



JOURNAL OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS
COLLEGE OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS
UNIVERSITY OF KARBALA



دور براعة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي بتوسيط الانغراز الوظيفي

بحث ميداني في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز

**“The Role of Human Resource Ambidexterity Management and Job Emededddness
in achieving Organizational Prosperity”**

Field research in the state Company for Gas Filling and Services

م. نور حسين فخري

Noor Hussien fakhri

07704100514

nh905780@mtu.edu.iq

الإدارة/ الرصافة/ الجامعة التقنية الوسطى

المستخلص

يهدف البحث الى امكانية الوصول الى تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال تطوير براعة ادارة الموارد البشرية وتعزيز الانغراز لديهم، وتم اختيار الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز كمجتمع للبحث من خلال عينة بلغت (85) موظفا، اذ تتمحور مشكلة البحث حول عمل الشركة المبحوثة على استكشاف الموارد البشرية المبدعة والمبتكرة واستثمارها ولكن ليس بالمستوى المطلوب والتي تؤثر في تحقيق الازدهار التنظيمي بتوسيط الانغراز الوظيفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها من خلال الاساليب الاحصائية التي تم استخراجها بالاعتماد على كل من برنامج SPSS V.23 و AMOS V.23، وتضمن البحث عدد من الفرضيات التي توضح علاقات الارتباط والتأثير وتحليل المسار بين متغيرات البحث.

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان براعة الموارد البشرية يزداد تأثيرها في الازدهار التنظيمي بتوسط الانغراز الوظيفي، مما يتطلب توظيف عملية الاكتشاف لفرص واستثمارها بما يحقق البراعة للموارد البشرية وتحسين الازدهار التنظيمي على المستوى الحالي والمستقبلي.

الكلمات المفتاحية: براعة الموارد البشرية، الانغراز الوظيفي، الازدهار التنظيمي

Abstract

The research aims to reach the possibility of achieving organizational prosperity by developing the ambidexterity of human resources and enhancing their emeddedness , The state Company for Gas Filling and Services was chosen as a research community through a sample of (85) employees. The research problem revolves around the work of the researched company to explore and invest creative and innovative human resources, but not at the required level, which affects the achievement of organizational prosperity by mediating job engagement. the questionnaire was used as a tool for data collection and analysis through statistical methods that were extracted based on both the SPSS V.23 program and the AMOS V.23, and the research included a number of Hypotheses that explain the correlation, influence, and path analysis relationships among the research variables.

The research reached a set of conclusions, the most important of which is that human resource ambidexterity increases its impact on organizational prosperity by mediating job involvement.

key words: Human Resource Ambidexterity Management, organizational prosperity, job emeddedness

المقدمة

تعد ادارة الموارد البشرية من اهم الموارد في المنظمات كونها لاتستطيع استخدام مواردها الاخرى دون وجود افراد يتمتعون بخبرات ومعارف متطورة وجديدة يتميزون بها عن غيرهم من اجل تحقيق نموها بقاءها في بيئة العمل، وبالتالي استكشاف الفرص لتطوير المواهب من الموارد البشرية واستثمارها بأفضل الطرق المناسبة من خلال توصيد العلاقات والروابط بين العاملين وتوحيد قيمهم مع قيم واهداف المنظمة من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والحصول على موارد بشرية مبدعة ومبتكرة والرشاقة التنظيمية وتحقيق رأس المال الفكري، ولاختبار فرضيات العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث اختيرت الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز مجالاً لتطبيق البحث لما تشكله من أهمية في الاقتصاد العراقي وحاجتها لبراعة الموارد البشرية بغية الوصول الى الازدهار التنظيمي عبر تعزيز الانغراز الوظيفي، ولتحقيق اهداف البحث فقد تناول اربعة مباحث، يعرض المبحث الاول منهجية البحث وبعض من الدراسات السابقة، اما المبحث الثاني فخصص لعرض الجانب النظري للمتغيرات الثلاثة، بينما المبحث الثالث يوضح الجانب التطبيقي للبحث المتمثل بتشخيص واقع متغيرات البحث واختبار فرضياته، اما المبحث الرابع تناول استنتاجات البحث وتوصياته.

المبحث الاول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

اولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

فرضت التطورات الحديثة كثيراً من التحديات امام المنظمات وخاصة في مجال الموارد البشرية وزيادة حدة المنافسة اظهرت الحاجة لوجود ادارة للموارد البشرية تتبنى الابداع والابتكار في العمل لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في سوق العمل، وبالرغم من هذه التطورات الا ان الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز تعمل على استكشاف الموارد البشرية المبدعة والمبتكرة واستثمارها ولكن ليس بالمستوى المطلوب والتي تنعكس على توطيد الروابط والعلاقات والملائمة بين قيم الافراد العاملين وقيم الشركة والتي تؤثر في تحقيق الازدهار التنظيمي، ويمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي في التساؤلات الاتية:

- أ. ماهي مستويات وخصائص كل من براءة ادارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي والانغراز الوظيفي في الشركة المبحوثة؟
- ب. ما هي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير لكل من براءة ادارة الموارد البشرية والانغراز الوظيفي في الازدهار التنظيمي في الشركة المبحوثة؟
- ج. هل تسهم براءة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال الانغراز الوظيفي للعاملين في الشركة المبحوثة؟

2. أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث بالاتي:

- أ. دراسة متغيرات لها تأثير كبير ومهم في مجال ادارة الموارد البشرية بالاضافة لحدثة موضوع براءة الموارد البشرية الذي يتميز بقله تناول الباحثين له، كما يعد الانغراز الوظيفي هدفا تسعى المنظمات اليه لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والابتكار والرشاقة التنظيمية في مجال العمل.
- ب. يستمد البحث اهميته من أهمية الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز كونها ذات أهمية استثنائية في مجال الاقتصاد العراقي وحاجتها للوصول الى الازدهار التنظيمي، اذ أن براءة الموارد البشرية يزداد تأثيرها في الازدهار التنظيمي بتوسط الانغراز الوظيفي
- ج. يساهم البحث الحالي في سد جزء من النقص في المكتبات العراقية والعربية فيما يخص موضوعات البحث المتمثلة ببراءة ادارة الموارد البشرية، والانغراز الوظيفي، والازدهار التنظيمي.

3. أهداف البحث

- أ. التحقق من مستوى تطوير براءة ادارة الموارد البشرية والانغراز الوظيفي في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز.
- ب. تحديد علاقات الارتباط بين كل من براءة ادارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي، والانغراز الوظيفي والازدهار التنظيمي في الشركة المبحوثة.
- ج. تحديد مدى التأثير المباشر لبراءة ادارة الموارد البشرية وابعادها في الازدهار التنظيمي.

د. تحديد مدى التأثير المباشر لبراعة ادارة الموارد البشرية وابعادها في الازدهار التنظيمي.
هـ. اختبار الدور الوسيط للانغراز الوظيفي للتأثير في العلاقة براءة ادارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي في الشركة المبحوثة.

