



جامعة الزاوية

إدارة الدراسات العليا والتدريب

كلية الاقتصاد

قسم الإدارة

استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي

إعداد الطالبة: إيناس الهادي ميرة

إشراف الدكتورة: محمود أحمد فحيل البوم

الدرجة العلمية: أستاذ مشارك

(2022م)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الإجازة العالية الماجستير بتاريخ 2022/03/28م

الموافق 25/ شعبان/ 1443هـ قسم الإدارة كلية الاقتصاد جامعة الزاوية

ل

﴿وَسَأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا

أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلٌ﴾

صِدْقُ
العظيم

(الإسراء، الآية: 85)

الإهداء

إلى أبي الغالي أمد الله في عمره

إلى روح امي الغالية رحمها الله

إلى امي الثانية التي ربنتني

إلى رياحين حياتي في الشدة والرخاء

إخوتي وأخواتي

إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية

وساعدني على إتمام هذا العمل

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحثة

شكر وتقدير

أشكر الله تعالى وأحمده فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء أشكره أن حقق لي ما أصبو إليه في استكمال دراستي العليا (الماجستير).

أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من أسهم بقدر من الجهد في معاونتي على إنجاز هذا العمل وأخص بالشكر الدكتور (محمود أحمد فحيل البوم) الذي أشرف علي منذ البداية ولقد كان لنصحه وإرشاده وملاحظاته ومنهجيته الفضل في إتمام هذا العمل، ولي الشرف بأن أحظى بإشرافه على دراستي هذه، حيث أوردني منهل العلم عذبا وسائغا شرابه، وأدنى لي شجرة المعرفة حتى دنت لي قطوفها بحثا، متعه الله بالعلم وافرا والصحة دائما.

كما لا يفوتني أن أسجل شكري إلى الاخوة العاملين بشركة الزاوية لتكرير النفط لما بذلوه من جهد في حصولي على المعلومات اللازمة لدراستي.

كما أتقدم بجزيل شكري وامتناني لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة وتحكيم هذه البحث، ولما سيتقدمون من ملاحظات ستثري هذا البحث وجزيل شكري أيضا لمن قام بتحكيم هذه البحث، لكل العاملين بالدراسات العليا من أساتذة وموظفين مكتبة الكلية وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

إيناس ميره

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ر.م
أ	الآية القرآنية الكريمة	.1
ل	الإهداء	.2
ج	شكر وتقدير	.3
د	قائمة المحتويات	.4
ح	قائمة الجداول	.5
ط	قائمة الأشكال	.6
ي	مستخلص	.7
ك	Summary	.8
الفصل الأول		
الإطار العام للدراسة		
2	المقدمة	1-1
3	مشكلة البحث	2-1
3	أهمية البحث	3-1
4	أهداف البحث	4-1
4	نموذج البحث	5-1
5	فرضيات البحث	6-1
5	حدود البحث	7-1
6	الدراسات السابقة	10-1
11	تنظيم البحث	11-1
الفصل الثاني		
استراتيجيات الموارد البشرية		
14	مقدمة	2-2
15	مفهوم الموارد البشرية	2-2
16	أهمية الموارد البشرية	3-2
17	أهداف الموارد البشرية	4-2

الصفحة	الموضوع	ر.م
18	سياسات الموارد البشرية	5-2
19	ماهية الاستراتيجيات الموارد البشرية	6-2
19	مفهوم الاستراتيجيات الموارد البشرية	7-2
20	دور الاستراتيجيات الإدارة والموارد البشرية	8-2
21	أهمية استراتيجيات الموارد البشرية	9-2
22	أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية	10-2
22	الاستقطاب ومفهومه	1-10-2
23	أهمية الاستقطاب	2-1-10-2
23	مصادر الاستقطاب	3-1-10-2
25	التعيين مفهومه	2-10-2
26	أهمية التعيين	1-2-10-2
26	أهداف التعيين	2-2-10-2
26	خطوات عملية الاختيار والتعيين	3-2-10-2
26	طلبات الاستخدام	4-2-10-2
27	الاختبارات	5-2-10-2
28	مقابلات الشخصية	6-2-10-2
29	التأكد من صحة البيانات والاستعلام عن طلب التوظيف	7-2-10-2
29	الترشيح للتعيين	8-2-10-2
29	الفحص (الكشف) الطبي	9-2-10-2
30	اتخاذ القرار التعيين	10-2-10-2
30	الترقية ومفهومها	3-10-2
31	أهمية الترقية	1-3-10-2
31	أنواع الترقية	2-3-10-2
32	التدريب ومفهومه	4-10-2
32	أهمية التدريب	1-4-10-2
33	أهداف التدريب	2-4-10-2
34	دوافع التدريب	3-4-10-2
35	الحوافز ومفهومه	5-10-2

