



## تأثير قابليات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الفاعلية التنظيمية

الباحث يحيى حسن لفتة

ا.م.د مهند حميد ياسر العطوي

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

### المستخلص

هدف البحث الى التعريف بالمنظور الفكري للموارد البشرية وقابلياتها من حيث المفهوم والخصائص ، وبيان الفاعلية التنظيمية والياتها وطرق تفعيلها ، وكذلك التعرف على قابليات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الفاعلية التنظيمية ، ولغرض تحقيق هدف البحث فقد سعى البحث بجانبه العلمي الى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تصميم استمارة استبيان لبيان العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث ، باستعمال اسلوب التحليل الاحصائي لاستمارة الاستبانة وتحليلها باستعمال الاساليب الاحصائية المتمثلة بالنسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي وتحليل الانحدار والتحليل العاملي ، وتم توزيع ( ٧٩ ) استمارة استبيان شملت الادارية العليا في دائرة المنافذ التابعة الى هيئة المنافذ ، وتم ارجاع ( ٧٠ ) استمارة صالحة منها ، وقد توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات كان اهمها ، وجود علاقة تأثير لقابليات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الفاعلية التنظيمية ، وهذا يدل على ان وظيفة ادارة الافراد التقليدية غير كافية وغير متطورة للتغلب على حالات اللاتاكيد في البيئة وعلى احتياجات العاملين وطبيعة التغيير في العمل . فلم ينتج التحول الى ادارة الموارد البشرية من خلجات افكار الباحثين او توقعات الممارسين ، بل جاء كمحصلة لافرازات البحث عن الميزة التنافسية وتحقيق التميز التنظيمي وتطوير العاملين وتنمية مهارات المدراء ، وتدريب فرق العمل لاضافة القيمة للاعمال ، وان الوصول الى الفاعلية التنظيمية مهمة عسيرة ، وان المفتاح لعمل ذلك هو فهم البيئة التي تعمل بها المنظمة ، وبموجب هذا الفهم فان المدراء سيعرفون ويجدون المسار الصحيح للمنظمة ، لانها هي ذاتها في تلك البيئة .

### Abstract

The aim of the research is to in terms of concept and characteristics, and to demonstrate organizational effectiveness, mechanisms and methods of activating it, as well as to identify the impact of the capabilities of human resources management in enhancing organizational effectiveness, and for the purpose of achieving the goal of the research, the research sought, in its practical side, to adopt the descriptive and analytical approach through Designing a questionnaire to show the significant relationship between the research variables, using the statistical analysis method for the questionnaire and analyzing it using the statistical methods represented by percentages, frequencies, arithmetic mean, , regression analysis and global analysis. (79) questionnaire forms were distributed that included The higher administrative departments of the National Security Agency outlets department, of which (70) valid forms were returned, and the research reached a set of conclusions, the most important of which was the existence of a relationship of influence of human resource management controls on organizational effectiveness, and this indicates that the traditional personnel management function is insufficient and insufficient. Developed to overcome uncertainty in the environment, the needs of workers, and the nature of

change J work. The transformation to human resources management did not result from the ideas of researchers or the expectations of practitioners, but rather came as a result of the results of the search for competitive advantage, achieving organizational excellence, developing employees, developing the skills of managers, training work teams to add value to business, and that reaching organizational effectiveness is a difficult task, and that the key to action That is an understanding of the environment in which the organization operates, and according to this understanding, managers will know and find the right path for the organization, because it is itself in that environment

#### المقدمة

شهد العالم خلال الفترة السابقة ، تغيرات دراماتيكية شملت مجالات متعددة من بيئة أعمال المنظمات والتي تمثلت بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة والتحويلات الاجتماعية المتنوعة وحدة المنافسة والتقلبات الاقتصادية. وبدون أدنى شك ، فان منظمات الأعمال لم تقف مكتوفة الأيدي أمام هذه التغيرات بل سعت جاهدة للوقوف اتجاهها، وأن احد سبل هذه المواجهة تتجسد بإعادة النظر بالطبيعة الهيكلية والتنظيمية لأنشطة ووظائف المنظمة، فهذه الأنشطة أصبحت غير قادرة على تحقيق التطلعات والأهداف التي أنشأت من أجلها داخل المنظمات. فكما هو معروف فان بقاء المنظمات واستمرارها في بيئة العمل يحتاج إلى مواكبة وتكيف أنشطتها مع اغلب التغيرات الحاصلة في البيئة سواء كانت تلك التغيرات تشكل فرص يمكن استثمارها او تشكل تهديدات يجب تجنبها.

ولغرض تحقيق هدف البحث فقد تم تقسيمه إلى اربعة فصول تضمن الفصل الأول منهجية البحث والدراسات السابقة ، وتم تقسيمه إلى مبحثين تضمن المبحث الأول منهجية البحث، وتضمن المبحث الثاني الدراسات السابقة، وخصص الفصل الثاني للإطار النظري ، وتضمن مبحثين ، خصص المبحث الأول المنظور الفكري للموارد البشرية وقابليتها، وخصص المبحث الثاني للفاعلية التنظيمية، أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي، وتضمن اربعة مباحث خصص المبحث الأول اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وخصص المبحث الثاني التحليل الاحصائي الوصفي، وخصص المبحث الثالث التحليل العملي التوكيدي وثبات المقياس، والمبحث الرابع اختبار فرضيات التأثير، وتضمن الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات، وجاء بمبحثين المبحث الأول الاستنتاجات، وخصص المبحث الثاني للتوصيات.

#### المبحث الأول منهجية البحث

##### أولاً: مشكلة البحث

إن العديد من المنظمات اليوم استكشفت الحاجة لإعادة هيكلة وظيفة إدارة الموارد البشرية بطريقة تأخذ التوسع لما وراء ادوارها التقليدية، ولتحسين فاعليتها والحصول على الكثير من التأثير، وعلى الرغم من ان قضية التحول في ادوار ومسؤوليات ادارة الموارد البشرية تم مناقشتها بشكل كبير من قبل الباحثين الا ان قليل من الاهتمام والتركيز قد اعطي بخصوص ما هي القابليات المطلوبة من إدارة الموارد البشرية لمليء هذه الادوار الجديدة، وكيفية تسخيرها تطويع استخدامها كنماذج فكرية مفيدة على مستوى المنظمات العراقية ، والتي تعد في طور النمو لتواكب التطورات العالمية، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث عن طريق التساؤلات الآتية:

١. ما هو مستوى قابليات إدارة الموارد البشرية ؟
٢. ما هو مستوى كفاءة المنظمة بإعدادها؟
٣. هل تساهم قابليات الموارد البشرية في دعم فاعلية المنظمة؟

##### ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في كونه قد سلط الضوء على قابليات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة والمعلومات، أصبح المورد البشري العنصر الحاسم لنجاح المنظمة من خلال القابليات المتنوعة التي يمتلكها في مختلف مستوياتها، كونها المصدر الجوهري للإبداع والابتكار، حيث تسعى المنظمات من خلاله الى تحقيق مكانة تنافسية هامة في الأسواق الداخلية والخارجية، ماجعل إدارة الموارد البشرية تعرف توجهها جديدا وتطورات كبيرة من مجرد وظيفة فرعية الى أن أصبحت تقوم بالدور الاستراتيجي في المنظمة، عن طريق جلب واستقطاب وإدارة القابليات واكسابها الميزة التنافسية.