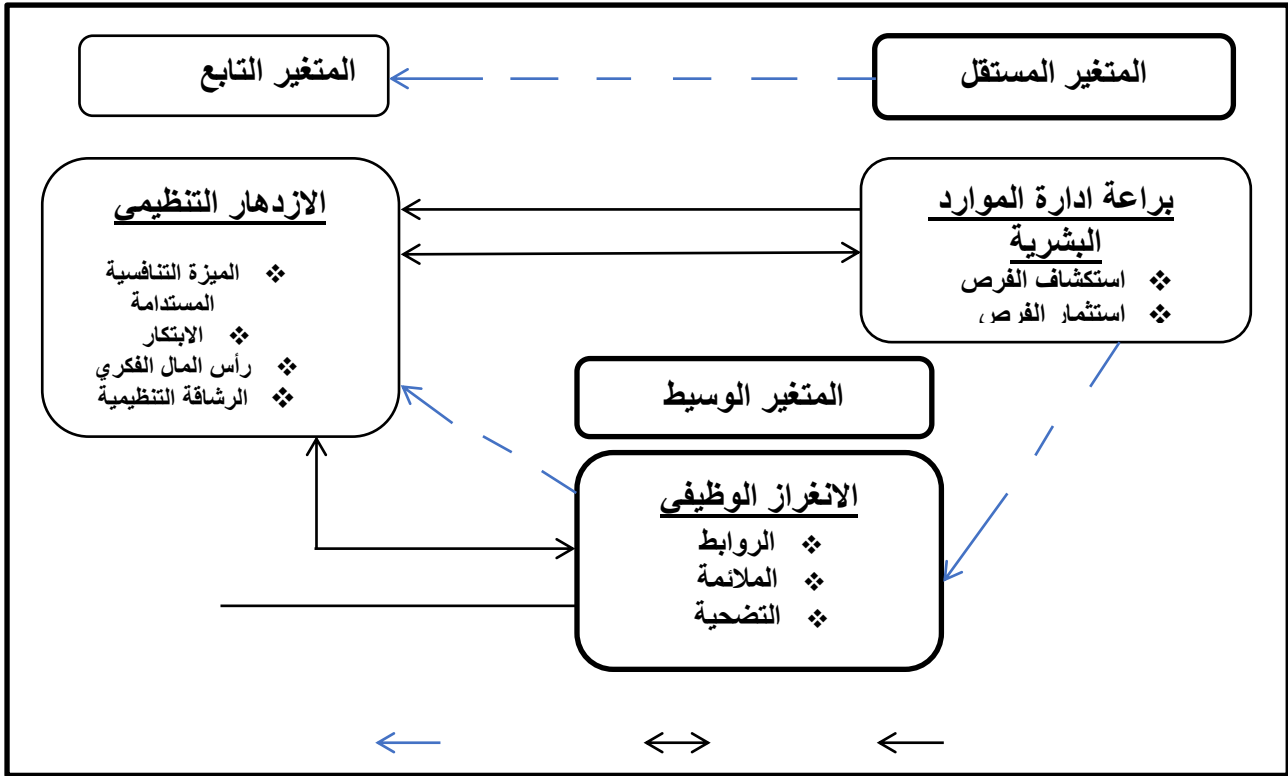
4. فرضيات البحث

- أ. الفرضية الرئيسية الاولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين براءة ادارة الموارد البشرية وابعادها والازدهار التنظيمي وابعاده في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز.
- ب. الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانغراز الوظيفي وابعاده والازدهار التنظيمي وابعاده في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز.
- ج. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبراعة ادارة الموارد البشرية وابعادها في الازدهار التنظيمي في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز.
- د. الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للانغراز الوظيفي وابعاده في الازدهار التنظيمي في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز.
- هـ. الفرضية الرئيسية الخامسة: يزداد تأثير براءة ادارة الموارد البشرية في الازدهار التنظيمي بتوسط الانغراز الوظيفي وابعاده.

5. أنموذج البحث وفرضياته

يوضح الشكل (1) أنموذج البحث وفرضياته والذي يضمن تصنيف المتغيرات المستقلة (براعة ادارة الموارد البشرية، والانغراز الوظيفي) والمتغير المعتمد (الازدهار التنظيمي) وطبيعة العلاقة بينها.

شكل (1) نموذج البحث وفرضياته



المصدر : من اعداد الباحثة

6. حدود البحث

- أ. الحدود المكانية: تم إجراء البحث في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز.
- ب. الحدود الزمانية: تتمثل بمدة توزيع الاستبانة على الشركة عينة البحث وكانت المدة من 2022/9/19 لغاية 2022./11/5

7. الاساليب الاحصائية

تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V.23 وبرنامج AMOS V.23 وكالاتي:

- أ. الاوساط الحسابية والانحراف المعياري.
- ب. معامل الاختلاف وترتيب الاهمية.
- ج. تحليل الارتباط سبيرمان.
- د. معامل الانحدار الخطي البسيط.
- هـ. معامل الانحدار المتعدد.
- و. تحليل المسار.

8. مجتمع وعينة البحث

اختيرت الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز كمجتمع للبحث الحالي كونها احدى اهم أركان وزارة النفط والتي تهدف الى المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال القطاع النفطي من خلال تشغيل معامل الغاز وتعبئة اسطوانات الغاز السائل، وتصنيع اسطوانات الغاز وصيانتها وملحقاتها، وكان لدى الشركة (44) معمل حكومي لتجهيز الغاز السائل للسيارات لغاية الان و (33) ورشة لأضافة المنظومة في بغداد والمحافظات كافة، وهذا قد يسهم في استكشاف الفرص واستثمارها التي تنعكس ايجابيا على تحقيق ازدهار الشركة وهذا مايبيرر اخيار الباحث لهذه الشركة، وتتكون من (11) قسم، اذ بلغ مجتمع البحث (250) موظفا في الشركة، ووزعت الاستبانة بشكل عشوائي على هذه الاقسام بواقع (85) موظفا فيها وتم استرجاعها بالكامل، وهي تمثل افراد عينة البحث والتي تشكل نسبة (34%) من المجتمع.

9. اساليب جمع البيانات

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات للبحث الحالي اذ صممت استنادا الى المقاييس الجاهزة التي توضح المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث والموضحة في الجدول الاتي:

جدول (1) المتغيرات الرئيسية للبحث وابعادها واهم المقاييس العالمية المعتمد عليها

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
اولا	براعة ادارة الموارد البشرية	المتغير المستقل	استكشاف الفرص	7	(Alkerdawy, 2016)
			استثمار الفرص	7	(Tempelaar& Rosenkran, 2019)
ثانيا	الانغراز الوظيفي	المتغير الوسيط	الروابط	3	(الركابي و الحمادي، 2019)
			الملائمة	3	
			التضحية	3	
ثالثا	الازدهار التنظيمي	المتغير المعتمد	الميزة التنافسية المستدامة	3	(القطار واخرون، 2020)
			الابتكار	3	
			رأس المال الفكري	3	
			الرشاقة التنظيمية	3	

المصدر : من اعداد الباحثة

ثانيا: دراسات سابقة

1. بعض من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير براعة ادارة الموارد البشرية

أ. دراسة (Alkerdawy, 2016)

عنوان الدراسة	The Relationship between Human Resource Management Ambidexterity and Talent Management: The Moderating Role of Electronic Human Resource Management
هدف الدراسة	العلاقة بين براعة ادارة الموارد البشرية وادارة الموهبة بتوسط ادارة الموارد البشرية الالكترونية تهدف هذه الدراسة الى قياس الدور الوسيط لادارة الموارد البشرية الالكترونية في تحديد العلاقة بين براعة ادارة الموارد البشرية وادارة الموهبة
مجال الاستفادة من الدراسة	اضافة معرفة ومعلومات عن براعة الموارد البشرية للجانب النظري للبحث.
عينة الدراسة	تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات وتوزيعها على 430 مديرا يعملون في 10 بنوك في مصر
نتائج الدراسة	توصلت النتائج الى ان البنوك كلما اعتمدت على ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تنفيذ سياساتها كلما التأثير الايجابي لبراعة الموارد البشرية في ادارة الموهبة

ب. دراسة (كشيش واخرون، 2022)

عنوان الدراسة	دور براعة ادارة الموارد البشرية في الاداء الابداعي- بحث ميداني
هدف الدراسة	تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين براعة ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي.
مجال الاستفادة من الدراسة	اضافة معرفة ومعلومات عن مفهوم ادارة براعة الموارد البشرية.
عينة الدراسة	شملت عينة البحث 41 موظفا في رئاسة جامعة الكوفة تم توزيع الاستبانة عليهم.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة الى ان هناك مستوى عالي لبراعة ادارة الموارد البشرية في الجامعة وهي ذات علاقة ارتباط قوية وطردية مع الاداء الابداعي.

2. بعض من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الازدهار التنظيمي

دراسة (Mohammed & Saaed , 2021)

عنوان الدراسة	The Relationship Between Knowledge Sharing and Organizational Prosperity: Analytical: Research in The State Company for Electrical and Electronic Industries
هدف الدراسة	العلاقة بين تبادل المعرفة والازدهار التنظيمي بحث تحليلي في الشركة الحكومية للصناعات الكهربائية والإلكترونية
مجال الاستفادة من الدراسة	معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين تبادل المعرفة والازدهار التنظيمي والتعرف على طبيعة ونمط التفكير السائد في الشركة الحكومية للصناعات الكهربائية والإلكترونية
عينة الدراسة	تمثلت عينة الدراسة ب 166 مديرا من الادارة العليا والوسطى بالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات.
نتائج الدراسة	توصلت النتائج الى صحة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والابعاد الفرعية، مما يدل على الدور الاساسي لتبادل المعرفة من اجل تحقيق الازدهار التنظيمي في الشركة.

3. بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الانغراز الوظيفي

دراسة , (Holmes et. al, 2013)

Employee Job Embeddedness: Why People Stay الانغراز الوظيفي للعاملين - لماذا يبقى الناس	عنوان الدراسة
الكشف عن التصورات والتجارب الحقيقية لموظفي الموارد البشرية لفهم قراراتهم للبقاء في المنظمة من خلال الانغراز في العمل.	هدف الدراسة
تم الاستفادة من هذه الدراسة في توضيح الانغراز الوظيفي ، وتم اغناء الجانب النظري به.	مجال الاستفادة من الدراسة
تم اجراء مقابلة شخصية مع 18 موظفا في المؤسسات الحكومية.	عينة الدراسة
توصلت النتائج الى أن الموظفين يعتقدون أن مؤسستهم تقدروهم من حيث التقدم الوظيفي والقيادة الجيدة والأمن الوظيفي الذي ادى إلى زيادة الاحتفاظ بهم.	نتائج الدراسة

4. بعض الدراسات الرابطة

دراسة (جبار و محمد، 2021)

تأثير الابداع التقني في براعة الموارد البشرية من خلال الانغراز الوظيفي	عنوان الدراسة
التحقق من تأثير الابداع التقني في براعة الموارد البشرية من خلال الانغراز الوظيفي	هدف الدراسة
تتميز هذه الدراسة بكونها من الدراسات الرابطة لموضوع البحث الحالي اذ تعزز الجانب النظري بالمعلومات عن مفهوم براعة الموارد البشرية والانغراز الوظيفي	مجال الاستفادة من الدراسة
تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، اذ شملت عينة البحث 107 مديرا في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية	عينة الدراسة
توصلت الدراسة الى أن الشركة ابدت قدرتها على توجيه براعة ادارة مواردها البشرية في تحسين مستوى ابداعها التقني بشكل مباشر، والاستعانة بالانغراز الوظيفي بشكل غير مباشر.	نتائج الدراسة

المبحث الثاني / الجانب النظري

اولا: براعة ادارة الموارد البشرية

1. مفهوم براعة ادارة الموارد البشرية

تتطلب منظمات الاعمال الحالية ادارة موارد بشرية بارعة كونها تواجه ضغوطا نفسية متزايدة في بيئة ديناميكية سريعة التغيير، اذ يستلزم استكشاف فرص جديدة من الموارد البشرية البارعين ودمجهم واستثمار طاقاتهم داخل المنظمة مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للبقاء في سوق العمل، وارضاء زبائنها الحاليين، كما ان البقاء يتطلب تطوير ادارة الموارد البشرية وبما يؤدي الى تطوير المنتجات والخدمات بما يناسب حاجات ورغبات الزبائن المستقبلية التي تتغير باستمرار تبعا للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة (Chermach et.al, 2010:145)، ويتم التمييز بين نوعين من براعة ادارة الموارد البشرية كالآتي (Katou et. al, 2020:1):

أ. البراعة الهيكلية: والتي تشير الى الهيكل التنظيمي العام فروع المنظمة التي تؤثر على التطوير المستمر لاكتشاف الفرص واستغلالها.

ب. البراعة السياقية: والتي تؤكد على أهمية الموارد البشرية داخل المنظمة التي تعتمد على اكتشاف الفرص واستغلالها داخل المنظمة على النقيض من البراعة الهيكلية، إذ تأخذ بالاعتبار خصائص الموارد البشرية في تعزيز الملائمة للمنظمة والقدرة على التكيف معها.

ويمكن تعريف براءة ادارة الموارد البشرية بأنها عملية تحقيق التوازن بين الانشطة الاستثمارية التي تتطلب استخدام المعرفة والمعلومات للموارد البشرية من اجل التحسين والتطوير قصير الامد، والانشطة الاستكشافية التي تتطلب جذب معرفة جديدة ومتطورة، والعمل على تعزيز كلا من تلك الانشطة من خلال الاهتمام والتبادل المرن بينهم (Alghamdi, 2018:3)، في حين يعرفها (Alkerdawy, 2016:80) بأنها قدرة ادارة الموارد البشرية على اكتشاف الافراد الموهوبين وجذبهم للعمل في المنظمة، واستثمار قدرات الافراد العاملين الموهوبين الموجودين داخل المنظمة بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الاعمال.

اما الباحثة ترى ان براءة ادارة الموارد البشرية عبارة عن استراتيجية تتبعها منظمات الاعمال لتحقيق الابتكار والميزة التنافسية المستدامة في العمل من خلال استكشاف الفرص الجديدة وجذبها الى المنظمة والعمل على استثمارها لتطوير معارف ومهارات جديدة للموارد البشرية.

2. ممارسات براءة ادارة الموارد البشرية

أ. استكشاف الفرص

تتمثل عملية الاستكشاف بالتعرف على معلومات وفرص جديدة فيما يتعلق بالابتكار، إذ لا بد من البحث عن طرق جديدة وبديلة تختلف عن الطرق التقليدية في انجاز الاعمال وبذلك تبعد ادارة الموارد البشرية عن الروتين في العمل وتجربة اشياء جديدة مما ينعكس على زيادة تنوع المعرفة لديهم، ويشمل استكشاف الفرص عدة أنشطة منها البحث، والمرونة، والتجربة، والاختلاف، والابداع والابتكار (Tansley et. al, 2014:404)، (صالح و سليمان، 2020: 113).

ب. استثمار الفرص

يتمثل الاستغلال بمجموعة من الأنشطة التي تتعلق بالانتاج والتنفيذ والاختيار وكفاءة الموارد البشرية، إذ يشير استثمار الفرص الى التحسينات المستمرة للمنتجات التي تلبى احتياجات رغبات الزبائن من خلال توسيع الخبرات والمهارات واستثمار الفرص الموجودة فيما يتعلق بزيادة التحكم بالانتاجية والكفاءة وتقليل الاختلافات بطريقة تؤدي الى يحقق الارباح للمنظمة على المدى القصير (Blarr, 2011:59).

ثانيا: الانغراز الوظيفي

1. مفهوم وتعريف الانغراز الوظيفي

يشير الانغراز الوظيفي الى مدى تكيف وتفاعل المورد البشري مع المنظمة التي يعمل بها من خلال مجموعة من الروابط التي تشجع الموظفين على البقاء في عملهم مما يشعر الفرد بأنه جزء من المنظمة من خلال التواصل مع منظماتهم، ومدى املانمتها للبيئة المحيطة بهم (جبار ومحمد، 2021: 271)، اذ يسهم الانغراز الوظيفي في تحسين مستويات الاداء لدى الموارد البشرية، وتقليل الدوران الوظيفي اذ كلما يرتفع الانغراز الوظيفي يؤدي الى انخفاض الرغبة في انتقال الموظفين فعندما يترك الموظف عمله يصعب على المنظمة ايجاد الموظف البديل المناسب، لذا فأن جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بهم يعد تحدياً لمنظمات الاعمال (Zakaria & Astuty, 2017:85)، وتزداد اهمية الانغراز الوظيفي بتنهئة العاملين الجدد من اجل توطيد علاقتهم مع المنظمة وبالشكل الذي يخلق ردود فعل ايجابية حول اعمال المنظمة من خلال توفير معلومات صحيحة ووضع برامج تسهم في زيادة تمسك الموارد البشرية بمنظمتهم وعدم التفكير في ترك عملهم، ووضع برامج لتقوية الروابط بينهم داخل المنظمة وخارجها من خلال ملائمة قيمهم مع قيم واهداف المنظمة (Holton, 2006: 315).

ويعرف (Ferreira & Coetzee, 2013: 13) الانغراز الوظيفي بأنه مجموعة من التأثيرات التي تسهم في تشجيع الموارد البشرية على بقاءهم في المنظمة او ترك العمل الحالي، والذي يمثل قدرة المنظمة على توفير الاجواء الايجابية للعاملين فيها ودعم القيم الاجتماعية لهم بما يحقق رضاهم عن العمل، بينما يعرفه (Heritage, 2016:1) بأنه عبارة عن أنشطة تصف الطريقة التي يندرج فيها الموظفين في عملهم واستمرار بقاءهم في المنظمة مما يقلل من نوايا دورانهم الوظيفي.

اما الباحثة ترى أن الانغراز الوظيفي عبارة عن الروابط والعلاقات التي تربط بين الموارد البشرية داخل المنظمة وخارجها وبما يحقق الملائمة بين قيمهم واهدافهم مع قيم المنظمة واهدافها من اجل تحقيق ولاءهم وانتماءهم للمنظمة وعدم تركها.

