

أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية فى قطاع البنوك الحكومية بمصر -دراسة تطبيقية على بنك القاهرة .

د.سهى عبد المنعم محمد شلبى

مدرس ادارة الاعمال

المعهد الكندي العالى لتكنولوجيا الهندسة والإدارة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية ببنك القاهرة، تم اجراء الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٣٨٤) مفردة توزعت على فروع القاهرة والجيزة وفقا لنسبة عدد الفروع منسوبة للعدد الإجمالى بالمحافظتين ، كشفت النتائج عن وجود علاقات تأثير معنوية من كفاءة إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرشاقة التنظيمية للبنك من حيث رشاقة الإجراءات ورشاقة الهيكل التنظيمى ، وكذلك فاعلية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرشاقة التنظيمية للبنك من حيث رشاقة الإجراءات ورشاقة الهيكل التنظيمى وصحة الفرضيات البحثية التى اختبرتها الدراسة.

من أهم ما أوصت به الدراسة وضع وتطوير استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تعتمد على معايير الكفاءة والفاعلية بحيث تربط بين أساليب وسياسات الموارد البشرية وتحقيق أهداف استراتيجية البنك، ان تعتمد إدارة الموارد البشرية بالبنك على مقاييس تطبيقية للكفاءة والفاعلية ومتابعة الإنجازات المتحققة منها، ان تركز سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية على مراعاة دعم رشاقة الهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية بالبنك.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية-كفاءة إدارة الموارد البشرية-فاعلية إدارة الموارد البشرية-الرشاقة التنظيمية-رشاقة الإجراءات-رشاقة الهيكل التنظيمي.

Abstract

The study aimed to identify the effect of the efficiency and effectiveness of human resources management on organizational agility in Cairo Bank, the study was conducted on a random sample consisting of (384) singles distributed among Cairo and Giza branches according to the ratio of the number of branches attributed to the total number of the two governorates, the results revealed the existence of moral impact relationships From the efficiency of human resources management as an independent variable on the bank's organizational agility in terms of agility of procedures and agility of the organizational structure, as well as the effectiveness of human resources management as an independent variable on organizational agility in terms of agility of procedures, agility of organizational structure and the validity of the assumption T research, which tested the study.

One of the most important recommendations of the study is to develop and develop a strategy for human resources management that depends on efficiency and effectiveness standards so that it links the methods and policies of human resources and achieve the goals of the bank's strategy. Human resources to take into account

support for the agility of the organizational structure and organizational procedures in the bank.

Key words: human resources management - efficiency of human resources management - effectiveness of human resources management - organizational agility - agility of procedures - agility of the organizational structure.

١- مقدمة

اصبحت بيئة الاعمال في القطاعات المختلفة سواء الحكومية او الخاص تعج بالكثير من التحديات التى تتطلب من المؤسسة ان تعتمد بشكل كبير على قدراتها من الموارد المختلفة خاصة الموارد البشرية، وان تعمل على توجيهها وفق أسس وضوابط تكفل لها التعامل مع تلك التحديات بصورة فعالة وتزيد من دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة ككل.

مع هذه التحديات بات هناك ضرورة من ان يكون لدى المؤسسات إدارة موارد بشرية تتسم بالكفاءة والفاعلية المناسبين لتلك التحديات، وتطبيق سياسات وإجراءات تدعم دور الأداء البشرى بشكل متوافق مع طبيعة تحديات بيئة الاعمال، وتعظيم القيمة المضافة للمؤسسة من مواردها البشرية في ظل تلك المتغيرات المؤثرة التى تحتاج الى قدرات فعالة من تلك الموارد لمساعدة المؤسسة على تقادى التأثيرات السلبية للمتغيرات التى قد تظهر بشكل مفاجئ.

حيث ابرزت دراسات (Abdullah, 2017) ، (Prasad, et al., 2019) دور مهم لمعايير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسى ومنحه المرونة الكافية للتغلب على تحديات بيئة ومجالات العمل التى تتطلب مرونة ورشاقة في الأداء في جميع الزوايا التى من بينها إدارة الموارد البشرية.

خاصة ان دراسات حديثة (Golgeci, et al., 2019)، (Cegarra-Navarro and Martelo-Landroguez, 2020) ابرزت ان الرشاقة التنظيمية باتت توجه حديث في ادبيات التنظيم الادارى ومجال بحثي لما لها من دور بارز في تمكين المؤسسات من مواجهة تحديات بيئة العمل، من خلال تأكيدها على سهولة الأداء ومرونته وسرعته في التجاوب مع التحديات المؤثرة وضمان تحقيق الاستدامة المؤسسية في ظل ظروف المتغيرات المؤثرة على الأداء

ويعتبر قطاع البنوك الحكومية في مصر من القطاعات المهمة التي تعتمد في اداؤها على كفاءة وفاعلية مواردها البشرية كونه قطاع يتسم باستمرارية ظهور تحديات وتطور في تقنيات وآليات وانواع الخدمات المصرفية، تتطلب ان يكون هناك مورد بشري قادر على استيعابها مع وجود كيان تنظيمي مرن لتطبيق تلك التحديات بسرعة وبشكل ناجح، خاصة من توجهات الشمول المالى في القطاع المصرفى العالمى الذى من بينه القطاع المصرفى الحكومى بمصر.

لذا فان الدراسة تحاول بحث أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر من خلال دراسة تطبيقية على بنك القاهرة.

٢- الدراسات السابقة

١/٢ كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية

رصدت لنا دراسة (Kiiza and Basheka, 2018) بعض المحاور المتعلقة بكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية حول قدرتها في دعم ممارسات الابتكار، تطبيق سياسات تدعم التوجه القيادى الريادى، وضع سياسات سليمة تدعم اتخاذ القرارات بصورة جيدة، تعزيز المعرفة والثقافة لدى الموظفين لتقديم أفضل الممارسات التى تخدم افراد المؤسسة.

بينما تبين من دراسة (Mandal, 2018) ان هناك تأثير على كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في ضوء الدرجة الى تتحقق من خلال سياساتها أسس راس المال البشرى، المرونة التي تحققها تلك السياسات في ضمان مرونة وخفة إجراءات العمل، تأثيرها على قدرات توليد الأفكار المبتكرة والمعرفة المتخصصة التي يمتلكها موظفو المؤسسة، كما اتضح من النتائج ان كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية ترتبط بالارتقاء بقدرات تكنولوجيا المعلومات لدى العاملين.

اتضح من نتائج دراسة (Cheng, et al., 2010) (Abdullah, 2017) أسس لمعايير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية خاصة سياسات بناء راس المال الفكرى التنافسي، الأداء الوظيفي الداعم للحفاظ على العملاء، تطبيق ثقافة الابتكار بسهولة، الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والارتقاء بأداء المؤسسة.

نكر كل من (Zakery and Afrazeh, 2015) و (Choi and Jung, 2017) ان عناصر الإنتاجية البشرية، تحسين الأداء لدى الموظفين والوحدات التنظيمية بالمؤسسة، تحسين القدرة التنافسية لدى الموظفين في اكتساب مهارات تفوق موظفي المؤسسات المنافسة كلها من ابعاد كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية، كما ان الدراسة حددت جوانب أخرى هي تطبيق نظام فعال لاكتشاف وقياس الكفاءات، بناء استراتيجيات متكاملة لراس المال البشرى.

حددت دراسة (Urrutia-Badillo, et al., 2018) ، (Prasad, et al., 2019) نهج متعدد الابعاد للكفاءة والفاعلية لدى إدارة الموارد البشرية يرتبط بتحسين القدرات التنظيمية، بناء راس المال البشرى، توجيه السياسات والإجراءات لاكتشاف وتوظيف المعرفة البشرية في الابتكار المؤسسي، احداث الترابط الاجتماعي النفسي بين الموظفين، تطبيق سياسات فعالة لادارة المواقف الطارئة ورسم دور الموظفين في اثناء تلك المواقف، تعزيز الابتكار والالتزام التنظيمي (شحاته، ٢٠١٧).

كما يعتبر دور إدارة الموارد البشرية لتحسين الاستثمار في رأس المال البشري مؤثر مهم على درجة الكفاءة والفاعلية لديها (عسيري، ٢٠١٣)، العلاقة بين نوعية فرص التطوير المهني والتدريب وتأثيرها على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية (Mohamad and Firas, 2015)، الاستثمار في المعرفة الإستراتيجية وتأثيرها على زيادة مستوى التعلم لدى الموظفين، الإنتاجية الملموسة للموظفين لزيادة إيرادات المؤسسة مقارنة بتكاليف الاستثمار في المورد البشري (Ferrary, 2015).

هناك معايير أخرى للكفاءة والفاعلية لأداء إدارة الموارد البشرية توصلت إليها دراسة (Chowdhury, et al., 2019) تمثلت في قدرتها في بناء وتحقيق التكامل بين رأس المال البشري والفكري والهيكلية، ووضع سياسات تزيد من قيمة الأصول وريحية المؤسسة من خلال المورد البشري، وزيادة القيمة المضافة الناتجة من رأس المال البشري ورأس المال الفكري على الموارد المالية للمؤسسة (الرخيص، ٢٠١٨)، تحسين الأداء البشري والتنظيمي في زيادة القيمة المالية للمؤسسة (Shaban, 2012).

في توجهات أخرى لمعايير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية قدمت دراسات (Youssef-Morgan, et al., 2017) ، (Dost, et al., 2016) حيث ذكرت النتائج ان القدرة على بناء رأس المال النفسي الاجتماعي، رأس المال البشري، رأس المال الفكري، رأس المال الهيكلية، اكتشاف وعلاج نقاط الضعف المعرفية في الأداء البشري معايير للكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد البشرية، تعزيز ممارسات الأداء الوظيفي الديناميكية سريعة الاستجابة للتغيير التنظيمي، بالإضافة الى سياسات داعمة تبني وتطبيق الابتكار مع ربطه بالأداء التنظيمي وتوفير حلول لمشكلات الأداء المؤسسي.

اعتبرت دراسة (Nadeem, et al., 2019) و (Musaraj, 2012) القدرة على بناء تجانس وتكافؤ في الأداء الوظيفي وفقاً للعوامل الديموجرافية خاصة متغير الجنس أحد

المعايير المهمة المؤثرة في كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية خاصة نحو بناء راس المال الفكرى المعزز للقيمة المضافة المالية للمؤسسة.

معايير أخرى تخص كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية من حيث دورها المؤثر في تحسين الكفاءة الفردية للموظفين، تطبيق معايير الحوكمة، المساهمة في تحسين الابتكار على المستوى البشرى والتنظيمي، تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة والافراد، الرقابة الإدارية ووضع مقاييس فعالة لتتبع مصادر بناء راس المال البشرى وتحسينها (EI (Kadiri, 2020).

تلعب السياسات الحكومية دوراً مؤثراً على تحسين ابعاد كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية خاصة في القدرة التنافسية للقوى العاملة، نوعية الموارد البشرية، الترابط والانسجام الذى تحدثه إدارة الموارد البشرية بين أداء الموظفين وأداء المؤسسة، تأثيرها على درجة استيعاب الموظفين للتكنولوجيا الحديثة في مجالات عمل المؤسسة (Agusman, et al., 2019).

ذكر كل من (Ling and Jaw, 2011) في دراستهما ان من معايير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية، ترسيخ ممارسات القيادة الريادية، بناء القدرة التنافسية العالمية في أداء المؤسسة، زيادة القيمة المضافة من راس المال البشرى، وضع سياسات فعالة لإدارة راس المال البشرى في التنوع الثقافى.

كما توصل (Menendez and Montes-Botella, 2017) الى ان اهم مقاييس الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد البشرية مستوى مساهمتها في الحفاظ على بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية، الاستدامة في تنمية قدرات الموظفين، تحفيز المرونة في أداء الموظفين وفق تغيرات بيئة العمل، تقديم سياسات فعالة لدعم الابتكار والتطوير والاستفادة من اقتصاد المعرفة، التحفيز الفعال لزيادة الإنتاجية وموارد المؤسسة (عبد القادر، ٢٠١٢).