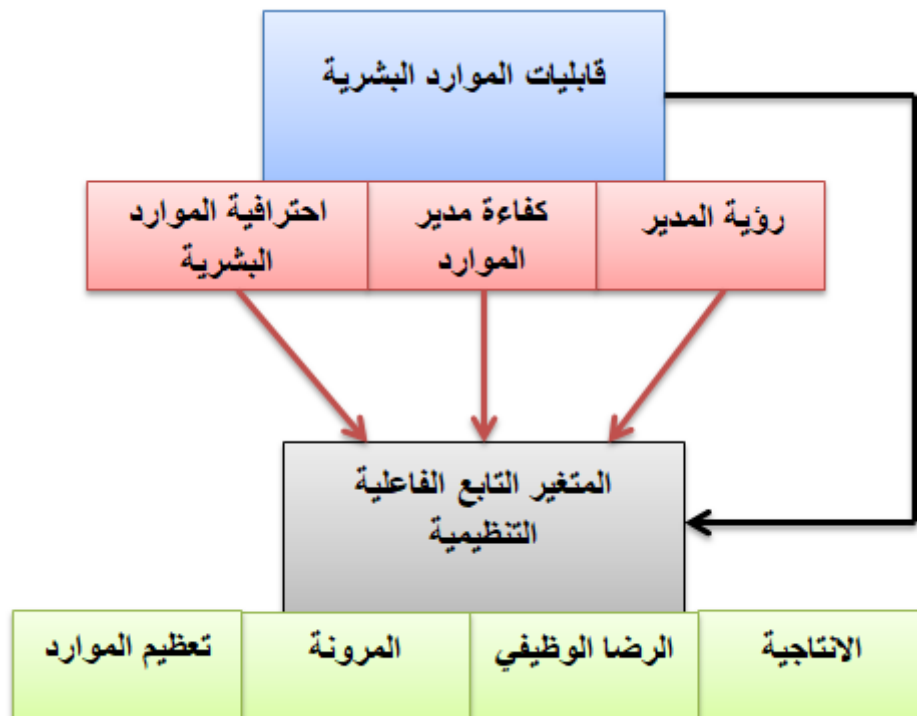
##### ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث لأهداف عدة وهي كالآتي:

١. التعرف على مستوى قابليات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة.
٢. بيان الفاعلية التنظيمية بابعادها في المؤسسة المبحوثة .
٣. التعرف على تأثير قابليات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الفاعلية التنظيمية .

#### رابعاً: مخطط البحث الفرضي

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات قابليات إدارة الموارد البشرية التي تكونت من ثلاث قابليات وهي (رؤية المدير , كفاءة مدير الموارد البشرية واحترافية الموارد البشرية) في تعزيز الفاعلية التنظيمية التي تكونت من (الانتاجية, رضا الوظيفي, المرونة, تعظيم الموارد) وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه يمكن صياغة المخطط الفرضي للبحث بحسب الآتي:



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

#### خامساً: فرضية البحث

يسعى البحث لإثبات الفرضية الرئيسة ( توجد علاقة تأثير معنوية وإيجابية لقابليات إدارة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية) وانبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. وجود علاقة تأثير معنوية وإيجابية لرؤية المدير في الفاعلية التنظيمية.
٢. وجود علاقة تأثير معنوية وإيجابية لكفاءة مدير الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية.
٣. وجود علاقة تأثير معنوية وإيجابية احترافية الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية.

#### سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي للدراسة الحالية على استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة والتي تم تصميمها في ضوء أدبيات الدراسات السابقة. وهذه الاستبانة تتكون من ثلاثة أجزاء أساسية هي : المعلومات العامة، ومقياس قابليات الموارد البشرية، والفاعلية التنظيمية. تمثل مجتمع وعينة البحث على النحو الآتي:



١. **مجتمع البحث والعينة:** لقد هدف البحث التعرف على تأثير قابليات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الفاعلية التنظيمية، وبناءً على ذلك فقد تمثل مجتمع البحث بالملكات العاملة في المنظمات العراقية دائرة أمن المنافذ تابعة لجهاز الأمن والوطني من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين والتي تعتمد في عملها على نظم الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة. **عينة البحث:** لقد تم اختيار دائرة المنافذ الحدودية كعينة للبحث كونها تشتمل على عدد المدراء من اصحاب الكفاءات ، وتم اختيار (٧٩) موظف تم توزيع استمارات الاستبيان ، وتم إرجاع عدد (٧٠) استمارة صالحة.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### الاطار النظري لقابليات ادارة الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية

اولاً: قابليات إدارة الموارد البشرية

##### ١ : مفهوم قابليات إدارة الموارد البشرية

يدرك الباحثين بأن كل دور او مهمة تتطلب قابليات معينة لغرض تحقيق متطلباتها بنجاح وبدون هذه القابليات يصبح هنالك مراهنه سلبية اتجاه نجاح تنفيذ تلك المهمة او الدور. ووظيفة إدارة الموارد البشرية، في بيئة عمل المنظمات المعاصرة، كعمل ذو طبيعة استراتيجية يتطلب قابليات معينة ، هذه القابليات لا تتسم بالثبات بل هي عرضة للتغير باتباع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل. (Ulrich et al., 2007: 1). ويعرف (Jean, 2012: 131) القابليات على أنها مجموعة من الخصائص تتمتع بها الموارد البشرية وهي ليست نظرية أو مجردة، بل يمكن أن ملاحظتها والتحقق منها من خلال الممارسات، النتائج، وهي تحتوي على مميزات استثنائية، نادرة، فريدة ، وهو نوع من مزيج نادر من الكفاءات النادرة . وعرفها ( خضير، ٢٠١٣: ١٣١) على أنها تمثل حجم ونوع الموارد البشرية التي يمكنها أن تحدث تغييراً في أداء المنظمة وتوجيهه وجعله عالياً متميزاً، إما من خلال اسهاماتها الحالية أو المستقبلية في المدى الزمني القصير أو الطويل، أو بتقديم أعلى مستويات القدرات الكامنة. وعرفها (الزبيدي، ٢٠١٥: ٢٥) على أنها "تلك الموارد البشرية التي يمكنها أن تحقق فارقا في أداء المنظمة". وعرفها (الشمري، ٢٠١٦: ٢٣٧) بأنها "مجموع القدرات كما ونوعا التي تمتلكها الموارد البشرية وتشمل المعرفة والخبرة والمهارة، من أجل تطوير العمل، وجعل الأداء فيه عالياً وفي صالح المنظمة.

##### - الحاجة لقابليات إدارة الموارد البشرية

لا يشك احد ان هنالك العديد من العوائق التي تواجه إدارة الموارد البشرية، اذ يدرك اغلب الباحثين ان مهنة إدارة الموارد البشرية بدأت بالتركيز على ظروف العمل وشروطه والتي تجعل العاملين يشعرون بالتعامل العادل. اما اليوم فان عالم الاعمال يواجه تغيرات كبيرة تحتم على خبراء الموارد البشرية ان يعملوا اكثر من مجرد إدارة ظروف العمل. وبما ان العوائق قد ازدادت على إدارة الموارد البشرية فان بعض المتشككين يعتقدون بان خبراء الموارد البشرية لا يستطيعوا ان يحققوا هذه التوقعات العليا ولذلك فان إدارة الموارد البشرية يجب ان يهمل دورها او ان يقلص حجمها وان تقوم المنظمة بأتمتة مهامها وادائها او ان تعتمد على المصادر الخارجية في توفير القابليات المطلوبة . ورغم هذه النظرة التشاؤمية الموجودة لدى فئة قليلة من الباحثين الا ان الحقيقة تشير الى ان العوائق الاساسية لقابلية خبراء الموارد البشرية على لعب الادوار الاستراتيجية في المنظمة يتمثل بفقدان القابليات المطلوبة لتأدية الاعمال المناطة لها (Long & Ismail, 2010: 90).

وعلى الرغم من ان التحول في ادوار ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية قد تم مناقشته بشكل جيد الا ان القليل من المناقشة قد اجريت حول القابليات المطلوبة لخبراء الموارد البشرية لتحقيق هذه الادوار الجديدة. وهذه الفجوة المفاهيمية حاول ان يجدها الباحثين من خلال طرح تساؤل اساسي عام: ما هي القابليات المطلوبة لخبراء الموارد البشرية الناجحين؟ وهذا التساؤل الهم التحرك الى ماوراء المناداة بالادوار الجديدة لخبراء الموارد البشرية ليحدد بشكل فعلي قابليات معينة يجب ان يظهرها خبراء الموارد البشرية ليصبحوا بشكل فعلي شركاء اعمال استراتيجيين للمنظمة. ويشير (Ulrich) في كتابه "ابطال الموارد البشرية" بان التحدي الذي يواجه إدارة الموارد البشرية يتمثل باسقاط اساطيرها القديمة وتبني القابليات الجديدة والعمل على اعادة تعريف ادوارها لتركز على النتائج والقيم. وحتى يستجيب خبراء الموارد البشرية لتغير ظروف الاعمال فانهم يجب ان يظهروا قابليات جديدة مناسبة لهذه الظروف. فخبراء الموارد البشرية الذين نجحوا في السنوات الماضية سوف لا يكونوا فاعلين اليوم (Ulrich et al., 2007:1).



