



تأثير قابليات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الفاعلية التنظيمية

الباحث يحيى حسن لفته

أ.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 بالنسبة المئوية والتكرارات والوسط الحسابي وتحليل الانحدار والتحليل العاملی ، وتم توزيع (٧٩) استماراة استبيان شملت الادارية العليا في دائرة المنافذ التابعة الى هيئة المنافذ ، وتم ارجاع (٧٠) استماراة 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 الالاتك في البيئة وعلى احتياجات العاملين وطبيعة التغيير في العمل . فلم ينتج التحول الى ادارة الموارد البشرية من خلجان افكار الباحثين او توقعات الممارسين ، بل جاء كمحصلة لافرازات البحث عن الميزة التنافسية وتحقيق التمييز 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 سيعززون 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 بيئه إعمال المنظمات والتي تمثلت بالتغييرات التكنولوجية المتشارعة والتحولات الاجتماعية المتعددة وحدة المنافسة والنقلبات الاقتصادية. وبدون Adriani شك ، فإن منظمات الإعمال لم توقف مكتوفة الأيدي أمام هذه التغيرات بل سعت جاهدة للوقوف اتجاهها، وأن أحد سبل هذه المواجهة تتجسد بإعادة النظر بالطبيعة الهيكيلية والتنظيمية لأنشطة ووظائف المنظمة، فهذه الأنشطة أصبحت غير قادرة على تحقيق التطلعات والأهداف التي أنشأت من أجلها داخل المنظمات. فكما هو معروف فإن بقاء المنظمات واستمرارها في بيئه العمل يحتاج إلى مواكبة وتكيف أنشطتها مع اغلب التغيرات الحاصلة في البيئة سواء كانت تلك التغيرات تشكل فرص يمكن استثمارها او تشكل تهديدات يجب تحنيها.

ولغرض تحقيق هدف البحث فقد تم تقسيمه إلى اربعة فصول تضمن الفصل الأول منهجة البحث والدراسات السابقة ، وتم تقسيمه إلى مباحثين تضمن المبحث الأول منهجة البحث، وتضمن المبحث الثاني الدراسات السابقة، وخصص الفصل الثاني للإطار النظري ، وتضمن مباحثين ، خصص المبحث الأول المنظور الفكري للموارد البشرية وقابلياتها، وخصص المبحث الثاني لفاعلية 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 العاملی التوكیدي وثبات المقاييس، والمبحث الرابع اختبار فرضيات التأثير، وتضمن الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات، وجاء بمحاتين 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 أدوارها التقليدية، ولتحسين فاعليتها والحصول على الكثير من التأثير، وعلى الرغم من ان قضية التحول في أدوار ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية تم مناقشتها بشكل كبير من قبل الباحثين إلا ان قليل من الاهتمام والتركيز قد اعطي بخصوص ما هي القابليات المطلوبة من إدارة الموارد البشرية لملئ هذه الأدوار الجديدة، وكيفية تسخيرها لتطويع استخدامها كنماذج فكرية مفيدة على مستوى المنظمات العراقية ، والتي تعد في طور النمو لتوسيع 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 ببعادها؟
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 المتعددة التي يمتلكها في مختلف مستوياتها، كونها المصدر الجوهري للابداع والابتكار، حيث تسعى المنظمات من خلاله إلى تحقيق مكانة تنافسية هامة في الأسواق الداخلية والخارجية، ماجعل إدارة الموارد البشرية تعرف توجهها جديداً وتطورات كبيرة من مجرد وظيفية فرعية إلى أن أصبحت تقوم بالدور الاستراتيجي في المنظمة، عن طريق جلب واستقطاب وإدارة القابليات وابتكارها الميزة التنافسية.

ثالثاً: أهداف البحث

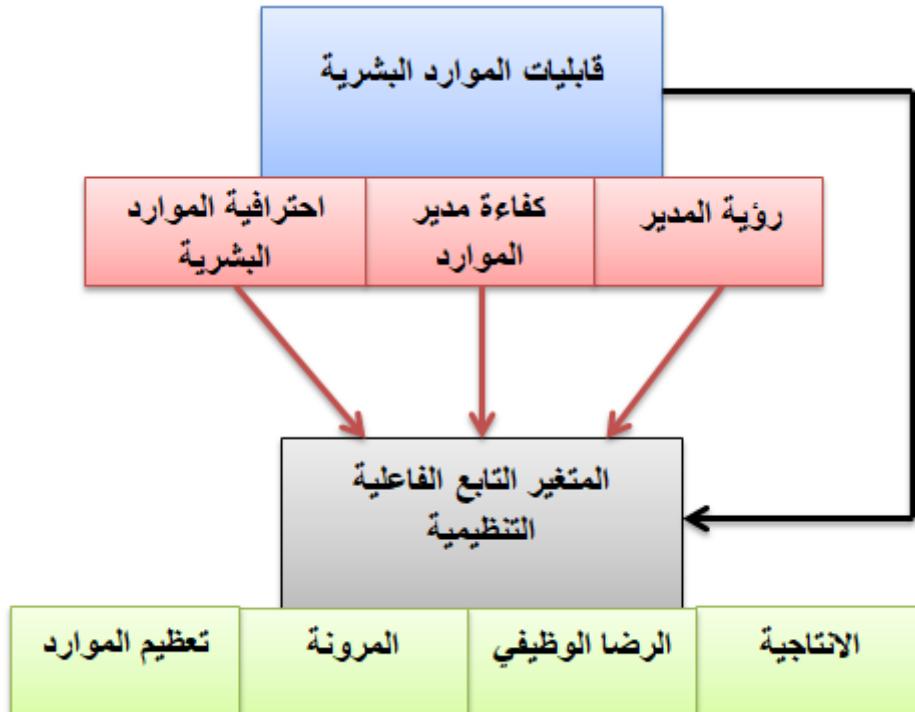


يسعى البحث لأهداف عدة وهي كالتالي:

