

الفصل الرابع

نتائج التحليل و الفرضيات

٤,١ التمهيد

يوضح الفصل الرابع نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة، ومن خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات كل متغير والمتغيرات بصفة عامة، واختبار (t) لعينة واحدة لكل متغيرات الدراسة، والأهمية النسبية، والتحليل العاملي، وكما يتناول الفصل الرابع اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

٤,٢ تحليل نتائج الدراسة

تم تحليل نسبة الاستجابة ومن خلال نتائج تبين ان الجدول ٤,١ يوضح معدل استجابة العينة. ولغرض تخفيض الاستبيان غير القابل للاستخدام وتحسين معدل الاجابة تم توزيع ٤٠٠ استبانة على العينة. ومن بين الاستبيانات الموزعة تم إعادة وجمع ٣٩٥ استبانة، منها ٣٨١ استبانة مردودة وصافية قابلة للاستخدام بنسبة ٩٥,٢٥٪، حيث تم إهمال ١٤ استبانة لعدم اكتمال المعلومات.

الجدول ٤,١: نسبة الاستجابة

٤٠٠	الاستبيانات الموزعة
٣٩٥	الاستبيانات العائدة
١٤	استبيانات غير قابلة للاستخدام
٣٨١	استبيانات عائدة وقابل للاستخدام
٩٨,٧٥٪	معدل الاستجابة
٩٥,٢٥٪	معدل الاستجابة القابلة للاستخدام

تم تحليل نتائج الدراسة الحالية من خلال النتائج التي توصلت لها الدراسة من أداة الاستبانة وهذا

شرح للنتائج بعد التحليل الإحصائي.

الجدول ٤,٢: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المجموع	المؤهل العلمي					سنوات الخبرة	النوع
	ثانوية فأقل	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة		
٦١	٦	١٥	٣٥	٣	٢	ذكور	النوع
٢	٠	٠	٢	٠	٠	إناث	الاجتماعي
٦٣	٦	١٥	٣٧	٣	٢		المجموع
١٠٥	١	١٢	٨٧	٥		ذكور	النوع
٨	٠	٠	٧	١		إناث	الاجتماعي
١١٣	١	١٢	٩٤	٦			المجموع
٢٠٠	٠	٣	١٥٢	٤٣	٢	ذكور	النوع
٥	١	١	٣	٠	٠	إناث	الاجتماعي
٢٠٥	١	٤	١٥٥	٤٣	٢		المجموع
٣٦٦	٧	٣٠	٢٧٤	٥١	٤	ذكور	النوع
١٥	١	١	١٢	١	٠	إناث	الاجتماعي
٣٨١	٨	٣١	٢٨٦	٥٢	٤		المجموع

يوضح الجدول (٤,٢) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة،

وجاءت النتائج تشير إلى أن أغلبية المشاركين هم من الذكور، حيث جاءت نسبة الذكور والاناث (٩٦,١٪)

و(٣,٩٪) على الترتيب، كما أن أغلبية المشاركين هم من حملة البكالوريوس (٧٥,١٪)، وجاءت نسب

بقية المشاركين حسب المؤهل العلمي: (١٪) للدكتوراة و(١٣,٦٪) للماجستير و(٨,١٪) للدبلوم و(٢,١٪)

لثانوية فأقل، كما أن نسبة المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة: (١٦,٥٪) لخمس سنوات فأقل

و(٢٩,٧٪) ل(أكثر من ٥ - ١٠) سنوات و(٥٣,٨٪) ل(١١ - ١٥) أكثر من عشر سنوات.

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على كل سؤال:

٤,٢,١ ما مستوى ممارسة العاملين في بلدية ظفار لمتغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد

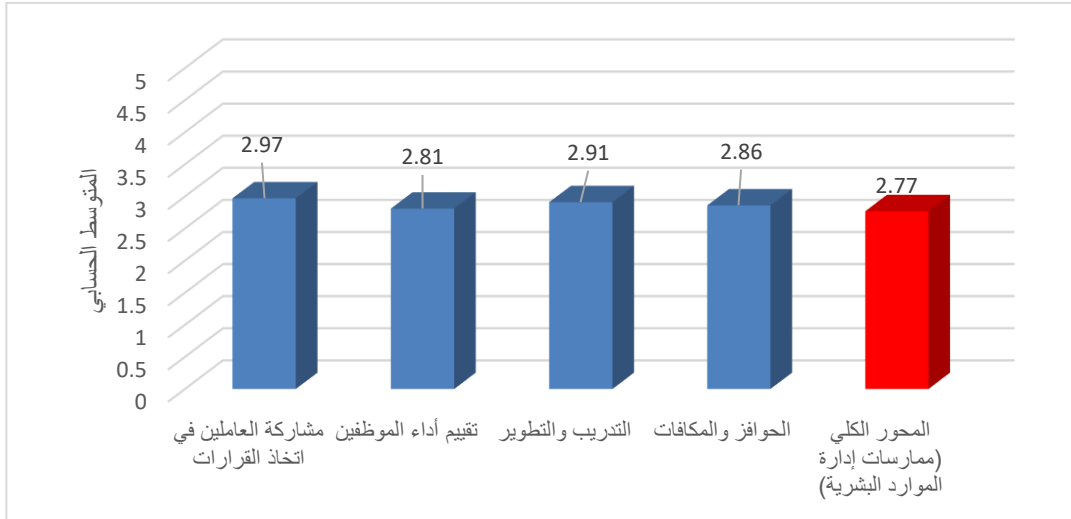
البشرية وإدارة التغيير و الالتزام التنظيمي ؟

الجدول ٤,٣: تدرج قيم المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
١-١,٧٩	لا أوافق أبداً
١,٨٠-٢,٥٩	لا أوافق
٢,٦٠-٣,٣٩	غير متأكد
٣,٤٠-٤,١٩	موافق
٤,٢٠-٥	موافق تماماً

الجدول ٤,٤: الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات إدارة الموارد البشرية

المحاور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	٣٨١	٢,٩٧	غير متأكد	١,٠٦
تقييم أداء الموظفين	٣٨١	٢,٨٠	غير متأكد	١,٠٩
التدريب والتطوير	٣٨١	٢,٩١	غير متأكد	١,١٠
المحور الكلي (ممارسات إدارة الموارد البشرية)	٣٨١	٢,٧٧	غير متأكد	١,٠٥