2. ابعاد الانغراز الوظيفي

أ. الروابط: ويشير هذا البعد الى الاتصالات التي تربط بين الموارد البشرية داخل المنظمة (كاللجان وفرق العمل والانشغال لفترات طويلة في العمل وبذلك يصبح العاملين غارقين في الاتصالات مما يصعب عليهم المغادرة)، او خارج المنظمة (كالقيام بالاعمال عن طريق شبكة الانترنت مما يجعل العامل متشابك في عمله ولايمكن فصله عنه وفي حالة حصول اي خلل يؤدي الى اضطراب في العمل) سواء كانت علاقات رسمية او علاقات غير رسمية والتي من شأنها تقوية الثقة والعلاقات بين المدير والمرؤوسين وتقوية روح الفريق بين العاملين، اذ ان الروابط جزء لا يتجزأ في العمل (Shahriari, 2011:16).

ب. الملائمة: وهي عبارة عن مدى ملائمة قيم الموارد البشرية مع قيم وثقافة المنظمة بما يعزز من شعور الفرد بأنه جزءاً من عمله والمنظمة التي يعمل بها، اذ ان هناك نوعان من الملائمة هي (Young, 2013: 6):

- **الملائمة التنظيمية:** والتي تتمثل بالمهارات والمعرفة وقدرات الافراد العاملين داخل المنظمة.
- **الملائمة المجتمعية:** والتي تتمثل بالجيران والثقافة وحالة الطقس، والاصدقاء، والتشابه من حيث وجهات النظر السياسية والدينية.
- **ج. التضحية:** وتتمثل بالتكاليف النفسية او المادية او الاجتماعية التي تتحملها المنظمة والمجتمع عند مغادرة العامل لها مما يشعر بكسره للروابط مع المنظمة وهذا بدوره يؤدي الى فقدان الافراد العاملين للمزايا الوظيفية كفرص الترقية والشعور في الاستقرار في العمل والابتعاد عن المشاريع المهمة وزملائه في العمل، وفقدانه للعديد من الصفات ومنها الهوايات والاشترك في النوادي الاجتماعية (Adams et. al, 2010 : 422).

ثالثا: الازدهار التنظيمي

1. مفهوم الازدهار التنظيمي

- يعد الازدهار التنظيمي اساس الافكار الابداعية في حياة المنظمات كونه يتطلب ان يتمتع العاملين بالقيم والمواقف التي تتوافق مع رؤية واهداف المنظمة ومدى الالتزام العالي لديهم ودعم علاقات الترابط بينهم وبين المنظمة، اذ ان الازدهار التنظيمي يمكن ان يتحقق من خلال صقل مهارات العاملين وقدراتهم لتحسين الانتاجية وتعزيز الابتكار في العمليات بما يلبي رغبات وحاجات الزبائن (Joseph, 2010: 4)، كما يعد الازدهار التنظيمي اساسا للافكار الايجابية في تحقيق الرفاهية للموارد البشرية من خلال اربعة انواع (Legzian et. al, 2015: 1292):
- **الرفاه الاجتماعي:** الذي يتمثل بانعكاس تقييم الفرد لتجاربه في المجتمع ويتمثل بتحقيق التوافق والقبول والسلامة الاجتماعية.
 - **الرفاه النفسي:** والذي يمثل انعكاس لآراء الفرد وسلوكه الايجابي تجاه الاحداث كتحقيق التوافق بين الافراد العاملين والتميز في العمل والشعور بالكفاءة.
 - **الرفاه الروحي:** الذي ينتج عنه دمج جوانب حياة الفرد مع التجارب مما يزيد شعورهم بالرضا.
 - **الرفاه العقلي:** ويمكن تحديده من خلال التوازن بين المشاعر الايجابية والسلبية التي تؤدي الى شعور الفرد بالرضا الوظيفي.
- ويمكن تعريف الازدهار التنظيمي بأنه عبارة عن نتائج الجهود المشتركة بين كل من الموارد البشرية والادارة العليا لتحقيق هدف مشترك وفريق عمل متماسك والتميز في مستويات الاداء والقدرة للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة والفاعلية للمنظمة (Goldbrunner et. al, 2005 : 1)، في حين يرى (Martin, 2010:19) بأن الازدهار التنظيمي بأنه مجموعة من الفوائد التي تحققها المنظمة كالزيادة في الانتاجية وتعزيز رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مما يؤدي الى زيادة النمو والارباح للمنظمة وخلق قيمة مستدامة وتطوير القدرات الابداعية للموارد البشرية فيها.
- وترى الباحثة بأن الازدهار التنظيمي هو تعزيز عملية الابتكار للموارد البشرية في المنظمة، وخلق ميزة تنافسية مستدامة والقدرة على التنبؤ والتعرف على الاتجاهات والفرص المتاحة ومواجهة التحديات البيئية.

2. ابعاد الازدهار التنظيمي

أ. الابتكار: يتضمن الابتكار الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة وتطوير المنتجات الجديدة وعمليات التعديل عليها للاستجابة للتغيرات البيئية السريعة لتحقيق الازدهار التنظيمي في المنظمات وهذا ما يتطلب مبادرة ذاتية من الموارد البشرية للقيام بالاعمال المبدعة والمبتكرة دون ان يطلب منهم الاخرين القيام بذلك (Jong & Hauspr, 2007: 28).

ب. الميزة التنافسية المستدامة: وتعد هدفا اساسيا تسعى المنظمات الى الوصول اليه وتحقيق المنفعة طويلة الامد التي يمكن تبنيها من خلال دمج المهارات الجوهرية باساليب جديدة لايمكن للمنافسين تقليدها او ايجاد البديل عنها ويتم ذلك من خلال خلق القيمة المتميزة التي تحقق الاداء العالي للمنظمة (Hoffman, 2000: 10).

ج. رأس المال الفكري: يمثل رأس المال الفكري المخزون المعرفي للمنظمة الذي يسهم في زيادة قيمتها السوقية ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية اذ يتكون من ثلاثة انواع وهي: رأس المال البشري ورأس المال العلاقتي ورأس المال الهيكلية وهذا ما يعزز الازدهار التنظيمي (Bontis, 2004: 32).

د. الرشاقة التنظيمية: وتتمثل في الرد الحاسم من قبل الادارة العليا للاستجابة السريعة للتغيرات وتحقيق الميزة التنافسية من خلال اكتشاف الفرص واستثمارها، اذ تعد التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال من اهم المحفزات للرشاقة التنظيمية التي لا بد للمنظمة من مواكبتها والتكيف مع المتغيرات الديناميكية والتكنولوجية لضمان بقائها في حدود المنافسة (Jafari et.al, 2014: 4).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

اولا: اختبار طبيعية وجودة البيانات وكفاية العينة

أ. اختبار التوزيع الطبيعي

يوضح الجدول (2) طبيعة البيانات من خلال التوزيع الطبيعي من خلال استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov للتحقق من نمذجة المعادلة الهيكلية والتي بلغت (0.183، 0.103، 0.121) على التوالي وهي اكبر من (0.05) مما يؤكد الاختبارات الطبيعية التي ينبغي اعتمادها في البحث.

الجدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov
براعة ادارة الموارد البشرية	0.183
الازدهار التنظيمي	0.103
الانغراز الوظيفي	0.121

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23)

ب. اختبار كفاية العينة

يوضح الجدول (3) قيمة اختبار (KMO) للعينة والتي بلغت (0.762) وهي أعلى من (0.05) مما يدل على أن البيانات كافية لإجراء التحليل العاملي، وكان مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود ارتباطات ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث. الجدول (3) اختبار كفاية العينة لإجراء التحليل العاملي

KMO and Bartlett Test		
	قيمة اختبار (KMO)	0.762
اختبار (Bartlett)	قيمة (chi-Square)	214.164
	مستوى الدلالة (sig)	0.000

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23)

ج. اختبار الفا كرونباخ للتحقق من ثبات المقياس

الجدول (4) مستوى الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث عبر الفا كرونباخ

المتغيرات	Cronbach s Alph	تقييم الثبات
براعة ادارة الموارد البشرية	0.940	جيد
الانغراز الوظيفي	0.873	جيد
الازدهار التنظيمي	0.936	جيد
الاتساق الداخلي للمقياس الكلي	0.936	جيد

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23)

يوضح الجدول (4) قيمة الفا كرونباخ على مستوى المتغيرات الرئيسية للبحث والتي بلغت (0.940، 0.873، 0.936) على التوالي، اما على المستوى الاجمالي للاتساق الداخلي بلغت (0.936) مما يدل على وجود ثبات بمستوى عال.