تتطلب ادوار خبراء الموارد البشرية ان يكتسبوا القابليات الجديدة لان هذه القابليات تمكن العاملين في إدارة الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنظيمية في تحقيق متطلبات الزبائن وان يكونوا كذلك اعضاء فاعلين في فريق الإدارة العليا وان يظهروا كذلك القابلية على قيادة الملاك الوظيفي من خلال بناء الرؤية حول الكيفية التي تمكن فيها ممارسات إدارة الموارد البشرية المنظمات بالايفاء باحتياجات الزبائن وتحقيق الاداء المتفوق. وهذه الاهمية قد شجعت الباحثين على اجراء الدراسات حول قابليات الموارد البشرية. اذ يساعد تقديم نماذج قابليات إدارة الموارد البشرية خبراء HR في ملاحظة مهامهم وابعاد عملهم الجديدة والقابليات التي يتوقعون اكتسابها ويعملون على اتقانها (Abdullah et al., 2011: 241).

٢. **بعد قابليات إدارة الموارد البشرية** تشمل قابليات إدارة الموارد البشرية، كما حددها كثير من المفكرين الإداريين ، والتي من شأنها العمل على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، وتكون موجه نحو الاداء التنظيمي في المنظمة ، فضلا عن تعزيز المقدرات والمهارات والمعارف للموارد البشرية لتحقيق الاهداف التنظيمية والاستراتيجية للمنظمة بما يأتي: (Beardwill: ٢٠١٣، ٢٣).

#### أ- رؤية المدير

إن الرؤية المستنيرة للرئيس التنفيذي تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يوده المديرون، وتكون هذه الصورة في حدود (٦،٢) سنوات، وتشمل هذه الصورة، مكانة المنظمة في السوق من حيث قسمتها وسمعتها وإنتاجها وخدماتها، وبالطبع لا يمكن تحديد الشكل المثالي للمنظمة إلا في ضوء استغلال نقاط قوتها، والتركيز على قدرتها على التحرك في هذا المستقبل لتحقيق مثاليات وقيم جديدة لنفسها ولكل الأطراف المستفيدة وذات المصلحة بالمنظمة، وإن المدير (أو القائد) الناجح هو الذي يخصص جزء من وقت عمله لذلك التخيل والتأمل البناء وكلما شغل نفسه بذلك التفكير المستقبلي وأمن بمستقبل منظمته أمكن له أن يستشف المستقبل وأن يستقر به بشكل جيد. ولقد أصبحت بعض المنظمات العالمية تشجع ذلك، وربما تخصص إدارات لعملية "استشراف المستقبل"، وتضع الأنظمة والضوابط اللازمة لجعل عملية الانطلاق إلى المستقبل كنوع من التخطيط المدروس وتنمية مخططة لأهداف المنظمة، وذلك لأن عدم وضع هذه الضوابط وعدم تشجيع عملية التخطيط المدروس يمكنه أن يحول أحلام المديرين إلى نوع من الشطط والخيال الجامح. (Darvish et al., 2012: 123)

#### ب- كفاءة مدير الموارد البشرية

تقاس كفاءة المديرين التنفيذيين بالمنظمة من خلال مدى تحقيق رؤية ، ورسالة ، والخطط الاستراتيجية الخاصة بتلك المنظمة ، مع استخدام الموارد المتاحة للمنظمة الاستغلال الأمثل، وأيضا فيمكن أن تقاس كفاءة رئيس الموارد البشرية قدرته على استقبال وإرسال المعلومات والأفكار والخطط والبرامج عن طريق الكتابة وشفاهية بشكل واضح وسهل وتشجيع العاملين على تزويده بالتغذية الراجعة، فضلا عن الاهتمام بالعاملين، إذ يجب أن يؤخذ في الاعتبار مدى اهتمام المدير بالعاملين في المنظمة والذي من شأنه تعزيز إلترام العاملين وانتمائهم وتعاونهم مما يساعد على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. (Ramlall, 2006: 65)

#### ج- احترافية الموارد البشرية

إن أهم المهارات التي تلازم موظف إدارة الموارد البشرية مهارات التنظيم وإدارة الوقت بشكل جيد والكفاءة الشخصية تعد من مفاتيح إدارة الموارد البشرية، وكذلك يجب على موظف إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة أن يمتلك القدرة على التواصل مع العاملين في المؤسسة من أجل إدارة مهامهم بفعالية، وأن يتعامل موظف قسم الموارد البشرية مع العديد من الأمور في نفس الوقت كمشاكل الموظفين وعمل الاستراتيجيات والتعيين الموظفين وإدارة أمورهم داخل المنظمة، وأن يتحلى موظف إدارة الموارد البشرية بأخلاقيات العمل وذلك يعود لأنهم ضمير المنظمة وأمناء معلومات المنظمة السرية التي يجب الحفاظ عليها، ويجب أن يركز موظف قسم الموارد البشرية بمشاكل الموظفين وفي نفس الوقت أن يقوم بتطبيق سياسات الإدارة الموجودة داخل المنظمة والأجدر الموازنة بين الطرفين. وأن التغيير سمة دورية في جميع المؤسسات الناجحة ومهمة قسم الموارد البشرية هنا أن تساعد الموظفين على التكيف مع الإدارة والتغيير الجديد (Brockbank & Ulrich, 2013: 95).

#### ثانيا: الفاعلية التنظيمية

##### ١: مفهوم الفاعلية التنظيمية

اختلف الباحثين في أعطاء مفهوم موحد للفاعلية التنظيمية سواء المحدثين منهم او السابقين ومن الملاحظ ان مفهوم الفاعلية التنظيمية هو مفهوم تابع للفلسفة الادارية السائدة وقت التعريف فقد تباين المفهوم من تمثيله لزيادة الانتاج في مدرسة الادارة العلمية الى عدم وجود طريقة واحدة مثلى لقياس الفاعلية على وفق المدرسة الموقفية . ان مفهوم





الفاعلية التنظيمية على وفق نظرة مدرسة الإدارة العلمية كان يتمثل بزيادة الإنتاج . ولانستطيع الان ان ننتقد هذا التمثيل لعدم معرفتنا بالظروف التي أوجدت هذا المفهوم ، ذلك لان أفكار المدرسة الموقفية هي السائدة الان . وقد عَرَفَ (Hall, 2008: 29) الفاعلية التنظيمية ( بأنها قابلية المنظمة لاستثمار فرص بيئتها في الحصول على الموارد النادرة لتأدية وظائفها ) . ورأى (ابن حبتور، ٢٠١٢: ٤٣) " ان الفاعلية التنظيمية هي وضوح الاهداف والقدرة على أنجازها " وعرفت الفاعلية التنظيمية ( Organizational Effectiveness ) بأنها " الدرجة التي بها تحقق المنظمة أهدافها ( Kalleberg, 2000:138 ) فالفاعلية التنظيمية على وفق هذا المنظور مفهوم مركب من الموارد الداخلية والخارجية وكفاءة العمليات ورضا العاملين والزبائن والتنافس ، وتطوير رأس المال الفكري والابداع والتغيير والتكيف (عباس، ٢٠٠٣: ١٢٥) . ويساند هذا الرأي (السالم، ٢٠٠٣: ٤٦) في تعريفه للفاعلية التنظيمية حيث اشار الى ان الفاعلية التنظيمية " هي المشاركة في عمل الاشياء الصحيحة " وعلى هذا الاساس فإن الفاعلية في النهاية تنحصر في كيفية فهم المنظمة لبيئتها والاستجابة لها .

## ٢. ابعاد الفاعلية التنظيمية

اقترح (Steers 1985: 206) معايير في قياس الفاعلية في قياس الفاعلية التنظيمية ، وهي :

### أ- البعد الاول (الإنتاجية)

قدرة المنظمة على توقع التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتنفيذ إدارة فعالة للموارد التي لديها تحدد مستوى الإنتاجية. يتم التقدم المحرز في زيادة الإنتاجية التنظيمية على مراحل ، حيث يتم تنفيذ كل تغيير من خلال عملية التخطيط والصياغة والتقييم. يتم اختيار مستوى الإنتاجية كمؤشر لقياس الفاعلية التنظيمية ، لأن المنظمة كمنتهى لمجموعات الأعمال من الأشخاص لتحقيق الأهداف المحددة ، يمكن تحقيق هذه الأهداف باستخدام الموارد الموجودة في المنظمة. يعد استخدام الموارد ضروريًا جدًا لبقاء المنظمة. لهذا السبب ، فإن الإنتاجية التي غالبًا ما يتم تفسيرها على أنها مقياس لمدى إدراج الموارد الحالية وتكاملها لتحقيق نتيجة معينة هي مسألة يمكن استخدامها كعامل مرجعي للفاعلية التنظيمية. لأن الفاعلية التنظيمية في الأساس هي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. الإنتاجية هي النسبة بين المدخلات والمخرجات ، بينما في المنظمات العامة يمكن تفسير الإنتاجية إلى أي مدى يمكن تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة بشكل صحيح .