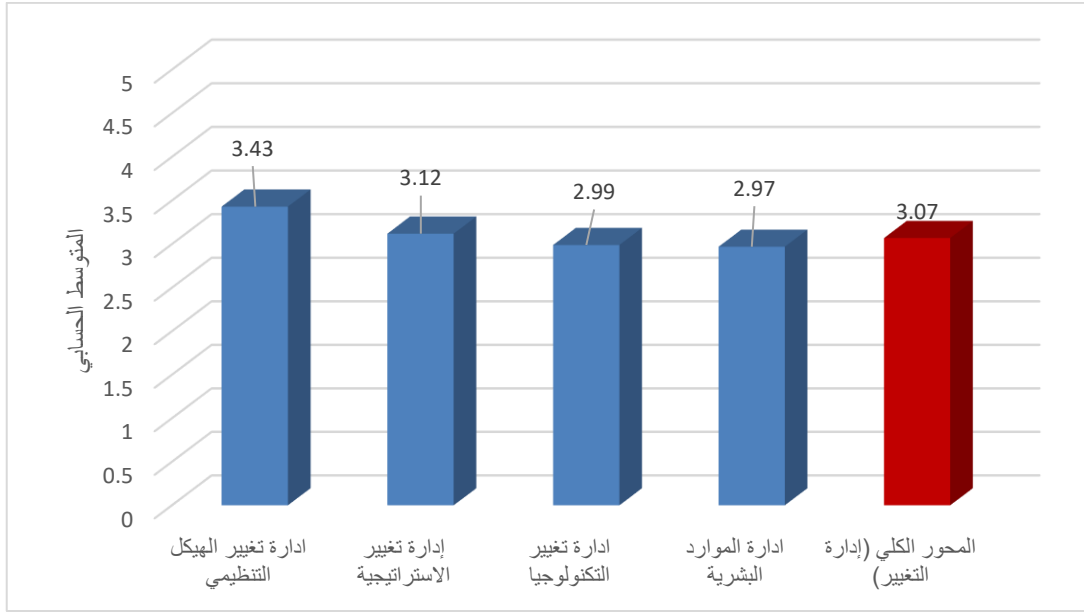


الرسم البياني ٤,١: المتوسطات الحسابية لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية

وتوضح قيم المتوسطات الحسابية الموضحة في الجدول ٤,٤ أن العاملين في بلدية ظفار غير متأكدين أن بلدية ظفار تعمل على (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) و(تقييم أداء الموظفين) و(التدريب والتطوير)، وجاءت أعلى درجة للممارسة لمحور (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) و(التدريب والتطوير) على الترتيب، وأقل درجة ممارسة لمحور (تقييم أداء الموظفين).

الجدول ٤,٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة التغيير

المحاور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري
إدارة تغيير الهيكل التنظيمي	٣٨١	٣,٤٣	موافق	١,٠٢
إدارة تغيير الإستراتيجية	٣٨١	٣,١٢	غير متأكد	١,١٢
إدارة تغيير التكنولوجيا	٣٨١	٢,٩٩	غير متأكد	١,١٣
إدارة الموارد البشرية	٣٨١	٢,٩٧	غير متأكد	١,١١
المحور الكلي (إدارة التغيير)	٣٨١	٣,٠٧	غير متأكد	١,٠٣

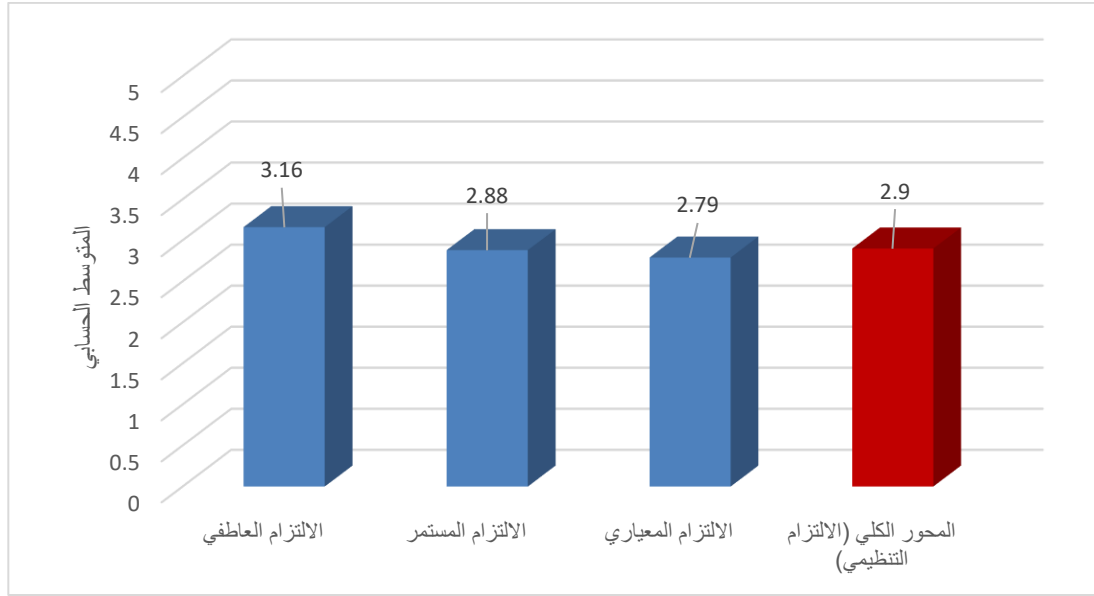


الرسم البياني ٤,٢: المتوسطات الحسابية لمحور إدارة التغيير

وتوضح قيم المتوسطات الحسابية الموضحة في الجدول ٤,٥ أن العاملين في بلدية ظفار يوافقون على أن بلدية ظفار تمارس (إدارة تغيير الهيكل التنظيمي)، في حين أنهم غير متأكدين على أن بلدية ظفار تمارس (إدارة تغيير الإستراتيجية) و(إدارة التغيير التكنولوجي) و(إدارة الموارد البشرية) على الترتيب.

الجدول ٤,٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي

المحاور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري
الالتزام العاطفي	٣٨١	٣,١٦	غير متأكد	١,٠٨
الالتزام المستمر	٣٨١	٢,٨٨	غير متأكد	١,١١
الالتزام المعياري	٣٨١	٢,٧٩	غير متأكد	١,١٣
المحور الكلي (الالتزام التنظيمي)	٣٨١	٢,٩٠	غير متأكد	١,٠٧



الرسم البياني ٤,٣: المتوسطات الحسابية لمحور الالتزام التنظيمي

وتوضح قيم المتوسطات الحسابية الموضحة في الجدول ٤,٦ أن العاملين في بلدية ظفار غير متأكدين

أنهم يمارسون (الالتزام العاطفي) و(الالتزام المعياري) و(الالتزام المستمر) في عملهم بالبلدية.