ثانياً: تشخيص واقع متغير براعة ادارة الموارد البشرية وابعاده

تم قياس متغير براعة ادارة الموارد البشرية من خلال 14 فقرة موزعة بواقع 7 فقرات لكل بعد (استكشاف الفرص، واستثمار الفرص)، وهذا موضح في الجدول (5) اذ بلغ الوسط الحسابي له (3.9)، وبانحراف معياري مقداره (0.576)، مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث، اذ حصل بعد استكشاف الفرص على الترتيب الاول من البعد الاخر وبوسط حسابي بلغ (4.0)، والذي ظهر بمعامل اختلاف (14%) مما يؤكد اتقاق اراء عينة البحث وبانحراف معياري (0.591) مما دفع الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز الى استكشاف فرصا جديدة في تبني موارد بشرية تتميز بالبراعة كونهم يؤمنون بالتطوير واكتساب القدرات التي تمكنهم من اداء الواجبات بما ينال اعجابهم، بينما كان بعد استثمار الفرص في المرتبة الثانية اذ بلغ الوسط الحسابي (3.9)، وبانحراف معياري (0.575) مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث.

الجدول (5) يوضح الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير براعة الموارد البشرية

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف C.V	ترتيب الاهمية
استكشاف الفرص	4.0	0.591	%14	1
استثمار الفرص	3.9	0.575	%15	2
براعة الموارد البشرية	3.9	0.576	----	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23)

ثالثاً: تشخيص واقع متغير الازدهار التنظيمي وابعاده

تم قياس هذا المتغير من خلال 12 فقرة موزعة بواقع 4 ابعاد (الميزة التنافسية المستدامة، والابتكار، ورأس المال الفكري، والرشاقة التنظيمية) لكل بعد منها 3 فقرات، ويوضح الجدول (6) ترتيب الاهمية لابعاد متغير الازدهار التنظيمي اذ يحظى بعد الرشاقة التنظيمية بالاهتمام النسبي قياساً بالابعاد الاخرى لما له من دور كبير في تحقيق مستويات الازدهار التنظيمي الذي تسعى اليه الشركة، اذ بلغ الوسط الحسابي (4.3)، وبانحراف معياري (0.634)، بينما حقق بعد رأس المال الفكري الترتيب الرابع قياساً بالابعاد الاخرى، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.7)، وبانحراف معياري (0.923) مما يدل على تجانس في اجابات العينة المبحوثة.

الجدول (6) يوضح الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الازدهار التنظيمي

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف Cv	ترتيب الاهمية
الميزة التنافسية المستدامة	3.9	0.618	%16	3
الابتكار	3.9	0.596	%15	2
رأس المال الفكري	3.7	0.923	%26	4
الرشاقة التنظيمية	4.3	0.634	%14	1
الازدهار التنظيمي	4.0	0.552	----	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23)

رابعاً: تشخيص واقع متغير الانغراز الوظيفي وابعاده

تم قياس متغير الانغراز الوظيفي من خلال 3 ابعاد وبواقع 3 فقرات موزعة لكل بعد (الروابط، والملائمة والتضحية)، اذ يوضح الجدول (7) ان الوسط الحسابي بلغ (4.0)، وبانحراف معياري (0.581) مما يشير الى أن الشركة المبحوثة تطبق متغير الانغراز الوظيفي بمستوى جيد، اذ يحظى بعد الملائمة بالترتيب الاول من بين الابعاد الاخرى من خلال الدور الذي يلعبه في توفير الشعور بالاحترام والتقدير للموظف في الشركة، اذ بلغ الوسط الحسابي (4.1)، وانحراف معياري (0.566)، بينما حصل بعد الروابط على الترتيب الاخير قياساً بالابعاد الاخرى للانغراز الوظيفي وبوسط حسابي بلغ (4.0)، وبانحراف معياري (0.753) مما يشير الى ان تشتت اجابات عينة البحث كانت اقل نسبياً.

الجدول (7) يوضح الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الانغراز الوظيفي

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف Cv	ترتيب الأهمية
الروابط	4.0	0.753	%19	3
الملائمة	4.1	0.566	%14	1
التضحية	3.9	0.621	%16	2
الانغراز الوظيفي	4.0	0.581	----	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23).

وتمكنت الباحثة من خلال النتائج السابقة التي توصلت اليها من الاجابة عن بعض تساؤلات مشكلة البحث من حيث اهتمام الشركة العامة لتعبئة وخدمات والغاز بمتغيرات البحث وابعادها، وترتبت متغيرات البحث بحسب معامل الاختلاف، اذ كانت المرتبة الاول لمتغير الازدهار التنظيمي ثم جاء كل من متغير براعة الموارد البشرية والانغراز الوظيفي بالمرتبة الثانية وهذا ماتم توضيحه في الجدول (8).

الجدول (8) مستوى ظهور متغيرات البحث

المتغيرات وابعادها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف Cv	ترتيب الأهمية
براعة الموارد البشرية	3.9	0.576	%15	الثاني
الازدهار التنظيمي	4.0	0.552	%14	الاول
الانغراز الوظيفي	4.0	0.581	%15	الثاني

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23).

خامسا: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

1. اختبار علاقة الارتباط بين براعة ادارة الموارد البشرية وابعادها والازدهار التنظيمي وابعاده

توضح هذه الفقرة علاقة الارتباط بين براعة ادارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسية والفرعية، والتي حققت (15) علاقة معنوية وبنسبة (100%)، فمن خلال الجدول (9) يوضح ان علاقة الارتباط بين براعة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي على المستوى الاجمالي بلغت (**0.864)، وهي علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.000)، اما على مستوى الابعاد الفرعية حقق بعد استكشاف الفرص اقوى علاقة ارتباط مع بعد رأس المال الفكري اذ بلغ معامل الارتباط (**0.819)، وهي علاقة ارتباط موجبة وقوية عند مستوى معنوية (0.01)، ووهذه العلاقة تدل على ان المنظمة تعمل على استكشاف الفرص التي تزيد من الازدهار التنظيمي فيها، في كانت ادنى علاقة ارتباط بين بعد استثمار الفرص وبعد الابتكار بمقدار (**0.594) وهي علاقة موجبة ومعنوية عند مستوى (0.01)، وهذا مايررر قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين براعة ادارة الموارد البشرية وابعادها والازدهار التنظيمي وابعاده في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز).

جدول (9) قيم معامل الارتباط بين براعة ادارة الموارد البشرية وابعادها والازدهار التنظيمي وابعاده

العلاقات المعنوية		براعة الموارد البشرية	استثمار الفرص	استكشاف الفرص	معامل الارتباط	المتغير المستقل المتغير المعتمد
النسبة	العدد					
%20	3	0.724**	0.724**	0.672**	R	الميزة التنافسية المستدامة
		0.000	0.000	0.000	Sig.	
%20	3	0.594**	0.594**	0.672**	R	الابتكار
		0.000	0.000	0.000	Sig.	
%20	3	0.787**	0.787**	0.819**	R	رأس المال الفكري
		0.000	0.000	0.000	Sig.	
%20	3	0.599**	0.559**	0.678**	R	الرشاقة التنظيمية
		0.000	0.000	0.000	Sig.	
%20	3	0.864**	0.864**	0.907**	R	الازدهار الوظيفي
		0.000	0.000	0.000	Sig.	
15		5	5	5	العدد	العلاقات المعنوية
%100		%33	%33	%33	النسبة	

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23)

2. اختبار علاقة الارتباط بين الانغراز الوظيفي وابعاده والازدهار التنظيمي وابعاده

يوضح الجدول (10) علاقات الارتباط بين الانغراز الوظيفي والازدهار التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسية والفرعية، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانغراز الوظيفي وابعاده والازدهار التنظيمي وابعاده في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين الانغراز الوظيفي كمتغير تفسيري والازدهار التنظيمي كمتغير استجابي (**0.806) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط موجبة وقوية، وبواقع (20) علاقة ارتباط موجبة وقوية وبنسبة (100%)، اما على مستوى الابعاد الفرعية فقد حقق بعد الروابط اعلى علاقة ارتباط مع بعد الرشاقة التنظيمية والذي بلغ (**0.787) عند مستوى معنوية (0.01) دليل على ان وجود الروابط في الشركة المبحوثة تساعد في تحقيق عملية الازدهار التنظيمي، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (10) قيم معامل الارتباط بين الانغراز الوظيفي وابعاده والازدهار التنظيمي وابعاده