اشارت دراسات (Liu and Fang, 2019) ، (Fernandes and Taba, 2019) الى تأثير الترابط الداخلى بين الموظفين والهيكل التنظيمى وشبكة الاتصال التنظيمى، الابتكار في ممارسات راس المال الفكرى وتعزيز القدرة التنافسية، بناء راس المال الاجتماعى بالمؤسسة(الزبيدي، ٢٠١٦)، القدرة على الربط بين السياسات الحكومية وسياسات الموارد البشرية لزيادة القدرة التنافسية للعاملين ،تحسين جودة ونوعية أداء الموارد البشرية، تعزيز الترابط والتكامل بين أداء الافراد وأداء المؤسسة (محمد، ٢٠١٦).

حددت دراسة كل من (Zaharie, et al., 2019) مجموعة من معايير الكفاءة والفاعلية لادارة الموارد البشرية هي سياسات التوظيف الدولى، سياسات انسجام التعدد الثقافى، تطوير واجبات ومهام الأداء الوظيفى بصورة متوافقة مع التعدد في الثقافات، صياغة مؤشرات سليمة للقيمة المضافة المتوقعة من أداء العاملين.

هذا الى جانب تطوير الكفاءات للعمل في البيئة الدولية، التصميم الفعال للوظائف وفق الاداء السريع والمرن، تطوير الأداء الوظيفى في لاكتساب المعرفة في الاجل القصير والطويل، تشجيع الدوافع الذاتية للالتزام بجهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة (Popaitoon, 2019).

٢/٢ الرشاقة التنظيمية

وضعت لنا دراسة (Appelbaum, et al., 2017) ابعاد لمفهوم الرشاقة التنظيمية حيث ابرزت النتائج ان هذا المفهوم يركز على درجة الاستجابة بشكل استباقي للتحديات التى تقابل المؤسسة، وقدرتها على احداث التغيير التحول التنظيمى المناسب لتلك التحديات ، مع استدامة الالتزام لدى العاملين والهيكل التنظيمى بالحفاظ على ذلك من خلال استراتيجيات ذات حركة مرنة وخفة في الأداء والتنفيذ.

كما ابرزت دراسة (Nejatian, et al., 2018) المرونة التنظيمية من حيث بقاء الاعمال وتحسين القدرة التنافسية ، من خلال توفير ضمانات الرقابة التنظيمية المتعلقة بالجودة وبطاقة الأداء المتوازن، النتائج اكدت جوهرية علاقة الرقابة التنظيمية بمرونة الأداء الاستراتيجي ببطاقة الأداء المتوازن من حيث بناء مؤشرات أداء رئيسية تتسم بالخفة والرقابة في التنفيذ والمتابعة.

تساهم الخفة او الرقابة التنظيمية في تحسين الابعاد التكنولوجية للمؤسسات التي تعتمد عليها في أداء أنشطتها الرئيسية، حيث تحتاج الى ان يكون لديها مرونة وسرعة في مجارة التغييرات والتطبيقات التكنولوجية الحديثة في مجالات عملها، وسرعة في تلبية تطبيقاتها في هيكلها التنظيمي ومخرجاتها (Panda and Rath, 2016).

هناك دور مهم لنمط القيادة في التحول الى الرقابة التنظيمية، نتائج دراسة (Sanatigar, et al., 2017) وجدت علاقة جوهرية بين أسلوب القيادة في المنظمات الحكومية لتبنى ثقافة التغيير، تحديد جوانب البطء في الأداء المؤسسي والبشرى، دعم استراتيجية رشيقة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطرق وأساليب سهلة وغير مكلفة في الوقت والإجراءات والتعقيد التنظيمي.

في دراسة (Gunsberg, et al., 2018) هدف من خلالها بحث نموذج تطبيقي لترسيخ أسس الرقابة التنظيمية في قطاع الخدمات اكدت النتائج على دور جوهرى مؤثر من دقة الإجراءات المتبعة في الوحدات التنظيمية لتبني الرقابة في تنفيذ دورة العمل، الدراسة عززت دور مؤثر كذلك من الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لمساعدة الموظفين على استيعاب وتطبيق الأداء الوظيفي الرشيق المنسجم مع استراتيجية المؤسسة، كما حددت الدراسة دور مهم لإجراءات تقييم أداء المؤسسة والعاملين كنقطة جوهرية في تأكيد مرونة ورقابة الأداء التنظيمي.

هناك قدرات جوهرية تخص الرقابة التنظيمية تتحد في القدرة الاستيعابية السريعة للتغيرات في بيئة وتكنولوجيا العمل، مرونة في بناء ميزة تنافسية مستدامة، الابتكار في مجال الأعمال، التكيف التطويري السريع مع المتغيرات المفاجئة، القدرة المتوفرة لدى الهيكل التنظيمي على البحث والاكتشاف السريع للتحويلات المطلوبة في مجالات العمل المرتبطة بالمؤسسة وتحقيقها (Baskarada and Koronios, 2018).

قدمت دراسة كل من (Cegarra-Navarro and Martelo-Landroguez, 2020) نتائج تتعلق بأثر الذاكرة التنظيمية على خفة الحركة والرقابة التنظيمية واستكشاف دور تطبيق المعرفة وتبادلها في الإطار التنظيمي للمؤسسة، حيث تبين من الدراسة أن الذاكرة التنظيمية تؤثر بشكل جوهري في رقابة وخفة الأداء التنظيمي، كما ان توجه المنظمة لتطبيق أساليب لتدفق المعرفة بصورة سهلة ومرنة وتطبيق ممارسات راس المال الفكري يعزز من رقابة الوحدات التنظيمية.

توصلت دراسة (Vaishnavi and Dutta, 2019) الى ان مستوى التغذية الراجعة التنظيمية والتفاعل بين الافراد والوحدات التنظيمية له دور في تحقيق الرقابة التنظيمية، هذا فضلاً عن دور القيادة وتوجهاتها، الدراسة أبرزت عوامل أخرى مؤثرة على بناء الرقابة التنظيمية هي مدى توافر الموارد، وفلسفة الابتكار السائدة في المؤسسة، وفاعلية أساليب إدارة نظم التكلفة لأنشطة المؤسسة.

تتطلب الرقابة التنظيمية الى التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال، القدرة على الاستجابة الفورية للتغيرات في أسواق العمل، فاعلية في سرعة سير الأعمال ببيئات الاعمال التي تتسم بعدم التأكد، سرعة في التوافق الايجابي مع العوامل البيئية الخارجية (Panda and Rath, 2018).

جاءت نتائج دراسة (Golgeci, et al., 2019) لتكشف لنا عن ابعاد الرقابة التنظيمية في حالة بيئات الاعمال والاقتصاديات شديدة التقلب، حيث تبين من النتائج انها تكون

في درجة الاستعداد المسبق والمبادرة التنظيمية التي تبديها المؤسسة، مستوى القدرات الجوهرية للمؤسسة في احداث التغيير التنظيمي الفعال، درجة تحمل المؤسسة للتقلبات الشديدة في بيئة الاعمال والاستمرار في أداء نشاطها بسهولة، مدى وجود توجهات ريادية لدى المؤسسة، مستوى المرونة والانسجام بين التغييرات المطلوبة والثقافة التنظيمية السائدة.

تحتاج الرشاقة التنظيمية كذلك الى تطوير القدرات التنظيمية، ودعم التدفق المرن في سلسلة التوريد الخاصة بالعمليات الرئيسية للمؤسسة، تعزيز التعاون بين الموظفين، تدعيم أساليب تخص التعلم التنظيمي السريع والمرن، تعزيز الخفة وسهولة الأداء في العمليات اللوجيستية للأنشطة الأساسية لأعمال المؤسسة، والربط بين تأثير القرارات الاستراتيجية على الخفة في الأداء المؤسسى (L'Hermitte, et al., 2019).

عززت نتائج دراسة (Aurelio, et al., 2012) تأثيراً جوهرياً من أسلوب القيادة على الرشاقة التنظيمية ، ومن ثم تأثيرها على الأداء الإجمالي للمشروعات التي تنفذها المؤسسة، كما تبين من النتائج ان نمط القيادة له دور في توجيه العمليات والاستراتيجيات المتوافقة مع نمط الرشاقة.

حددت نتائج دراسة (Najrani, 2016) ممارسات تسهم في تحقيق الخفة التنظيمية عبر الابتكار في الأداء التنظيمي بتطوير إجراءات العمل، الاستعداد التنظيمي المبكر، المبادرة التنظيمية الاستباقية للتحديات التي من الممكن ان تحدث للمؤسسة، مستوى التفاعلات والتنسيق التنظيمي في وحدات المؤسسة.

في دراسة قدمها كل من (Nold and Michel, 2016) اتضح من النتائج ان تحول المؤسسة الى ممارسات الرشاقة التنظيمية تتطلب تناغم بين ثلاثة أمور رئيسية هي الثقافة التنظيمية ومدى توافقها مع تقبل التحول الى المرونة الإجرائية في الأداء، والقيادة ومدى تأييدها الى تطبيق ممارسات الإدارة المرنة للأمور التنظيمية، إضافة الى العنصر

الثالث والأنظمة والسياسات التنظيمية المعتمدة بالمؤسسة، بالإضافة الى القدرة على التكيف التنظيمي السريع، نمط وطبيعة إدارة التغيير بالمؤسسة والمدة التي يستغرقها الى ان يتحقق.

تساهم كذلك توجهات المؤسسة الى تطبيق تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في اكتساب قدرات مؤسسة تدعم الرشاقة والخفة التنظيمية، خاصة ربط الأداء الوظيفي للعاملين ببتلك التكنولوجيا، مستوى الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات، القدرات والكفاءات المتوفرة لدى الموظفين لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة في تخصص المؤسسة، التأثيرات المتبادلة بين التطور التكنولوجي والقدرات البشرية والتنظيمية لاستيعابها بسهولة (Panda and Rath, 2017).

كما وجدت دراسة (Holbeche, 2018) علاقة بين الفاعلية التنظيمية والرشاقة لدى المؤسسة، حيث تبين من النتائج ان ابعادها تتمثل في تشجيع الابتكار المؤسسي، فاعلية إدارة المواهب واستغلالها بشكل جيد، تطبيق الإدارة الرقمية لعمليات المؤسسة، الاستجابة والتكيف السريع والنمو في البيئة المتغيرة، درجة تعزيز توجهات إدارة الموارد البشرية المستدامة، مرونة وسرعة تقبل الثقافة التنظيمية ومهارات العاملين للتحويلات التنظيمية والتغيير في أداء عمليات المؤسسة.

هناك بعد اخر اكدت عليه دراسة (Aburub, 2015) يخص استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات الذي يسمح لمعظم المؤسسات بتحقيق أهداف أعمالها، حيث تبين من النتائج تأثيرها على خفة الحركة والرشاقة في تدفق الموارد بما يعزز من القدرات التنظيمية في تحقيق خصائص وسمات الرشاقة، كما ارجعت الدراسة سبب تدنى مستوى الرشاقة التنظيمية الى استخدام أنظمة غير ملائمة وغير فعالة لإدارة موارد المؤسسة كفاءة وفاعلية.