٤,٣ اختبار فرضيات الدراسة

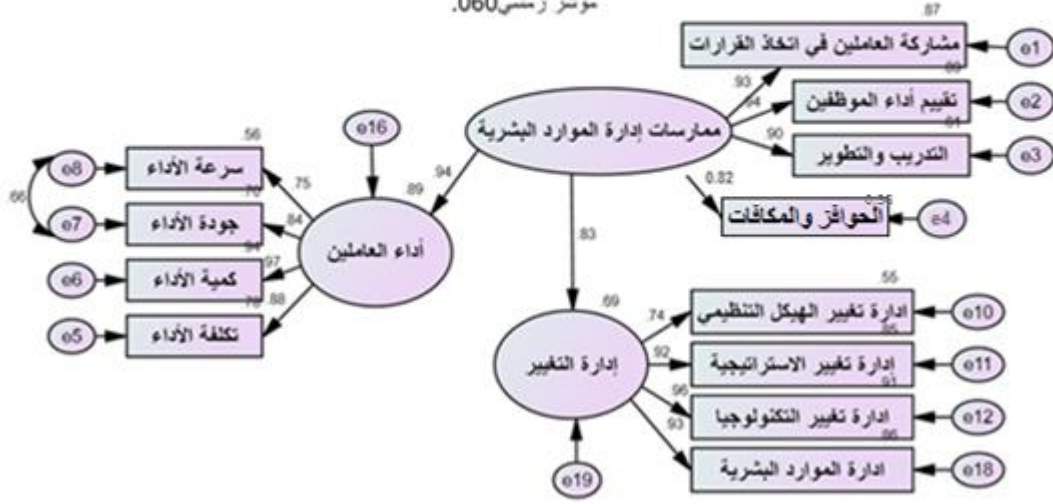
٤,٣,١ هل يوجد تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير لدى العاملين في بلدية ظفار

على أدائهم؟

النموذج البنائي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وإدارة التغيير وأداء

العاملين كمتغيرين تابعين

قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي 96.164
 درجات الحرية 41
 مستوى الدلالة 0.000
 مربع كاي المعياري 2.345
 مؤشر حسن المطابقة 0.956
 مؤشر المطابقة المقارن 0.989
 مؤشر توكر - لويس 0.985
 مؤشر رمسي 0.060



الرسم البياني ٤,٤: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين إدارة التغيير وأداء العاملين

الجدول ٤,٧: مؤشرات حسن مطابقة النموذج البنائي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وإدارة التغيير وأداء العاملين كمتغيرين تابعين

مؤشر حسن المطابقة	الاسم	المدى المثالي للمؤشر	القيمة
χ^2	مربع كاي	p-value > 0.05	Chi-square = 96,164
CMINDF	مربع كاي المعياري	CMINDF < 5	2,345
RMSEA	مؤشر رمسي	RMSEA < 0.08	0,060
GFI	مؤشر حسن المطابقة	GFI ≥ 0.95	0,956
AGFI	مؤشر حسن المطابقة المصحح	AGFI ≥ 0.95	0,930
NFI	مؤشر المطابقة المعياري	NFI ≥ 0.95	0,911
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	CFI ≥ 90	0,989
TLI	مؤشر توكر - لويس	TLI ≥ 0.95	0,985

يشير الجدول (٤,٧) إلى تحقيق النموذج البنائي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير

مستقل وأداء العاملين وإدارة التغيير كمتغيرين تابعين لمؤشرات حسن المطابقة، حيث جاءت قيمة مربع كاي (٩٦,١٦٤) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠٥$ ، وذلك بسبب حساسية مربع كاي لحجم العينة، لذلك اعتمد الباحث على نتيجة مربع كاي المعياري (CMINDF)، وقد جاءت قيمته مساوية (٢,٣٤٥)، وهذه النتيجة أقل من الحد الأعلى للمحك الذي اعتمده خبراء الإحصاء، كما أن قيمة مؤشر رمسي (٠,٠٦٠)، وهي أقل من (٠,٠٨)، كما أن مؤشرات كلٍّ من: مؤشر حسن المطابقة ومؤشر المطابقة المعياري ومؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر-لويس جاءت جميعها محققة لحسن المطابقة بشكل عال كما هو موضح في الجدول أعلاه.

الجدول ٤,٨: قيم معاملات الانحدار للمسارات السببية بالقيم المعيارية وغير المعيارية لممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير وأداء العاملين

المسار السببي	معاملات الانحدار غير المعيارية	معاملات الانحدار المعيارية	خطأ القياس	القيم الحرجة	قيمة الاحتمال	مربع الارتباط المتعدد
Causal Path	Non-standardized Regression Coefficients	Standardized Regression Coefficients	Measurement Error	Critical Values	P-value	R-Squared
ممارسات إدارة الموارد البشرية ← أداء العاملين	٠,٩٩٦	٠,٩٤١	٠,٠٣	٣٢,٩٤٥	**٠,٠٠٠	٠,٦٨٨
ممارسات إدارة الموارد البشرية ← إدارة التغيير	٠,٨٧٢	٠,٨٢٩	٠,٠٣٨	٢٢,٧٢٣	**٠,٠٠٠	٠,٨٨٥
ممارسات إدارة الموارد البشرية ← تقييم أداء الموظفين	١	٠,٩٤١				٠,٨٦٢

الجدول ٤,٨ ، واصل

مربع الارتباط المتعدد	قيمة الاحتمال	القيم الحرجة	خطأ القياس	معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار غير المعيارية	المسار السببي
٠,٩١٤	**٠,٠٠٠	٣١,٠٨	٠,٠٣١	٠,٨٩٨	٠,٩٥٨	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← التدريب والتطوير
٠,٨٧١	**٠,٠٠٠	٣٥,٥٥٣	٠,٠٢٧	٠,٩٣٣	٠,٩٦٤	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
٠,٨٥٤	**٠,٠٠٠	٣١,٤٢١	٠,٠٢٩	٠,٨٨٢	٠,٩٢٥	أداء العاملين ← تكلفة الأداء
٠,٥٥١				٠,٩٧١	١	أداء العاملين ← كمية الأداء
٠,٥٥٧	**٠,٠٠٠	٢٦,٩٣٤	٠,٠٣٢	٠,٨٣٨	٠,٨٦١	أداء العاملين ← جودة الأداء
٠,٧٠٣	**٠,٠٠٠	٢٠,٤٢٨	٠,٠٣٧	٠,٧٤٦	٠,٧٦٥	أداء العاملين ← سرعة الأداء
٠,٩٤٤	**٠,٠٠٠	١٩,٩٥	٠,٠٣٥	٠,٧٤٣	٠,٦٩٩	إدارة التغيير ← إدارة تغيير الهيكل التنظيمي
٠,٧٧٧	**٠,٠٠٠	٣٦,٠٧٧	٠,٠٢٧	٠,٩٢٤	٠,٩٦٢	إدارة التغيير ← إدارة تغيير الاستراتيجية
٠,٨٠٧				٠,٩٥٦	١	إدارة التغيير ← إدارة تغيير التكنولوجيا
٠,٨٨٦	٠,٠٠٠**	٣٦,٧٦١	٠,٠٢٧	٠,٩٢٨	٠,٩٨٦	إدارة التغيير ← إدارة الموارد البشرية

