيادة بمقدار وحدة

جدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصادر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F =
الانحدار	1	1.836	1.836	.191 ^a	.037	5.847	.017
الخطأ المعياري	154	48.362	.314				
الكل	155	50.198					

والمتغير التابع الانغراز الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.037) أي أن المشاركة تفسر (3.7%) من التباين الحاصل في الانغراز الوظيفي، وهي قوة تفسيرية ضعيفة، وبناء على ذلك يمكن اختبار الفرضية من خلال الجدول رقم (19)

يتبين من الجدول (18) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استنادا إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (35.153) من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات جرية (1، 154)، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.191) والذي يدل على العلاقة الموجبة بين بعد المشاركة

جدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المشاركة في الانغراز الوظيفي

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
المشاركة	.144	.060	.191	2.418	.017

تشير نتائج الجدول (19) إلى أن المشاركة تؤثر في الانغراز الوظيفي استنادا إلى قيم T المحسوبة والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة وبين الانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي. كما يلاحظ من الجدول أن معامل الميل الحدي (B) بلغ (0.144)، أي أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المشاركة فإن ذلك سيزيد من الانغراز الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للبريد بمقدار (14.4%) وهو ما يؤكد على صحة الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة وبين مستوى الانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي.

جدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصادر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F =
الانحدار	1	8.912	8.912	.421 ^a	.178	33.242	0.000
الخطأ المعياري	154	41.286	.268				
الكل	155	50.198					

العدالة والمتغير التابع الانغراز الوظيفي ويتضح من الجدول أن العدالة تفسر (17.8%) من التباين الحاصل في الانغراز الوظيفي، وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل على أثر للعدالة في الانغراز الوظيفي، وبناء على ذلك يمكن اختبار الفرضية من خلال الجدول رقم (21)

يتبين من الجدول (20) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة استنادا إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (35.153) من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات جرية (1، 154)، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.421) والذي يدل على العلاقة الموجبة المتوسطة بين بعد

جدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العدالة في الانغراز الوظيفي

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
العدالة	.371	.064	.421	5.766	0.000

والمهنيين وممثلين عن القطاعين العام والخاص، بهدف زيادة الفهم بقضايا حوكمة المورد البشري وإنجاز التغييرات المطلوبة في مختلف المجالات ووفقاً لما يأتي:

- مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة واقتراح التغييرات اللازمة بما ينسجم مع المبادئ العامة لحوكمة المورد البشري مثل قانون الخدمة المدنية.

- استحداث مركز متخصص في قيادة المنظمات والهيئات يهتم بقضايا حوكمة المورد البشري ويتولى مهمة إعداد برامج تدريبية خاصة لترسيخ أهداف ومتطلبات حوكمة المورد البشري ورسم استراتيجية الموارد البشرية للجامعة المتوافقة مع استراتيجيتها الكلية.

- نشر ثقافة حوكمة المورد البشري وترسيخها في ثقافة الوزارات والهيئات والجامعات بوصفها آلية لحماية حقوق العاملين عن طريق وسائل الإعلام والعلاقات العامة بوصفها خط الدفاع الأول ضد أي فساد يحاول أن يسلب حقوقهم.

- تعزيز الانغراز الوظيفي في الهيئة العامة للبريد من خلال توفير المناخ الملائم للعاملين والذي يشجع على الأفكار المبتكرة وتقديم أفضل ما لديهم مما يؤدي إلى تعزيز التفاني والتضحية في الهيئة.

- ضرورة الاهتمام بتبني الاستراتيجيات المناسبة لزيادة وتعزيز مستوى الانغراز الوظيفي لضمان الاحتفاظ بالعاملين وعدم تركهم لوظائفهم.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

- أحمد، حسام قرني (2022). مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين (دراسة ميدانية). المجلة المصرية للتنمية والتخطيط. المجلد 30، العدد 3، سبتمبر.