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

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات قابلities إدارة الموارد البشرية التي تكونت من ثلاثة قابلities 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 الرئيسية (توجد علاقة تأثير معنوية وایجابية لقابلities إدارة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية) وانبعثت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. وجود علاقة تأثير معنوية وایجابية لرؤية المدير في الفاعلية التنظيمية.
٢. وجود علاقة تأثير معنوية وایجابية لكفاءة مدير الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية.
٣. وجود علاقة تأثير معنوية وایجابية لاحترافية 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، ومقاييس قابلities 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 بالملاكيات العاملة في المنظمات العراقية دائرة أمن المنافذ التابعه لجهاز الأمن الوطني 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 تشتغل على عدد المدراء من أصحاب 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

اولا: قابليات ادارة الموارد البشرية

١ : مفهوم قابليات ادارة الموارد البشرية

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

- الحاجة لقابليات ادارة 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 يعملا اكثرا 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 بتأملة مهامها واداؤها او ان تعتمد على المصادر الخارجية في توفير القابليات المطلوبة . ورغم هذه النظرة النشامية الموجدة 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 المنطة 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 يجسدها 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 لغير 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).



تطلب ادوار خبراء الموارد البشرية ان يكتسبوا القابليات الجديدة لأن هذه القابليات تمكن العاملين في إدارة الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنظيمية في تحقيق متطلبات الزبائن وان يكونوا كذلك اعضاء فاعلين في فريق الادارة 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 الامانة قد شجعت الباحثين على اجراء الدراسات حول قابليات الموارد البشرية، اذ يساعد تقديم نماذج قابليات HR في ملاحظة مهامهم وابعاد عملهم الجديدة والقابليات التي يتوقعون اكتسابها ويعملون على اتقانها (Abdullah et al., 2011: 241).

٢. **بعد قابليات ادارة الموارد البشرية** تشمل قابليات ادارة الموارد البشرية، كما حددتها كثير من المفكرين الاداريين ، والتي من شأنها العمل على تنفيذ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، وتكون موجه نحو الاداء التنظيمي في المنظمة ، فضلاً عن تعزيز المقدرات والمهارات والمعارف للموارد البشرية لتحقيق الاهداف التنظيمية والاستراتيجية للمنظمة بما يأتي: (Beardwll: 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 وإنجاجها 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 ذات 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 يستشرف المستقبل وأن يستقر به بشكل جيد. ولقد أصبحت بعض المنظمات العالمية تشجع ذلك، وربما تخصص إدارات لعملية "استشراف المستقبل"، وتضع الأنظمة والضوابط الازمة 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 بذلك المنظمة ، مع استخدام الموارد المتاحة للمنظمة الاستغلال الأمثل، وأيضاً فيمكن أن تقاس كفاءة رئيس الموارد البشرية قدرته على استقبال وإرسال المعلومات والأفكار والخطط والبرامج عن طريق الكتابة وشفاهاة بشكل واضح وسهل وتشجيع العاملين على تزويده بالتجذبة الراجعة، فضلاً عن الاهتمام بالعاملين، إذ يجب أن يؤخذ في الاعتبار مدى اهتمام المدير بالعاملين في المنظمة والذي من شأنه تعزيز التزام العاملين واتباعهم 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 والأجر الموزانة 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).

ثانياً: الفاعلية التنظيمية

١ : مفهوم الفاعلية التنظيمية

اخلاف الباحثين في اعطاء 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 لأن أفكار المدرسة الموقفية هي السائدة الان . وقد عَرَف (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 تتحقق المنظمة أهدافها) (Kalleberg, 2000: 138) فالفاعلية التنظيمية على وفق هذا المنظور مفهوم مركب من الموارد الداخلية والخارجية وكفاءة العمليات ورضا العاملين والزبائن والاتفاق ، 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 تتحصر في كيفية فهم المنظمة لبيئتها والاستجابة لها .

٢. بعد الفاعلية التنظيمية

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

أ- بعد الاول (الإنتاجية)

قدرة المنظمة على توقع التغيرات 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 غالباً 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- بعد 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 فراغاً يمكن من خلاله صنع التاريخ .

ت- بعد الثالث (المرونة)

تعد المرونة احدى السمات الرئيسية التي تميز المنظمات المعاصرة وهي احد العوامل المؤثرة في توضيح كيفية قيام المنظمات باداء اعمالها وتعرف المرونة بانها مقدرة المنظمة على الاستجابة للتغير مع الظروف البيئية او هي المقدرة على التكيف وهي الاساس المنطقي للتغيير التنظيمي (Dunford, etal,2013)، ولكي تتحقق المرونة فلا بد من فهم طبيعة العمل الذي تؤديه المنظمة حتى يتم توجيه مواردتها باتجاهات جديدة ، بحيث يكون بمقدورها الاستجابة السريعة وتتحدد اهمية 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 تكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئه العمل بهدف مواجهة ما تتوقعه المنظمة من صعوبات .

ت- تعزز مقدرة المنظمة وقابليتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة .

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

- ثـ- الادارة المرنـة تتسم بالتجدد و تتجه دائمـا نحو الابداع ، اذ انـها تبنيـ التغيـير منـهج عملـ لها .
- وـ- تسـهم في تـطويرـ المـهاراتـ المـطلـوبةـ لـتـنـوـيـعـ ثـقـافـةـ الـعـمـلـ فيـ الـمـنـظـمـةـ منـ خـلـالـ الـتـعـدـيلـاتـ عـلـىـ الـاـجـرـاءـاتـ وـ الـلـوـائـحـ
- الـتـنـظـيمـيـةـ لـلـمـنـظـمـةـ فيـ ضـوءـ مـتـغـيرـاتـ الـبـيـئةـ الدـاخـلـيـةـ وـ الـخـارـجـيـةـ .
- جـ- تعدـ المـرـوـنـةـ مـصـدـراـ مـهـماـ لـمـوـاـكـبـةـ الـخـطـطـ الـاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ لـلـبـيـئةـ ضـمـنـ اـطـارـ التـغـيـرـاتـ الـدـيـنـامـيـكـيـةـ الـمـعـاصـرـةـ
- سوـاءـ اـكـانـتـ اـجـتمـاعـيـةـ ، اـمـ اـقـتصـادـيـةـ ، اـمـ تـكـنـوـلـوـجـيـةـ . (Dibrell, et al, 2007)
- ثـ- **الـبـعـدـ الـرـابـعـ (ـالـبـحـثـ عـنـ الـمـوـارـدـ)**

يـحدـدـ أـنـ كـثـيرـ مـنـ الـأـبـاحـاثـ الـتـيـ أـجـرـيـتـ فـيـ مـجـالـ الـإـدـارـةـ الـاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ لـلـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ

Strategic Management تـهـتمـ بـتـقـيـيمـ الـنـصـاحـاتـ الـعـمـلـيـةـ أـوـ الـبـيـانـاتـ الـتـجـرـيـبـيـةـ . وـلـكـنـ فـيـ ظـلـ غـيـابـ الـعـمـلـ طـبـقاـ

لـنـظـرـيـةـ جـيـدةـ ، مـنـ الـمـمـكـنـ أـنـ يـتـصـفـ مـجـالـ الـإـدـارـةـ الـاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ بـأـنـهـ اـفـرـاطـ فـيـ الـبـيـانـاتـ وـذـلـكـ فـيـماـ يـخـصـ

الـعـلـاقـاتـ الـتـجـرـيـبـيـةـ وـ /ـ أـوـ أـنـهـ وـصـفـ لـلـمـارـسـاتـ الـتـيـ تـقـشـلـ فـيـ تـقـسـيرـ أـسـبـابـ وـجـودـ أـوـ صـورـةـ وـجـودـ تـلـكـ

الـعـلـاقـاتـ . وـفـيـ الـحـقـيـقـةـ ، إـذـ كـانـ الـاـنـقـادـ الـمـوـجـهـ لـمـجـالـ الـإـدـارـةـ الـاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ لـلـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ هـوـ أـنـهـ يـنـقـصـهـ أـسـاسـ

نـظـرـيـ قـوـيـ بـصـورـةـ حـقـيـقـيـةـ ، فـبـإـمـكـانـهـ إـضـافـ قـدـرـةـ كـلـ الـمـارـسـينـ وـ الـبـاحـثـينـ عـلـىـ الـاستـخـادـ الـكـامـلـ لـلـمـوـارـدـ

الـبـشـرـيـةـ فـيـ دـعـمـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ الـمـنـشـأـةـ . وـيـوـضـعـ ، أـنـهـ مـنـ ذـكـرـ مـنـ عـدـمـ ضـمـيـ كـانـتـ الـحـاجـةـ مـلـحةـ لـوـجـدـ نـظـرـيـةـ

تـحـكـمـ الـإـدـارـةـ الـاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ لـلـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ وـالـتـيـ اـسـتـمـرـتـ شـهـرـتـهاـ الـوـاسـعـةـ مـنـ خـلـالـ الـأـعـمـالـ الـتـيـ نـشـرـتـ فـيـ

هـذـاـ الـمـجـالـ . وـيـذـكـرـ ، أـنـ اـطـرـ الـنـظـرـيـةـ الـمـتـكـمـلـةـ سـوـفـ تـسـاعـدـ عـلـىـ تـرـكـيزـ وـتـنـظـيمـ جـهـودـ الـبـحـثـ وـسـوـفـ تـجـعـلـ مـنـ

الـمـمـكـنـ مـارـسـةـ إـدـارـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ لـكـيـ تـصـبـحـ دـرـبـاـ إـسـتـرـاتـيـجـيـةـ . وـيـسـهـبـ فـيـ تـوـضـيـحـ ذـلـكـ ، حـيـثـ

يـذـكـرـ أـنـ الـإـدـارـةـ الـاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ لـلـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ تـعـتـمـدـ عـلـىـ إـثـيـنـ مـنـ الـتـأـكـيدـاتـ الـأـسـاسـيـةـ . التـأـكـيدـ الـأـوـلـ هـوـ فـكـرـةـ أـنـ

الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ لـلـمـؤـسـسـةـ وـالـتـيـ لـهـاـ أـهـمـيـةـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ حـاسـمـةـ لـكـلـ مـنـ مـهـارـاتـ سـلـوكـيـاتـ وـتـقـاعـلـاتـ الـعـاـمـلـيـنـ مـنـ

الـمـمـكـنـ أـنـ تـقـدـمـ بـتـقـيـيمـ كـلـ مـنـ أـسـاسـ الـتـكـوـيـنـ الـاـسـتـرـاتـيـجـيـ وـوـسـائـلـ تـنـفـيـذـ الـاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ أـمـاـ التـأـكـيدـ الـثـانـيـ فـهـوـ

الـاـعـقـادـ بـأـنـ مـارـسـاتـ إـدـارـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ فـيـ أـيـ مـؤـسـسـةـ لـهـاـ أـثـرـهـاـ الـفـعـالـ فـيـ تـطـوـرـ الـقـدـرـةـ الـاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ

لـلـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ . وـهـنـاكـ أـسـاسـ نـظـرـيـ أـقـويـ يـسـاعـدـ عـلـىـ تـأـكـيدـ الـأـوـلـ ، وـيـرـبـطـهـ بـالـثـانـيـ وـيـزـيدـ مـنـ تـرـكـيزـ وـفـاعـلـيـةـ

الـبـحـثـ وـالـمـارـسـةـ فـيـ مـجـالـ إـدـارـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ . وـسـوـفـ يـسـاعـدـ الـمـؤـسـسـاتـ لـتـزـدـهـرـ عـلـىـ نـحـوـ أـكـثـرـ فـعـالـيـةـ

سـيـاقـاتـ الـتـشـغـيلـ الـمـحـدـدـ الـخـاصـةـ بـهـاـ . وـيـؤـكـدـ عـلـىـ ذـلـكـ أـنـ الـمـبـادـيـةـ الـأـسـاسـيـةـ لـإـدـارـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ اـسـتـرـاتـيـجـيـاـ

لـهـاـ صـلـةـ طـبـيـعـيـةـ بـالـنـظـرـيـةـ الـقـائـمـةـ عـلـىـ الـمـوـارـدـ Resource Based View منـ حـيـثـ الـمـيـزةـ الـتـنـافـسـيـةـ فـيـ مـجـالـ

الـاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ . وـيـوـضـعـ ، أـنـهـ يـعـقـدـ أـنـصـارـ الـنـظـرـيـةـ الـقـائـمـةـ عـلـىـ الـمـوـارـدـ أـنـ الـمـيـزةـ الـتـنـافـسـيـةـ الـدـائـمـةـ مـنـ الـمـمـكـنـ أـنـ

تـنـشـأـ فـيـ قـاعـدـةـ الـمـوـارـدـ الـخـاصـةـ بـالـشـرـكـةـ ، وـبـالـتـالـيـ فـيـنـاـتـ جـذـبـ الـاـنـتـبـاهـ إـلـىـ الـأـعـمـالـ الدـاخـلـيـةـ لـلـمـؤـسـسـةـ . نـاقـيـ هـذـهـ

الـنـظـرـيـةـ الـمـزـيدـ مـنـ تـرـكـيزـ عـلـىـ دـورـ الـمـدـيـرـ فـيـ اـخـتـيـارـ ، تـطـوـرـ ، جـمـعـ ، وـنـشـرـ مـوـارـدـ الـشـرـكـةـ ، وـلـيـسـ مـجـدـ

اـخـتـيـارـ مـرـكـزـهـاـ الـتـنـافـسـيـ فـيـ بـيـةـ الـتـشـغـيلـ . وـيـذـكـرـ ، أـنـهـ عـلـىـ مـدـىـ الـعـشـرـ سـنـينـ الـأـخـيـرـ ، شـكـلـتـ الـنـظـرـيـةـ الـقـائـمـةـ

عـلـىـ الـمـوـارـدـ أـرـضـيـةـ تـكـمـلـيـةـ أـوـ خـلـفـيـةـ لـأـكـثـرـ الـأـعـمـالـ الـتـيـ تـجـرـيـ فـيـ إـدـارـةـ الـاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ لـلـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ .

وـيـضـيـفـ ، أـنـهـ وـفـيـ حـيـنـ كـانـتـ الـنـظـرـيـةـ الـقـائـمـةـ عـلـىـ الـمـوـارـدـ مـفـيـدـةـ وـذـاتـ صـلـةـ بـمـجـالـ إـدـارـةـ الـاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ

لـلـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ ، إـلـاـ أـنـهـ جـوـانـبـ مـنـ الـنـظـرـيـةـ وـالـتـيـ يـعـتـرـفـ بـاـلـبـاحـثـوـنـ حـرـجـةـ وـلـكـنـ يـصـعـبـ الـتـعـاملـ مـعـهـاـ فـيـ

الـبـحـثـ وـالـمـارـسـةـ . (Rafayi, 2015: 6)

المبحث الثالث التحليل التطبيقي للبحث

أولاً: الوصف الاحصائي لأبعاد البحث

سيـتـمـ التـرـكـيزـ عـلـىـ تـوـضـيـحـ مـسـتـوـيـ إـسـتـجـابـاتـ الـعـيـنةـ الـمـبـحـوـثـةـ عـلـىـ فـقـرـاتـ الـأـسـتـبـيـانـ (ـالـمـتـغـيرـاتـ وـالـأـبعـادـ الـفـرعـيـةـ)ـ،

وـبـالـتـالـيـ تـحـدـدـ تـوـجـهـاتـ الـمـسـتـجـبـيـنـ وـيـشـخـصـ إـدـرـاكـهـمـ لـلـمـتـغـيرـاتـ الـمـبـحـوـثـةـ بـالـاعـتـمـادـ عـلـىـ بـعـضـ الـمـؤـشـرـاتـ

الـاـحـصـائـيـةـ الـوـصـفـيـةـ الـمـتـمـثـلـةـ بـالـوـسـطـ الـحـسـابـيـ للـتـعـرـفـ عـلـىـ أـسـتـجـابـةـ الـعـيـنةـ الـمـتـغـيرـاتـ الـمـعـتـمـدةـ، وـمـؤـشـرـ الـانـحرـافـ

الـمـعـيـارـيـ لـتـشـخـيـصـ مـدـىـ إـنـحرـافـ الـقـيمـ عـنـ وـسـطـهاـ الـحـسـابـيـ . فـضـلـاـ عـلـىـ تـحـدـيدـ النـسـبـةـ الـمـؤـنـيـةـ لـكـلـ فـقـرـةـ وـبـعـدـ مـنـ