٣- الفجوة البحثية ومشكلة الدراسة

انطلاقاً مما تناولته الباحثة من دراسات سابقة، توضح الدراسة الحالية الفجوات البحثية التي تم الاستناد إليها في صياغة مشكلة الدراسة وفق الجدول التالي

جدول (١) الفجوة البحثية المستنتجة من الدراسات السابقة

الفجوات البحثية على مستوى متغير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية	
(Kiiiza and Basheka, 2018)	إشكالية تحدى وضع أساليب لاتخاذ القرارات بصورة جيدة لإدارة الموارد البشرية
(Zakery and Afrazeh, 2015)	كيفية النجاح في تطبيق أساليب لزيادة إنتاجية الموارد البشرية
(El Kadiri, (Mandal, 2018) (Youssef-Morgan, et al., 2020) al., 2017)	تحدى ضرورة توفير أساليب لبناء رأس المال البشرى والفكري وإدارة المعرفة والاستفادة منهم
Urrutia-Badillo, et al.,) (2018)	كيفية النجاح في تطبيق سياسات وأساليب لإدارة الموارد البشرية زيادة القدرات التنظيمية
(Ling and (Ferrary, 2015) (Mohamad and Jaw, 2011) Firas, 2015)	كيفية تطبيق سياسات ناجحة لإدارة الموارد البشرية لتطوير كفاءات العاملين بأسرع وقت وبكلفة أقل، وتعزيز القدرة التنافسية للمورد البشرى
(Chowdhury, et al., 2019) (Prasad, et al., 2019)	تحدى تحديد انسب السبل والسياسات التي تحقق التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة
(Nadeem, et al., 2019)	كيف نزيد من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين ونحافظ على مستويات ادائهم الذي يحقق القيمة المضافة المالية للمؤسسة،
(Dost, et al., 2016)	كيفية خفض تكلفة التدريب، زيادة المعرفة والخبرة والابتكار، زيادة العائد الاستثماري المالي من إدارة الموارد البشرية
(Agusman, et al., 2019) (Abdullah, 2017)	تحدى إدارة التغيير وكيف تحققه إدارة الموارد البشرية وتحدث التغيير التنظيمي وتطبيق التطور التكنولوجي بنجاح

(Cheng, et al., 2010)	إشكالية كيفية احداث الارتباط بين اهداف وممارسات إدارة الموارد البشرية واهداف الارتقاء بأداء المؤسسة
الفجوات البحثية على مستوى متغير الرشاقة التنظيمية	
(Appelbaum, et al., 2017) (Panda and Rath, 2016)	كيفية زيادة القدرة على احداث التغيير التحول التنظيمي في أسرع وقت دون حدوث تأخير أو أعباء على المؤسسة
(Nejatian, et al., 2018) (Baskarada and Koronios, 2018) (Panda and Rath, 2018)	زيادة صعوبات البقاء في بيئة الاعمال وعدم الخروج منها والحفاظ على استمرار النجاح في المنافسة والانسجام مع التحديات المؤثرة، واستيعاب التكنولوجيا المتطورة بسهولة وسرعة
(Nold and Michel, 2016)	تحدى كيف تنجح المنظمة في تكييف الثقافة التنظيمية والعاملين مع متطلبات التغيير بسهولة وسرعة
(Holbeche, 2018) (Gunsberg, et al., 2018) (Baskarada and Koronios, 2018)	تحدى الأساليب المناسبة التي تنجح المؤسسة فيها لكي تزيد مرونة ورشاقة إجراءاتها وهيكلها التنظيمي
(L'Hermitte, et al., 2019)	إشكالية كيف تنجح المؤسسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية العاجلة وفي نفس الوقت بالسرعة والكلفة المناسبة

انطلاقاً من تحدى توجهات القطاع المصرفي الحكومي في مصر لتطبيق الشمول المالى في خدمات القطاع المصرفي وتحديث أداء القطاع بصورة متناسقة مع التوجهات العالمية الراهنة وفي ضوء بلورة الباحثة استنتاجات في جدول (١) للفجوات البحثية المستخلصة من الدراسات السابقة، فإن الباحثة تبلور المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي
ما أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في بنك القاهرة ؟
وينبثق منها التساؤلات التالية

ما أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على رشاقة الإجراءات التنظيمية في بنك القاهرة؟

ما أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على رشاقة الهيكل التنظيمي في بنك القاهرة ؟
٤- الافتراضات البحثية

تفترض الباحثة الافتراضات الآتية الدراسة الى اختبار الفرضيات الآتية:

كلما زادت كفاءة إدارة الموارد البشرية كلما زادت الرشاقة التنظيمية في بنك القاهرة
كلما زادت فاعلية إدارة الموارد البشرية كلما زادت الرشاقة التنظيمية في بنك القاهرة
كلما زادت كفاءة إدارة الموارد البشرية كلما زادت رشاقة الإجراءات التنظيمية في بنك القاهرة

كلما زادت فاعلية إدارة الموارد البشرية كلما زادت رشاقة الإجراءات التنظيمية في بنك القاهرة

كلما زادت كفاءة إدارة الموارد البشرية كلما زادت رشاقة الهيكل التنظيمي في بنك القاهرة
كلما زادت فاعلية إدارة الموارد البشرية كلما زادت رشاقة الهيكل التنظيمي في بنك القاهرة

٥- أهداف الدراسة

- ركزت الباحثة من خلال الدراسة الحالية على تحقيق الأهداف الآتية
١. التعرف على شكل العلاقة بين كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية وابعاد الرشاقة التنظيمية في بنك القاهرة.
 ٢. اختبار والتحقق من مدى وجود علاقة جوهرية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية و الرشاقة الإجرائية في بنك القاهرة.
 ٣. اختبار والتحقق من مدى وجود علاقة جوهرية بين فاعلية إدارة الموارد البشرية و الرشاقة الإجرائية في بنك القاهرة.

٤. دراسة مدى معنوية وجوهية علاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية و رشاقة الهيكل التنظيمي في بنك القاهرة.
٥. اختبار والتحقق من مدى وجود علاقة جوهية بين فاعلية إدارة الموارد البشرية ورشاقة الهيكل التنظيمي في بنك القاهرة.

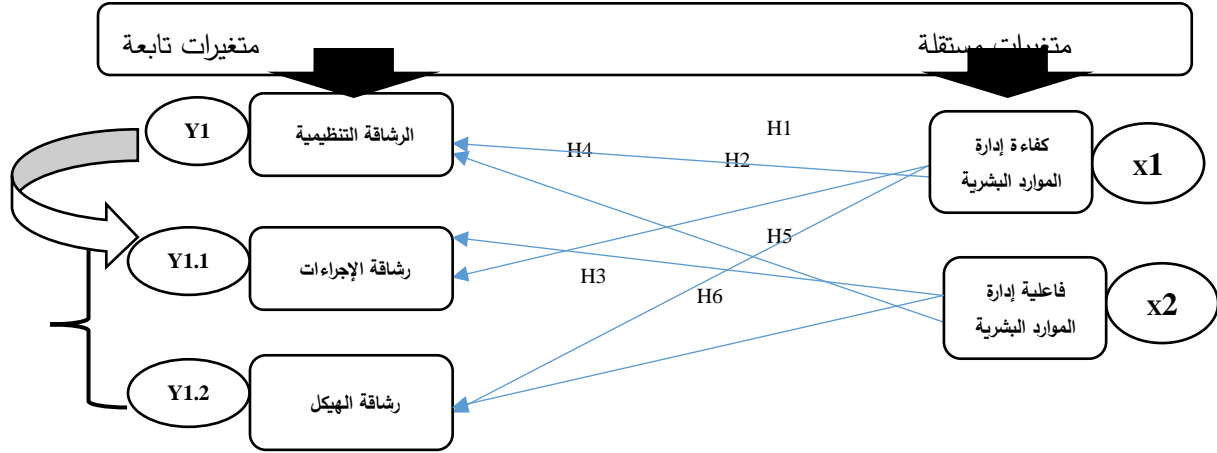
٦- أهمية البحث

تبرز الباحثة أهمية الدراسة الحالية من زاوية علمية وزاوية تطبيقية على النحو التالي
الأهمية العلمية للبحث: تبرز الأهمية العلمية للدراسة الحالية من منطلق ان العلاقة البحثية وتأثير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية للبنوك من الموضوعات التي تحتاج الى دراسة بشكل موسع في البيئة العربية لأثراء المكتبة العربية والخلفية العلمية للقارئ العربي.

الأهمية التطبيقية للبحث: تنطلق الأهمية التطبيقية للدراسة من حيث الكشف عن واقع وطبيعة كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في بنك القاهرة والتعرف على ابعادها الفعلية، الاستفادة من النتائج التي تصل اليها الدراسة في مجالات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في قطاع البنوك ، كما ترتبط الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية بأهمية دور قطاع البنوك في خدمة الاقتصاد الوطنى مما يتطلب إيجاد مرونة ورشاقة في أداء هذا القطاع الحيوي والارتقاء بكفاءة وفاعلية موارده البشرية.

٧- نموذج ومتغيرات الدراسة

تقوم الدراسة على اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة ويوضح النموذج الاتى العلاقات البحثية



شكل (١) نموذج متغيرات الدراسة

١/٧ التعريف بمتغيرات الدراسة:

١/١/٧ كفاءة إدارة الموارد البشرية

تتمثل كفاءة إدارة الموارد البشرية في نوعية وجودة الأساليب التي تطبقها في كل ما يخص إجراءات وسياسات العاملين وطبيعة التطور والتحديث الذي يتم في تلك الأساليب وتطبيقها بشكل يحسن من استخدام وتوظيف المورد البشري وفق أساليب وسياسات متطورة (Choi and Jung, 2017).

٢/١/٧ فاعلية إدارة الموارد البشرية

مستوى الأهداف التي تحققها إدارة الموارد البشرية وفقا لما هو مخطط له في كل ما يخص إجراءات وسياسات العاملين، بحيث تدعم زيادة مستويات الرضا والولاء والإنتاجية البشرية وراس المال الفكرى والبشرى والابتكار والمعرفة والتعلم بصورة متوافقة مع تحقيق اهداف المؤسسة المخطط لها (Prasad, et al., 2019).

٣/١/٧ الرشاقة التنظيمية

الاستجابة السريعة التي تحققها المؤسسة نحو تعديل وضعها المؤسسي والإجرائي وهيكلها التنظيمي، وكل ابعاده من مورد بشري وموارد مادية ومالية وخططها من اجل الاستجابة في وقت مناسب للمتغيرات المفاجئة المؤثرة على مجالات عملها وتعزيز بقاؤها في بيئة العمل (Gunsberg, et al., 2018).

٤ /١/٧ رشاقة الإجراءات

سهولة تدفق إجراءات العمل بين الوحدات التنظيمية ووجود دورة مستنديه بسيطة بدون تعقيدات تتيح مرونة في تقبل تعديلات على العمل والنشاط دون الاخلال بمخرجات النشاط او الخدمات التي تقدم للمستفيدين (Nejatian, et al., 2018).

٥/١/٧ رشاقة الهيكل التنظيمي

المرونة والسرعة التي يتسم بها الهيكل التنظيمي للمؤسسة ودرجة السهولة المتحققة في اتخاذ القرارات الحيوية بكل دقة وتوقيت مناسب، مع وجود قدرة على استجابة الاختصاصات والمهام التنظيمية للمتغيرات المفاجئة دون ان يؤثر على أداء الوحدات التنظيمية للمؤسسة او يعيق أداء أنشطتها بسهولة (Baskarada and Koronios, 2018).

٢/٧ حدود الدراسة

الدراسة الحالية ستركز على مفهوم الكفاءة والفاعلية لادارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية تتركز في رشاقة الإجراءات ورشاقة الهيكل التنظيمي، كما ان الدراسة ستركز على فروع القاهرة والجيزة فقط لبنك القاهرة.

٣/٧ منهجية الدراسة

تتبع الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة تطبيقية للبحث الاستبائي، وتمثلت المصادر الثانوية في الأدبيات والدراسات السابقة والكتابات العلمية ذات الصلة وذلك لتحقيق التأصل النظري لموضوع كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية وكذلك الرقابة التنظيمية، والاعتماد على المصادر الثانوية بالرجوع الى التقارير السنوية التي ينشرها البنك عبر الموقع الرسمي للبنك على الشبكة العنكبوتية^١ ، بالإضافة الى مصادر أولية للبيانات متمثلة في المقابلات الميدانية مع مسؤولي البنك.

ملحق استمارة استقصاء

الاستاذ الفاضل الاستاذة الفاضلة

بعد التحية،،،

يطيب لي أن أشكركم مقدماً على استجابتكم الكريمة نحو إنجاز هذه الدراسة ومثمناً لكم تعاونكم المخلص، كما أود إحاطتكم علماً بأن هذه الاستبانة تتضمن عدداً من البنود والمحاوور لكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية لبنك القاهرة ، وتضح الباحثة لحضراتك مفاهيم الاستبيان رجاء قراءتها قبل البدء في ابداء الآراء :

يمكنكم الرجوع الى موقع بنك القاهرة والتقارير التي تصدر عن إدارة البنك^١

مفهوم كفاءة إدارة الموارد البشرية

تتمثل كفاءة إدارة الموارد البشرية في نوعية وجودة الأساليب التي تطبقها في كل ما يخص إجراءات وسياسات العاملين وطبيعة التطور والتحديث الذي يتم في تلك الأساليب وتطبيقها بشكل يحسن من استخدام وتوظيف المورد البشري وفق أساليب وسياسات متطورة.