** دال عند مستوى دلالة ($\alpha=0,01$)

* دال عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

يوضح الجدول (٤,٨) معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والقيم المرجحة مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الإحصائية)، من الجدول نستنتج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت معنوية من الناحية الإحصائية (عند مستوى معنوية $P \leq 0,05$)، وهي تشير إلى وجود تأثير إيجابي كبير ومباشر (٠,٨٢٩) و (٠,٩٤١) لممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير وأداء العاملين في بلدية ظفار على الترتيب، كما تظهر النتائج أيضاً أن معاملات الانحدار المعيارية، درجة تشبع المحاور (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تقييم أداء الموظفين، التدريب والتطوير) بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) جاءت عالية، حيث تراوحت بين (٠,٨٩٨ - ٠,٩٤١)، ودرجة تشبع المحاور (إدارة تغيير الهيكل التنظيمي، إدارة تغيير الإستراتيجية، إدارة تغيير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية) بالمتغير التابع (إدارة التغيير) جاءت عالية ومتوسطة، حيث تراوحت بين (٠,٧٤٣ - ٠,٩٥٦)، كما أن معاملات الانحدار المعيارية، درجة تشبع المحاور (تكلفة الأداء، كمية الأداء، جودة الأداء، سرعة الأداء) بالمتغير التابع (أداء العاملين) جاءت عالية ومتوسطة، حيث تراوحت بين (٠,٧٤٦ - ٠,٩٧١)، وتشير قيم مربع الارتباط المتعدد أن (٦٨,٨٪) من التباين الحاصل في أداء العاملين بمحافظة ظفار تفسره ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أن (٨٨,٥٪) من التباين الحاصل في إدارة التغيير بمحافظة ظفار تفسره ممارسات إدارة الموارد البشرية، والنسبة المتبقية من التباين تفسره عوامل أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

الجدول ٤,٩: التأثير المباشر وغير المباشر والكلبي لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وإدارة التغيير

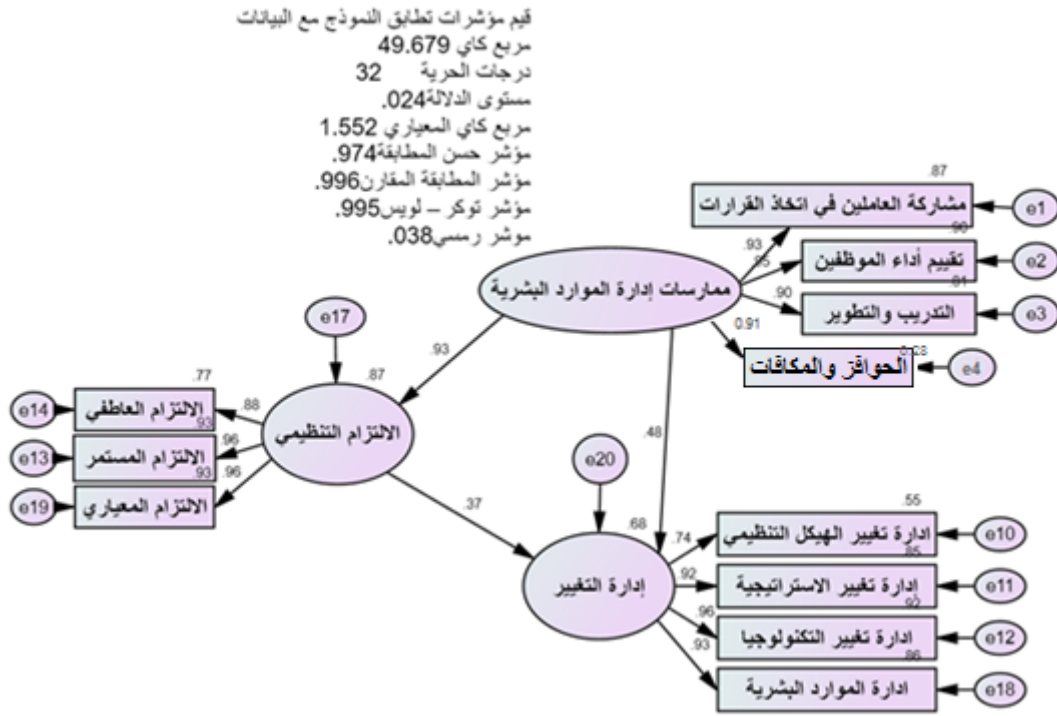
ممارسات إدارة الموارد البشرية			
التأثير الكلي (غير مباشر)	قيمة الاحتمال		
٠,٧٠٢	** ٠,٠٠٥	سرعة الأداء	أداء العاملين
٠,٧٨٩	** ٠,٠٠٧	جودة الأداء	
٠,٩١٤	** ٠,٠٠٥	كمية الأداء	
٠,٨٢٩	** ٠,٠٠٩	تكلفة الأداء	
٠,٧٧٠	** ٠,٠٠٦	إدارة الموارد البشرية	إدارة التغيير
٠,٧٩٣	** ٠,٠٠٣	إدارة تغيير التكنولوجيا	
٠,٧٦٦	** ٠,٠٠٤	إدارة تغيير الإستراتيجية	
٠,٦١٦	* ٠,٠١١	إدارة تغيير الهيكل التنظيمي	

* دال عند مستوى دلالة (α=٠,٠٥) ** دال عند مستوى دلالة (α=٠,٠١)

يتضح من الجدول (٤,٩) وجود تأثير إيجابي (مرتفع ومتوسط) وغير مباشر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على محاور أداء العاملين في بلدية ظفار، وجاء أعلى تأثير لممارسات إدارة التغيير على محور (كمية الأداء) وأقل تأثيراً على محور (سرعة الأداء)، كما تظهر النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي (مرتفع ومتوسط) وغير مباشر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على محاور إدارة التغيير في بلدية ظفار، وجاء أعلى تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على محور (إدارة تغيير التكنولوجيا) وأقل تأثيراً على محور (إدارة تغيير الهيكل التنظيمي).

٤,٣,٢ هل يوجد تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير لدى العاملين في بلدية

ظفار على الالتزام التنظيمي لديهم؟



الرسم البياني ٤,٥: النموذج البنائي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وإدارة التغيير كمتغير تابع والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط

الجدول ٤,١٠: مؤشرات حسن مطابقة النموذج البنائي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وإدارة التغيير كمتغير تابع والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط

مؤشر حسن المطابقة	الاسم	المدى المثالي للمؤشر	القيمة
χ^2	مربع كاي	p-value > 0.05	Chi-square = 49.679
CMINDF	مربع كاي المعياري	CMINDF < 5	1.552
RMSEA	مؤشر رمسي	RMSEA < 0.08	0.038
GFI	مؤشر حسن المطابقة	GFI ≥ 0.95	0.974
AGFI	مؤشر حسن المطابقة المصحح	AGFI ≥ 0.95	0.956
NFI	مؤشر المطابقة المعياري	NFI ≥ 0.95	0.990
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	CFI ≥ 0.90	0.996
TLI	مؤشر توكر - لويس	TLI ≥ 0.95	0.995

يشير الجدول (٤,١٠) إلى تحقيق النموذج البنائي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير

مستقل وإدارة التغيير كمتغير تابع والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لمؤشرات حسن المطابقة، حيث جاءت قيمة مربع كاي (٤٩,٦٧٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = (٠,٠٥)$ ، وذلك بسبب حساسية مربع كاي لحجم العينة، لذلك اعتمد الباحث على نتيجة مربع كاي المعياري (CMINDF)، وقد جاءت قيمته مساوية (١,٥٥٢)، وهذه النتيجة أقل من الحد الأعلى للمحك الذي اعتمده خبراء الإحصاء، كما أن قيمة مؤشر رمسي (٠,٠٣٨)، وهي أقل من (٠,٠٨)، كما أن مؤشرات كلٍّ من: مؤشر حسن المطابقة ومؤشر المطابقة المعياري ومؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر-لويس جاءت جميعها محققة لحسن المطابقة بشكل عال كما هو موضح في الجدول أعلاه.