الصفحة	الموضوع	ر.م
35	أهمية الحوافز	1-5-10-2
34	أهداف الحوافز	2-5-10-2
35	أنواع الحوافز	3-5-10-2
37	خطوات عملية التحفيز	4-5-10-2
	الفصل الثالث	1-3
	التغيير التنظيمي	
39	مقدمة	1-3
39	مفهوم التغيير التنظيمي	2-3
41	أهمية التغيير التنظيمي	3-3
42	أهداف التغيير التنظيمي	4-3
43	خصائص التغيير التنظيمي	5-3
44	أنواع التغيير التنظيمي	6-3
46	أساليب التغيير التنظيمي	7-3
48	مراحل التغيير التنظيمي	8-3
51	استراتيجيات التغيير التنظيمي	9-3
53	أبعاد التغيير التنظيمي	10-3
53	الثقافة التنظيمية ومفهومها	1-1-10-3
55	أهداف الثقافة التنظيمية	2-1-10-3
55	أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية	3-1-10-3
57	أنواع الثقافة التنظيمية	4-1-10-3
58	سمات الثقافة التنظيمية والفعالة ومعوقاتهما	5-1-10-3
59	أبعاد الثقافة التنظيمية	6-1-10-3
59	التغيير الثقافي	7-1-10-3
60	الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي	8-1-10-3
61	الهيكل التنظيمي	1-2-10-3
62	أنواع الهياكل التنظيمية	2-2-10-3
64	خصائص الهياكل التنظيمية الداعمة للتغيير	3-2-10-3

الصفحة	الموضوع	ر.م
64	تكنولوجيا	3-10-3
66	خصائص التكنولوجيا	1-3-10-3
67	مجالات تطبيق التكنولوجيا	2-3-10-3
69	استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي	4-10-3
75	الفصل الرابع الجانب العلمي ومنهجية البحث	1-4
74	إجراءات الدراسة	1-4
75	صدق وثبات اداة البحث	2-4
75	صدق الاداة	1-2-4
75	ثبات الاداة	2-2-4
76	أساليب تحليل البيانات	3-4
78	عرض النتائج	4-4
78	وصف خصائص العينة	1-4-4
83	عرض النتائج اتفاق أفراد العينة	2-4-4
84	مدى اتفاق اجابات أفراد العينة حول استراتيجيات الموارد البشرية	3-4-4
88	مدى اتفاق اجابات أفراد العينة حول إدارة التغيير التنظيمي	4-4-4
90	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	5-4-4
91	اختبار فرضيات البحث	6-4-4
101	النتائج والتوصيات	5-4
101	النتائج	1-5-4
101	التوصيات	2-5-4
102	مقترحات لدراسات مستقبلية	6-4
103	المراجع	7-4
-	الملاحق	8-4

قائمة الجداول

رقم الجدول	البيان	الصفحة
1.	مراحل عملية التغيير	51
2.	أهم المزايا وعيوب الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام	62
3.	نتائج اختبار ثبات اداة البحث	75
4.	توزيع عينة البحث حسب النوع	77
5.	توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية	78
6.	توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	79
7.	توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة	80
8.	توزيع عينة البحث حسب الوظيفة	81
9.	قيم معايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من البحث	82
10.	مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	83
11.	اجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجيات الاستقطاب	83
12.	اجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجيات التعيين	84
13.	اجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجيات الترقية	85
14.	اجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجيات التدريب	86
15.	اجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجيات الحوافز	87
16.	اجابات أفراد العينة على فقرات الثقافة التنظيمية	88
17.	اجابات أفراد العينة على فقرات الهيكل التنظيمي	89
18.	اجابات أفراد العينة على فقرات التكنولوجيا	90
19.	نتائج اختبار kolmogoror - smirnor	91
20.	نتائج اختبار أثر استراتيجيات الاستقطاب على إدارة التغيير التنظيمي	92
21.	نتائج اختبار أثر استراتيجيات التعيين على إدارة التغيير التنظيمي	93
22.	نتائج اختبار أثر استراتيجيات الترقية على إدارة التغيير التنظيمي	21
23.	نتائج اختبار أثر استراتيجيات التدريب على إدارة التغيير التنظيمي	96
24.	نتائج اختبار أثر استراتيجيات الحوافز على إدارة التغيير التنظيمي	97
25.	نتائج اختبار أثر استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي	98
26.	نتائج اختبار أفضل نموذج باستخدام طريقة الانحدار المتدرج	100

قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
4	يوضح محتويات أنموذج البحث	.1
23	أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية	.2
48	مراحل التغيير التنظيمي	.3
53	أبعاد إدارة التغيير التنظيمي	.4
78	توزيع العينة حسب النوع	.5
79	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	.6
80	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	.7
81	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	.8
82	توزيع العينة حسب الوظيفة	.9