مفهوم فاعلية إدارة الموارد البشرية

مستوى الأهداف التي تحققها إدارة الموارد البشرية وفقا لما هو مخطط له في كل ما يخص إجراءات وسياسات العاملين، بحيث تدعم زيادة مستويات الرضا والولاء والإنتاجية البشرية وراس المال الفكرى والبشرى والابتكار والمعرفة والتعلم بصورة متوافقة مع تحقيق اهداف المؤسسة المخطط لها.

مفهوم الرشاقة الاجرائية

سهولة تدفق إجراءات العمل بين الوحدات التنظيمية ووجود دورة مستنديه بسيطة بدون تعقيدات تتيح مرونة في تقبل تعديلات على العمل والنشاط دون الاخلال بمخرجات النشاط او الخدمات التي تقدم للمستفيدين.

مفهوم رشاقة الهيكل التنظيمى

المرونة والسرعة التي يتسم بها الهيكل التنظيمى للمؤسسة ودرجة السهولة المتحققة في اتخاذ القرارات الحيوية بكل دقة وتوقيت مناسب، مع وجود قدرة على استجابة الاختصاصات والمهام التنظيمية للمتغيرات المفاجئة دون ان يؤثر على أداء الوحدات التنظيمية للمؤسسة او يعيق أداء أنشطتها بسهولة.

أولاً: كفاءة إدارة الموارد البشرية

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	تطبق إدارة الموارد البشرية أساليب سليمة لتقييم أداء الموظفين					
٢	تستخدم إدارة الموارد البشرية في البنك طرق مختلفة لتطوير سياسات العاملين					
٣	توجد أساليب متطورة لتوجيه سياسات الوظائف الاشرافية					
٤	تستخدم إدارة الموارد البشرية في البنك أنماط حديثة في تخطيط توجهات الموارد البشرية					
٥	تعتمد إدارة الموارد البشرية على طرق مناسبة في ترقية الموظفين بالبنك					
٦	تعمل إدارة الموارد البشرية على قياس مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالبنك بشكل مستمر					
٧	تؤسس إدارة الموارد البشرية بالبنك قواعد بيانات عن مهارات الموظفين الحالية والمطلوبة مستقبلاً					
٨	تطبق إدارة البنك خطة استراتيجية تخص التدريب على كافة المستويات					
٩	تربط إدارة الموارد البشرية بالبنك بين سياساتها ومواصفات الأداء المطلوبة من الموظفين لتقديم الخدمات المصرفية					
١٠	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين بصورة دائمة					

١١	توجد مؤشرات أداء واضحة للخطة الاستراتيجية للموارد البشرية بالبنك يتم العمل وفقاً لها				
١٢	تستخدم إدارة الموارد البشرية عدة برمجيات ونظم معلومات في إدارة شؤون العاملين بالبنك				
١٣	تهتم إدارة الموارد البشرية بالبنك بتطبيق أساليب تعزز من رأس المال البشرى				
١٤	تركز إدارة الموارد البشرية بالبنك على تطبيق توجهات رأس المال الفكرى في أداء الموظفين				
١٥	تبني إدارة الموارد البشرية سياساتها وإجراءاتها وفقاً لمعايير القدرة التنافسية للبنك				

ثانياً: فاعلية إدارة الموارد البشرية

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها من مستويات الرضا الوظيفى المنشودة لدى العاملين بالبنك					
٢	تسهم إجراءات إدارة الموارد البشرية فى زيادة مستوى الولاء التنظيمى لدى العاملين					
٣	يوجد تأثير ايجابى من دور إدارة الموارد البشرية فى زيادة الابتكارات التى يقدمها الموظفين					
٤	تلبى إدارة الموارد البشرية الاحتياجات الوظيفية المطلوبة وفق المواصفات المخطط لها					

					٥	يوجد تطور ملموس في مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالبنك
					٦	انخفضت نسبة الشكاوى لدى العملاء نتيجة تطوير أداء موظفي الخدمة
					٧	توجد نسبة انسجام كبيرة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق البنك لأهداف خطته الاستراتيجية
					٨	تعمل الحلول التي تطبقها إدارة الموارد البشرية بالبنك على تحقيق تطور ملموس في أداء الموظفين
					٩	تعزز إدارة الموارد البشرية مستويات التعلم لدى موظفي البنك من خلال اهداف محددة
					١٠	تعمل إدارة الموارد البشرية على تخفيض تكلفة التدريب بشكل لا يؤثر على مستوى مهارات الموظفين
					١١	هناك التزام كبير في تنفيذ إدارة الموارد البشرية لاستراتيجيتها وفق المخطط الزمني المحدد دون تأخير
					١٢	تسهم بطاقات الوصف الوظيفي التي تضعها إدارة الموارد البشرية بالبنك في تحقيق مستويات الأداء الوظيفي المستهدف
					١٣	تعمل اهداف الأداء الوظيفي التي تضعها إدارة الموارد البشرية للموظفين على تحقيق اهداف الخطة الاستراتيجية للبنك
					١٤	أسهمت إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في زيادة مستويات القدرة التنافسية للبنك
					١٥	ساعدت إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية على زيادة مستويات جودة أداء الموظفين للخدمات المصرفية

ثالثاً: الرضاقة الاجرائية

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	تتسم الدورة المستندية لأعمال البنك بالبساطة والسرعة في إنجازها					
٢	إجراءات العمل لدى البنك تساعد على تحسين صورته الذهنية لدى العملاء					
٣	الإجراءات التنظيمية بين إدارات البنك مرنة وسريعة					
٤	تساعد الإجراءات التي يطبقها البنك في تحسين أداء الموظفين بصورة مستمرة					
٥	تستطيع الإجراءات المطبقة في البنك الاستجابة الى أي تعديل فيها					
٦	توجد مرونة في إجراءات توفير الخدمات المصرفية للعملاء					
٧	هناك تكامل وتناسق بين إجراءات البنك في استيعاب التقنيات المصرفية الحديثة					
٨	تسهم الثقافة التنظيمية للبنك في تحقيق المرونة في إجراءات العمل					
٩	لدى البنك القدرة على سرعة تعديل الدورة المستندية لإجراءات العمل بكل سهولة					
١٠	يستخدم البنك أسلوب الميكنة لأداء إجراءات العمل بسهولة وسرعة					

١١	لدى البنك القدرة على سرعة استخراج المعلومات المهمة لاتخاذ القرارات				
١٢	تساعد إجراءات العمل بالبنك على سرعة استيعاب الموظفين للتطورات فى مجالات العمل				
١٣	لا يحتاج تعديل وتطوير إجراءات العمل بالبنك الى وقت طويل وتكاليف اضافية				
١٤	لدى البنك إجراءات عمل تساعد على سرعة تعديل خطته فى الوقت المناسب				
١٥	تساعد إجراءات العمل بالبنك فى سرعة استيعاب التغيرات المؤثرة فى البيئة الخارجية للقطاع المصرفى				
١٦	تدعم قيادات البنك تطوير إجراءات العمل وخفض الدورة المستندية للأنشطة المصرفية				

رابعاً: رشاقة الهيكل التنظيمى

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	يمكن الهيكل التنظيمى البنك من سهولة و سرعة اتخاذ القرار					
٢	يدعم الهيكل التنظيمى للبنك من تحسين صورته الذهنية لدى العملاء					
٣	يتسم الهيكل التنظيمى للبنك السرعة فى تطبيق التقنيات والتكنولوجية بخدماته					
٤	الهيكل التنظيمى للبنك يسهم فى توفير الموارد المناسبة لانشطته فى الوقت المناسب					

٥	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي للبنك في الاستجابة للمواقف الطارئة			
٦	يساعد الهيكل التنظيمي للبنك في سرعة تعديل عملياته الداخلية بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين من الخدمات المصرفية			
٧	يوفر هيكل البنك إمكانية الاستعداد التنظيمي المبكر لمواجهة أى متغيرات مؤثرة			
٨	يسهم الهيكل التنظيمي للبنك في سرعة حل مشكلات العملاء			
٩	لدى البنك القدرة على سرعة تعديل الدورة المستندية لإجراءات العمل بكل سهولة من خلال الهيكل التنظيمي			
١٠	يساعد الهيكل التنظيمي للبنك على سرعة تنفيذ خطط وبرامج العمل المستهدفة			
١١	يوفر هيكل البنك القدرة على سرعة استخراج المعلومات المهمة لاتخاذ القرارات			
١٢	يساهم الهيكل التنظيمي للبنك في مرونة وسهولة الاتصال بين المسؤولين			
١٣	يساعد الهيكل التنظيمي للبنك على سرعة انسيابية وسهولة الدورة المستندية وسرعة الانجاز			
١٤	يسهم الهيكل التنظيمي للبنك في اجراء التعديلات اللازمة على الخطة الاستراتيجية للبنك بسرعة وسهولة			
١٥	يدعم الهيكل التنظيمي للبنك سرعة تعديل وتطوير العمليات الرئيسية المتعلقة بالأنشطة المصرفية			
١٦	يعمل الهيكل التنظيمي للبنك على تسريع الابتكار المؤسسي وتطبيقه بسهولة			
١٧	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة وسرعة في تعديل اختصاصات ومهام إدارات البنك			

خامساً: من وجهة نظركم ما هي المعوقات التي تواجه كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية بالبنك؟

.....
.....
.....
.....
.....

سادساً: ما هي الحلول المناسبة لتجاوز تلك المعوقات؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....

تود الباحثة ان تتوجه لكم بالشكر الجزيل لكم على إتمام هذا الاستبيان
كما أرحب باستفساراتكم عن الاستبيان على الايميل ورقم الهاتف

٤/٧ مجتمع وعينة الدراسة وتوزيع أداة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في قطاع البنوك الحكومية وطبقت الدراسة على بنك القاهرة، وتم اخذ عينة عشوائية من موظفي البنك في فروع القاهرة والجيزة حيث تمثلت في عدد ٣٧ فرع موزعة على محافظة القاهرة و ١٢ فرع موزعين على محافظة الجيزة^٢ ، تم اخذ عينة عشوائية حيث تم تحديد معايير وضوابط التوزيع العشوائي وفق معيار معرفة المجتمع ووجود فرص متساوية لكل مفردة من مفردات المجتمع في احتمال اختيارها في عينة الدراسة (Bobbie and Mouton, 2001) ، تم احتساب حجم العينة وفقاً لما اكد عليه (Anol 2012) استناداً الى معلومية الحجم الإجمالي للمجتمع حيث قدرت حجم العينة بعدد (384) مفردة، وزعت بنسبة عدد الفروع حيث وصل حجم العينة (٢٨٨) موظف في فروع القاهرة وهي تمثل ٧٥% من إجمالي الفروع في القاهرة والجيزة وصل حجم العينة (٩٦) موظف ولتعزيز أسس التوزيع العشوائي تم الاختيار من قوائم الموظفين المتوفرة بإدارة شؤون العاملين ، وفقاً لبياناتهم بطريقة عشوائية ، وزع الاستبيان بطريقة الكترونية عبر رابط تم ارساله اليهم عبر الواتس اب على ارقام هواتف العينة العشوائية.

١/٤/٧ أسلوب سحب العينة وتطبيق أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة وتوزيعها في فروع بنك القاهرة في محافظة القاهرة والجيزة وتحديد وتوفير أدوات اتصال هاتفي وبريد الكتروني تخص الباحثة للرد على ايه استفسارات تجاه الاستبيان والتأكيد على مناسبة مواعيد المسئولين لاستلام الاستبيان والرد عليها في وقت مناسب لهم.