### ب- البعد الثاني (الرضا الوظيفي)

الرضا الوظيفي هو مستوى السعادة الذي يشعر به الشخص تجاه دوره / عمله في المنظمة. ينتج هذا عن تصور العمال فيما يتعلق بعملهم. لذا فإن الرضا الوظيفي يهتم بشكل كامل بالفرد النفسي في المنظمة ، والذي ينتج عن الحالة المتصورة لبيئة العمل ، وستظهر هذه الحالة النفسية في موقف عمل الفرد الذي سيؤثر بدوره على أداء العمل. يبدو من المحتمل أنه عندما تكون الظروف التنظيمية داعمة ومرضية ، يمكن أن تكون المشاركة والثقة المحركين الرئيسيين لزيادة الرضا الوظيفي بين المهنيين ، من بين نتائج أخرى. لذلك ، فإن الطبيعة الديناميكية للموقف نفسه تقودنا إلى اتخاذ نظرة شاملة لجميع التأثيرات أو العلاقات المحتملة ومع ذلك ، فإن الدافع الحقيقي وراء كل هذه السمات لنجاح الأعمال يأتي من الموظفين. هم محفزات النجاح التي تجعل الشركات المنافسة وغيابها يمكن أن يخلق فراغًا يمكن من خلاله صنع التاريخ .

### ت- البعد الثالث (المرونة)

تعد المرونة إحدى السمات الرئيسية التي تميز المنظمات المعاصرة وهي أحد العوامل المؤثرة في توضيح كيفية قيام المنظمات بأداء أعمالها وتعرف المرونة بأنها مقدرة المنظمة على الاستجابة للتغير مع الظروف البيئية .او هي المقدرة على التكيف وهي الأساس المنطقي للتغيير التنظيمي ( Dunford, etal, 2013 )، ولكي تحقق المرونة فلا بد من فهم طبيعة العمل الذي تؤديه المنظمة حتى يتم توجيه مواردها باتجاهات جديدة ، بحيث يكون بمقدورها الاستجابة السريعة وتتحدد أهمية المرونة في النقاط التالية:

أ- انها شرط لزيادة مقدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية المهمة والسريعة بكفاءة وفاعلية ويكون بمقدورها ادارة نشاطاتها في ظل هذه التغيرات .

ب- تعمل على الحفاظ على فاعلية المنظمة من خلال تبني استراتيجيات تتكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل بهدف مواجهة ما تتوقعه المنظمة من صعوبات .

ت- تعزز مقدرة المنظمة وقابليتها على الاستجابة للمتغيرات الطارئة .

د- تعمل على اكساب المنظمات صفة المطاوعة للتغلب على الجمود ، الامر الذي يساعدها على المنافسة مع المنظمات المماثلة الاخرى .



ث- الادارة المرنة تتسم بالتجدد وتتجه دائما نحو الابداع ، اذ انها تتبنى التغيير منهج عمل لها .  
و- تسهم في تطوير المهارات المطلوبة لتنوع ثقافة العمل في المنظمة من خلال التعديلات على الاجراءات واللوائح التنظيمية للمنظمة في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية .  
ج- تعد المرونة مصدرا مهما لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة ضمن اطار التغيرات الديناميكية المعاصرة سواء اكانت اجتماعية ، ام اقتصادية ، ام تكنولوجية . (Dibrell, etal,2007)

#### ث- البعد الرابع ( البحث عن الموارد )

يحدد أن كثير من الأبحاث التي أجريت في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية Human Resource Strategic Management تهتم بتقديم النصائح العملية أو البيانات التجريبية. ولكن في ظل غياب العمل طبقا لنظرية جيدة، من الممكن أن يتصف مجال الإدارة الاستراتيجية بأنه افراط في البيانات وذلك فيما يخص العلاقات التجريبية و /أو أنه وصف للممارسات التي تفشل في تفسير أسباب وجود أو صورة وجود تلك العلاقات. وفي الحقيقة، إذا كان الانتقاد الموجه لمجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو أنه ينقصه أساس نظري قوى بصورة حقيقية، فبإمكانه إضعاف قدرة كلا الممارسين و الباحثين على الاستخدام الكامل للموارد البشرية في دعم استراتيجية المنشأة. ويوضح، أنه منذ أكثر من عقد مضى كانت الحاجة ملحة لوجود نظرية تحكم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي استمرت شهرتها الواسعة من خلال الأعمال التي نشرتها في هذا المجال. ويذكر، أن اطر النظرية المتكاملة سوف تساعد على تركيز وتنظيم جهود البحث وسوف تجعل من الممكن ممارسة إدارة الموارد البشرية لكي تصبح دربا إستراتيجيا حقيقيا. ويسهب في توضيح ذلك، حيث يذكر أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعتمد على إثنتين من التأكيدات الأساسية. التأكيد الأول هو فكرة أن الموارد البشرية للمؤسسة والتي لها أهمية استراتيجية حاسمة لكل من مهارات وسلوكيات، وتفاعلات العاملين من الممكن أن تقوم بتقديم كل من أساس التكوين الاستراتيجي ووسائل تنفيذ الاستراتيجية أما التأكيد الثاني فهو الاعتقاد بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة لها أثرها الفعال في تطوير القدرة الاستراتيجية لمواردها البشرية. وهناك أساس نظري أقوى يساعد على تأكيد الأول، ويربطه بالثاني، ويزيد من تركيز وفاعلية البحث والممارسة في مجال إدارة الموارد البشرية، وسوف يساعد المؤسسات لتزدهر على نحو أكثر فعالية في سياقات التشغيل المحددة الخاصة بها. ويؤكد على ذلك أن المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية استراتيجيا لها صلة طبيعية بالنظرية القائمة على الموارد Resource Based View من حيث الميزة التنافسية في مجال الاستراتيجية. ويوضح، أنه يعتقد أنصار النظرية القائمة على الموارد أن الميزة التنافسية الدائمة من الممكن أن تنشأ في قاعدة الموارد الخاصة بالشركة، وبالتالي فإنها تجذب الانتباه إلى الأعمال الداخلية للمؤسسة. تلقى هذه النظرية المزيد من التركيز على دور المدير في اختيار، تطوير، جمع، ونشر موارد الشركة، وليس مجرد اختيار مركزها التنافسي في بيئة التشغيل. ويذكر، أنه على مدى العشر سنين الأخيرة، شكلت النظرية القائمة على الموارد أرضية تكاملية أو خلفية لأكثر الأعمال التي تجري في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ويضيف، أنه وفي حين كانت النظرية القائمة على الموارد مفيدة وذات صلة بمجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إلا أن هناك جوانب من النظرية والتي يعتبرها الباحثون حرجة ولكن يصعب التعامل معها في البحث والممارسة. (رفاعي، ٢٠١٥: ٦)

#### المبحث الثالث التحليل التطبيقي للبحث

##### اولا: الوصف الاحصائي لابعاد البحث

سيتم التركيز على توضيح مستوى إستجابات العينة المبحوثة على فقرات الأسئلة (المتغيرات والابعاد الفرعية)، وبالتالي تحدد توجهات المستجيبين ويشخص إدراكهم للمتغيرات المبحوثة بالاعتماد على بعض المؤشرات الاحصائية الوصفية المتمثلة بالوسط الحسابي للتعرف على أستجابة العينة للمتغيرات المعتمدة، ومؤشر الانحراف المعياري لتشخيص مدى إنحراف القيم عن وسطها الحسابي. فضلاً عن تحديد النسبة المئوية لكل فقرة وبعد من الابعاد التي تم اعتمادها لقياس المتغيرات، علماً أن قيمة الوسط الفرضي المعتمدة بلغت ( ٣ ) أي أن قيم الوسط الحسابي المتحققة تفوق او تساوي قيمة الوسط الفرضي تعد قيمة مقبولة وبخلافه تعد قيمة مرفوضة (عدم تحقيق استجابة) ، فضلاً عن أنه تم الاعتماد على مقياس (Likert) خماسي الرتب (اتفق تماماً بوزن ( ٥ ) إلى لا اتفق تماماً بوزن ( ١ ) ) وعلى النحو الاتي (انظر ملحق (١)):

أ. متغير قابليات الموارد البشرية: يتكون هذا المتغير من ثلاث ابعاد فرعية هي كالآتي:



١. **رؤية المدير :** تتضح المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الاول (رؤية المدير), إن البعد قد حقق استجابة مرتفعة نوعاً ما وبوسط حسابي بلغ ( ٣,٨٤ ) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد , مما يدل على أستجابة العينة المبحوثة لمضمون فقرات البعد المذكور, اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت ( ٠,٨٧ ) , وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٠,٧٦ ), أما على مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة على الفقرات جميعها, إذ حققت الفقرة (تؤدي الموارد البشرية دوراً هاماً في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للدائرة). أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٤,٠٥) في حين حققت الفقرة (يدعم المدير التنفيذي أنشطة الموارد البشرية وبرامجها). ادنى استجابة وبوسط حسابي (٣,٧١) .