الجدول ٤,١١: قيم معاملات الانحدار للمسارات السببية بالقيم المعيارية وغير المعيارية لممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير والالتزام التنظيمي

المسار السببي	معاملات الانحدار غير المعيارية	معاملات الانحدار المعيارية	خطأ خطأ القياس	القيم الحرجة	قيمة الاحتمال	مربع الارتباط المتعدد
ممارسات إدارة الموارد البشرية ← الالتزام التنظيمي	٠,٩٧٧	٠,٩٣١	٠,٠٣١	٣١,٣٠٩	٠,٠٠١**	٠,٨٦٧
الالتزام التنظيمي ← إدارة التغيير	٠,٣٦٤	٠,٣٦٥	٠,١٠٩	٣,٣٢٩	٠,٠٠١**	٠,٦٨٤
ممارسات إدارة الموارد البشرية ← إدارة التغيير	٠,٤٩٨	٠,٤٧٦	٠,١١٦	٤,٣٠٩	٠,٠٠١**	٠,٨٩٥
ممارسات إدارة الموارد البشرية ← تقييم أداء الموظفين	١,٠٠٠	٠,٩٤٦				

الجدول ٤,١١، واصل

مربع الارتباط المتعدد	قيمة الاحتمال	القيم الحرجة	خطأ القياس	معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار غير المعيارية	المسار السببي
٠,٨٠٦	٠,٠٠١**	٣١,٤٥٢	٠,٠٣٠	٠,٨٩٨	٠,٩٥٣	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← التدريب والتطوير
٠,٨٧٢	٠,٠٠١**	٣٦,٢٣٥	٠,٠٢٦	٠,٩٣٤	٠,٩٦٠	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
٠,٥٥١	٠,٠٠١**	١٩,٩٧١	٠,٠٣٥	٠,٧٤٣	٠,٦٩٩	إدارة التغيير ← إدارة تغيير الهيكل التنظيمي
٠,٨٥٢	٠,٠٠١**	٣٦,٠١٣	٠,٠٢٧	٠,٩٢٣	٠,٩٦٠	إدارة التغيير ← إدارة تغيير الإستراتيجية
٠,٩١٦				٠,٩٥٧	١,٠٠٠	إدارة التغيير ← إدارة تغيير التكنولوجيا
٠,٨٦٢	٠,٠٠١**	٣٦,٩٢٩	٠,٠٢٧	٠,٩٢٩	٠,٩٨٦	إدارة التغيير ← إدارة الموارد البشرية
٠,٩٢٩	٠,٠٠١**	٤٦,٥١٢	٠,٠٢١	٠,٩٦٤	٠,٩٨٩	الالتزام التنظيمي ← الالتزام المستمر
٠,٧٦٦	٠,٠٠١**	٣٠,٦٤٦	٠,٠٢٨	٠,٨٢٥	٠,٨٦٩	الالتزام التنظيمي ← الالتزام العاطفي
٠,٩٢٥				٠,٩٦٢	١,٠٠٠	الالتزام التنظيمي ← الالتزام المعياري

** دال عند مستوى دلالة ($\alpha=0,01$)

* دال عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

يوضح الجدول (٤,١١) معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والقيم الحرجة مع القيمة الاحتمالية

للاختبارات (الدلالة الإحصائية)، من الجدول نستنتج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت معنوية من

الناحية الإحصائية (عند مستوى معنوية $P \leq 0,05$)، وهي تشير إلى وجود تأثير إيجابي كبير ومباشر (٩٣١٠) لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في بلدية ظفار، وتشير النتائج أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف ومباشر (٤٧٦٠) لممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير، كما تشير النتائج أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف ومباشر (٣٦٥٠) للالتزام التنظيمي على إدارة التغيير في بلدية ظفار، كما تظهر النتائج أيضاً أن معاملات الانحدار المعيارية، درجة تشبع المحاور (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تقييم أداء الموظفين، التدريب والتطوير، والحوافز والمكافآت) بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) جاءت عالية، حيث تراوحت بين (٠,٨٩٨ - ٠,٩٤٦)، ودرجة تشبع المحاور (إدارة تغيير الهيكل التنظيمي، إدارة تغيير الاستراتيجية، إدارة تغيير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية) بالمتغير التابع (إدارة التغيير) جاءت عالية ومتوسطة، حيث تراوحت بين (٠,٧٤٣ - ٠,٩٥٧)، كما أن معاملات الانحدار المعيارية، درجة تشبع المحاور (الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) بالمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) جاءت عالية، حيث تراوحت بين (٠,٨٧٥ - ٠,٩٦٤)، وتشير قيم مربع الارتباط المتعدد أن (٨٦,٧٪) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي بمحافظة ظفار تفسره ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أن (٦٨,٤٪) من التباين الحاصل في إدارة التغيير تفسره ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، والنسبة المتبقية من التباين تفسره عوامل أخرى لم يتم التطرق لها في هذه الدراسة.

الجدول ٤,١٢: التأثير المباشر وغير المباشر والكلبي لممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير والإلتزام التنظيمي

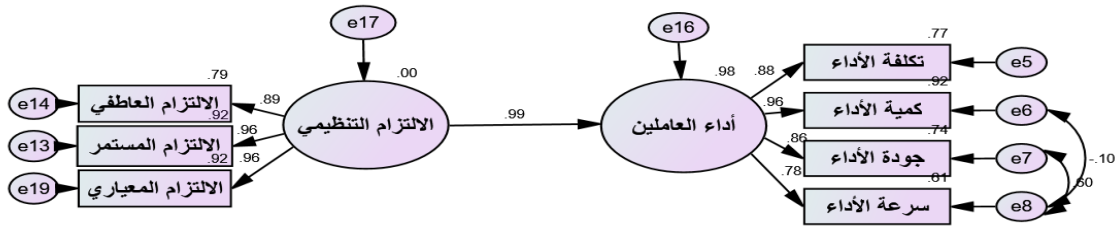
ممارسات إدارة الموارد البشرية			
قيمة الاحتمال	التأثير الكلي (غير مباشر)		
** ٠,٠٠٧	٠,٨٩٦	الالتزام المعياري	الالتزام التنظيمي
** ٠,٠٠٥	٠,٨١٥	الالتزام العاطفي	
** ٠,٠٠٨	٠,٨٩٧	الالتزام المستمر	
** ٠,٠٠٥	٠,٧٨١	إدارة تغيير التكنولوجيا	إدارة التغيير
** ٠,٠٠٧	٠,٧٥٣	إدارة تغيير الإستراتيجية	
* ٠,٠١١	٠,٦٠٦	إدارة تغيير الهيكل التنظيمي	
** ٠,٠٠٥	٠,٧٥٨	إدارة الموارد البشرية	

* دال عند مستوى دلالة (α=٠,٠٥) ** دال عند مستوى دلالة (α=٠,٠١)

يتضح من الجدول (٤,١٢) وجود تأثير إيجابي (مرتفع) وغير مباشر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على محاور الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية ظفار، وقد جاء أعلى تأثيراً لممارسات إدارة الموارد البشرية على محور الالتزام المستمر والمعيارى على الترتيب، كما تظهر النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي (متوسط) وغير مباشر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على محاور إدارة التغيير، وجاء أعلى تأثيراً لممارسات إدارة الموارد البشرية على محور إدارة تغيير التكنولوجيا، وأقل تأثيراً على إدارة تغيير الهيكل التنظيمي.