² <https://www.bdc.com.eg/website/page/Home> يمكنكم الاطلاع على موقع بنك القاهرة على الشبكة العنكبوتية

٢/٤/٧ تصميم أداة الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار الفرضيات البحثية قامت الباحثة بالرجوع الى عدة دراسات لكي تقوم بتصميم أداة الدراسة ومحاورها المختلفة التي تخدم قياس العلاقات بين المتغيرات البحثية المتعلقة للعلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية، وتوضح الباحثة الإجراءات التي قامت بها من اجل تطوير أداة الدراسة المستخدمة كما يلي:

جدول (٢) تصميم مقاييس أداة الدراسة

المتغيرات المستقلة		
كفاءة إدارة الموارد البشرية	الدراسات السابقة ذات العلاقة بتصميم مقياس كفاءة الموارد البشرية	فقرات القياس
	(Choi and Jung, 2017)، (Abdullah, 2017)، (Shaban, 2012) ،	١٥
فاعلية إدارة الموارد البشرية	الدراسات السابقة ذات العلاقة بتصميم مقياس فاعلية الموارد البشرية	١٥
	(Prasad, et al., 2019)، (Mohamad and Firas, 2015) ، (Musaraj, 2012)	
المتغيرات التابعة		
رشاقة الاجراءات	الدراسات السابقة ذات العلاقة بتصميم مقياس رشاقة الاجراءات	١٦
	(Holbeche, 2018) ، (Nejatian, et al., 2018)	
رشاقة الهيكل التنظيمي	الدراسات السابقة ذات العلاقة بتصميم مقياس رشاقة الهيكل التنظيمي	١٧
	(Baskarada and Koronios, 2018)، (Gunsberg, et al., 2018)	
سؤال مفتوح عن معوقات كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في بنك القاهرة		
سؤال مفتوح عن حلول ومقترحات لتلك المعوقات		

١/٢/٤/٧ قياس الثبات والصدق في أداة الدراسة الاتساق الداخلى

قامت الباحثة بإجراء اختبار الصدق والثبات في أداة اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية من خلال استخدام " الفاكرونباخ" معامل ارتباط بيرسون "R" وذلك كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (٣) متغيرات الدراسة وفقرات القياس والثبات والصدق الاتساق الداخلى لأداة الدراسة

المتغيرات	مكونات المقياس	الفاكرونباخ	صدق المحتوى R معامل الاتساق الداخلى
كفاءة إدارة الموارد البشرية	١٥ فقرة	(0.90) ثبات فقرات المقياس الاختبار وإعادة الاختبار قيمة المعامل (0.87)	(0.84)
فاعلية إدارة الموارد البشرية	١٥ فقرة	(0.93) ثبات فقرات المقياس الاختبار وإعادة الاختبار قيمة المعامل (0.88)	(0.86)
رشاقة الاجراءات	١٦ فقرة	(0.89) ثبات فقرات المقياس الاختبار وإعادة الاختبار قيمة المعامل (0.84)	(0.80)
رشاقة الهيكل التنظيمى	١٧ فقرة	(0.86) ثبات فقرات المقياس الاختبار وإعادة الاختبار قيمة المعامل (0.91)	(0.82)
متوسط الاتساق الداخلى لأداة الدراسة		(0.90) ثبات فقرات المقياس الاختبار وإعادة الاختبار قيمة المعامل (0.88)	(0.83)

٢/٢/٤/٧ نتائج الدراسة التطبيقية

١. مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة

جدول (٤) مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

رشاقة الهيكل التنظيمى	رشاقة الاجراءات	الرشاقة التنظيمية	فاعلية إدارة الموارد البشرية	كفاءة إدارة الموارد البشرية	المتغيرات
				١	كفاءة إدارة الموارد البشرية
			١	**٠,٨١٦	فاعلية إدارة الموارد البشرية
		١	**٠,٨٢٣	**٠,٨٢٥	الرشاقة التنظيمية
	١	**٠,٨١٦	**٠,٨٣٤	**٠,٨٠٣	رشاقة الاجراءات
١	**٠,٨١٠	**٠,٨٣٣	**٠,٨١١	**٠,٨٤١	رشاقة الهيكل التنظيمى

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

تشير نتائج جدول (٤) مصفوفة الارتباط الموجودة في الجدول أعلاه الى ارتباطات جوهرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وهذا يشير إلى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

--دراسة وتحليل الفرضية البحثية الاولى

تنص على " كلما زادت كفاءة إدارة الموارد البشرية كلما زادت الرشاقة التنظيمية في بنك القاهرة" توضح الجداول التالية نتائج الدراسة التطبيقية على مستوى الفرضية الأولى وفقا للاتي

جدول (٥) نتائج اختبار معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة

المتغير التابع (Y1)	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل (X1)
الرشاقة التنظيمية	٠,٠٢٨	**٠,٨٢٥	كفاءة إدارة الموارد البشرية

جدول (٦) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة

المعنوية	قيمة (ت)	بيتا	الخطأ المعياري	B	المتغير
٠,٠٢٨	٨,٨٩١	٠٠٠	٠,٣٨١	٣,٤١٢	الثابت
٠,٠٢٨	٠,٢٩٣	٠,٠٤١	٠,٠٦٣	٠,٦١٣	كفاءة إدارة الموارد البشرية (X1)

من جدولي (٥) ، (٦) بدراسة نتائج تحليل الانحدار لمتغيري كفاءة إدارة الموارد البشرية و الرشاقة التنظيمية في بنك القاهرة ، يتضح أن قيمة اختبار (ت) تساوي (٠,٢٨٣) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وبالتالي فإن كفاءة إدارة الموارد البشرية في بنك القاهرة لها علاقة قوية بالرشاقة التنظيمية ولا يمكن ان ترجع هذه العلاقة للصدفة حيث لم تصل قيمة "ت" إلى الصفر

جدول (٧) علاقة الانحدار بين كفاءة إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة

الرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة						المتغيرات
المعنوية	ت	ف	B	R2	r	كفاءة إدارة الموارد البشرية
٠,٠٢٨	١١,٣٨٥	٤١,٩٣٤	٠,٤٧٦	٠,٦٨١	**٠,٨٢٥	

ويشير جدول (٧) أن معامل الارتباط r يساوي (٠,٨٢٥) وبدرجة معنوية ٠,٠٢٨ ومعامل التحديد R^2 بقيمة (٠,٦٨١) وهذا يعني أن ما قيمته ٦٨% من التغيرات في الرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة ناتجة عن التغيرات في كفاءة إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة درجة التأثير $b = (٠,٤٧٦)$ وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (ف) التي بلغت (٤١,٩٣٤)

جدول (٨) نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين متغيري كفاءة إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة

اختبار (ف)		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	٢٢٩,٤٩٠	٢٢٣٥٦,٩١٢	الانحدار
٠,٠٢٨	١١٩,٢٣٦	٢,٤٢٢	٣٥١,٣٨١	البواقي

ويظهر تحليل التباين الموضح بالجدول رقم (٨) أن قيمة (ف) تساوي (١١٨,١٣٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وهو ما يؤكد معنوية العلاقة بين متغيري كفاءة إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة ، يمكن تحديد مكونات معادلة نموذج الانحدار وتأثير كفاءة إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (١١٩,٢٣٦) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار كفاءة إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة .

--دراسة وتحليل الفرضية البحثية الثانية

تنص على " كلما زادت فاعلية إدارة الموارد البشرية كلما زادت الرشاقة التنظيمية في بنك القاهرة " توضح الجداول التالية نتائج الدراسة التطبيقية على مستوى الفرضية الأولى وفقاً للاتي

جدول (٩) نتائج اختبار معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة بين فاعلية إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة

المتغير التابع (Y1)	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل (X1)
الرشاقة التنظيمية	٠,٠٠٦	**٠,٨٢٣	فاعلية إدارة الموارد البشرية

جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة

المعنوية	قيمة (ت)	بيتا	الخطأ المعياري	B	المتغير
٠,٠٠٦	٩,١١٣	٠٠٠	٠,٤٠٢	٣,٦٨٨	الثابت
٠,٠٠٦	٠,٢٧١	٠,٠٥٥	٠,٠٧٧	٠,٧١٢	فاعلية إدارة الموارد البشرية (X1)

من جدولي (٩) ، (١٠) بدراسة نتائج تحليل الانحدار لمتغيري فاعلية إدارة الموارد البشرية و الرشاقة التنظيمية في بنك القاهرة ، يتضح أن قيمة اختبار (ت) تساوي (٠,٢٧١) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وبالتالي فإن فاعلية إدارة الموارد البشرية في بنك

القاهرة لها علاقة قوية بالرشاقة التنظيمية ولا يمكن ان ترجع هذه العلاقة للصدفة حيث لم تصل قيمة "ت" إلى الصفر.

جدول (١١) علاقة الانحدار بين فاعلية إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة

الرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة						المتغيرات
المعنوية	ت	ف	B	R2	r	فاعلية إدارة الموارد البشرية
٠,٠٠٦	١٢,١١٠	٤٣,٢٥٣	٠,٤٨٩	٠,٦٥٨	**٠,٨٢٣	

ويشير جدول (١١) أن معامل الارتباط r يساوي (٠,٨٢٣) وبدرجة معنوية ٠,٠٠٦ ومعامل التحديد R^2 بقيمة (٠,٦٧٧) وهذا يعني أن ما قيمته ٦٨% من التغيرات في الرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة ناتجة عن التغيرات في كفاءة إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة درجة التأثير $b = (٠,٤٨٩)$ وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (ف) التي بلغت (٤٣,٢٥٣).

جدول (١٢) نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين متغيري فاعلية إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة

اختبار (ف)		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	٢٢٨,١١٦	٢٣٢١٣,٤٣٣	الانحدار
٠,٠٠٦	١١٨,٩١٢	٢,٨٤٤	٣٦٢,٤٤٢	البواقي

يظهر تحليل التباين بالجدول رقم (١٢) أن قيمة (ف) تساوي (١١٨,٩١٢) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥، مما يؤكد معنوية العلاقة بين متغيري فاعلية إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة ويمكن تحديد مكونات معادلة نموذج الانحدار وتأثير فاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (١١٨,٩١٢) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار فاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة .

--دراسة وتحليل الفرضية البحثية الثالثة

" كلما زادت كفاءة إدارة الموارد البشرية كلما زادت رشاقة الإجراءات التنظيمية في بنك القاهرة" توضح الجداول التالية نتائج الدراسة التطبيقية على مستوى الفرضية الأولى وفقاً للاتي

جدول (١٣) نتائج اختبار معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية و رشاقة الإجراءات التنظيمية

المتغير التابع (Y1)	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل (X1)
رشاقة الإجراءات التنظيمية	٠,٠١٣	**٠,٨٠٣	كفاءة إدارة الموارد البشرية

جدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية ورشاقة الإجراءات التنظيمية

المتغير	B	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة (ت)	المعنوية
الثابت	٣,٧١١	٠,٤٢٢	٠٠٠	٨,٩١٥	٠,٠١٣
كفاءة إدارة الموارد البشرية (X1)	٠,٦٧٥	٠,٠٨٢	٠,٠٤٨	٠,٢٨٤	٠,٠١٣

من جدولي (١٣) ، (١٤) بدراسة نتائج تحليل الانحدار لمتغيري كفاءة إدارة الموارد البشرية و رشاقة الإجراءات التنظيمية في بنك القاهرة ، يتضح أن قيمة اختبار (ت) تساوي (٠,٢٨٤) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وبالتالي فإن كفاءة إدارة الموارد البشرية في بنك القاهرة لها علاقة قوية برشاقة الإجراءات التنظيمية لبنك القاهرة ولا يمكن ان ترجع هذه العلاقة للصدفة حيث لم تصل قيمة "ت" إلى الصفر.

جدول (١٥) علاقة الانحدار بين كفاءة إدارة الموارد البشرية ورشاقة الإجراءات التنظيمية

رشاقة الإجراءات التنظيمية						المتغيرات
المعنوية	ت	ف	B	R2	r	كفاءة إدارة الموارد البشرية
٠,٠١٣	١١,٦٦٣	٤٢,٩٨٢	٠,٤٦٢	٠,٦٤٥	**٠,٨٠٣	البشرية

ويشير جدول (١٥) أن معامل الارتباط r يساوي (٠,٨٠٣) وبدرجة معنوية ٠,٠١٣ ومعامل التحديد R^2 بقيمة (٠,٦٤٥) وهذا يعني أن ما قيمته ٦٥% من التغيرات في الرشاقة الإجرائية لبنك القاهرة ناتجة عن التغيرات في كفاءة إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة درجة التأثير $b = (٠,٤٦٢)$ وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (ف) التي بلغت (٤٢,٩٨٢).