المستخلص

تناول الباحث استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي على عينة من شركة الزاوية لتكرير النفط، وتناول البحث عدة تساؤلات للمشكلة أهمها ما هو أثر استراتيجيات الموارد البشرية " الاستقطاب، التعيين، التدريب، الترقية، الحوافز " في أبعاد إدارة التغيير التنظيمي؟ ما مدى تطبيق استراتيجية الموارد البشرية؟ ما تطبيق أبعاد إدارة التغيير التنظيمي في شركة الزاوية لتكرير النفط؟

وهدف البحث إلى معرفة أثر استراتيجيات الموارد البشرية في أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بشركة الزاوية لتكرير النفط، وتطبيق استراتيجية الموارد البشرية، واختبار مستوى أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بشركة الزاوية لتكرير النفط.

حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع البحث من رؤساء الأقسام ومدراء المكاتب والإدارات وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين بشركة الزاوية لتكرير النفط، والبالغ عددها (199)، واستخدمت الباحث العديد من الأساليب الاحصائية وتوصلت الباحث إلى نتائج أهمها، أن هناك علاقة ايجابية بين استراتيجيات الموارد البشرية وأبعاد إدارة التغيير التنظيمي، وأن أفضل نموذج لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي هو النموذج الذي يحتوي على متغيرات التدريب والتعيين والحوافز والترقية ، وأوصى الباحث بالعمل على بعد " الاستقطاب " لتنمية نشاطات والاجراءات الخاصة بالبحث وجذب المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة مناسبة، وإتاحة الفرصة للعاملين بأداء آرائهم واتخاذ القرارات والتي من شأنها تساعد العمل وتطويره، وبشكل ينعكس إيجابا على الشركة.

Summary

The study dealt with human resources strategies and their impact on organizational change management on a sample of Alzawiyah Oil Refining company.

The study addressed several questions to the problem, the most important of which is what is the impact of human resources strategies " recruitment, appointment, training, promotion, incentives " on the dimensions of organizational change management? what is the extent of applying the human resources strategy? what is the application of the dimensions of organizational change management in Alzawiyah Oil Refining Company?

The study aimed to know the human resources strategies in the dimensions of organizational change management at Alzawiyah Oil Refining Company, the application of the human resources strategy, and testing the level of organizational change management at Alzawiyah Oil Refining Company.

Where the study followed the descriptive analytical approach, and the study community consists of heads of departments, directors of offices and departments, members of the board of director and employees of the Zawiyah Oil Refining Company, which numbered (199), and the study used many statistical methods and the study reached the most important results, that there is positive relationships between resource strategies human resources and dimensions of organizational change management.

The best model for the impact of human resources strategies on the management of organizational change is a model that contain the variables of training, appointment, incentives, and promotion The study recommended working on the dimension of " polarization " to develop research activates and procedures, attract candidates and attract them to fill suitable vacancies, and provide the opportunity for employees to give their opinions and take decision that will help the work and its development in a way that will reflect positively on the company.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1-1 المقدمة
- 2-1 مشكلة البحث
- 3-1 أهمية البحث
- 4-1 أهداف البحث
- 5-1 أنموذج البحث
- 6-1 فرضيات البحث
- 7-1 حدود البحث
- 8-1 منهجية البحث
- 9-1 عينة البحث
- 10-1 الدراسات السابقة
- 11-1 تنظيم البحث

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، وهو القوة المحركة والدافعة للمنظمة والتي تدفع بها إلى الامام. فالإدارة الحديثة تركز على أهمية الموارد البشرية وإن نجاح الإدارة يأتي من نجاح إدارتها أو فشلها وهذا بالضبط يعني نجاح المديرين أو فشلهم، فنجاح المديرين أو الإدارة مرهون بتحديد وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات، أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل القيادات الإدارية بالمنظمات. وذلك لأن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعدد، وأن مستقبل نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير. وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر. وقد يتفق أغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير وأن التغيير يتطلب قيادة كفؤة وحكيمة، إن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي قوي وقادر على إحداث التغيير، ويرى علماء الإدارة أن القيادة الرشيدة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح في إدارة التغيير التنظيمي داخل المنظمات، ومن هنا أصبح موضوع التغيير التنظيمي وكيفية تأثيره باستراتيجيات الموارد البشرية محور اهتمام الدارسين والباحثين، وحيث أن مصفاة الزاوية هي أحد المؤسسات البحثية التي يقع على عاتقها الاهتمام بالعنصر البشري من حيث استقطابه واختياره وتعيينه وتدريبه وتأهيله التأهيل الجيد، الأثر الذي يعكس أهمية استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي، والاهتمام باستراتيجيات الموارد البشرية وسياساتها في إدارة عملية التغيير التنظيمي لتتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها وهو ما حفز الباحثة في أهمية التعرف على استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء من خلال البحث، في استراتيجيات الموارد البشرية من حيث كيفية استقطابها وتعيينها وتدريبها وكيفية وضع نظام جيد للحوافز والأجور للعنصر البشري في المنظمات الحديثة.