الـأـبعـادـ الـتـيـ تـمـ أـعـتـمـادـهـاـ لـقـيـاسـ الـمـتـغـيرـاتـ، عـلـمـاـ أـنـقـيمـ الـوـسـطـ الـفـرـضـيـ الـمـعـتـمـدةـ بـلـغـتـ (٣)ـ أـيـ أـنـقـيمـ الـوـسـطـ

الـحـسـابـيـ الـمـتـحـقـقـةـ تـقـوـقـ أـوـ تـسـلـوـيـقـ أـقـيمـ الـوـسـطـ الـفـرـضـيـ تـعـدـ قـيمـ مـقـبـولـةـ وـبـخـلـافـهـ تـعـدـ قـيمـ مـرـفـوـضـةـ (ـعـدـ تـحـقـيقـ

الـحـسـابـيـ الـمـتـحـقـقـةـ)ـ، فـضـلـاـ عـلـىـ أـنـهـ تـمـ أـعـتـمـادـهـاـ لـقـيـاسـ الـمـتـغـيرـاتـ، عـلـمـاـ أـنـقـيمـ الـوـسـطـ الـفـرـضـيـ الـمـعـتـمـدةـ بـلـغـتـ (٥)ـ أـيـ أـنـقـيمـ الـوـسـطـ

تـامـاـ بـوـزـنـ (١)ـ وـعـلـىـ النـحـوـ الـأـيـ (ـانـظـرـ مـلـقـحـ (١)ـ)ـ:

أـ.ـ مـتـغـيرـ قـابـلـيـاتـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ: يـتـكـونـ هـذـاـ مـتـغـيرـ مـنـ ثـلـاثـ اـبـعـادـ فـرعـيـةـ هـيـ كـالـاتـيـ:



١. **رؤيه المدير :** تتضح المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الاول (رؤيه المدير), إن بعد قد حقق استجابة مرتقبة نوعا ما وبوسط حسابي بلغ (٣,٨٤) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد , مما يدل على استجابة العينة المبحوثة لمضمون فقرات بعد المذكور, أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (٠,٨٧) , وبلغت قيمة النسبة المئوية (٠,٧٦), أما على مستوى الفقرات التي تم قياسها بعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة على الفقرات جميعها, إذ حققت الفقرة (تؤدي الموارد البشرية دورا هاما في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للدائرة) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٤,٠٥) في حين حققت الفقرة (يدعم المدير التنفيذي انشطة 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 بعد قد حقق استجابة مرتقبة نوعا ما وبوسط حسابي بلغ (٣,٨٩) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد , مما يدل على استجابة العينة المبحوثة لمضمون فقرات بعد المذكور, أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (٠,٨٤) , وبلغت قيمة النسبة المئوية (٠,٧٧), أما على مستوى الفقرات التي تم قياسها بعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة على الفقرات جميعها, إذ حققت الفقرة (هناك تفاعل وتوافق 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. **احترافية الموارد البشرية:** تتضح المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الثالث (احترافية الموارد البشرية), إن بعد قد حقق استجابة مرتقبة نوعا ما وبوسط حسابي بلغ (٣,٦٧) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد , مما يدل على استجابة العينة المبحوثة لمضمون فقرات بعد المذكور, أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (٠,٨٥) , وبلغت قيمة النسبة المئوية (٠,٧٣), أما على مستوى الفقرات التي تم قياسها بعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة على الفقرات جميعها, إذ حققت الفقرة (تطور موظفي الموارد البشرية علاقات طيبة مع رؤساء الاقسام والموظفين الآخرين) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٣,٨٥) في حين حققت الفقرة (يوجد توجيه لموظفي الموارد البشرية لإدارة التغيير بدرأة كبيرة) ادنى استجابة وبوسط حسابي (٣,٥١) .

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

١. **الإنتاجية:** تتضح المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) للبعد الاول (الإنتاجية), إن بعد قد حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد , مما يدل على استجابة العينة المبحوثة لمضمون فقرات بعد المذكور, أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (٠,٨٩) , وبلغت قيمة النسبة المئوية (٠,٧٣), أما على مستوى الفقرات التي تم قياسها بعد 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 وضعها 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 بعد قد حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد , مما يدل على استجابة العينة المبحوثة لمضمون فقرات بعد المذكور, أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (١,٠٢) , وبلغت قيمة النسبة المئوية (٠,٧٣), أما على مستوى الفقرات التي تم قياسها بعد من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة على الفقرات جميعها, إذ حققت الفقرة (يشعر زملاني بالعمل باتهم جزء من المؤسسة واعضاء فاعلين فيها) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٤,٠١) في حين حققت الفقرة (نظام المكافآت والرواتب عادل بين الجميع ونشر 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 بعد قد حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (٣,٧٧) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد , مما يدل على استجابة العينة المبحوثة لمضمون فقرات بعد المذكور, أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (٠,٩٢) , وبلغت قيمة النسبة المئوية (٠,٧٥), أما على مستوى