٢. **كفاءة مدير الموارد البشرية:** تتضح المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الثاني (كفاءة مدير الموارد البشرية), إن البعد قد حقق استجابة مرتفعة نوعاً ما وبوسط حسابي بلغ ( ٣,٨٩ ) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد , مما يدل على أستجابة العينة المبحوثة لمضمون فقرات البعد المذكور, اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت ( ٠,٨٤ ) , وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٠,٧٧ ), أما على مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة على الفقرات جميعها, إذ حققت الفقرة (هناك تفاعل وتواصل بين مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي في تحديد الأولويات والمبادرات الاستراتيجية للدائرة). أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٤,٠٨) في حين حققت الفقرة (لدى المدير المعرفة الكافية بتحسين اداء الدائرة) ادنى استجابة وبوسط حسابي (٣,٧٤) .

٣. **إحترافية الموارد البشرية:** تتضح المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الثالث (إحترافية الموارد البشرية), إن البعد قد حقق استجابة مرتفعة نوعاً ما وبوسط حسابي بلغ ( ٣,٦٧ ) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد , مما يدل على أستجابة العينة المبحوثة لمضمون فقرات البعد المذكور, اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت ( ٠,٨٥ ) , وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٠,٧٣ ), أما على مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة على الفقرات جميعها, إذ حققت الفقرة (يطور موظفي الموارد البشرية علاقات طيبة مع رؤساء الاقسام والموظفين الآخرين). أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٣,٨٥) في حين حققت الفقرة (يوجد توجه لموظفي الموارد البشرية لإدارة التغيير بدرجة كبيرة) ادنى استجابة وبوسط حسابي (٣,٥١) .

**ب: متغير الفاعلية التنظيمية: يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد فرعية هي كالآتي:**

١. **الإنتاجية:** تتضح المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الاول (الإنتاجية), إن البعد قد حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ ( ٣,٦٥ ) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد , مما يدل على أستجابة العينة المبحوثة لمضمون فقرات البعد المذكور, اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت ( ٠,٨٩ ) , وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٠,٧٣ ), أما على مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة على الفقرات جميعها, إذ حققت الفقرة (يتم تقييم مدى تحقيق الاهداف بشكل مستمر). أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٣,٧٠) في حين حققت الفقرة (يتم تنفيذ كافة الاهداف التي وضعت مسبقاً). ادنى استجابة وبوسط حسابي (٣,٥٥) .

٢. **الرضا الوظيفي:** تتضح المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الثاني (الرضا الوظيفي), إن البعد قد حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ ( ٣,٦٥ ) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد , مما يدل على أستجابة العينة المبحوثة لمضمون فقرات البعد المذكور, اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت ( ١,٠٢ ) , وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٠,٧٣ ), أما على مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة على الفقرات جميعها, إذ حققت الفقرة (يشعر زملائي بالعمل بأنهم جزء من المؤسسة وأعضاء فاعلين فيها). أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٤,٠١) في حين حققت الفقرة (نظام المكافآت والرواتب عادل بين الجميع ونشعر بالرضا عنه). ادنى استجابة وبوسط حسابي (٣,٢٢) .

٣. **المرونة:** تتضح من معطيات الجدول (١٥) المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الثاني (المرونة), إن البعد قد حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ ( ٣,٧٧ ) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد , مما يدل على أستجابة العينة المبحوثة لمضمون فقرات البعد المذكور, اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت ( ٠,٩٢ ) , وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٠,٧٥ ), أما على مستوى



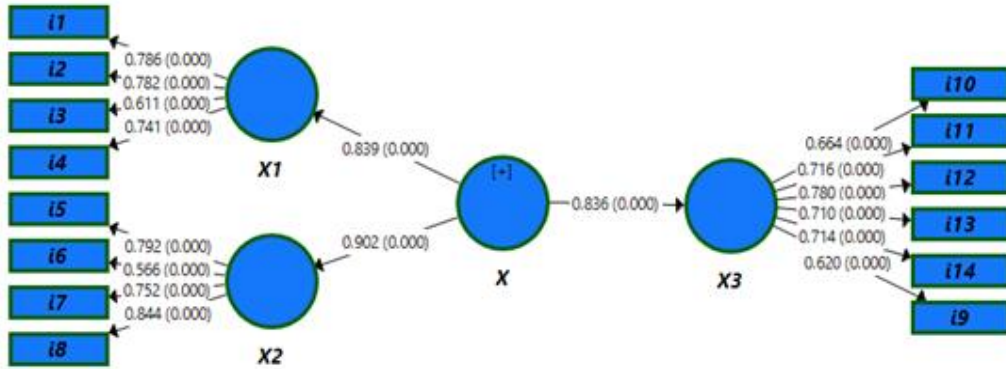


الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة على الفقرات جميعها، إذ حققت الفقرة (يتمتع الافراد العاملين في الدائرة بمهارات متعددة لشغل وظائف مختلفة وباستمرار). أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٣,٩٨) في حين حققت الفقرة (تستطيع إدارة الدائرة بزيادة عدد الافراد عندما يطلب الامر) ادنى استجابة وبوسط حسابي (٣,٦٢)

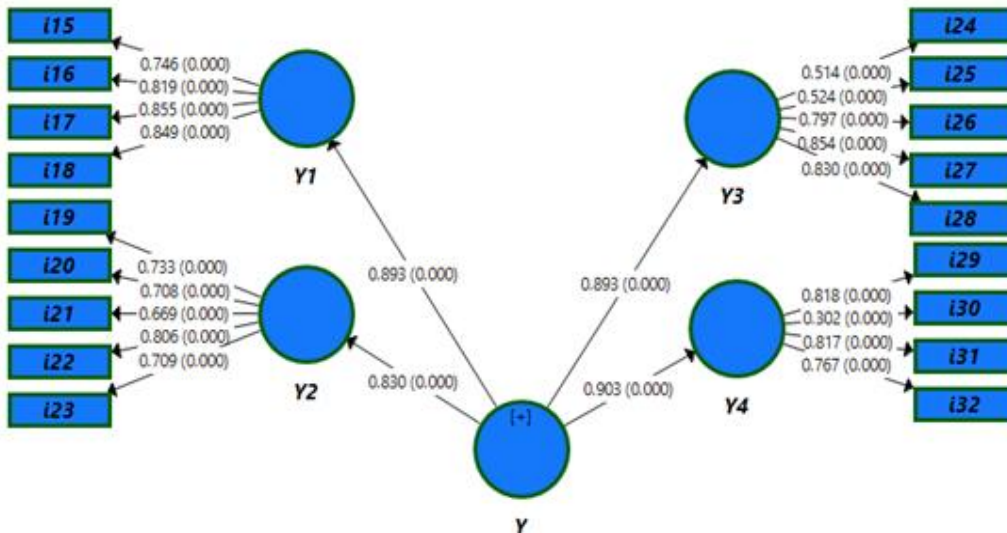
٤. **تعظيم الموارد:** تتضح من المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) للبعد الثاني (المرونة)، إن البعد قد حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (٣,٧٠) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على استجابة العينة المبحوثة لمضمون فقرات البعد المذكور، أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (٠,٩٣)، وبلغت قيمة النسبة المئوية (٠,٧٤)، أما على مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة على الفقرات جميعها، إذ حققت الفقرة (الافراد العاملين بدائرتنا يستجيبوا لزيادة مسؤوليتهم او مهامهم عند عدم قدرة الدائرة على زيادة عدد العاملين). أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٤,١٠) في حين حققت الفقرة (تحرص إدارة دائرتنا باشتراك الافراد العاملين من ذوي الخبرة في اتخاذ القرارات المهمة). ادنى استجابة وبوسط حسابي (٣,٣٤)