٤,٣,٣ هل يوجد تأثير مباشر للالتزام التنظيمي على أداء العاملين في بلدية ظفار؟

قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي 33.172
 درجات الحرية 11
 مستوى الدلالة 0.000
 مربع كاي المعياري 3.016
 مؤشر حسن المطابقة 0.976
 مؤشر المطابقة المقارن 0.994
 مؤشر توكر - لويس 0.988
 مؤشر رمسي 0.073



الرسم البياني ٤,٦: النموذج البنائي للعلاقة بين أداء العاملين والالتزام التنظيمي

الجدول ٤,١٣: مؤشرات حسن مطابقة النموذج البنائي للعلاقة بين أداء العاملين والالتزام التنظيمي

مؤشر حسن المطابقة	الاسم	المدى المثالي للمؤشر	القيمة
χ^2	مربع كاي	p-value > 0.05	33,172
CMINDF	مربع كاي المعياري	CMINDF < 5	3,016
RMSEA	مؤشر رمسي	RMSEA < 0.08	0,073
GFI	مؤشر حسن المطابقة	GFI ≥ 0.95	0,976
AGFI	مؤشر حسن المطابقة المصحح	AGFI ≥ 0.95	0,938
NFI	مؤشر المطابقة المعياري	NFI ≥ 0.95	0,991
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	CFI ≥ 0.90	0,994
TLI	مؤشر توكر - لويس	TLI ≥ 0.95	0,988

يشير الجدول ٤,١٣ إلى تحقيق النموذج البنائي للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين لمؤشرات حسن المطابقة، حيث جاءت قيمة مربع كاي (٣٣,١٧٢) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) $\alpha =$ ، وذلك بسبب حساسية مربع كاي لحجم العينة، لذلك اعتمد الباحث على نتيجة مربع كاي المعياري (CMINDF)، وقد جاءت قيمته مساوية (٣,٠١٦)، وهذه النتيجة أقل من الحد الأعلى للمحك الذي اعتمده خبراء الإحصاء، كما أن قيمة مؤشر رمسي (٠,٠٧٣)، وهي أقل من (٠,٠٨)، كما أن مؤشرات كل من: مؤشر حسن المطابقة ومؤشر المطابقة المعياري ومؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر-لويس جاءت جميعها محققة لحسن المطابقة بشكل عالٍ كما هو موضح في الجدول أعلاه.

الجدول ٤,١٤: قيم معاملات الانحدار للمسارات السببية بالقيم المعيارية وغير المعيارية لأداء العاملين والالتزام التنظيمي

مربع الارتباط المتعدد	قيمة الاحتمال	القيم الحرجة	خطأ القياس	معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار غير المعيارية	المسار السببي
٠,٩٧٥	**٠,٠٠٠	٤٢,٨٠٩	٠,٠٢٣	٠,٩٨٨	٠,٩٨٣	الالتزام التنظيمي ← أداء العاملين
٠,٧٧٢	**٠,٠٠٠	٣٠,٩٦٨	٠,٠٣٠	٠,٨٧٩	٠,٩٣٢	أداء العاملين ← تكلفة الأداء
٠,٩٢٣				٠,٩٦١	١,٠٠٠	أداء العاملين ← كمية الأداء
٠,٧٤١	**٠,٠٠٠	٢٨,٩٩٤	٠,٠٣١	٠,٨٦١	٠,٨٩٢	أداء العاملين ← جودة الأداء
٠,٦٠٦	**٠,٠٠٠	٢١,٥٣٠	٠,٠٣٧	٠,٧٧٩	٠,٨٠٥	أداء العاملين ← سرعة الأداء
٠,٩٢٢	**٠,٠٠٠	٤٥,٨١٥	٠,٠٢٢	٠,٩٦٠	٠,٩٨٧	الالتزام التنظيمي ← الالتزام المستمر
٠,٧٨٥	**٠,٠٠٠	٣١,٩٤١	٠,٠٢٨	٠,٨٨٦	٠,٨٨٢	الالتزام التنظيمي ← الالتزام العاطفي
٠,٩٢١				٠,٩٦٠	١,٠٠٠	الالتزام التنظيمي ← الالتزام المعياري

** دال عند مستوى دلالة ($\alpha=٠,٠١$)

* دال عند مستوى دلالة ($\alpha=٠,٠٥$)

يوضح الجدول ٤,١٤ معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والقيم المحرجة مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة ال إحصائية)، من الجدول نستنتج أن الالتزام التنظيمي جاءت معنوية من الناحية الإحصائية (عند مستوى معنوية $P \leq 0,05$)، وهي تشير إلى وجود تأثير إيجابي كبير ومباشر (٠,٩٨٨) للالتزام التنظيمي على أداء العاملين في بلدية ظفار، كما تظهر النتائج أيضًا أن معاملات الانحدار المعيارية، درجة تشبع المحاور (تكلفة الأداء، كمية الأداء، جودة الأداء، سرعة الأداء) بالمتغير التابع (أداء العاملين) جاءت عالية ومتوسطة، حيث تراوحت بين (٠,٧٧٩ - ٠,٩٦١)، ودرجة تشبع المحاور (الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) بالمتغير (الالتزام التنظيمي) جاءت عالية، حيث تراوحت بين (٠,٨٨٦ - ٠,٩٦٠)، وتشير قيم مربع الارتباط المتعدد أن (٩٧,٥٪) من التباين الحاصل في أداء العاملين بمحافظة ظفار يفسره الالتزام التنظيمي، والنسبة المتبقية من التباين تفسره عوامل أخرى لم يتم التطرق لها في هذه الدراسة.