1-2 مشكلة البحث :

إن نجاح المنظمة وبقائها واستمراريتها يتوقف على وجود العنصر البشري المؤهل والكفؤ والقادر على إدارة هذه المؤسسات، وعلى قدرة هذه المؤسسات على التأقلم مع التغييرات في بيئتها، وتتطلب عملية التأقلم مع هذه التغييرات البيئية إحداث تغيير تنظيمي بالمنظمة سواء أكان في ثقافة المنظمة أو التكنولوجيا أو هيكلها التنظيمي أو مواردها البشرية، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث فإن مشكلة البحث تتمثل بصورة عامة في السؤال الرئيسي التالي :

هل يوجد أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي؟

وعليه تم صياغة مشكلة البحث على هيئة التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما أثر تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، التعيين، التدريب، الحوافز، الترقية) في أبعاد إدارة التغيير التنظيمي.
2. ما مدى تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في شركة الزاوية لتكرير النفط.
3. ما أثر إدارة التغيير التنظيمي في شركة الزاوية لتكرير النفط.

1-3 أهمية البحث :

وتكمن أهمية البحث في الآتي:

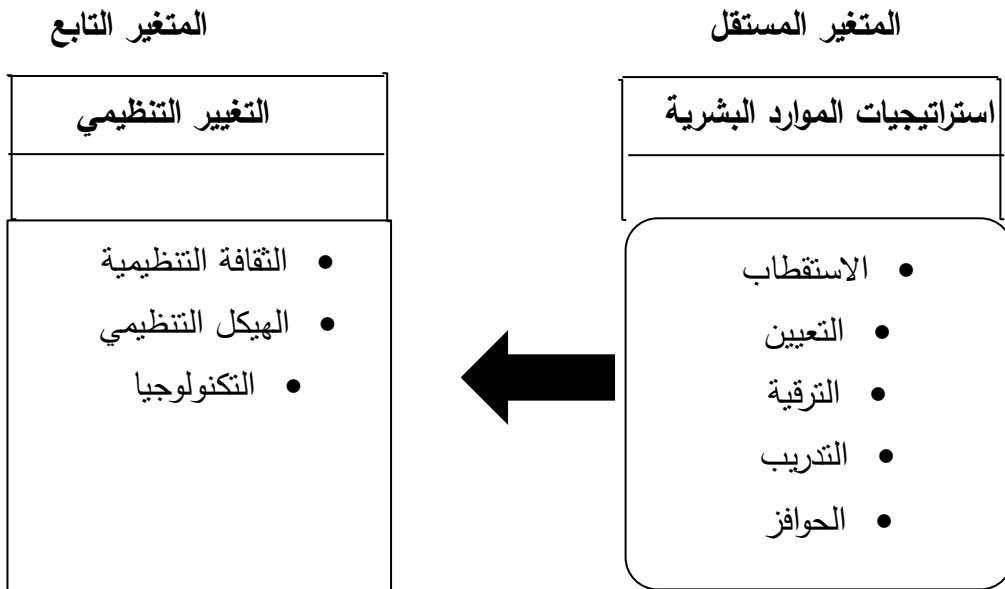
1. تحديد استراتيجية الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية في بناء المنظمات الحديثة.
2. تنبثق أهمية البحث من أهمية إدارة التغيير التنظيمي وما تعكسه من تحسين على مستوى الاقتصاد المحلي.
3. نتوقع أن يسهم هذا البحث في تسليط الضوء على استراتيجيات الموارد البشرية الأفضل في المنظمة قيد البحث.
4. ينبثق أهمية البحث من خلال النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها والتي سوف تحسن من أداء مصفاة الزاوية.
5. تقديم مقترحات وتوصيات تعزز استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق أبعاد إدارة التغيير التنظيمي.

1-4 أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1 - الإحاطة المعرفية بأهم الحقائق والمبادئ والأصول العلمية في مجال استراتيجيات الموارد البشرية وتأثيرها في أداء التغيير التنظيمي.
- 2 - دراسة الواقع الحالي لاستراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب - الاختيار - التدريب - الحوافز الترقية) في شركة الزاوية لتكرير النفط.
- 3 - الكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق الأساليب العلمية لاستراتيجيات الموارد البشرية في شركة الزاوية لتكرير النفط.
- 4 - معرفة دور استراتيجيات الموارد البشرية وتأثيرها في التغيير التنظيمي بما يجد حلول للمشاكل التي تواجه شركة الزاوية لتكرير النفط.
- 5 - تقديم جملة من التوصيات والمقترحات العلمية في ضوء الاستنتاجات المتوقعة الوصول إليها والتي تساهم في الرفع من أداء الشركة وزيادة فاعليتها.