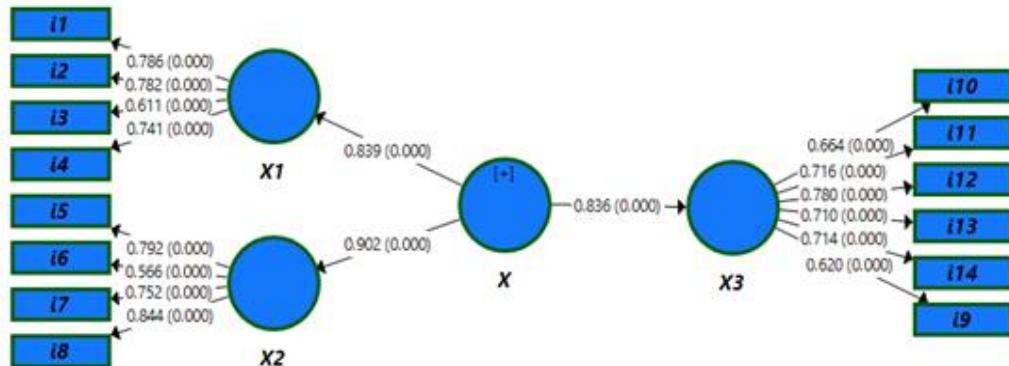


القرارات التي تم قياسها بعد خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة على القرارات جميعها، إذ حققت الفقرة (يتمتع الأفراد العاملين في الدائرة بمهارات متعددة لشغف وظائف مختلفة وباستمرار). أعلى استجابة بين القرارات الأخرى وبوسط حسابي (٣,٩٨) في حين حققت الفقرة (تستطيع إدارة الدائرة بزيادة عدد الأفراد عندما يطلب الأمر) أدنى استجابة وبوسط حسابي (٣,٦٢).

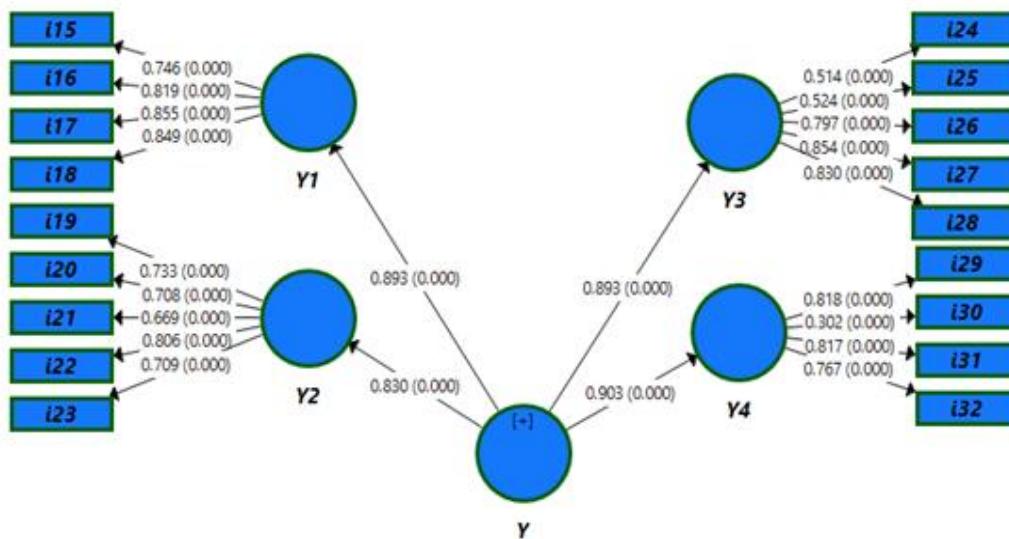
٤. تعظيم الموارد: تتضمن المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) للبعد الثاني (المرونة)، إن بعد قد حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (٣,٧٠) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على أعلى استجابة العينة المبحوثة لمضمون قرارات البعد المذكور، أما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

ثانياً: التحليل العاملی التوكیدي لقرارات البحث

التحليل العاملی التوكیدي هو أحد الطرق الإحصائية الذي يهدف إلى تقليل العوامل للوصول إلى مقياس متناسق . ويهدف كذلك بالتعرف على مدى وجود تناسق لإجابات العينة على فقرات الاستبانة ويكون ملائم عندما يستخدم الباحث مقاييس موجودة في أدبيات سابقة ، ويتم التأكيد من أن 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 الإجابات 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 ثابتا و النتائج كما في الشكل (٢).



نسب التشبع حسب التحليل العاملي التوكيدى لفقرات قابليات إدارة الموارد البشرية



نسب التشبع حسب التحليل العاملي التوكيدى لفقرات الفاعلية التنظيمية

الشكل (٢) التحليل العاملي التوكيدى لفقرات البحث

١ : حساب التحليل العاملي التوكيدى لفقرات قابليات ادارة الموارد البشرية وثبات ابعاده: ان المتغير المستقل (قابليات ادارة الموارد البشرية) من ثلاثة ابعاد وهي (رؤية المدير , كفاءة مدير الموارد البشرية, احترافية الموارد البشرية) وتتضمن المقاييس من (١٤) فقرة موزعة لكل بعد بين (٤ الى ٦) فقرة. وتم استخدام البرنامج الاحصائي (SMART PLS) في اختبار التحليل العاملي التوكيدى واستخراج نتائجه فضلا عن حساب معامل (الفأكرونيباخ). (نسبة التشبع) لكل فقرة من فقرات المتغير المستقل وكذلك مستوى المعنوية وتظهر على السهم المتصل بين البعد وال الفقرة وسيتم قبول نسبة التشبع للفقرة اذا كانت مستوى المعنوية اقل من (٥٠٠)، اما حكم على مدى ثبات المقاييس سيتم اعتماد معامل (الفأكرونيباخ) لكل بعد فضلاً عن المتغير نفسه. واذا كان المعامل يتجاوز (٦٨٪) فيعد البعد او المتغير ثابتا ان اختبار (التحليل العاملي التوكيدى) لفقرات (قابليات ادارة الموارد البشرية) ان (نسبة التشبع) لكل الفقرات كانت عند مستوى المقبول وذلك لأن مستوى المعنوية اقل من (٥٪). كذلك اتضح ان جميع فقرات قابليات ادارة الموارد البشرية واضحة للعينة المستجيبة والذي عكسه التناقض المتميز وكذلك اتضح الاختبار المناسب للعينة التي اجابت على الفقرات فضلا عن كفاية حجم العينة. اما الثبات للمقاييس تبين ان جميع ابعاد قابليات