جدول (١٦) نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين متغيري كفاءة إدارة الموارد البشرية و رشاقة الإجراءات التنظيمية

اختبار (ف)		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	٢٢٩,٢٤٧	٢١٨١٤,٨١١	الانحدار
٠,٠١٣	١١٩,٨٥١	٢,٧٦٤	٣٧٤,٢٨٩	البواقي

يظهر تحليل التباين بالجدول رقم (١٦) أن قيمة (ف) تساوي (١١٩,٨٥١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥، مما يؤكد معنوية العلاقة بين متغيري كفاءة إدارة الموارد البشرية و رشاقة الإجراءات التنظيمية لبنك القاهرة، ويمكن تحديد مكونات معادلة نموذج الانحدار وتأثير كفاءة إدارة الموارد البشرية على رشاقة الإجراءات التنظيمية لبنك القاهرة لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (١١٩,٨٥١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار كفاءة إدارة الموارد البشرية على رشاقة الإجراءات التنظيمية لبنك القاهرة.

--دراسة وتحليل الفرضية البحثية الرابعة

" كلما زادت فاعلية إدارة الموارد البشرية كلما زادت رشاقة الإجراءات التنظيمية في بنك القاهرة" توضح الجداول التالية نتائج الدراسة التطبيقية على مستوى الفرضية الأولى وفقا للاتي

جدول (١٧) نتائج اختبار معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة بين فاعلية إدارة الموارد البشرية و رشاقة الإجراءات التنظيمية

المتغير التابع (Y1)	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل (X1)
رشاقة الإجراءات التنظيمية	٠,٠٠٩	* * ٠,٨٣٤	فاعلية إدارة الموارد البشرية

جدول (١٨) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين فاعلية إدارة الموارد البشرية ورشاقة الإجراءات التنظيمية

المعنوية	قيمة (ت)	بيتا	الخطأ المعياري	B	المتغير
٠,٠٠٩	٩,٢٥٥	٠٠٠	٠,٣٨٨	٣,٨٩١	الثابت
٠,٠٠٩	٠,٢٧٦	٠,٠٦٤	٠,٠٦٤	٠,٧١٤	فاعلية إدارة الموارد البشرية (X1)

من جدولي (١٧) ، (١٨) بدراسة نتائج تحليل الانحدار لمتغيري فاعلية إدارة الموارد البشرية و رشاقة الإجراءات التنظيمية في بنك القاهرة ، يتضح أن قيمة اختبار (ت) تساوي (٠,٢٧٦) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وبالتالي فإن فاعلية إدارة الموارد البشرية في بنك القاهرة لها علاقة قوية برشاقة الإجراءات التنظيمية لبنك القاهرة ولا يمكن ان ترجع هذه العلاقة للصدفة حيث لم تصل قيمة "ت" إلى الصفر.

جدول (١٩) علاقة الانحدار بين فاعلية إدارة الموارد البشرية ورشاقة الإجراءات التنظيمية

الرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة						المتغيرات
المعنوية	ت	ف	B	R2	r	فاعلية إدارة الموارد البشرية
٠,٠٠٩	١٢,٢٤٤	٤٣,٦١٣	٠,٤٨٢	٠,٦٩٦	**٠,٨٣٤	

ويشير جدول (١٩) أن معامل الارتباط r يساوي (٠,٨٣٤) وبدرجة معنوية ٠,٠٠٩ ومعامل التحديد R^2 بقيمة (٠,٦٩٦) وهذا يعني أن ما قيمته ٧٠% من التغيرات في الرشاقة الإجرائية لبنك القاهرة ناتجة عن التغيرات في فاعلية إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة درجة التأثير $b = (٠,٤٨٢)$ وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (ف) التي بلغت (٤٣,٦١٣).

جدول (٢٠) نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين متغيري فاعلية إدارة الموارد البشرية و رشاقة الإجراءات التنظيمية

اختبار (ف)		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	٢٢٨,٩٤٤	٢٢٣٨١,٦١٤	الانحدار
٠,٠٠٩	١١٨,٧٨١	٢,٨١٤	٣٧٦,٤٥٥	البواقي

يظهر تحليل التباين بالجدول رقم (٢٠) أن قيمة (ف) تساوي (١١٨,٧٨١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥، مما يؤكد معنوية العلاقة بين متغيري فاعلية إدارة الموارد البشرية و رشاقة الإجراءات التنظيمية لبنك القاهرة ، ويمكن تحديد مكونات معادلة نموذج الانحدار وتأثير فاعلية إدارة الموارد البشرية على رشاقة الإجراءات التنظيمية لبنك القاهرة لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (١١٨,٧٨١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار فاعلية إدارة الموارد البشرية على رشاقة الإجراءات التنظيمية لبنك القاهرة .

--دراسة وتحليل الفرضية البحثية الخامسة

" كلما زادت كفاءة إدارة الموارد البشرية كلما زادت رشاقة الهيكل التنظيمي في بنك القاهرة " توضح الجداول التالية نتائج الدراسة التطبيقية على مستوى الفرضية الأولى وفقاً للاتية جدول (٢١) نتائج اختبار معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية و رشاقة الهيكل التنظيمي

المتغير المستقل (X1)	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى المعنوية	المتغير التابع (Y1.1)
كفاءة إدارة الموارد البشرية	٠,٨٤١**	٠,٠١٥	رشاقة الهيكل التنظيمي

جدول (٢٢) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية و رشاقة الهيكل التنظيمي

المتغير	B	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة (ت)	المعنوية
الثابت	٣,٨٩٩	٠,٤٢٦	٠٠٠	٨,٩٦٨	٠,٠١٥
كفاءة إدارة الموارد البشرية (X1)	٠,٦٨٣	٠,٠٨٤	٠,٠٤٦	٠,٢٩٦	٠,٠١٥

من جدولي (٢١) ، (٢٢) بدراسة نتائج تحليل الانحدار لمتغيري كفاءة إدارة الموارد البشرية و رشاقة الهيكل التنظيمي في بنك القاهرة ، يتضح أن قيمة اختبار (ت) تساوي (٠,٢٩٦) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وبالتالي فإن كفاءة إدارة الموارد البشرية في بنك القاهرة لها علاقة قوية برشاقة الهيكل التنظيمي لبنك القاهرة ولا يمكن ان ترجع هذه العلاقة للصدفة حيث لم تصل قيمة "ت" إلى الصفر .

جدول (٢٣) علاقة الانحدار بين كفاءة إدارة الموارد البشرية ورشاقة رشاقة الهيكل التنظيمي

الرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة						المتغيرات
المعنوية	ت	ف	B	R2	r	كفاءة إدارة الموارد البشرية
٠,٠١٥	١١,٧٨٨	٤٢,٨٦٤	٠,٤٧٤	٠,٧٠٧	**٠,٨٤١	

ويشير جدول (٢٣) أن معامل الارتباط r يساوي (٠,٨٤١) وبدرجة معنوية ٠,٠١٥ ومعامل التحديد R^2 بقيمة (٠,٧٠٧) وهذا يعني أن ما قيمته ٧١% من التغيرات في رشاقة الهيكل التنظيمي لبنك القاهرة ناتجة عن التغيرات في كفاءة إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة درجة التأثير $b = (٠,٤٧٤)$ وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (ف) التي بلغت (٤٢,٨٦٤).

جدول (٢٤) نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين متغيري كفاءة إدارة الموارد البشرية و رشاقة الهيكل التنظيمي

اختبار (ف)		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	٢٣١,٤١٦	٢١٩١١,٨٢٣	الانحدار
٠,٠١٥	١١٩,٤٥٥	٢,٨٤٤	٣٧٦,٦٨٥	البواقي

يظهر تحليل التباين بالجدول رقم (٢٤) أن قيمة (ف) تساوي (١١٩,٤٥٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥، مما يؤكد معنوية العلاقة بين متغيري كفاءة إدارة الموارد البشرية و رشاقة الهيكل التنظيمي لبنك القاهرة ، ويمكن تحديد مكونات معادلة

نموذج الانحدار وتأثير كفاءة إدارة الموارد البشرية على رشاقة الهيكل التنظيمى لبنك القاهرة لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (١١٩,٤٥٥) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) ، يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار كفاءة إدارة الموارد البشرية على رشاقة الهيكل التنظيمى لبنك القاهرة .

--دراسة وتحليل الفرضية البحثية السادسة

" كلما زادت فاعلية إدارة الموارد البشرية كلما زادت رشاقة الهيكل التنظيمى في بنك القاهرة" توضح الجداول التالية نتائج الدراسة التطبيقية على مستوى الفرضية الأولى وفقا للاتي

جدول (٢٥) نتائج اختبار معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة بين فاعلية إدارة الموارد البشرية و رشاقة الهيكل التنظيمى

المتغير التابع (Y1.2)	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل (X1)
رشاقة الهيكل التنظيمى	٠,٠٠٣	**٠,٨١١	فاعلية إدارة الموارد البشرية

جدول (٢٦) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين فاعلية إدارة الموارد البشرية و رشاقة الهيكل التنظيمي

المتغير	B	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة (ت)	المعنوية
الثابت	٣,٦٥٣	٠,٣٧٦	٠٠٠	٩,٨٠٥	٠,٠٠٣
فاعلية إدارة الموارد البشرية (X1)	٠,٧٤٦	٠,٠٧٤	٠,٠٧٢	٠,٢٨٤	٠,٠٠٣

من جدولي (٢٥) ، (٢٦) بدراسة نتائج تحليل الانحدار لمتغيري فاعلية إدارة الموارد البشرية و رشاقة الهيكل التنظيمي في بنك القاهرة ، يتضح أن قيمة اختبار (ت) تساوي (٠,٢٨٤) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وبالتالي فإن فاعلية إدارة الموارد البشرية في بنك القاهرة لها علاقة قوية برشاقة الهيكل التنظيمي لبنك القاهرة ولا يمكن ان ترجع هذه العلاقة للصدفة حيث لم تصل قيمة "ت" إلى الصفر.

جدول (٢٧) علاقة الانحدار بين فاعلية إدارة الموارد البشرية و رشاقة الهيكل التنظيمي

رشاقة الهيكل التنظيمي لبنك القاهرة						المتغيرات
المعنوية	ت	ف	B	R2	r	فاعلية إدارة الموارد البشرية
٠,٠٠٣	١٢,٤٤٢	٤٣,٩٠٢	٠,٤٦٨	٠,٦٥٨	***٠,٨١١	البشرية

ويشير جدول (٢٧) أن معامل الارتباط r يساوي (٠,٨١١) وبدرجة معنوية ٠,٠٠٣ ومعامل التحديد R^2 بقيمة (٠,٦٥٨) وهذا يعني أن ما قيمته ٥٩% من التغيرات في رشاقة الهيكل التنظيمي لبنك القاهرة ناتجة عن التغيرات في فاعلية إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة درجة التأثير $b = (٠,٤٨٢)$ وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (ف) التي بلغت (٤٣,٦١٣).

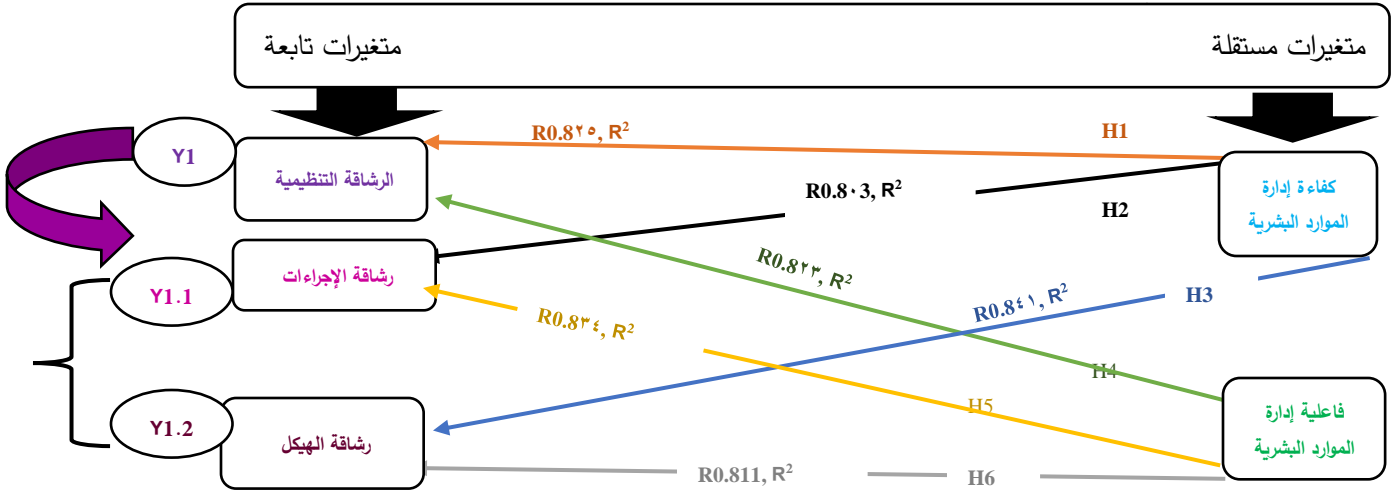
جدول (٢٨) نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين متغيري فاعلية إدارة الموارد البشرية و رشاقة الهيكل التنظيمي

البيان		مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار (ف)
الانحدار		٢٢٩٧٦,٨٩٠	٢٦٤,١٤٥٤	القيمة المعنوية
البواقي		٣٨٢,٦١٨	٢,٦٤٤	٠,٠٠٣

يظهر تحليل التباين بالجدول رقم (٢٨) أن قيمة (ف) تساوي (١١٩,٢١٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥، مما يؤكد معنوية العلاقة بين متغيري فاعلية إدارة الموارد البشرية و رشاقة الهيكل التنظيمي التنظيمية لبنك القاهرة، ويمكن تحديد مكونات معادلة نموذج الانحدار وتأثير فاعلية إدارة الموارد البشرية على رشاقة الهيكل التنظيمي لبنك القاهرة لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (١١٩,٢١٠) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار فاعلية إدارة الموارد البشرية على رشاقة الهيكل التنظيمي لبنك القاهرة.