العلاقات المعنوية		الانغراز الوظيفي	التضحية	الملائمة	الروابط	معامل الارتباط	المتغير المستقل
النسبة	العدد						المتغير المعتمد
%20	4	0.609**	0.631**	0.517**	0.501**	R	الميزة التنافسية المستدامة
		0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
%20	4	0.606**	0.475**	0.555**	0.593**	R	الابتكار
		0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
%20	4	0.628**	0.612**	0.668**	0.446**	R	رأس المال الفكري
		0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
%20	4	0.728**	0.606**	0.530**	0.787**	R	الرشاقة التنظيمية
		0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
%20	4	0.806**	0.735**	0.726**	0.713**	R	الازدهار الوظيفي
		0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
20		5	5	5	5	العدد	العلاقات المعنوية
%100		%25	%25	%25	%25	النسبة	

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23)

سادسا: تحليل علاقات التأثير عبر معادلة الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد

1. تأثير براعة ادارة الموارد البشرية وابعادها في الازدهار التنظيمي

يوضح الجدول (11) براعة ادارة الموارد البشرية وابعادها في الازدهار التنظيمي، اذ كان التأثير ايجابيا معنويا بمقدار (38.3، 79.2، 24.5) على التوالي، وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.86) بينما بلغت قيمة معامل التفسير (0.747) اي أن (75%) من الازدهار التنظيمي كان نتيجة براعة الموارد البشرية والمتبقي من عوامل خارجية، في حين بلغ معامل بيتا (0.847، 0.586، 0.829) على التوالي، اي عندما تركز الشركة المبحوثة على الاهتمام ببراعة الموارد البشرية وابعادها بمقدار وحدة واحدة يؤدي تلقائيا الى الاهتمام بالازدهار التنظيمي بنفس النسب المذكورة، وكانت قيمة C.R. (19.699، 8.953، 15.732) على التوالي وبمعنوية (0.01) وهي ما يوضحه الشكل (2)، اذ أن هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبراعة الموارد البشرية وابعادها في الازدهار التنظيمي في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز).

جدول رقم (11) تأثير براعة ادارة الموارد البشرية وابعادها في الازدهار التنظيمي

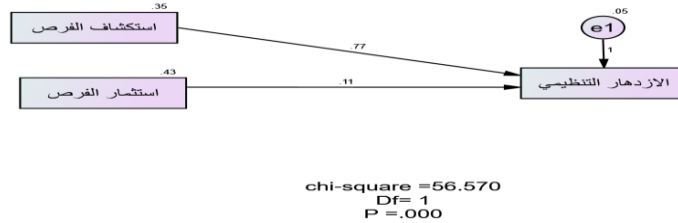
الازدهار التنظيمي						المتغير التابع المتغير المستقل
نتيجة الفرضية البديلة	P	C.R.	معامل الانحدار B	قيمة (F) المحسوبة	نوع التأثير	
قبول الفرضية	***	19.699	0.847	38.3	مباشر	0.747
قبول الفرضية	***	8.953	0.586	79.2	مباشر	
قبول الفرضية	***	15.732	0.829	24.5	مباشر	

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 .

قيمة f الجدولية (1.86)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23) و (AMOS V.23).

شكل (2) يوضح تأثير براعة ادارة الموارد البشرية وابعادها في الازدهار التنظيمي



2. تأثير الانغراز الوظيفي وابعاده في الازدهار التنظيمي

يوضح الجدول (12) تأثير الانغراز الوظيفي وابعاده في الازدهار التنظيمي، اذ كان التأثير ايجابيا معنويا بمقدار (85.6، 92.6، 97.5، 15.3) على التوالي، وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.86) بينما بلغت قيمة معامل التحديد (0.649) اي أن (65%) من الازدهار التنظيمي كان نتيجة الانغراز التنظيمي والمتبقي من عوامل خارجية، اما معامل بيتا بلغت قيمته (0.522، 0.708، 0.653، 0.765) على التوالي، اي عندما تركز الشركة المبحوثة على الاهتمام بالانغراز الوظيفي وابعاده بمقدار وحدة واحدة يؤدي تلقائيا الى الاهتمام بالازدهار التنظيمي بنفس النسب المذكورة، وكانت قيمة C.R. (3.163، 2.868، 1.117، 3.352) على التوالي وبمعنوية (0.01) وهذا ما يوضحه الشكل (3)، اذ أن هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية للانغراز الوظيفي وابعاده في الازدهار التنظيمي في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز).

جدول رقم (12) تأثير الانغراز الوظيفي وابعاده في الازدهار التنظيمي

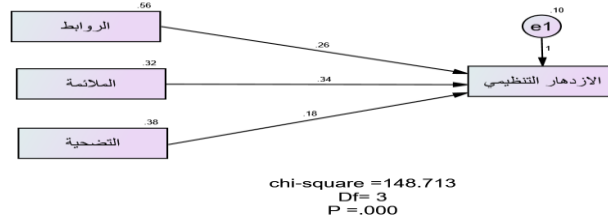
نتيجة الفرضية البديلة	P	C.R.	معامل الانحدار B	قيمة (F) المحسوبة	نوع التأثير	الازدهار الوظيفي		المتغير التابع المتغير المستقل
						معامل التحديد R ²	الروابط	
قبول الفرضية	***	3.163	0.522	85.6	مباشر	0.649	الروابط	
قبول الفرضية	***	2.868	0.708	92.6	مباشر		الملائمة	
قبول الفرضية	***	1.117	0.653	97.5	مباشر		التضحية	
قبول الفرضية	***	3.352	0.765	15.3	مباشر		الانغراز الوظيفي	

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 .

قيمة f الجدولية (1.86)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23) و (AMOS V.23).

شكل (3) يوضح تأثير الانغراز الوظيفي وابعاده في الازدهار التنظيمي



سابعاً: تحليل المسار

لقياس تأثير براعة ادارة الموارد البشرية في الازدهار التنظيمي بتوسط الانغراز الوظيفي وابعاده (الروابط، والملائمة والتضحية) تم استخدام اسلوب تحليل المسار لاستخراج التأثير المباشر والتأثير غير المباشر والتأثير الكلي في الازدهار التنظيمي وباستخدام برنامج (AMOS V.23)، اذ يوضح الجدول (13) ان المتغير التفسيري براعة ادارة الموارد البشرية حققت تأثيرا مباشرا في الازدهار التنظيمي مقداره (0.54)، وتأثيرا غير مباشرا للمتغير ذاته عبر المتغير الوسيط الانغراز التنظيمي مقداره (0.20)، اما التأثير الكلي بلغ (0.74)، مما يدل على أن الانغراز الوظيفي يعد وسيطا ملائما بين براعة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي وأن وجوده يساهم في زيادة تأثير براعة الموارد البشرية في ازدهار الشركة.

جدول (13) نتائج تحليل المسار لتأثير براعة إدارة الموارد البشرية في الازدهار التنظيمي بتوسط الانغراز الوظيفي

المتغير التفسيري براعة الموارد البشرية عبر الانغراز الوظيفي وابعاده في الازدهار التنظيمي				
المتغيرات	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي	P
تأثير براعة إدارة الموارد البشرية عبر الانغراز الوظيفي في الازدهار التنظيمي	0.54	0.20	0.74	***
تأثير براعة إدارة الموارد البشرية عبر الروابط في الازدهار التنظيمي	0.67	0.20	0.87	***
تأثير براعة إدارة الموارد البشرية عبر الملائمة في الازدهار التنظيمي	0.49	0.22	0.71	***
تأثير براعة إدارة الموارد البشرية عبر التضحية في الازدهار التنظيمي	0.72	0.21	0.93	***

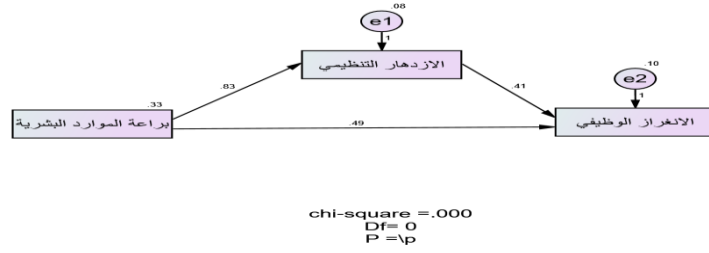
** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 .