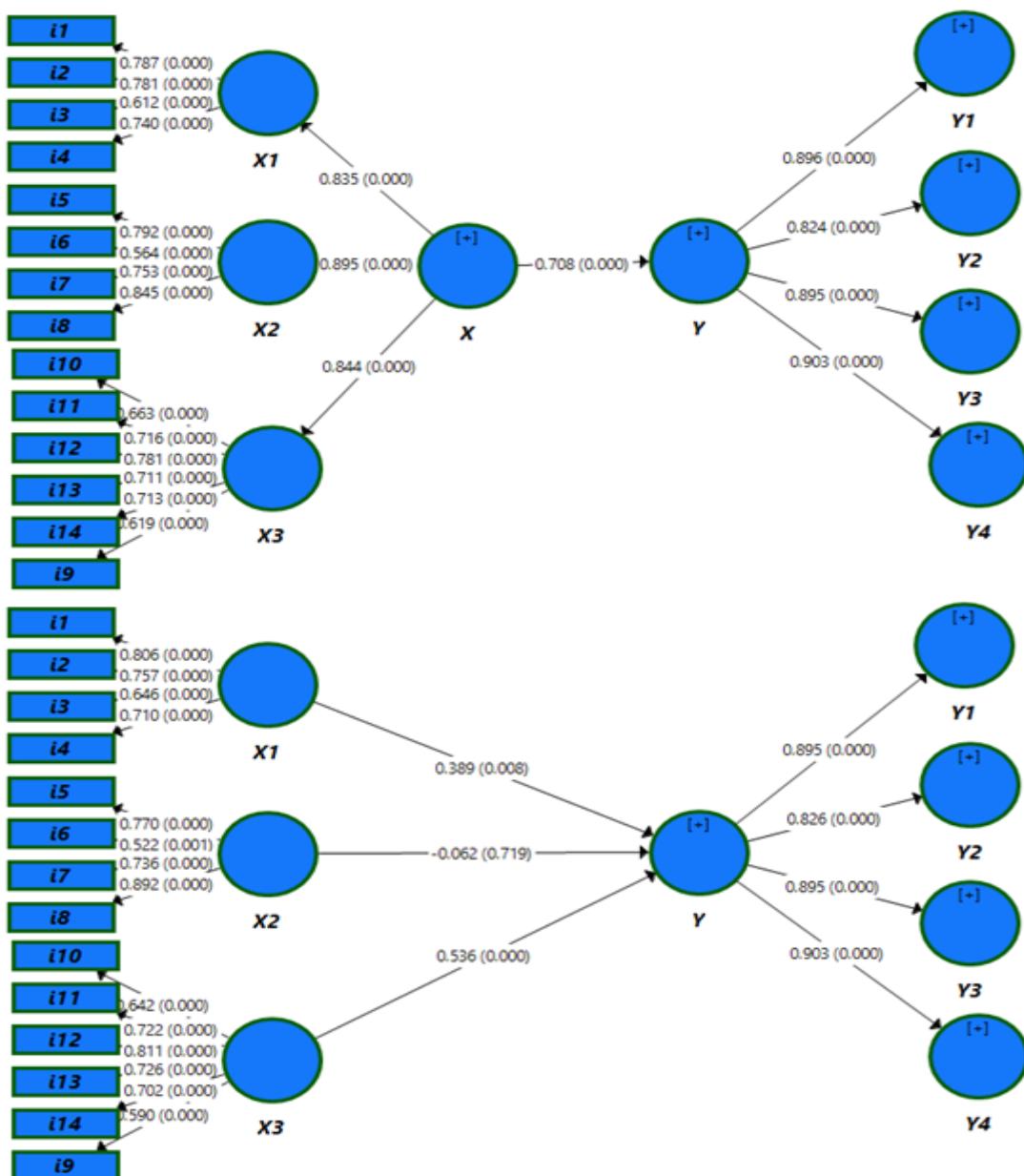
ادارة الموارد البشرية قد تجاوزت نسبة (٦٨،٠) وهذا يدل على ان فقرات المقياس لو تم اعاد توزيعه مرة اخرى ستكون النتائج نفسها تقريباً.

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

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير

بعد ان تم التأكيد من جودة البيانات من خلال التوزيع الطبيعي والتحليل العاملی ومعلم الفا كرونياخ لجميع فقرات المتغيرات وابعادها. لذا في هذا البحث سيتم تقيير درجة التأثير بين قابلیات ادارة الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية ، وتم يفترض الباحث في منهجية البحث بوجود علاقة تأثير لقابلیات ادارة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية . وسيتم استخدام اسلوب تحليل انحدار بسيط لاختبار العلاقات المباشرة بين المتغير المستقل والتابع واسلوب تحليل الانحدار المتعدد بين ابعاد قابلیات ادارة الموارد البشرية وابعد الفاعلية التنظيمية. باستخدام البرنامج التطبيقي (SMART PLS) والنتائج كما يلي:

اولاً: الفرضية الرئيسية: افادت هذه الفرضية بوجود تأثير موجب لقابلیات ادارة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية، وهذا يعني ان اي تغيير يطرأ على الفاعلية التنظيمية ناتج عن التغيير في قابلیات 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 مقدار تفسير المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع وان نتيجة قبول او رفض الفرضية يعتمد على مستوى المعنوية التي افترضها الباحث وهي (٥٪) والنتائج كما يلي:-



الشكل (٣) معامل التأثير للفواعلية ادارة الموارد البشرية وابعادها في الفاعالية التنظيمية

١. **الفرضية الاولى:** تفترض هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير لرؤبة المدير في الفاعالية التنظيمية. وحسب النتائج ملحق (٢) تبين ان معامل الارتباط قد بلغ (٠,٣٨٠) وهي علاقة ايجابية ومحنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥). اما مقدار التأثير لرؤبة المدير في الفاعالية التنظيمية قد بلغ (β) (٠,٣٨٩) وهو تأثير ايجابي اي كلما زادت رؤبة المدير وحدة واحدة زادت الفاعالية التنظيمية بنسبة (٠,٣٨٩). كما ان المعامل ذو معنوية لأن مستوى معنويته المتحقق قد بلغت (٠,٠٠٨) وهي اقل من مستوى المعنوية التي تم افتراضها (٠,٠٥) ، وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية على مستوى هذا البحث.