#### ثانياً: التحليل العملي التوكيدي لفقرات البحث

التحليل العملي التوكيدي هو احد الطرق الاحصائية الذي يهدف إلى تقليل العوامل للوصول الى مقياس متناسق . ويهدف كذلك بالتعرف على مدى وجود تناسق لإجابات العينة على فقرات الاستبانة ويكون ملائم عندما يستخدم الباحث مقاييس موجودة في ادبيات سابقة ، ويتم التأكد من ان النتائج تتلاءم من حيث الوضوح والهدف المراد قياسه للعينة المراد التعرف على مستوى فقرات وابعاد البحث. وسيتم استخدام البرنامج SMART PLS في حساب نسب التشبع لكل فقرة والتي تعبر عن تناسق الاجابات وقرار قبول او رفض الفقرة يعتمد على مستوى المعنوية اذا كان اقل من (٥٪) تقبل نسبة التشبع والعكس بالعكس ، اما ثبات المقياس سيتم من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ. إذا كان المعامل اكبر من (٦٨٪) ، فإن المقياس يعتبر ثابتاً و النتائج كما في الشكل (٢)



### نسب التشبع حسب التحليل العاملي التوكيدي لفقرات قابليات إدارة الموارد البشرية



### نسب التشبع حسب التحليل العاملي التوكيدي لفقرات الفاعلية التنظيمية

الشكل (٢) التحليل العاملي التوكيدي لفقرات البحث

١ : حساب التحليل العاملي التوكيدي لفقرات قابليات إدارة الموارد البشرية وثبات أبعاده: إن المتغير المستقل (قابليات إدارة الموارد البشرية) من ثلاث أبعاد وهي (رؤية المدير , كفاءة مدير الموارد البشرية, احترافية الموارد البشرية) وتضمن المقياس من (١٤) فقرة موزعة لكل بعد بين (٤ إلى ٦) فقرة. وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SMART PLS) في اختبار التحليل العاملي التوكيدي واستخراج نتائجه فضلاً عن حساب معامل (الفا كرونباخ). (نسبة التشبع) لكل فقرة من فقرات المتغير المستقل وكذلك مستوى المعنوية وتظهر على السهم المتصل بين البعد والفقرة وسيتم قبول نسبة التشبع للفقرة إذا كانت مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥), أما حكم على مدى ثبات المقياس سيتم اعتماد معامل (الفا كرونباخ) لكل بعد فضلاً عن المتغير نفسه. وإذا كان المعامل يتجاوز (٠,٦٨) فيعد البعد أو المتغير ثابتاً إن اختبار (التحليل العاملي التوكيدي) لفقرات (قابليات إدارة الموارد البشرية) إن (نسب تشبع) لكل الفقرات كانت عند مستوى المقبول وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (٠,٥). كذلك اتضح إن جميع فقرات قابليات إدارة الموارد البشرية واضحة للعينة المستجيبة والذي عكسه التناسق المتميز وكذلك اتضح الاختيار المناسب للعينة التي أجابت على الفقرات فضلاً عن كفاية حجم العينة. أما الثبات للمقياس تبين إن جميع أبعاد قابليات



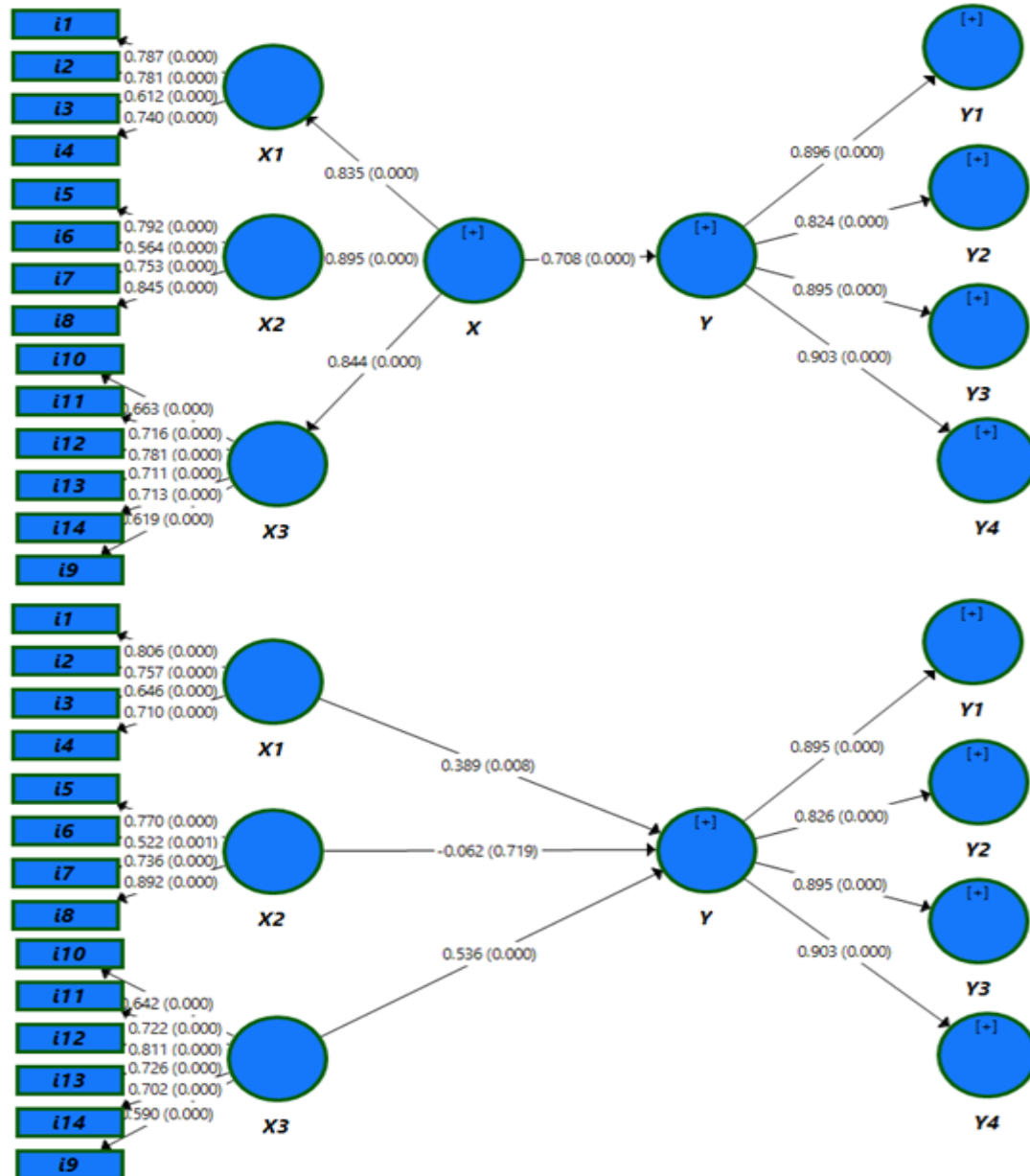
ادارة الموارد البشرية قد تجاوزت نسبة (٠,٦٨) وهذا يدل على ان فقرات المقياس لو تم اعداد توزيعه مرة اخرى ستكون النتائج نفسها تقريباً.

**٢: حساب التحليل العاملي التوكيدي لفقرات الفاعلية التنظيمية وثبات ابعادها:** ان المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) من اربع ابعاد وهي (الانتاجية, الرضا الوظيفي, المرونة, تعظيم الموارد) وتضمن المقياس من (١٨) فقرة موزعة لكل بعد بين (٤ الى ٥) فقرة. وتم استخدام البرنامج الاحصائي (SMART PLS) في اختبار التحليل العاملي التوكيدي واستخراج نتائجه فضلاً عن حساب معامل (الفا كرونباخ). (نسبة التشبع) لكل فقرة من فقرات المتغير المستقل وكذلك مستوى المعنوية وتظهر على السهم المتصل بين البعد والفقرة وسيتم قبول نسبة التشبع للفقرة اذا كانت مستوى المعنوية اقل من (٠,٠٥), اما حكم على مدى ثبات المقياس سيتم اعتماد معامل (الفا كرونباخ) لكل بعد فضلاً عن المتغير نفسه. واذا كان المعامل يتجاوز (٠,٦٨) فيعد البعد أو المتغير ثابتاً ان اختبار (التحليل العاملي التوكيدي) لفقرات (الفاعلية التنظيمية) ان (نسب تشبع) لكل الفقرات كانت عند مستوى المقبول وذلك لان مستوى المعنوية اقل من (٠,٠٥). كذلك اتضح ان جميع فقرات الفاعلية التنظيمية واضحة للعينة المستجيبة والذي عكسه التناسق المتميز وكذلك اتضح الاختيار المناسب للعينة التي اجابت على الفقرات فضلاً عن كفاية حجم العينة. اما الثبات للمقياس تبين ان جميع ابعاد قابليات ادارة الموارد البشرية قد تجاوزت نسبة (٠,٦٨) وهذا يدل على ان فقرات المقياس لو تم اعداد توزيعه مرة اخرى ستكون النتائج نفسها تقريباً.

#### ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير

بعد ان تم التأكد من جودة البيانات من خلال التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي ومعامل الفا كرونباخ لجميع فقرات المتغيرات وابعادها. لذا في هذا المبحث سيتم تقدير درجة التأثير بين قابليات ادارة الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية , وتم يفترض الباحث في منهجية البحث بوجود علاقة تأثير لقابليات ادارة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية . وسيتم استخدام اسلوب تحليل انحدار بسيط لأختبار العلاقات المباشرة بين المتغير المستقل والتابع واسلوب تحليل الانحدار المتعدد بين ابعاد قابليات ادارة الموارد البشرية وابعاد الفاعلية التنظيمية. باستخدام البرنامج التطبيقي (SMART PLS) والنتائج كما يلي:

**اولاً: الفرضية الرئيسية:** افادت هذه الفرضية بوجود تأثير موجب لقابليات ادارة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية, وهذا يعني ان اي تغيير يطرأ على الفاعلية التنظيمية ناتج عن التغيير في قابليات ادارة الموارد البشرية , سيتم اختبار علاقة التأثير على وفق المعادلة الهيكلية (PLS-SEM) من خلال البرنامج الاحصائي (SMART-PLS) ويظهر معامل التأثير ومستوى معنويته على الاسهم المتصل بين المتغيرين المستقل والتابع , كما يظهر معامل الارتباط بين قابليات ادارة الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية, كما يعرض معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يبين مقدار تفسير المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع وان نتيجة قبول او رفض الفرضية يعتمد على مستوى المعنوية التي افترضها الباحث وهي (٠,٠٥) والنتائج كما يلي:-



الشكل (٣) معامل التأثير للقابليات ادارة الموارد البشرية وابعادها في الفاعلية التنظيمية

١. **الفرضية الاولى:** تفترض هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير لرؤية المدير في الفاعلية التنظيمية. وحسب النتائج ملحق (٢) تبين ان معامل الارتباط قد بلغ (٠,٣٨) وهي علاقة ايجابية ومعنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥). اما مقدار التأثير لرؤية المدير في الفاعلية التنظيمية قد بلغ ( $\beta$ ) (٠,٣٨٩) وهو تأثير ايجابي اي كلما زادت رؤية المدير وحدة واحدة زادت الفاعلية التنظيمية بنسبة (٠,٣٨٩). كما ان المعامل ذو معنوية لان مستوى معنويته المتحققة قد بلغت (٠,٠٠٨) وهي اقل من مستوى المعنوية التي تم افتراضها (٠,٠٥) , وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسة على مستوى هذا البحث.

٢. **الفرضية الثانية:** تفترض هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير لكفاءة مدير الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية. وحسب النتائج ملحق (٢) تبين ان معامل الارتباط قد بلغ (-٠,٠٦) وهي علاقة سلبية وغير معنوية عند



مستوى معنوية (٠,٠٥). اما مقدار التأثير كفاءة مدير الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية قد بلغ (٠,٠٣) (٠,٠٣) - وهو تأثير سلبي اي كلما زادت كفاءة مدير الموارد البشرية وحدة واحدة انخفضت الفاعلية التنظيمية بنسبة (٠,٠٣). كما ان المعامل ليس ذو معنوية لان مستوى معنويته المتحققة قد بلغت (٠,٧١٩) وهي اقل من مستوى المعنوية التي تم افتراضها (٠,٠٥), وحسب هذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسة على مستوى هذا البحث.

٣. **الفرضية الثالثة:** تفترض هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير احترافية الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية. وحسب النتائج ملحق (٢) تبين ان معامل الارتباط قد بلغ (٠,٥٢٥) وهي علاقة ايجابية ومعنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥). اما مقدار التأثير احترافية الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية قد بلغ (٠,٥٣٦) (٠,٥٣٦) وهو تأثير ايجابي اي كلما زادت احترافية الموارد البشرية وحدة واحدة زادت الفاعلية التنظيمية بنسبة (٠,٥٣٦). كما ان المعامل ذو معنوية لان مستوى معنويته المتحققة قد بلغت (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية التي تم افتراضها (٠,٠٥), وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسة على مستوى هذا البحث.

٤. **الفرضية الرئيسة:** تفترض هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير لقابليات ادارة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية. وحسب النتائج ملحق (٢) تبين ان معامل الارتباط قد بلغ (٠,٧٠٨) وهي علاقة ايجابية ومعنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥). اما مقدار التأثير قابليات ادارة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية قد بلغ (٠,٧٠٨) وهو تأثير ايجابي اي كلما زادت قابليات ادارة الموارد البشرية وحدة واحدة زادت الفاعلية التنظيمية بنسبة (٠,٧٠٨). كما ان المعامل ذو معنوية لان مستوى معنويته المتحققة قد بلغت (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية التي تم افتراضها (٠,٠٥), وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسة على مستوى هذا البحث.

#### المبحث الرابع

##### الاستنتاجات والتوصيات

**اولا : الاستنتاجات** في ضوء ما جرى التوصل إليه في الجانب النظري للبحث وعرض الدراسات السابقة والمفاهيم والأسس والأهداف لمتغيرات البحث، وكذلك تحليل إجابات أفراد عينة البحث ، فقد توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات وكالاتي:

١. أثبت البحث أن هناك علاقة تأثير لقابليات إدارة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية ، وهذا يعني انه كلما زادت قابليات إدارة الموارد البشرية زادت الفاعلية التنظيمية .
٢. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لرؤية المدير في الفاعلية التنظيمية اي كلما زادت رؤية المدير زادت الفاعلية التنظيمية.
٣. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لكفاءة مدير الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية اي كلما زادت كفاءة مدير الموارد البشرية زادت الفاعلية التنظيمية.
٤. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير باحترافية الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية اي كلما زادت احترافية الموارد البشرية زادت الفاعلية التنظيمية.

##### ثانياً : التوصيات

١. ضرورة بناء نظام معلومات متكامل خاص بإدارة الموارد البشرية خاص بتجميع وتحليل البيانات بطريقة تدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتساعد على تبني حالة التغيير الداخلية والخارجية وفقاً لمتطلبات بيئة العمل.
٢. على المنظمة المبحوثة العمل بشكل جاد على تصميم برنامج تدريبي متكامل موجه نحو تعزيز قابليات إدارة الموارد البشرية بحيث يتضمن هذا البرنامج الخطوات الآتية:
  - أ. تحديد مستوى القابليات المتوفرة حالياً لدى خبراء ومسؤولي الموارد البشرية من خلال استخدام وسائل المسح او التعرف على المؤهلات العلمية او الوظيفية ومقدار الخبرة والتجربة التي يمتلكونها.
  - ب. تصميم البرامج التدريبية المناسبة وفقاً لمستوى الفجوة في القابليات حسب ما هو متوفر حالياً وما هو مطلوب مستقبلاً.
  - د. تهيئة المدربين الكفاء ، والمستلزمات الأخرى لإجراء وتنفيذ برنامج التدريب.
٣. قيام المنظمات بتشكيل فريق عمل متخصص يضم خبراء من قسم الموارد البشرية زائداً رؤساء الاقسام الرئيسة في الشركة مهمتها التعرف على سياق بيئة عمل الشركة الموجودة وبناء الحالة الخاصة بالتغيير لهذه الشركة من خلال فحص العوامل البيئية الموجودة في بيئة عمل المنظمة وتحديد مؤشرات التغيير الحالية والمتوقعة لان كل عملية تحويل ناجحة يجب ان تبدأ بفهم ومعرفة وادراك التحديات المحيطة قبل القيام بالتغيير الفعلي لان هذا له انعكاسات نفسية على استعداد عملية التغيير وانعكاسات تنفيذية على تطبيق برنامج التغيير.





٤. أن عملية تنفيذ التحويل الناجح لقسم الموارد البشرية يتطلب اختيار الأفراد المناسبين في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة. هذه المرحلة يطلق عليها مرحلة الانضمام في التغيير. فكلما كانت هنالك مشاركة فاعلة من قبل اغلب أعضاء المنظمة كلما انعكس ذلك بشكل ايجابي على فاعلية التحول .