٨- نموذج الدراسة بمعاملات الارتباط والتأثير

تشير الباحثة من خلال الشكل التالي الى نموذج الدرسة متضمناً معاملات الارتباط



شكل (٢) نموذج متغيرات الدراسة بمعاملات الارتباط والتاثير

٩- ملخص نتائج الدراسة

تشير الباحثة الى ملخص النتائج التي توصلت اليها الدراسة التطبيقية وذلك كما هو موضح بعد

١. على مستوى الفرضية البحثية الأولى لدراسة علاقة كفاءة إدارة الموارد البشرية بالرشاقة التنظيمية في بنك القاهرة، اتضح ان قيمة معامل ارتباط بيرسون $R = 0.825$ وهي قيمة جوهرية تؤكد صحة العلاقة عند مستوى معنوية اقل من 0.05 ، كما ان قيمة معامل الانحدار وصلت الى $R^2 = 0.681$ الامر الذي يؤكد على ان ٦٨ % من التغيرات في الرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة ناتجة عن التغيرات في كفاءة إدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية ووجود علاقة ارتباط وتأثير بين كفاءة إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في بنك القاهرة.

٢. تأكد من النتائج ان معايير كفاءة ادارة الموارد البشرية في بنك القاهرة تعتمد على استخدام أنماط حديثة في تخطيط توجهات الموارد البشرية، قياس مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالبنك بشكل مستمر، تحليل نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين بصورة دائمة، وجود مؤشرات أداء واضحة للخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، تطبيق أساليب تعزز من راس المال البشرى والفكري بالبنك، تطبيق سياسات وإجراءات تناسب القدرة التنافسية للبنك، استخدام أساليب تقنية في إدارة شؤون الموارد البشرية، وجود أساليب سليمة للترقية والاختيار والتحفيز التدريب.

٣. فيما يخص الفرضية البحثية الثانية اتضح من النتائج ان قيمة معاملي الارتباط والتأثير جاءت $R = 0.823$ و $R^2 = 0.677$ عند مستوى معنوية اقل من 0.05 مما يؤكد صحة العلاقة بين فاعلية إدارة الموارد البشرية بالرشاقة التنظيمية في بنك القاهرة، وهذا

- يؤكد كذلك على ان 6٨ % من التغيرات في الرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة ناتجة عن التغيرات في فاعلية إدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد قبول صحة الفرضية الثانية.
٤. اتضح من النتائج ان معايير فاعلية إدارة الموارد البشرية لبنك القاهرة تحقيق الأهداف المنشودة من الرضا الوظيفي وتطور ملموس في مستوياته، زيادة مستوى الولاء التنظيمي، انسجام كبير بين اهداف إدارة الموارد البشرية وتحقيق اهداف البنك، تخفيض تكلفة التدريب بشكل لا يؤثر على مستوى مهارات الموظفين، تكامل اهداف الأداء الوظيفي مع تحقيق اهداف الخطة الاستراتيجية للبنك، مساهمة اهداف إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في زيادة مستويات القدرة التنافسية للبنك، تحقيق اهداف التعلم لدى الموظفين والابتكار والمعرفة، تحقيق اهداف جودة الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك.
٥. تبين من دراسة العلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية و رشاقة الإجراءات التنظيمية في بنك القاهرة في الفرضية الثالثة ان قيمتي معامل الارتباط والتاثير عند مستوى معنوية اقل من 0.05 وصلت الى 0.803 R و 0.645 R² ، وهي قيم جوهرية إيجابية تؤكد صحة العلاقة وان 6٥ % من التغيرات في رشاقة الإجراءات التنظيمية ناتجة عن التغيرات في كفاءة إدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد قبول صحة الفرضية الثالثة ووجود علاقة ارتباط وتأثير بين كفاءة إدارة الموارد البشرية و رشاقة الإجراءات التنظيمية في بنك القاهرة.
٦. ابرزت النتائج ابعاد رشاقة الإجراءات التنظيمية في بنك القاهرة بساطة وسرعة انجاز الدورة المستندية، بساطة وسهولة الإجراءات بين ادارت البنك، الاستجابة السريعة لتعديل الإجراءات، مرونة في إجراءات توفير الخدمات المصرفية، ميكنة إجراءات العمل بالبنك، سرعة استخراج المعلومات المهمة لاتخاذ القرارات، تعديل وتطوير إجراءات البنك في وقت قصير ودون تكاليف إضافية، إجراءات العمل تساعد في سرعة استيعاب التغيرات المؤثرة في البيئة الخارجية.

٧. بدراسة العلاقة بين فاعلية إدارة الموارد البشرية و رشاقة الإجراءات التنظيمية في بنك القاهرة ، ظهر ان قيم معاملي الارتباط والتأثير عند مستوى معنوية اقل من 0.05 هي $R = 0.834$ و $R^2 = 0.696$ مما يدل على تأكيد لصحة العلاقة بين المتغيرين وصحة الفرضية الرابعة ، وهو يدل كذلك على ان ٧٠% من التغيرات في رشاقة الإجراءات التنظيمية ناتجة عن التغيرات في فاعلية إدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد قبول صحة الفرضية الثالثة ووجود علاقة ارتباط وتأثير بين فاعلية إدارة الموارد البشرية و رشاقة الإجراءات التنظيمية في بنك القاهرة.

٨. النتائج تظهر كذلك ان العلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية و رشاقة الهيكل التنظيمي في بنك القاهرة وفق معاملات الارتباط والانحدار تساوى $R = 0.841$ و $R^2 = 0.707$ وذلك عند مستوى معنوية اقل من 0.05، مما يعنى قبول صحة الفرضية الخامسة ووجود علاقة ارتباط وتأثير بين كفاءة إدارة الموارد البشرية و رشاقة الهيكل التنظيمي في بنك القاهرة.

٩. تؤكد النتائج على ابعاد رشاقة الهيكل التنظيمي تتمثل في تمكينه للبنك من تحقيق السهولة والسرعة في اتخاذ القرار وتطبيق التقنيات والتكنولوجية بخدماته والاستجابة للمواقف الطارئة و تعديل عملياته الداخلية و حل مشكلات العملاء و تعديل وتطوير العمليات المصرفية الرئيسية تعديل اختصاصات ومهام إدارات البنك والاتصالات التنظيمية بين ادارت البنك، تحسين صورته الذهنية لدى العملاء، الاستعداد التنظيمي المبكر لمواجهة اى متغيرات مؤثرة.

١٠. بدراسة نتائج الفرضية البحثية السادسة تبين ان العلاقة بين فاعلية إدارة الموارد البشرية و رشاقة الهيكل التنظيمي في بنك القاهرة وفق معاملات الارتباط والانحدار تساوى $R = 0.811$ و $R^2 = 0.658$ وذلك عند مستوى معنوية اقل من 0.05، مما يدل على تأكيد لصحة العلاقة بين المتغيرين وصحة الفرضية السادسة ، وهو يدل كذلك على ان ٥٩% من التغيرات في رشاقة الإجراءات التنظيمية ناتجة عن التغيرات في فاعلية إدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد قبول صحة الفرضية السادسة ووجود علاقة ارتباط وتأثير بين فاعلية إدارة الموارد البشرية و رشاقة الإجراءات التنظيمية في بنك القاهرة.

من التغيرات في رشاقة الهيكل التنظيمي ناتجة عن التغيرات في فاعلية إدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد قبول صحة الفرضية ووجود علاقة ارتباط وتأثير بين فاعلية إدارة الموارد البشرية ورشاقة الهيكل التنظيمي في بنك القاهرة.

١٠-التوصيات التطبيقية المقترحة

- تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات التي تعزز كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية ببعديها رشاقة الإجراءات التنظيمية والهيكل التنظيمي
١. ضرورة تطبيق أساليب حديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بحيث تزيد من كفاءتها في قياس الرضا الوظيفي وفي نفس الوقت المحافظة على كفاءة الأداء الوظيفي من خلال اجراء تحليل نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين بصورة دائمة.
 ٢. وضع وتطوير استراتيجية لادارة للموارد البشرية تعتمد على معايير الكفاءة والفاعلية بحيث تربط بين أساليب وسياسات الموارد البشرية وتحقيق اهداف استراتيجية البنك من خلال مؤشرات أداء يمكن من خلالها قياس مستوى الترابط بين كلا الاستراتيجيتين ويتم متابعتها بصورة دورية.
 ٣. ان تعمل ادارة الموارد البشرية على تعزيز الترابط بين سياسات وأساليب الترقية والاختيار والتحفيز والتدريب مع اهداف القدرة التنافسية للبنك من خلال تعزيز بناء راس المال البشري والفكري عبر تطوير بطاقات الوصف الوظيفي بحيث تعزز العائد من الاستثمار في الموارد البشرية والقيمة المضافة المالية للبنك.
 ٤. ينبغي على إدارة الموارد البشرية بالبنك ان تعتمد مقاييس تطبيقية للكفاءة والفاعلية زيادة مستوى الولاء التنظيمي تخفيض تكلفة التدريب بشكل لا يؤثر على مستوى مهارات الموظفين، مع ربط اهداف الأداء الوظيفي مع اهداف الخطة الاستراتيجية للبنك

بحيث تكون هذه المؤشرات قابلة للتطبيق والتحقق في ضوء إمكانيات البنك خلال فترات زمنية يمكن متابعتها فيها.

٥. ان تضع إدارة الموارد البشرية في البنك مؤشرات وضوابط لمعايير الكفاءة والفاعلية مبنية على عناصر مرونة وسرعة الأداء الوظيفي والابتكار والتعلم بما يخدم مؤشرات معايير تطوير مواصفات الخدمات البنكية، واستيعاب التطورات التقنية في تلك الخدمات بسهولة وذلك من خلال تطوير بطاقات الوصف الوظيفي وتطوير استراتيجية التدريب بالبنك.

٦. ان تستخدم إدارة البنك أنظمة وبرمجيات تسهل من متابعة وقياس كفاءة الأساليب والسياسات التي تطبقها إدارة الموارد البشرية في كافة أنشطتها الموجهة للموظفين في الاختيار والتعيين والتدريب والترقية والتحفيز والتقاعد بحيث يمكن ان تؤسس قواعد بيانات من خلالها توضح مدى التطوير في جوانب ومعايير الكفاءة ومؤشراتها خلال فترات زمنية محددة.

٧. ان تستخدم إدارة البنك أنظمة وبرمجيات تسهل من متابعة وقياس فاعلية الأساليب والسياسات التي تطبقها إدارة الموارد البشرية في كافة أنشطتها الموجهة للموظفين في الاختيار والتعيين والتدريب والترقية والتحفيز والتقاعد ومدى تحقيقها للأهداف الموضوعة لها، وانعكاسها على القدرة التنافسية للبنك ورضا الموظفين والولاء التنظيمي لديهم، إضافة الى ولاء العملاء بحيث يمكن ان تؤسس قواعد بيانات من خلالها توضح مدى التطوير في جوانب ومعايير الفاعلية ومؤشراتها خلال فترات زمنية محددة.