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23) و (AMOS V.23).

اما على مستوى الابعاد الفرعية للمتغير الوسيط فإن المتغير التفسيري براعة إدارة الموارد البشرية سجل تأثيرا مباشرا في الازدهار التنظيمي بلغ (0.67)، فيما بلغ التأثير غير المباشر للمتغير ذاته عبر المتغير الفرعي الوسيط الروابط (0.20)، اما التأثير الكلي بلغ (0.87)، وكذلك سجل المتغير التفسيري براعة إدارة الموارد البشرية تأثيرا مباشرا في الازدهار التنظيمي بلغ (0.49)، فيما بلغ التأثير غير المباشر للمتغير ذاته عبر المتغير الفرعي الوسيط الملائمة (0.22)، اما التأثير الكلي بلغ (0.71)، فيما سجل متغير براعة إدارة الموارد البشرية تأثيرا مباشرا في الازدهار التنظيمي بلغ (0.72)، فيما بلغ التأثير غير المباشر للمتغير ذاته عبر المتغير الفرعي الوسيط التضحية (0.21)، اما التأثير الكلي بلغ (0.93).

وتشير النتائج انفة الذكر أن متغير براعة إدارة الموارد البشرية يؤثر بدرجة اكبر في المتغير الاستجابي الازدهار التنظيمي من خلال توسط الانغراز الوظيفي وابعاده جميعها، اذ تعكس هذه النتيجة اهمية براعة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال تعزيز الانغراز الوظيفي في العمل، وهذه النتيجة تحقق قبولا تاما للفرضية الرئيسية الخامسة والتي مفادها (يزداد تأثير براعة إدارة الموارد البشرية في الازدهار التنظيمي بتوسط الانغراز الوظيفي وابعاده)، ويوضح الشكل رقم (4) تأثير براعة إدارة الموارد البشرية في الازدهار التنظيمي من خلال توسط الانغراز الوظيفي.

شكل (4) تأثير براعة إدارة الموارد البشرية في الازدهار التنظيمي من خلال توسط الانغراز الوظيفي



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (AMOS V.23).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. اتجهت اجابات عينة البحث نحو الاتفاق حول توفر براعة ادارة الموارد البشرية بابعادهما على نحو جيد، عزز ذلك بعد (اكتشاف الفرص) كونه يلعب دورا مهما في استكشاف فرص جديدة لجذب المواهب البشرية في الشركة من اجل تفوقها على الامد البعيد.
2. حقق متغير الازدهار التنظيمي مستوى اتفاق جيد حول توافر ابعاده في الشركة، مما يعطي تصورا لمستوى اهتمامها للمخرجات التي يوفرها الازدهار التنظيمي من خلال (الميزة التنافسية المستدامة، والابتكار، وراس المال الفكري، والرشاقة التنظيمية).
3. هناك اهتماما بالانغراز الوظيفي وتوفر ابعاده بشكل جيد من خلال (الروابط، والملائمة، والتوضحية)، لكنه يحتاج الى العمل على ترسيخ الملائمة في الشركة بشكل افضل لتتطابق قيم الموظف مع قيمها من خلال دراسة بيئة العمل.
4. اتضح ان براعة ادارة الموارد البشرية بابعادهما تمارس دورا مهما في تحقيق الازدهار التنظيمي بابعاده وهذا ما اكدته علاقة الارتباط والتأثير بينهما، اذ ان الازدهار التنظيمي يتحقق كلما تمكن الافراد من اقتناص الفرص واستغلالها الامثل لمواردها بما يحقق الهدف الاساسي المتمثل بازدهار الشركة.
5. تحافظ الشركة المبحوثة على مستوى مرتفع من الانغراز الوظيفي لافرادها وتعززه من خلال الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ورأس المال الفكري والقدرة على التنبؤ والتعرف على الاتجاهات والفرص المتاحة والتحديات البيئية.
6. عكست نتائج تحليل المسار ان براعة ادارة الموارد البشرية يزداد تأثيرها في الازدهار التنظيمي بتوسط الانغراز الوظيفي، اذ ابدت الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز قدرتها على توجيه براعة ادارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الازدهار لديها بشكل مباشر ويمكن الاستعانة بالانغراز الوظيفي بشكل غير مباشر من خلال الروابط والملائمة والتوضحية للارتقاء بمستويات عالية من الازدهار.

ثانيا: التوصيات

1. ضرورة تعزيز اساليب لاكتشاف الفرص في مجال ادارة الموارد البشرية من خلال تعزيز نظام المكافآت المادية والمعنوية، والاعتماد على التقنيات والامتته الحديثة في العمل وبما يسهم في الحصول على موارد بشرية مبدعة ومبتكرة.
2. تعزيز الازدهار التنظيمي في الشركة من خلال تقديم افضل المنتجات المبدعة والخدمات ذات الجودة العالية وتوفير مناخ بيئي يشجع العاملين على تبني الافكار المبدعة والمبتكرة.
3. التأكيد على اقامة روابط عمل متينة بين العاملين وتعزيز روح التضحية والتعاون بينهم وتحقيق التوافق بين قيم واهداف الشركة مع قيم واهداف العاملين لتعزيز الثقة والاحترام بين الادارات العليا والادارة التنفيذية.
4. الحرص على الاستثمار المستمر للفرص فضلا عن اكتشافها في مجال ادارة الموارد البشرية من خلال اقامة ورش عمل وندوات حوارية تعمل على تحفيز المشاركة في العمل مما ينعكس ايجابا في تحقيق الابتكار والازدهار للشركة.
5. تعزيز الانغراز لدى الموظفين في الشركة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع الاندماج في انشطتها وفعاليتها لتعزيز الازدهار التنظيمي بشكل افضل.
6. لابد للشركة المبحوثة من القيام بتوظيف عملية الاكتشاف للفرص واستثمارها بما يحقق البراعة لادارة الموارد البشرية وتحسين الازدهار التنظيمي على المستوى الحالي والمستقبلي بالاضافة الى الاستعانة بالانغراز الوظيفي من خلال الروابط والملائمة والتضحية.

المصادر

البحوث والمقالات

1. جبار، دعاء محمد، و محمد، اثير عبدالله (2021)، "تأثير الابداع التقني في براعة الموارد البشرية من خلال الانغراز الوظيفي"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، المجلد 27، العدد 125، الصفحات 265-293.
2. الركابي، دكاشاني، و الحمادي، رنا عبد الستار (2019)، "الرضا الوظيفي واثره في الانغراز الوظيفي"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 11، العدد 1، الصفحات 310-346.
3. صالح، ايمان احمد، و سليمان، نضال علي (2020)، " دور ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمي في الشركة العامة لصناعة الادوية/ نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 49، الصفحات 105-124.
4. العطار، فؤاد حمودي، و الغنيموي، حازم ربح نجم، و كاظم، جاسم راهي (2020)، "القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي"، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد 16، الصفحات 133-166.
5. كشيش، رهام عبد الامير، و حسن، ابراهيم صالح، و عبد الحسين، عصام مهدي (2022)، "دور ادارة الموارد البشرية في الاداء الابداعي- بحث ميداني"، مجلة كلية دجلة الجامعة، المجلد (5)، العدد (3)، الصفحات 93-108.
6. يوسف، سناء خضر (2021)، "سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تحقيق الازدهار التنظيمي"، مجلة دنانير، العدد 22، الصفحات 875-892.