1-5 نموذج البحث :



شكل رقم (1) نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

1-6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

ينطلق هذا البحث من الاعتقاد بوجود أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي، وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1.6.1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات الاستقطاب في إدارة التغيير التنظيمي بمصفاة الزاوية.

2.6.1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات التعيين في إدارة التغيير التنظيمي بمصفاة الزاوية.

3.6.1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات التدريب في إدارة التغيير التنظيمي بمصفاة الزاوية.

4.6.1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات الحوافز في إدارة التغيير التنظيمي بمصفاة الزاوية.

5.6.1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات الترقية في إدارة التغيير التنظيمي بمصفاة الزاوية.

1-7 حدود البحث:

- حدود البحث المكانية: شركة الزاوية لتكرير النفط.
- حدود البحث الزمنية: 2019 م.

تم إجراء هذا البحث في الفترة 2019 وتم تحديد هذه الفترة لجمع كل المعلومات المطلوبة واللازمة لمشكلة البحث. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن المنهج الوصفي للدراسة قد ركز على وصف الظاهرة قيد البحث والمتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي، وسرد لكل ما كتب في الموضوع من مقالات وكتب ودوريات، في حدود إمكانيات الباحث وعلمه، بينما قد ركز المنهج التحليلي على دراسة وتحليل الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة الخاصة بالبحث.

1- 8 الدراسات السابقة:

1- دراسة مشي (2018م): - أثر القيادة التحويلية في أداء الموارد البشرية: وقد هدفت البحث إلى معرفة الدور الذي يؤثر في القيادة التحويلية في أداء الموارد البشرية في ظل وجود مستوى معين لتكنولوجيا المعلومات، وقد توصلت البحث إلى وجود علاقة تربط بين القيادة التحويلية ومستوي أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات كان له أثر واضح في جعل القيادة التحويلية ذات تأثير قوي على إدارة الموارد البشرية.

2- دراسة (alQatawneh، 2017) أثر استراتيجيات الموارد البشرية في التمكين الإداري

The impact of Human Resources strategies in the Administrative

Empowerment : استهدف هذا البحث التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية

في التمكين الإداري في شركة اسمنت قطر العربية، وطبقت البحث على عينه من الموظفين شركة الاسمنت الذين بلغ عددهم (95 موظفا) كما كشفت النتائج عن وجود تأثير إحصائي كبير لاستراتيجيات الموارد البشرية من خلال أبعادها (الاختيار، التعويض، التدريب، وتقييم الأداء) في التمكين الإداري لدى الشركة، وعليه أوصى الباحث بتطوير الاستراتيجية الشاملة للموارد البشرية تماشيا مع تحسين السياسات والإجراءات المتعلقة بالاختيار العاملين، وتطوير قدراتهم، وإعداد المناخ المناسب الذي يساهم في رفع معنوياتهم وخلق الثقة بين المديرين والعاملين من أجل القيام بعملهم ضمن المعايير ومشاركاتهم.

3- دراسة القوت (2017) :- الدور الوسيط لجوده الخدمة الداخلية في العلاقة بين وظائف

الموارد البشرية والانتماء الوظيفي :وقد هدف البحث في التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية وجودت الخدمة الداخلية، وقياس أثر الوظائف إدارة الموارد البشرية علي الانتماء الوظيفي، بالإضافة لاختيار العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والانتماء الوظيفي، وقد توصل البحث إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الاختيار والتعيين والولاء، مع وجود علاقة بين التخطيط للموارد البشرية والولاء، ووجود علاقة إيجابية بين الاختيار والتعيين والرضا الوظيفي، كما أنه الملموسية تتوسط العلاقة بين الاختيار والتعيين والرضا الوظيفي بأن العلاقة بين التدريب والتعاطف غير مدعومة أي (لا توجد علاقة)، وقد أوصى البحث بالاهتمام بعناصر الاختيار والتعيين من قبل الإدارة، عن طريق ربط أنظمة الاستقطاب

والاختيار بتسهيل طرق العمل، وضرورة الاهتمام بجوده الموارد البشرية عن طريق تدريب وتحفيز وغيرها من العوامل التي ترفع من كفاءتها.

4-دراسة خضر (2017) بعنوان: - الاستراتيجيات التدريبية الحديثة لتطوير أداء الموارد

البشرية بالمنظمات: هدفت الدراسة للتعرف على علاقة الاستراتيجيات التدريبية الحديثة بتنمية وتطوير المهارات الأدائية للموارد البشرية في المنظمات الجزائرية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية بوحدة من معامل الغزل والنسيج في ولاية سطيف على أفراد العينة تم اختيارها بشكل عشوائي 30% من مجتمع البحث المتكون من 203 عامل في مؤسسة معامل الغزل والنسيج بوحدة صالح بأي ولاية سطيف.

توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين الاستراتيجيات الحديثة للبرامج التدريبية وتطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية في المنظمة الجزائرية، من حيث شمولية المحتوى وتنوع مضمون البرامج والتقنيات المعتمدة في تنفيذها.

5-دراسة Naz,et al.,(2016) بعنوان "Impact of Human Resource Management Practices(HRM) on Performance Of SMEs in MULTAN, Pakistan"

هدف هذا البحث إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير والتقييم الأداة والاجور والمكافآت) على الأداء التنظيمي للشركات المتوسطة والصغيرة في باكستان، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونه من (320) مفردة من مجتمع الدراسة المتكون من مدراء وعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مولتان وقد تم استعادة (240) استبانة منها ومن تم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات والوصول لنتائج المرجوة.

توصل البحث إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية لتلك الشركات ومن خلال متغيراتها الأربعة المبنية أعلاها تربط ارتباط إيجابيا بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة موضوعه البحث وبالتالي ضرورة الاهتمام بجوانب هذه الممارسات والسياسات المتبعة وتطويرها باستمرار للحصول على ما يوازيها من أداء لمستويات أعلى من تلك الشركات.

6-دراسة القراري2015م :- الهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة:

وأدائها وقد هدف البحث إلى اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء بالإضافة إلى معرفة المستوى التوجه الاستراتيجي بالمؤسسات محل البحث، والكشف عن الدور الذي يلعبه

الهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وأداها وقد توصلت البحث إلى وجود علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وقد أوصى البحث بضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة لتتناسب مع التغييرات المستمرة في بيئة الأعمال.

7-دراسة المطيري (2016) بعنوان: -أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك: وقد تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من (158) مفردة لقياس وجهات نظرهم وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وقد توصل البحث عند اختيار أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي بأن الاختيار والتعيين قد احتل المرتبة الأولى في مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في حين أن جودة العمل جاء بالمرتبة الأولى في مستوى تطبيق الأداء الوظيفي. وبالنتيجة فقد توصلت إلى وجود أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى للعاملين في الدوائر الحكومية في تبوك.

8-دراسة (Jaradian & Yazd 2014) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية وفعالية الموارد البشرية وإدارة المنظمات العامة : وقد هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وفعالية إدارة الموارد البشرية والمنظمات العامة في كردستان، وقد توصلت البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع المكونات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل عام، وتقييم الأداء كأحد مكونات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل خاص، وفعالية الموارد البشرية وذلك عبر مساهمتها بزيادة السرعة أداء تلك المنظمات لأعمالها في حدود الإمكانيات الموجودة، وقد أوصى البحث بضرورة دعم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والعمل على تطويرها بهدف رفع مقدرة الموارد البشرية وتحقيق تميزها.

9-دراسة علاوي (2013): - أثر التغيير التنظيمي على الموارد البشرية: وقد هدف البحث إلى التعرف على التغيير التنظيمي بإبعاده (الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا، مشاركة العاملين) كمفهوم، وإبراز الآثار المترتبة عليه من خلال التعرض لمبادئ المختلفة التي يقوم عليها، وقد توصل البحث إلى أن اتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التعديل في كل مرة على

تطوير الموارد البشرية، وأن السلطة وما يقابلها من مسئولية تغيير وبعاد توزيعها تبعاً لظروف والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية كما أن غياب الاتصال الرسمي الفعال يؤدي إلى شيوع الاتصال الغير رسمي، هذا الأخير الذي قد يحدث خلاف وسوء الفهم لرسالة التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى أن من أهم إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي اكتشاف أخطاء التغيير وجوانب القصور فيه وكذلك مدى تقبل العاملين له من هنا تظهر أهمية إشراف العاملين في تحمل المسؤولية في اتجاه التغيير مما يخلق لديه إحساس بأن التغيير من صنعه وبالتالي فهم سيعملون كل ما بوسعهم لنجاحهم، وقد أصى البحث بضرورة الاعتماد على هيكل تنظيمية أكثر مرونة، مع ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل بما يتوافق مع متطلبات العمل، بالإضافة إلى أهمية التحفيز على كافة مستويات الإدارية للعمل مع بعضها بصورة جيدة لنجاح التغيير التنظيمي.