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



مستوى معنوية (٥٠,٠٣). اما مقدار التأثير كفاءة مدير الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية قد بلغ (٣,٠٠) و هو تأثير سلبي اي كلما زادت كفاءة مدير الموارد البشرية وحدة واحدة انخفضت الفاعلية التنظيمية بنسبة (٣,٠٠). كما ان المعامل ليس ذو معنوية لأن مستوى معنويته المتحققة قد بلغت (٩١,٧٠) وهي اقل من مستوى المعنوية التي تم افتراضها (٥,٠٠)، وحسب هذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسية 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 (٥٢,٥٠) وهي علاقة ايجابية ومعنوية عند مستوى معنوية (٥,٠٥). اما مقدار التأثير احترافية الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية قد بلغ (٣٦,٥٠) و هو تأثير ايجابي اي كلما زادت احترافية الموارد البشرية وحدة واحدة زادت الفاعلية التنظيمية بنسبة (٣٦,٥٠). كما ان المعامل ذو معنوية لأن مستوى معنويته المتحققة قد بلغت (٠٠,٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية التي تم افتراضها (٥,٠٠)، وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية على مستوى هذا البحث.

٤. الفرضية الرئيسية: تفترض هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير قابلية ادارة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية. وحسب النتائج ملحق (٢) تبين ان معامل الارتباط قد بلغ (٧٠,٨٠) وهي علاقة ايجابية ومعنوية عند مستوى معنوية (٥,٠٥). اما مقدار التأثير قابلية ادارة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية قد بلغ (٧٠,٨٠) و هو تأثير ايجابي اي كلما زادت قابلية ادارة الموارد البشرية وحدة واحدة زادت الفاعلية التنظيمية بنسبة (٧٠,٨٠). كما ان المعامل ذو معنوية لأن مستوى معنويته المتحققة قد بلغت (٠٠,٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية التي تم افتراضها (٥,٠٠)، وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية 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 وكالآتي:

١. أثبتت البحث أن هناك علاقة تأثير قابلية ادارة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية ، وهذا يعني انه كلما زادت قابلية ادارة الموارد البشرية زادت الفاعلية التنظيمية .
٢. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لرؤيا المدير في الفاعلية التنظيمية اي كلما زادت رؤية المدير زادت الفاعلية التنظيمية.
٣. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لفاءة 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.

ثانيا" : 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 قابلية 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 متوفراً حالياً وما هو مطلوب مستقبلاً.
 - د. تهيئة المدرسين الاكفاء ، والمستلزمات الأخرى لإجراء وتنفيذ برنامج التدريب.
٣. قيام المنظمات بتشكيل فريق عمل متخصص يضم خبراء من قسم الموارد البشرية زائداً رؤساء الاقسام الرئيسية في الشركة مهتمها التعرف على سياق بيئه عمل الشركة الموجودة وبناء الحالة الخاصة بالتغيير لهذه الشركة من خلال فحص العوامل البيئية الموجودة في بيئه عمل المنظمة وتحديد مؤشرات التغيير الحالية والمتوقعة لأن كل عملية تحويل ناجحة يجب ان تبدأ بهم ومعرفة وادران التحديات المحيطة قبل القيام بالتغيير الفعلي لأن هذا له انعكاسات نفسية على استعداد عملية التغيير وانعكاسات تتنفيذية 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

اولاً- المراجع العربية :

أ- الكتب :

١. السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٣)، "نظيرية المنظمة والهيكل التنظيمي " ط١، دار وائل للنشر ، عمان،الأردن.
٢. عباس، علي، (٢٠٠٣) "ادارة الاعمال الدولية: الإطار العام" ، ط١ ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
٣. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، (٢٠١٣)، إدارة المواهب والكافاءات البشرية، دار النشر زمزم،طبعة الأولى، عمان،الأردن.
٤. الزبيدي، غني دحام تناع ، حسين وليد حسين 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 لاراء عينة من ، مديرى شركة كورك للاتصالات المتنقلة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 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 الأجنبية :

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) Flexibility 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 وابعد البحث

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



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



١	تعمل دائرتنا على تحديد الموارد غير المستشرة واستثمارها بشكل افضل .	2	0.743	0.801	3.714
٢	الافراد العاملين بدارتنا يستجيبوا لزيادة مسؤوليتهم او مهامهم عند عدم قدرة الدائرة على زيادة عدد العاملين .	1	0.820	0.801	4.100
٣	تحرص ادارة دائرتنا باشراك الافراد العاملين من ذوي الخبرة في اتخاذ القرارات المهمة.	4	0.669	1.141	3.343
٤	تهتم ادارة دائرتنا ببناء علاقات ايجابية مع شركاءها الاخرين للحصول على موارد .	3	0.729	0.993	3.643
	المعدل العام بعد تعظيم الموارد		0.74	0.934	3.70

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