#### المصادر

#### أولاً- المراجع العربية :

##### أ- الكتب :

١. السالم، مؤيد سعيد، ( ٢٠٠٣)، " نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي " ط١، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
٢. عباس، علي، (٢٠٠٣) "إدارة الأعمال الدولية: الإطار العام"، ط١ ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، (٢٠١٣)، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار النشر زمزم، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
٤. الزبيدي، غني دحام تناع ، حسين وليد حسيين عباس، (٢٠١٥)، ادارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

##### ب- الدوريات:

١. الشمري، أحمد عبد الله أمانة ، (٢٠١٦)، تأثير عمليات ادارة الموهبة في المنظمات الريادية دراسة استطلاعية لأراء عينة من ، مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، المجلد ١٣ العدد ٣٧، العراق.
٢. رفاعي ، ممدوح عبد العزيز ، ( ٢٠١٥ ) ، النظرية القائمة على الموارد ، أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة عين شمس

#### ثانياً- المراجع الاجنبية :

##### الكتب :

1. Brockbank, W. & Ulrich, D. (2013). Competencies for the New HR: Society for Human Resource Management, University of Michigan Business School, Global Consulting Alliance.
2. Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2008) Fundamentals of human resource management: managing people at work. Harlow: Pearson Education.
3. Kalleberg A. (2000). Manufacturing Advantage. Why high performance work systems pay off. Itacha, Cornell University Press.
4. Jean Marie Peretti, (2012), Tous DRH, Eyrolles, 4 eme edition, Paris, France.
5. Steers, Richard M., 1985, Organizational Effectiveness , Erlangga , Jakarta
6. Dibrell,C.,Down ,J.Bull,L.(2007) Dynamie strategic planning: Achieving strategic flexibility through formalization, Journal of Business and Management, 13(1) 21 – 35
7. Dunford , R., Cnganesan , S. ,Grant, D.&Palmer , I( 2013) Tlexibility as the rationale change: A diseouese perspective, Journal of Organizational Change Management, 26 (1) .Doi : 10. 1108/09534811311307923.

#### ج- البحوث المنشورة:

1. Abdullah, A., Musa, R., & Ali, J. (2011). The Development of Human Resource Practitioner Competency Model Perceived by Malaysian Human Resource Practitioners and Consultants: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach. International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 11, 240-255.



2. Long, C. S. & Ismail, W. K. W. (2010). "Understanding the Relationship of HR Competencies & Roles of Malaysian Human Resource Professionals" European Journal of Social Sciences – Volume 7, Number1.
3. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Younger, J. (2007) Human Resource Competencies: responding to increased expectations. Employment Relations Today no. 34'

ملحق ( ١ ) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لفقرات وابعاد البحث

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	يملك المدير رؤية واضحة لكيفية استخدام موارد البشرية وتحسين ادائها.	3.771	0.981	0.754	2
٢	يعمل المدير على تذكير الاتباع بالرؤية وبشكل مستمر .	3.714	0.783	0.743	3
٣	تؤدي الموارد البشرية دوراً هاماً في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للدائرة.	4.057	0.899	0.811	1
٤	يدعم المدير التنفيذي أنشطة الموارد البشرية وبرامجها.	3.714	0.819	0.743	4
	<b>المعدل العام لبعده رؤية المدير</b>	<b>3.814</b>	<b>0.870</b>	<b>0.762</b>	
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	هناك تفاعل وتواصل بين مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي في تحديد الاولويات والمبادرات الاستراتيجية للدائرة.	4.086	0.812	0.817	1
٢	يقوم مدير الموارد البشرية في بناء علاقات مع المدراء الاخرين في الدائرة .	3.871	0.779	0.774	2
٣	يتفهم المدير اساسيات توظيف الموارد البشرية بشكل ملائم .	3.871	0.850	0.774	3
٤	لدى المدير المعرفة الكافية بتحسين اداء الدائرة .	3.743	0.928	0.749	4
	<b>المعدل العام لبعده كفاءة مدير الموارد البشرية</b>	<b>3.892</b>	<b>0.842</b>	<b>0.778</b>	
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	يملك الموظفين في الموارد البشرية خبرة كافية عن أنشطة الموارد البشرية من تدريب وتوظيف وتحسين وغيرها.	3.814	0.786	0.763	2
٢	يفهم موظفي الموارد البشرية خبرة ومهارات موظفي الدائرة.	3.700	0.823	0.740	3
٣	يوجد توجه لموظفي الموارد البشرية لإدارة التغيير بدراية كبيرة.	3.514	0.864	0.703	6
٤	يفهم موظفي الموارد البشرية عمليات الدائرة وثقافتها.	3.643	0.817	0.729	4



٥	يطور موظفي الموارد البشرية علاقات طيبة مع رؤساء الأقسام والموظفين الآخرين.	3.857	0.822	0.771	1
٦	يملك قسم الموارد البشرية معلومات وخبرات يتم توفيرها بالوقت المناسب	3.529	0.989	0.706	5
	المعدل العام لبعدها احتراماً للموارد البشرية	3.676	0.850	0.735	
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	يتم استثمار موارد الدائرة بشكل فعال من دون هدر.	3.686	0.986	0.737	2
٢	يوجد وصف كامل للأهداف يسهل تنفيذها.	3.657	0.796	0.731	3
٣	يتم تنفيذ كافة الأهداف التي وضعت مسبقاً.	3.557	0.927	0.711	4
٤	يتم تقييم مدى تحقيق الأهداف بشكل مستمر.	3.700	0.874	0.740	1
	المعدل العام لبعدها الإنتاجية	3.65	0.895	0.73	
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	يشعر زملائي بالعمل بانهم جزء من المؤسسة وأعضاء فاعلين فيها.	4.014	0.876	0.803	1
٢	يتم تنسيق العمل بين زملائي ونشعر بالرضا التام عن العمل.	3.771	0.920	0.754	2
٣	نظام المكافآت والرواتب عادل بين الجميع ونشعر بالرضا عنه.	3.229	1.299	0.646	5
٤	توجد ثقة متبادلة بين زملائي والمسؤول المباشر ويشعرون بالرضا التام عن ذلك.	3.557	1.112	0.711	4
٥	يقوم المسؤول المباشر بالتوجيه وحل المشاكل بالعمل ويجد لها حلول واقعية.	3.700	0.938	0.740	3
	المعدل العام لبعدها الرضا الوظيفي	3.654	1.029	0.730	
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	يتمتع الأفراد العاملين في الدائرة بمهارات متعددة لشغل وظائف مختلفة وباستمرار.	3.986	0.970	0.797	1
٢	تستطيع إدارة الدائرة بزيادة عدد الأفراد عندما يطلب الأمر.	3.629	0.966	0.726	5
٣	تسعى دائرتنا الى المعرفة الدقيقة لخصائص العمل ومتطلباته لاتباع استراتيجية مناسبة.	3.800	0.844	0.760	2
٤	تتوقع إدارة دائرتنا التغيرات المستقبلية وتستعد للتكيف معها.	3.710	0.925	0.742	4
٥	لدى الدائرة القدرة الكافية على التكيف مع الأوضاع المستحدثة.	3.757	0.939	0.751	3
	المعدل العام لبعدها المرونة	3.776	0.928	0.755	
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب



١	تعمل دائرتنا على تحديد الموارد غير المستثمرة واستثمارها بشكل افضل .	3.714	0.801	0.743	2
٢	الأفراد العاملين بدائرتنا يستجيبوا لزيادة مسؤوليتهم او مهامهم عند عدم قدرة الدائرة على زيادة عدد العاملين .	4.100	0.801	0.820	1
٣	تحرص إدارة دائرتنا باشتراك الافراد العاملين من ذوي الخبرة في اتخاذ القرارات المهمة.	3.343	1.141	0.669	4
٤	تهتم إدارة دائرتنا ببناء علاقات ايجابية مع شركاءها الاخرين للحصول على موارد .	3.643	0.993	0.729	3
	المعدل العام لبعد تعظيم الموارد	3.7٠	0.934	0.74	

ملحق (٢) بعض احصاءات اختبار معامل التأثير لقابليات ادارة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية

	Original Sample (O)	R	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X -> Y	0.708	0.708	0.084	8.481	0.000
	Original Sample (O)	R	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1_ -> Y	0.389	0.38	0.145	2.673	0.008
X2 -> Y	-0.062	-0.031	0.172	0.36	0.719
X3 -> Y	0.536	0.525	0.107	4.987	0.000