الجدول ٤,١٥: التأثير المباشر وغير المباشر والكلية لأداء العاملين والالتزام التنظيمي

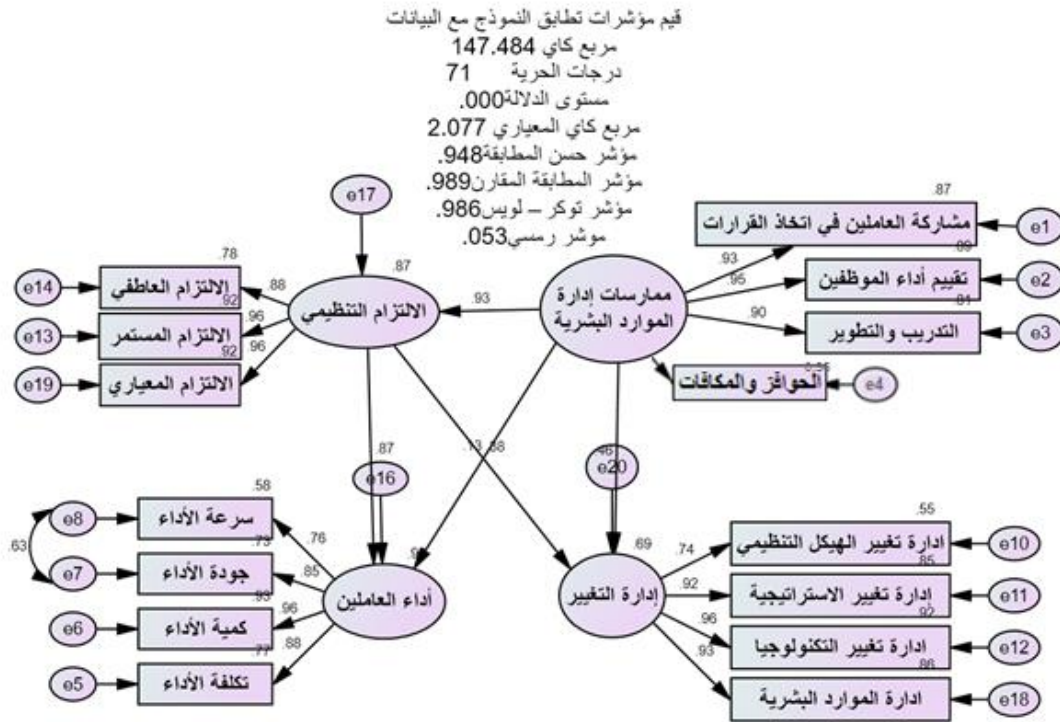
قيمة الاحتمال	التأثير الكلي (غير مباشر)	أداء العاملين
*٠,٠١٠	٠,٧٦٩	سرعة الأداء
*٠,٠٢٣	٠,٨٥٠	جودة الأداء
*٠,٠٢٠	٠,٩٤٩	كمية الأداء
**٠,٠٠٩	٠,٨٦٨	تكلفة الأداء

* دال عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)
** دال عند مستوى دلالة ($\alpha=0,01$)

يتضح من الجدول (٤,١٥) بأنه يوجد تأثير إيجابي (مرتفع ومتوسط) وغير مباشر دال إحصائياً للالتزام التنظيمي على (سرعة وجودة وكمية وتكلفة) أداء العاملين في بلدية ظفار، وجاء أعلى تأثيراً للالتزام التنظيمي على كمية الأداء، وأقل تأثيراً على سرعة الأداء.

٤,٣,٤ هل يوجد تأثير وسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد

البشرية) والمتغيرين التابعين (أداء العاملين وإدارة التغيير) في بلدية ظفار في سلطنة عمان؟



الرسم البياني ٤,٧: النموذج البنائي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وأداء العاملين وإدارة التغيير كمتغيرين تابعين والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط

يظهر الرسم البياني أعلاه نموذج أموس المتكامل (المعادلة البنائية للنموذج)، الذي يوضح العلاقات

بين متغيرات النموذج، ويشير الجدول (٤,١٦) إلى تحقيق النموذج البنائي للعلاقات بين العلاقات بين

ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وأداء العاملين وإدارة التغيير كمتغيرين تابعين والالتزام التنظيمي

كمتغير وسيط لمؤشرات حسن المطابقة، حيث جاءت قيمة مربع كاي (١٤٧,٤٨٤) وهي دالة إحصائياً

عند مستوى دلالة $\alpha = (0,05)$ ، وذلك بسبب حساسية مربع كاي لحجم العينة، لذلك اعتمد الباحث

على نتيجة مربع كاي المعياري (CMINDF)، وقد جاءت قيمته مساوية (٢,٠٧٧)، وهذه النتيجة أقل

من الحد الأعلى للمحك الذي اعتمده خبراء الإحصاء، كما أن قيمة مؤشر رمسي (٠,٠٥٣)، وهي أقل من (٠,٠٨)، كما أن مؤشرات كلاً من: مؤشر حسن المطابقة ومؤشر المطابقة المعياري ومؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر-لويس جاءت جميعها محققة لحسن المطابقة بشكل عال كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبالتالي يمكن قبول معاملات الصدق ومعاملات تشبع الفقرات بالمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول ٤,١٦: مؤشرات حسن مطابقة النموذج البنائي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وأداء العاملين وإدارة التغيير كمتغيرين تابعين والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط

القيمة	المدى المثالي للمؤشر	الاسم	مؤشر حسن المطابقة
Chi-square ١٤٧,٤٨٤ p-value=٠,٠٥>٠,٠٠	p-value> ٠,٠٥	مربع كاي	χ^2
٢,٠٧٧	CMINDF < ٥	مربع كاي المعياري	CMINDF
٠,٠٥٣	RMSEA < ٠,٠٨	مؤشر رمسي	RMSEA
٠,٩٤٨	GFI \geq ٠,٩٥	مؤشر حسن المطابقة	GFI
٠,٩٢٣	AGFI \geq ٠,٩٥	مؤشر حسن المطابقة المصحح	AGFI
٠,٩٨٠	NFI \geq ٠,٩٥	مؤشر المطابقة المعياري	NFI
٠,٩٨٩	CFI \geq ٩٠	مؤشر المطابقة المقارن	CFI
٠,٩٨٦	TLI \geq ٠,٩٥	مؤشر توكر - لويس	TLI

الجدول ٤,١٧: قيم معاملات الانحدار للمسارات السببية بالقيم المعيارية وغير المعيارية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وأداء العاملين وإدارة التغيير كمتغيرين تابعين والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط

مربع الارتباط المتعدد	قيمة الاحتمال	القيم الحرجة	خطأ القياس	معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار غير المعيارية	المسار السببي
٠,٨٦٩	**٠,٠٠٠	٣١,٣٧١	٠,٠٣١	٠,٩٣٢	٠,٩٧٨	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← الالتزام التنظيمي
٠,٩٧٥	*٠,٠٣٤	٢,١٢١	٠,٠٦٤	٠,١٢٩	٠,١٣٥	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← أداء العاملين
٠,٦٨٧	**٠,٠٠٠	١٣,٨٩٤	٠,٠٦٢	٠,٨٦٦	٠,٨٦٤	الالتزام التنظيمي ← أداء العاملين
٠,٦٨٧	**٠,٠٠٠	٤,١٤٩	٠,١١٦	٠,٤٥٨	٠,٤٨٠	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← إدارة التغيير
٠,٨٩٤	**٠,٠٠٠	٣,٥١٩	٠,١٠٩	٠,٣٨٥	٠,٣٨٤	الالتزام التنظيمي ← إدارة التغيير
٠,٨٩٤				٠,٩٤٦	١,٠٠٠	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← تقييم أداء الموظفين
٠,٨٠٦	**٠,٠٠٠	٣١,٤٦٨	٠,٠٣٠	٠,٨٩٨	٠,٩٥٤	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← التدريب والتطوير
٠,٧٧٥	**٠,٠٠٠	٣١,٦١٩	٠,٠٢٩	٠,٨٨٠	٠,٩٣٠	أداء العاملين ← تكلفة الأداء
٠,٩٣١				٠,٩٦٥	١	أداء العاملين ← كمية الأداء
٠,٧٢٦	**٠,٠٠٠	٢٨,٤٥٣	٠,٠٣١	٠,٨٥٢	٠,٨٨٠	أداء العاملين ← جودة الأداء
٠,٥٨١	**٠,٠٠٠	٢١,٥٠٧	٠,٠٣٧	٠,٧٦٢	٠,٧٨٦	أداء العاملين ← سرعة الأداء
٠,٥٥١	**٠,٠٠٠	١٩,٩٥٦	٠,٠٣٥	٠,٧٤٢	٠,٦٩٩	إدارة التغيير ← إدارة تغيير الهيكل التنظيمي
٠,٨٥٢	**٠,٠٠٠	٣٦,٠٢٢	٠,٠٢٧	٠,٩٢٣	٠,٩٦٠	إدارة التغيير ← إدارة تغيير الإستراتيجية
٠,٩١٦				٠,٩٥٧	١	إدارة التغيير ← إدارة تغيير التكنولوجيا

الجدول ٤,١٧، واصل

مربع الارتباط المتعدد	قيمة الاحتمال	القيم الحرجة	خطأ القياس	معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار غير المعيارية	المسار السببي
٠,٩٢١	**٠,٠٠٠	٤٦,٢٣٢	٠,٠٢١	٠,٩٦٠	٠,٩٨٦	الالتزام التنظيمي ← الالتزام المستمر
٠,٧٨٢	**٠,٠٠٠	٣١,٨٧٦	٠,٠٢٨	٠,٨٨٤	٠,٨٨٠	الالتزام التنظيمي ← الالتزام العاطفي
٠,٨٦٢	**٠,٠٠٠	٣٦,٩٤٧	٠,٠٢٧	٠,٩٢٩	٠,٩٨٦	إدارة التغيير ← إدارة الموارد البشرية
٠,٩٢٣				٠,٩٦١	١	الالتزام التنظيمي ← الالتزام المعياري
٠,٨٧٣	**٠,٠٠٠	٣٦,٣٣٥	٠,٠٢٦	٠,٩٣٤	٠,٩٦١	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

* دال عند مستوى دلالة (α=٠,٠٥) ** دال عند مستوى دلالة (α=٠,٠١)

يوضح الجدول (٤,١٧) معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والقيم الحرجة مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الإحصائية)، من الجدول نستنتج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت معنوية من الناحية الإحصائية (عند مستوى معنوية $P \leq ٠,٠٥$)، وهي تشير إلى وجود تأثير إيجابي كبير ومباشر (٠,٩٣٢) لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في بلدية ظفار، كما تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف ومباشر (٠,١٢٩) دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في بلدية ظفار، وتشير النتائج أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي متوسط ومباشر (٤٥٨٠) دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير.

كما تشير النتائج إلى وجود تأثير مرتفع ومباشر (٠,٨٦٦) دال إحصائياً للالتزام التنظيمي على أداء العاملين في بلدية ظفار، وتكشف النتائج أيضاً وجود تأثير ضعيف ومباشر (٠,٣٨٥) دال إحصائياً للالتزام

التنظيمي على إدارة التغيير في بلدية ظفار.، كما تظهر النتائج أيضًا أن معاملات الانحدار المعيارية، درجة تشبع المحاور بالمتغيرات التابعة لها جاءت عالية ومتوسطة.

وتشير قيم مربع الارتباط المتعدد أن (٩٧,٥٪) من التباين الحاصل في أداء العاملين في بلدية ظفار يفسره ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي، والنسبة المتبقية من التباين تفسره عوامل أخرى، كما أن (٦٨,٧٪) من التباين الحاصل في إدارة التغيير في بلدية ظفار يفسره ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي، و(٨٦,٩٪) من التباين الحاصل في الإلتزام التنظيمي في بلدية ظفار يفسره ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الجدول ٤,١٨: التأثير المباشر وغير المباشر والكلية للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مستقل وإدارة التغيير وأداء العاملين كمتغيرين تابعين والإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط

نوع الوسيط	النتيجة	المتغير التابع	التأثير من خلال المتغير الوسيط: الإلتزام التنظيمي			المتغير المستقل
			قيمة تي	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	
جزئي	مقبول	أداء العاملين	٢,١٠٥	*٠,٨٠٩	*٠,١٣٥	*٠,٩٤٤
جزئي	مقبول	إدارة التغيير	٥,٢٤٧	**٠,١٢٠	**٠,٤٨٠	**٠,٦٠٠

* دال عند مستوى دلالة (α=٠,٠٥) ** دال عند مستوى دلالة (α=٠,٠١)

يتضح من الجدول (٤,١٨) بأنه يوجد تأثير وسيط (جزئي) دال إحصائيًا للإلتزام التنظيمي في العلاقة بين المتغير المستقل (لممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين في بلدية ظفار، حيث إن قيمة التأثير غير المباشر جاءت (٠,٨٠٩)، وهذا يعني أن الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط له تأثير جزئي على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.

بأنه يوجد تأثير وسيط (جزئي) دال إحصائيًا للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المتغير المستقل (لممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير في بلدية ظفار، حيث إن قيمة التأثير غير المباشر جاءت ضعيفة (٠,١٢٠)، وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط له تأثير جزئي على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير، وجاء تأثير المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) أعلى في العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين) مقارنة بالعلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (إدارة التغيير).

اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار الفرضيات كما هو في الأعلى على شكل أسئلة وتوضيح الآتي:

١. الفرضية الأولى: "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية مباشر لممارسة العاملين لمتغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير و الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥)".
٢. الفرضية الثانية: "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير لدى العاملين على أداؤهم عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥)".
٣. الفرضية الثالثة: "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير لدى العاملين على الالتزام التنظيمي لديهم عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥)".
٤. الفرضية الرابعة: "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية مباشر للالتزام التنظيمي على أداء العاملين عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥)".

٥. الفرضية الخامسة: "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية مباشر وسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين

المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغيرين التابعين (أداء العاملين وإدارة التغيير) عند

مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥)".

٤,٤ خلاصة الفصل الرابع

تناول الباحث من خلال الفصل الرابع نتائج التحليل، وبداية الأمر تم وضع تمهيد، وتم وضع

تحليل نتائج الدراسة حيث تكونت من خمسة محاور وهي: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد

عينة الدراسة، وتحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحليل إدارة التغيير، وتحليل أداء العاملين، وتحليل

الالتزام التنظيمي وبعد فرضيات الدراسة حيث تكونت من خمس فرضيات رئيسية، وفي نهاية الفصل الرابع

تم وضع الخلاصة.