10-دراسة مدني (2013): - الدور الوسيط للتغيير التنظيمي للعلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير أداء العاملين: وقد هدف البحث إلى معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإحداث التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين إحداث التغيير التنظيمي وتطوير أداء العاملين، قد توصل البحث إلى وجود علاقة ايجابية بين متغيرات البحث وقد أوصى البحث بالتركيز على جوانب التغيير في المنظمة والتي من شأنها أن ترفع من أدائها وتحقق لها التميز المطلوب.

11- دراسة (العنزي، 2013) بعنوان " أثر إدارة التغيير التنظيمي في فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت " : حيث هدفت هذا البحث إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بإبعاده المتمثلة في: (التغيير في الثقافة، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. واستخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بجمع البيانات اللازمة من خلال استبانة تم توزيعها مكونة من (280) مديراً من العاملين في الإدارات العليا لهذه الشركات. وتوصل البحث إلى عدة نتائج كان من أبرزها: أن مستوى ممارسة التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا كان مرتفعاً، وأن هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير بإبعاده المتمثلة في: (التغيير في الثقافة، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

12-دراسة بن ساحة (2013): بعنوان أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: هدف إلى معرفة مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك إبراز أهمية إدارة التغيير التنظيمي داخل المنظمة لتحسين مستوى المؤسسات.

واشتملت هذا البحث على 45 موظف من مختلف المؤسسات الصناعية وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل ومعالجة بيانات الاستبيان، وقد استخلص البحث النتائج الآتية: أن إدارة التغيير التنظيمي يمكن تحقيقها من خلال بعض المتطلبات بالتركيز على التقرب من المورد البشري والاهتمام به، وكذلك اختيار وتعيين العمال على أساس المؤهل العلمي الذي يسمح له بالعمل والخبرة اللازمة والقيام بدورات تكون في بداية العمل مما يؤدي إلى الكفاءة والفعالية في العمل. بالإضافة إلى مواكبة التغييرات التكنولوجية الحديثة والمتطورة والقيام بدورات تدريبية للعمال حتى يتعلموا الطريقة الصحيحة لاستعمالها مما يمنح المؤسسة ميزة.

13-دراسة 2010(Tony court) بعنوان: كيف تستطيع وظيفة الموارد البشرية بناء التغييرات: أشارت هذا البحث إلى أن قادة المنظمات يواجهون عمليات تغيير مستمرة وسريعة في بيئة الأعمال وهذا يتطلب استجابة سريعة للاستفادة من الفرص المتاحة، وقد أضاف البحث إلى أن هناك دلائل تشير إلى أن المداخل المتبعة في تحقيق التغيير تبقى غير موثوق بها ولا يعول عليها، وأن الدور المستقبلي للموارد البشرية يجب أن يركز على مساعدة المنظمات لكي تتعلم كيف تبني قدراتها لإحداث التغيير.

وأن المنظمات يجب أن تستفيد من تجاربها السابقة مما يساعدها في إحداث التغيير المطلوب، وقد خرج البحث بالتوصيات التالية:

- ضرورة أن يعمل مدراء الموارد البشرية كشركاء في المنظمات للاستفادة من الخبرات الماضية والتعلم من الدروس السابقة.
- ضرورة تشخيص التحديات التي تواجه المنظمات بشكل صحيح مما يساعد لاحقاً في إحداث التغيير المطلوب.

ما يميز هذه البحث عن الدراسات السابقة: -

تميزت هذا البحث عن الدراسات التي تناولت استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على أدارة التغيير التنظيمي، كونها دراسة شاملة لكل من المتغيرين، (المتغير المستقل) استراتيجيات

الموارد البشرية وأبعادها استقطاب، تعيين، ترقية، تدريب، حوافز إما (المتغير التابع) التغيير التنظيمي وأبعاده (ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي، وتكنولوجيا).

حيث هدف البحث لتحقيق مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي باستراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء من خلال البحث، كذلك من حيث كيفية استقطابها وتعيينها وتدريبها وكيفية وضع نظام حوافز جيد للعنصر البشري وتوصل البحث إلى وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات الموارد البشرية والتغيير التنظيمي بأبعاده.

أيضا ما يميز هذا البحث أنه أجري في 2021 وأيضا أنه أجري على العاملين بقطاع النفط (شركة الزاوية لتكرير النفط بليبيا).

11-1 تنظيم البحث:

احتوى البحث على أربعة فصول، تناول **الفصل الأول** الإطار العام الذي يحتوي على مقدمة، مشكلة دراسة، أهداف دراسة، وأهمية دراسة، نموذج البحث وفرضياتها، وحدود البحث، ومنهجية البحث، الدراسات سابقة، **الفصل الثاني** على الإطار النظري للدراسة في استراتيجيات الموارد البشرية ومفهومه وأبعاده (استقطاب، التعيين، التدريب، الترقية، الحوافز) **الفصل الثالث** الإطار النظري في إدارة التغيير التنظيمي مفهومه وأبعاده (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) في حين يحتوي **الفصل الرابع** الجانب العلمي ومنهجية البحث (أساليب جمع البيانات وصدق ثبات البحث معلومات وعينة مجتمع البحث واختبار الفرضيات نتائج وتوصيات ومقترحات ودراسات مستقبلية).