- أحمد، ميسون، ومحمود، أحمد. (2020). مدى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في بعض المستشفيات الحكومية دراسة ميدانية في مستشفى (ابن سينا التعليمي والسالم التعليمي) في مدينة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 16، العدد 52،

-باني، باسم، والخاقاني، ضرغام. (2021). استقامة القيادة ودورها في تعزيز الانغراز التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في دائرة عقارات الدولة في محافظة النجف الأشرف. مجلة آداب الكوفة. العدد 50، الجزء الثاني

-بريس، أحمد، وعليوي، علي، ووادي، امير (2019). دور الانغراز التنظيمي في تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي أثناء أوقات التآكل البيني، بحث استطلاعي تحليلي لأراء

تشير نتائج الجدول (21) إلى أن العدالة تؤثر في الانغراز الوظيفي استناداً إلى قيم T المحسوبة والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني قبول الفرضية والتي تنص على: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة وبين الانغراز الوظيفي. لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي. كما يلاحظ من الجدول أن معامل الميل الحدي (B) بلغ (0.371)، أي أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في العدالة فإن ذلك سيزيد من الانغراز الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للبريد بمقدار (37.1%) وهو ما يؤكد على صحة الفرضية.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً الاستنتاجات:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسط حوكمة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة وهذا يعكس التصور السلبي لحوكمة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي.

يتبين من خلال التحليل الإحصائي أن الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي تمتلك حوكمة الموارد البشرية ولكنها لا ترتقي إلى مستوى الطموح العالي وخاصة من ناحية المساءلة والشفافية للموارد البشرية، إذ إن نسبة الاستجابة لهذين البعدين أقل من الأبعاد الأخرى.

- أشارت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات العاملين لكل من الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة جاءت بدرجة متوسطة ولم تصل إلى المستوى المرغوب.

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الانغراز الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد كان مرتفعاً ويعد هذا القدر المرتفع من الانغراز الوظيفي لدى العاملين مؤشراً إيجابياً، ويعزو الباحث ذلك إلى شعور العاملين بالتلاؤم والانسجام بينهم وبين الهيئة إضافة إلى عدم وجود ما يمنع العامل من الارتباط بجذوره العائلية (العشيرة) والمتواجدة في المجتمع نفسه الذي يعيش فيه.

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية في الانغراز الوظيفي من وجهة نظر الباحثين.

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة الموارد البشرية المتمثلة في (الشفافية، المساءلة، المشاركة، والعدالة) في الانغراز الوظيفي من وجهة نظر الباحثين.

ثانياً: التوصيات:

- لابد من وجود لجنة عمل مستقلة في الوزارات والهيئات العامة، تتكون من الخبراء والمختصين من الأكاديميين

تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 18، العدد 3

- العبيدي، نور علي، (2024) دور أبعاد حوكمة الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الإحباط الوظيفي، دراسة تحليلية لأراء عينة من الكوادر التدريسية في الكليات الأهلية في الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 1.

- الغنيموي، حازم، وأصفهاني، علي، (2023)، دور البراعة التنظيمية في تعزيز الانغراز الوظيفي، دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 47.

-- كريم، عادل محسن، (2024)، حوكمة الموارد البشرية وتأثيرها في تعزيز اللامركزية الإدارية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 2024، المجلد 1، العدد 77،

-مرسال، منى (2020). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية. دراسة حالة: شركة كولدير الهندسية المحدودة في الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد (88) العدد 4.

-النصراوي، عادل، وحמיד، أمجد، والغانمي، أحمد (2021). دور الانغراز الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. المجلد 17، العدد 68.

-النفخ، علي محسن (2023) دور حاكمية المورد البشري في البراعة التنظيمية - دراسة تطبيقية لأراء عينة من موظفي تربية النجف الأشرف، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 2023، المجلد 2، العدد 73،

-هنطش، عصام محمود، وإبراهيم، السيد أحمد (2019). الإدارة الرشيدة والحوكمة. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع. دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، دسوق.

ثانيا المراجع الأجنبية

-Abedini, N., Falsafi Fard, M., Bakhshayesh Ardestani, S., Alaei, N., & Askari Masuleh, S. (2023). Human Resource Governance in Crisis Situations: Strategies for Effective Management. International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB), 3(1), 114-121.

- Ali Irtaza Muhammad Majid Khan · Sadia Shakeel · Bahaudin G. Mujtaba.(2022), Impact of Psychological Capital on Performance of Public Hospital Nurses: the Mediated Role of Job Embeddedness,. Public Organization Review (2022) 22:135–15

-Artiningsih Dwi Wahyu and others . (2023) The impact of job embeddedness and work engagement on staff turnover, journal of Business and Management Studies 5(3):80-96, June.