٨. ان توجه العناية من جانب إدارة الموارد البشرية لتحقيق الرقابة الإجرائية في البنك من خلال تطوير معايير الأداء الوظيفي وبطاقات الوصف الوظيفي بحيث يؤهل ذلك العاملين بالبنك على سرعة انجاز الدورة المستندية، بساطة وسهولة الإجراءات بين

ادارت البنك، الاستجابة السريعة لتعديل الإجراءات، مرونة في إجراءات توفير الخدمات المصرفية.

٩. من المهم ان تعمل إدارة الموارد البشرية بالبنك على توفير سياسات وإجراءات تمكن العاملين بالبنك من استيعاب ميكنة إجراءات العمل بالبنك، سرعة استخراج المعلومات المهمة لاتخاذ القرارات، تعديل وتطوير إجراءات البنك في وقت قصير ودون تكاليف إضافية، تقديم أداء يساعد على سرعة استيعاب التغيرات المؤثرة في البيئة الخارجية.

١٠. ان تركز سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية بالبنك على مراعاة دعم رشاقة الهيكل التنظيمي للبنك من خلال تطوير مؤشرات الأداء الوظيفي وبطاقات الوصف الوظيفي والبرامج التدريبية التي تزيد من دورهم في تحقيق السهولة والسرعة في اتخاذ القرار، وتطبيق التقنيات والتكنولوجية للخدمات المصرفية والاستجابة للمواقف الطارئة وتعديل عملياته الداخلية وحل مشكلات العملاء.

١١. دراسة وتقييم جوانب القوة والضعف في سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية بالبنك وتطويرها بحيث تتوافق مع تمكين البنك من تعديل وتطوير العمليات المصرفية الرئيسية تعديل اختصاصات ومهام إدارات البنك والاتصالات التنظيمية بين ادارت البنك، تحسين صورته الذهنية لدى العملاء، الاستعداد التنظيمي المبكر لمواجهة اى متغيرات مؤثرة، بحيث توضع خطة تنفيذية بمؤشرات قياس ومتابعة للتطوير والتغيير الحادث بشكل متناسب مع رشاقة الهيكل التنظيمي للبنك.

١١- مقترحات لمستقبل الأبحاث والدراسات في مجال موضوع الدراسة الحالية

توصى الباحثة بالمقترحات البحثية الآتية لاستكمالها من الباحثين الآخرين، والتي تتوقع انه من الممكن من خلالها إثراء مجالات كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية

١. إجراء دراسة مقارنة بين بنك حكومي تجارى واخر قطاع خاص لبيان أوجه الاختلاف بين معايير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في كلا القطاعين خاصة في ظل التوجهات العالمية في القطاعات المصرفية للشمول المالى.
٢. دراسة تأثير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في سياسات التحفيز وتأثيرها على الرشاقة الاستراتيجية للبنوك الحكومية.
٣. اختبار تأثير العوامل الديموجرافية للعاملين في البنوك الحكومية على كفاءة وفاعلية الموارد البشرية وتأثير ذلك على الرشاقة التنظيمية للبنوك.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الرخيص، فاطمة محمد إبراهيم (٢٠١٨). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات - دراسة تحليلية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص: ٢٠-١.
- الزبيدي، غني (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢ (89): 53 - 75.

شحاته، ياسر السيد على محمد، (٢٠١٧). الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على كليات الادارة التكنولوجيا بالجامعات المصرية الخاصة. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، عدد (٢) مجلد ٥٤ يوليو، ص، ٦٠-١.

عبد القادر ، احمد مهدي واو سن، احمد إبراهيم(2012). اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيا الصناعية. مجلة العلوم والثقافة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد 12، عدد (2)، ص: 141-166.

عسيري، سارة يحيى، (٢٠١٣). دراسة وتحليل فاعلية استراتيجية الموارد البشرية في توليد الميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ٤٤.

محمد، بناز عثمان(2016). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان العراق. المجلة المصرية للدراسات التجارية - جامعة المنصورة. مج. ٤٠، ع. ٢.

Abdullah, M. A. (2017), " Criteria for Measuring the Efficiency and Effectiveness of Human Resources Management Strategy and its Relation to Institutional Performance at Al Rajhi Bank at Al Qassim in Saudi Arabia from the Employees' Point of View" *International Journal of Business and Management; Vol. 12, No. 10*, pp. 111-120.

Aburub, F. (2015), "Impact of ERP systems usage on organizational agility: An empirical investigation in the banking sector", *Information Technology & People*, Vol. 28 (3), pp. 570-588.

Agusman Aris, A., Maupa, H., Muis, M. and Idrus Tabba, M. (2019), "Effects of government policy, quality of human resources and professional institutions on workforce competitiveness using

welding technology as mediating variable", *Journal of Science and Technology Policy Management*, Vol. 10 (5), pp. 1121-1151.

Appelbaum, S., Calla, R., Desautels, D. and Hasan, L. (2017), "The challenges of organizational agility: part 2", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 (2), pp. 69-74.

Arbuckle, James L. (2008). *Amos 17.0 User's Guide*. Chicago, IL: SPSS Inc.

Aurelio de Oliveira, M., Veriano Oliveira Dalla Valentina, L. and Possamai, O. (2012), "Forecasting project performance considering the influence of leadership style on organizational agility", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61 (6), pp. 653-671.

Baskarada, S. and Koronios, A. (2018), "The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26 (2), pp. 331-342.

Byrne, B.M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Cegarra-Navarro, J. and Martelo-Landroguez, S. (2020), "The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14 (3), pp. 188-201.

Cheng, M., Lin, J., Hsiao, T. and Lin, T. (2010), "Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11 (4), pp. 433-450.

Choi, N. and Jung, K. (2017), "Measuring Efficiency and Effectiveness of Highway Management in Sustainability" *Sustainability*, Vol. 9, pp. 1-15.

Chowdhury, L., Rana, T. and Azim, M. (2019), "Intellectual capital efficiency and organisational performance: In the context of the

pharmaceutical industry in Bangladesh", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 20 (6), pp. 784-806.

Dost, M., Badir, Y., Ali, Z. and Tariq, A. (2016), "The impact of intellectual capital on innovation generation and adoption", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17 (4), pp. 675-695.

Nadeem, M., Farooq, M. and Ahmed, A. (2019), "Does female representation on corporate boards improve intellectual capital efficiency?", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 20 (5), pp. 680-700.

El Kadiri Boutchich, D. (2020), "Human capital in public research laboratories: a method proposal for assessing actual and target scores", *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. 31 (3), pp. 454-471.

Fernandes, A. and Taba, I. (2019), "Welding technology as the moderation variable in the relationships between government policy and quality of human resources and workforce competitiveness", *Journal of Science and Technology Policy Management*, Vol. 10 (1), pp. 58-72.

Ferrary, M. (2015), "Investing in transferable strategic human capital through alliances in the luxury hotel industry", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 (5), pp. 1007-1028.

Ferrary, M. (2015), "Investing in transferable strategic human capital through alliances in the luxury hotel industry", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 (5), pp. 1007-1028.

Golgeci, I., Arslan, A., Dikova, D. and Gligor, D. (2019), "Resilient agility in volatile economies: institutional and organizational antecedents", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 (1), pp. 100-113.

Gunsberg, D., Callow, B., Ryan, B., Suthers, J., Baker, P. and Richardson, J. (2018), "Applying an organisational agility maturity model", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 (6), pp. 1315-1343.

- Holbeche, L. (2018), "Organisational effectiveness and agility", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 5 (4), pp. 302-313.
- Kiiza, M. and Basheka, B. (2018), "Indigenous Human Resource Management Practices in Africa: Empirical Lessons from Four Sub-regions", *Indigenous Management Practices in Africa , Advanced Series in Management*, Vol. 20, Emerald Publishing Limited, pp. 97-118.
- L'Hermitte, C., Tatham, P., Bowles, M. and Brooks, B. (2016), "Developing organisational capabilities to support agility in humanitarian logistics: An exploratory study", *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol. 6 (1), pp. 72-99.
- Ling, Y. and Jaw, B. (2011), "Entrepreneurial leadership, human capital management, and global competitiveness: An empirical study of Taiwanese MNCs", *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 2 (2), pp. 117-135.
- Liu, C., Chang, A. and Fang, Y. (2019), "Network activities as critical sources of creating capability and competitive advantage: The mediating role of innovation capability and human capital", *Management Decision*, Vol. 58 (3), pp. 544-568.
- Mandal, S. (2018), "Influence of human capital on healthcare agility and healthcare supply chain performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 (7), pp. 1012-1026.
- Menendez Blanco, J. and Montes-Botella, J. (2017), "Exploring nurtured company resilience through human capital and human resource development: Findings from Spanish manufacturing companies", *International Journal of Manpower*, Vol. 38 (5), pp. 661-674.
- Mohamad , S. and Firas, A. (2015)," Measure the effectiveness and efficiency of the human resources training function at Orange

Jordan " *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Method*, Vol.3, (2), pp.1-12, September, pp. 1–12.

Musaraj, A. (2012)," Tourism development, touristic local taxes and local human resources: A stable way to improve efficiency and effectiveness of local strategies of development", *Academics International Scientific Journal*, August, Vol.6 (2), pp.41-46.

Najrani, M. (2016), "The endless opportunity of organizational agility", *Strategic Direction*, Vol. 32 (3), pp. 37-38.

Nejatian, M., Zarei, M., Nejati, M. and Zanjirchi, S. (2018), "A hybrid approach to achieve organizational agility: An empirical study of a food company", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25 (1), pp. 201-234.

Nold, H. and Michel, L. (2016), "The performance triangle: a model for corporate agility", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 (3), pp. 341-356.

Panda, S. and Rath, S. (2016), "Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 29 (5), pp. 751-773.

Panda, S. and Rath, S. (2017), "The effect of human IT capability on organizational agility: an empirical analysis", *Management Research Review*, Vol. 40 (7), pp. 800-820.

Panda, S. and Rath, S. (2018), "Strategic IT-business alignment and organizational agility: from a developing country perspective", *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 12 (4), pp. 422-440.

Popaitoon, S. (2019), "The moderating effects of job design on human capital and NPD performance: Evidence from high-technology MNCs in Thailand", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 12 (1), pp. 40-57.

Prasad , K. Rajesh, V. and Mruthyanjaya , R. M., (2019)," Gamification and Resource Pooling for Improving Operational Efficiency and Effective Management of Human Resources: A Case

- Study with an Ecommerce Company " *International Journal of Management (IJM)*, Vol. 10, (6), November-December, pp. 76–87.
- Sanatigar, H., Hadi Peikani, M. and Gholamzadeh, D. (2017), "Identifying organizational agility and leadership dimensions using Delphi technique and factor analysis: An investigation among public sector pension funds (PSPFs) in Iran", *International Journal of Public Leadership*, Vol. 13 (4), pp. 276-294.
- Shaban, O. (2012)," Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check on HR Activities" *International Business Research* , March, Vol.5(3),p122 pp.1221-129.
- Urrutia-Badillo, Y., Lopez-Cabrales, A. and Valle Cabrera, R. (2018), "A multidimensional approach to the content of human capital: Dimensions, emergence process and organizational capabilities", *Management Research*, Vol. 16 (2), pp. 138-158.
- Vaishnavi, V., and Dutta, P. (2019), "Modelling the readiness factors for agility in healthcare organization: a TISM approach", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 (7), pp. 2372-2400.
- Youssef-Morgan, C., Poppler, P., Stark, E. and Ashley, G. (2017), "Human-Derived Capital: The Search for “Yeti” or an Evidence-Based Approach?", *Russ, M. (Ed.) Human Capital and Assets in the Networked World*, Emerald Publishing Limited, pp. 293-343.
- Zaharie, M., Poor, J., Ratiu, P. and Osoian, C. (2019), "International assignments, human capital resources and MNC subsidiary performance in CEE countries", *Multinational Business Review*, Vol. 21 (3), pp. 455-476.
- Zakery, A. and Afrazeh, A. (2015), "Intellectual capital based performance improvement, study in insurance firms", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 16 (4), pp. 619-638.