المصادر الأجنبية

7. Adams, G.A., & Webster, J. R., & Buyarski, D. M. (2010), “**Development of an occupational embeddedness measure**”, Career Development International , Vol. 15, No. 5, pp 420–436 .
8. Alghamdi, Faris (2018), “**Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovation performance**”, Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol. 7, No. 1, pp 1–14.
9. Alkerdawy, Mostafa (2016), “**The relationship between human resource management ambidexterity and talent management : the moderating role of electronic human resource management**”, International Business Research, Vol. 9, No. 6, pp 80–94 .
10. Blarr, W. H. (2012) “**Organizational Ambidexterity: Implications for the Strategy Performance Linkage**”, Springer science and business media.
11. Bontis, N. (2004), “**National Intellectual Capital Index: A United Nations Initiative for the Arab Region**”, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 1, PP 13–39.
12. Chermack, Thomas J., & Bodwell, Wendy, & Glick, Maggie (2010), “**Two Strategies for Leveraging Teams Toward Organizational Effectiveness: Scenario Planning and Organizational Ambidexterity**”, Advances in Developing Human Resources, Vol. 12, No. 1, pp 137 – 156.
13. Ferreira , N., & Coetzee , M. (2013), “**The influence of job embeddedness on black employees’ organizational commitment**”, Southern African Business Review, Vol. 17, No. 3, pp 11–40.
14. Goldbrunner , T., & Hauser , R., & List , G., & Veldhoen , S. (2005), “**The four Dimensions of Intelligent Innovation**”, Winning the Race for Profitable Growth.
15. . Heritage, B.,& Gilbert, J. M., & Roberts, L. D. (2016), “**Job embeddedness demonstrates incremental validity when predicting turnover intentions for Australian university employees**”, Frontiers in psychology, Vol. 7, pp 1–18.
16. Hoffman P. Nicole (2000), “**An Examination of the Sustainable Competitive Advantage, Concept: Past, Present, and Future**”, Academy of Marketing Science Review(Online),Vol. 2000, No.4. PP 1–16.
17. Holmes, Paulette, & Baghurst, Timothy, & Chapman, Tina (2013), “**Employee Job Embeddedness: Why People Stay**”, Int.J. Buss. Mgt. Eco. Res, Vol. 4, No. 5, pp 802–813.
18. Jafari , & Maleki (2014) , “**A Combined Model for Suustainable Competitive Advantage Based on Knowledge Management**” , Organizational Innovation and Agility, Applied mathematics.
19. Jong , J.P.J ., & Hartog , D.N.D. (2007), “**How Leaders Influence Employees Innovative Behavior European**”, Journal of Innovation Management , Vol (10) No . 1.

20. Joseph L. Rotman (2010), "**Todays Innovation, Tomorrows Prosperity, Task Forces on Competitiveness, Productivity and Economic Progress**", 9th annual Report.
21. Katou, A., & Budhwar, P., & Patel, C. (2021), "**A trilogy of organizational ambidexterity: Leaders social intelligence, employee work engagement and environmental changes**", journal of business research , Vol. 128, pp 688–700.
22. Legzian, Mohammad., & Abadi Foroozeh Abbas., & Marayam Foturehchi., &Ehsan Namdarjoyami. (2015), "**Investigation of the Relationship Between Organizational Trust and Organizational Prosperity : Acase Study of Office and Medical Staff at Taleghani Hospital in Mashhad City**", International Journal of Review in Life Sciences, Vol. 5, No. 3, PP 1292–1300.
23. Martin, J. (2010), "**Today's Innovation Tomorrow's Prosperity Task Force on Competitiveness**", Productivity and Economic Progress Ninth Annual Report.
24. Mohammed, Reyam Kasim, & Saaed, Hadeel Kadhim (2021), "**The Relationship Between Knowledge Sharing and Organizational Prosperity: Analytical: Research in The State Company for Electrical and Electronic Industries**", Vol. 12, No. 13, pp 6703–6717.
25. Shahriari ,Safoora (2011), "**Organizational Justice, Job Embeddedness , and Job Outcomes: A Study of Hotel Employees in Iran**", Submitted to the Institute of Graduate Studies and Research In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Tourism Management.
26. Tansley, C., & Kirk, S., & Williams, H., & Barton, H. (2014), "**Tipping the scales: ambidexterity practices on e–HRM projects**", **Employee Relations**", Vol. 36, No. 4, pp 398 – 414 .
27. Temperaar, M. P., & Rosenkrans, N. A. (2019), "**Switching hats: The effect of role transition on individual ambidexterity**", Journal of Management, Vol. 45, No. 4, pp. 1517–1539.
28. Young , J.A, & Stone , James, & Aliaga , Oscar, & Shuck , Brad (2013), "**Job embeddedness theory : Can it help explain employee retention among extension agents ?**", Journal Extension , Vol. 51 , No. 4 , pp : 1–11.
29. Zakaria, r., & Astuty, I. (2017), "**The effect of compensation on turnover intention with job embeddedness as an intervning**", Journal of Business Management, Vol. 8, No. 1, pp 82–97.

الملحق (الاستبانة)

المتغير الاول: براعة ادارة الموارد البشرية

ت	الفقرات	التكرارات			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	ارفض تماما
أ. استثمار الفرص					
1	تعمل الشركة على اجراء تعديلات بسيطة على منتجاتها الحالية				
2	تهتم الشركة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم				
3	تشجع الشركة العاملين على اتخاذ القرارات التي تتلائم ومتطلبات العمل لخلق البراعة الفردية				
4	توفر الشركة جو من التفاهم بين العاملين لتوحيد رؤاهم في ايجاد الخيار الاستراتيجي				
5	تركز الشركة على العاملين باعتبارهم الحلقة الاولى لانطلاق البراعة التنظيمية				
6	تعمل الشركة على تحسين كفاءة عملياتها وانشطتها				
7	تقوم الشركة بتوسيع الخدمات للعاملين الحاليين				
ب. استكشاف الفرص الجديدة					
8	تسعى الشركة لابتكار منتجات وخدمات جديدة				
9	تنتهز الشركة الفرص الجديدة دون التفكير بالمخاطر المحتملة				
10	تمتلك الشركة مهارات للتنبؤ وتشخيص الاحتياجات المستقبلية للزبائن وغير المتوقعة منهم				
11	تستكشف الشركة بشكل متكرر فرصا جديدة في المناطق غير المخدومة				
12	تركز الشركة على الانظمة والحوافز والعمليات والكفاءات عند البحث عن الخيار الاستراتيجي الامثل				
13	تستحدث الشركة بانتظام مراكز لتقديم خدماتها تلبية لحاجات ورغبات زبائنها				
14	تسعى الشركة الى تحقيق التوازن في استكشاف الفرص واستغلالها				

المتغير الثاني: الانغراز الوظيفي

ت	الفقرات	التكرارات			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	ارفض
		ارفض تماما	ارفض		
أ. الملائمة					
1	يشعر الموظف بالاحترام والتقدير الشخصي من قبل منظمته				
2	تتطابق قيم الموظف الشخصية مع قيم منظمته				
3	يتيح العمل للموظف استغلال مهاراته وقدراته بشكل فعال				
ب. الروابط					
4	تتيح المنظمة للموظف التفاعل المستمر مع زملائه في العمل				
5	يساعد التواصل الفعال مع المدير والزملاء على تحسين مستوى الاداء				
6	يمتلك الموظف الكثير من العلاقات الاجتماعية				
ج. التضحية					
7	يحصل الموظف على علاوات من وظيفته الحالية جدا مناسبة				
8	تتناسب فرص الترقية والتقدم الوظيفي للموظف مع طموحاته				
9	يجد الموظف صعوبة في التخلي عن زملائه في العمل				

المتغير الثالث: الازدهار التنظيمي

ت	الفقرات	التكرارات			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	ارفض
		ارفض تماما	ارفض		
أ. الميزة التنافسية المستدامة					
1	تطمح الشركة الى تقديم خدمات بأعلى جودة مقارنة بمنافسيها				
2	توفر الشركة وسائل اتصال سريعة لتقديم الشكاوى والمقترحات				
3	تهتم الشركة ببناء سمعتها والمحافظة عليها				
ب. الابتكار					
4	تتوفر لدى المدراء المهارات اللازمة التي تساهم في تقديم المعلومات الكافية للعاملين				
5	توفر الشركة برامج تطوير حديثة لتحسين المعلومات والخدمات المقدمة للعاملين				
6	تتوفر المهارات اللازمة للشركة لبناء مستوى				

					اعلى للنمو في السوق
ج. رأس المال الفكري					
					7 تهتم الشركة برأس المال البشري لتحسين الاداء
					8 يعد رأس المال الفكري احد المصادر الرئيسية للربحية
					9 تعزز وتشجع العلاقات مع العاملين لتحقيق رضاه
د. الرقابة التنظيمية					
					10 يحصل العاملون على المعلومات المهمة من الشركة في الوقت المناسب
					11 تخصص الشركة مواردها مثل التكنولوجيا والعاملين والعمليات للتعامل مع المتغيرات البيئية
					12 تتوفر لدى الشركة القدرة على التنبؤ والتعرف على الاتجاهات والفرص المتاحة والتحديات في البيئة