- Istikomah, I., & Kartiwi, K. (2023). Influence Good Governance on Cooperative Performance in West

عينة من القيادات في الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات. مجلة الإدارة والاقتصاد. المجلد 8، العدد 31،

-جبار، دعاء، ومحمد، أثير. (2021). تأثير الإبداع التقني في براعة إدارة الموارد البشرية من خلال الانغراز الوظيفي.

مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية. المجلد 27، العدد 125.

-- الجوارى، أحمد خزعل، (2020)، توظيف مبادئ حوكمة الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة مقارنة لعينة من المستشفيات الحكومية والأهلية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق.

-حبيب، مروة ظاهر (2023)، دور القيادة الفانقة في تعزيز الانغراز الوظيفي للعاملين-دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء.

-حدادي، أميرة، ومهدي، ميادة، والذبحاوي، عامر. (2022). أثر حاكمية الموارد البشرية في جودة خدمة التعليم الجامعي بتوسيط المقدرات الوظيفية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات في عدد من كليات جامعة الكوفة. مجلة كلية التراث الجامعة. المجلد 1، العدد 34.

-الربيعي، رشاد عباس. (2016). توظيف حاكمية المورد البشري في تعزيز الانغراز الوظيفي من خلال الطاقة التنظيمية المنتجة. رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

-الربيعي، رشاد، والطائي، حيدر. (2021). دور القيادة المحاورة في الانغراز الوظيفي. دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة بغداد. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. المجلد 17، العدد 70،

-الطائي، حيدر، (2021)، دور القيادة المحاورة في تعزيز الانغراز الوظيفي، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة بغداد، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة كربلاء.

-عيد الله، عبدالله، وعناد، إبراهيم. (2021). استراتيجية حوكمة الموارد البشرية للحد من الفساد الإداري. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. مجلد 17، العدد 53، الجزء الأول،

-عبد، ناظم، ومحمد، قاسم. (2020). حاكمية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحديد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي/ بحث ميداني في وزارة الإسكان والإعمار والبلديات العامة، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية (مجلة الدنانير سابقا) المجلد 1، العدد 19

-عبد، وليد دحام،(2022)، دور خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق حوكمة الموارد البشرية، دراسة ميدانية لمجموعة من القيادات في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية، المجلد 5 العدد 7.

-عبدالرحمن، محمد رمضان، (2023)، العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري التطبيق على وزارة التنمية المحلية المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 14، العدد الثالث، يوليو .

-عبدالله، ده رون، وأحمد، به هار، (2022)، الاستقامة التنظيمية ودورها في تحقيق الانغراز الوظيفي: دراسة

Java. The International Journal of Business Review, 5(2), 181-192.

-Khan A, Muneer,S,. Shahb A, Hussainc, N , Abrod , S, Mahare S , (2021) The Impact of Organisational Commitment and Job Embeddedness on Employee Turnover Intention in the Hotel Industry of Pakistan: The Mediating Impact of Job Satisfaction , International Journal of Innovation, Creativity and Change. Volume 15, Issue 5. 165- 178.

-Kokyeo Chong,. Daisy Muihung Kee ,(2021) Organizational Commitment and Job Satisfaction in Performance: The Mediating Role of Job Embeddedness,. European Journal of Molecular & Clinical Medicine ,Volume 08, Issue 03.‘

- Srour, Badia Abed Al Latif,. (2022) The Role of Human Resource Governance in Crisis Management Case Study (PEYRISSAC Company),. Webology, Volume 19, Number 1, January, 2022

Qasim Akram Naeem ,. Kadhum ,. Amer Abdul latif,. Omer, Bushra Abdul-Aziz ,.(2024) The Effect of Job Empowerment on Job Embeddedness: An Analytical Survey of The Opinions of A Sample Of Workers In The Baghdad Municipality,. Journal Port Science Research 7(2):100-124.

-Urinov, B., & Kenjaeva, U. (2023). Advanced Practices and Models of Corporate Governance. Science and innovation, 2(A1), 5-12.

Yun,. Mi-Soon,. Lee,. Miyoung,. Choi, Eun-Hi,.(2024) Job crafting, positive psychological capital- and social support as predictors of job embeddedness on among clinical nurses a structural model design,. BMC Nursing 23(1):192