مصطلحات البحث:

إدارة الموارد البشرية: مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية.. (أبو دولة، وصالحية، 2005، 86)
أداء العاملين.

هو تحقيق نتائج معينة يتطلبها العمل من خلال قيام الموظف بأعمال معينة تتفق وسياسات وإجراءات وبيئة التنظيم. (أبوجناح 2018، ص 52)

الحوافز

مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم(نبيل، 1979، ص20)

التغيير:

يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة. (نبيل، 1978، ص21).

إدارة التغيير:

هي منهج للاستفادة من الأدوات الأساسية للسيطرة على أي جهد في التغيير التنظيمي وهدف إدارة التغيير هو تحقيق أقصى قدر من المنافع للمؤسسة والتحليل من آثار التغيير على العمال وتجنب الانحرافات عن المسار. (ماهر، 2004، ص40)

ويعرف بأنه "عملية الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف تحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين تتم من خلالها عمل تغييرات في نظام معين، ويتم تنفيذ هذه التغييرات بطريقة يمكن التحكم بها عن طريق إتباع إطار ونموذج محدد، ويتم ذلك بأسلوب منظم بأقل إزعاج ومضايقة". (ماهر، 2004، ص42)

الفصل الثاني

1-2 الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات الموارد البشرية

- 1-2 مقدمة
- 2-2 مفهوم الموارد البشرية
- 3-2 أهمية الموارد البشرية
- 4-2 أهداف الموارد البشرية
- 5-2 سياسات الموارد البشرية
- 6-2 ماهية الاستراتيجيات الموارد البشرية
- 7-2 مفهوم الاستراتيجيات الموارد البشرية
- 8-2 دور الاستراتيجيات الإدارة والموارد البشرية
- 9-2 أهمية استراتيجيات الموارد البشرية
- 10-2 أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية

الفصل الثاني

استراتيجيات الموارد البشرية

1-2 المقدمة: -

تبرز أهمية الموارد البشرية في هذا العصر أكثر من العصور التي سبقت إذ أكد العديد من المختصين في مجال الاستراتيجيات ونظرية المنظمة على الدور الحيوي الذي تقوم به الموارد البشرية.

إن أهمية الموارد البشرية لا جدال فيها ولا يوجد خلاف حولها لكن إدارة الموارد البشرية شغلت وما تزال تشغل اهتمام العاملين والمديرين والباحثين في حقول وميادين الإدارة، فالإدارة الحديثة ركزت على الموارد بشكل عام وعلى الموارد البشرية بشكل خاص، إن نجاح الإدارة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية، فالقول أن هناك إدارة ناجحة وإدارة فاشلة إنما يعني تحديد أن هناك مديرين ناجحون ومديرين غير ناجحين إلا أن نجاح المديرين والإدارة معا ، فالاهتمام الاستراتيجي ينطلق من عمليات الاستقطاب الناجحة.

وإذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروات الحقيقية للمنظمات كونها تلعب أدواراً حيوية في صنع ونجاح المنظمات فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تشكل بامتياز الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المنظمات.

ومن هنا جاء هذا البحث استراتيجيات الموارد البشرية الناجحة والتي تركز على جذب الموارد البشرية وتحفزها والاحتفاظ بها.

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجياتها (الاستقطاب، التعيين، الترقية، التدريب، الحوافز)، وممارستها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تتسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق استراتيجياتها، التي تعمل على تحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

ويفترض أن إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات المنظمة تقوم بالموائمة بين ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المختلفة، مثل التدريب الفرص الوظيفية والتنظيم داخل المنظمة وهي العوامل المهمة في تقسيم العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية، والتغيير التنظيمي وقد حفز ذلك عقلية صانعي القرار وعدد من الباحث الأكاديميين لمحاولة الكشف عن وجود العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والتغيير التنظيمي.

2-2 مفهوم الموارد البشرية:

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين، وهما التقليدية والحديثة.

ويرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثل حفظ ملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم، كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم.

مما ينعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة ومن ناحية أخرى أصحاب وجهة النظر الحديثة.

أن إدارة الموارد البشرية تعد إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة، ولها نفس أهمية الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل....).

وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، وأصبحت الإدارة مسئولة عن: (عبد الباقي، 2004: 15):

1. جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة.
 2. المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المنظمة.
 3. صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها.
 4. تحفيز القوى العاملة وتدريبها وتنميتها.
- ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها:

عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز، وتتضمن جميع النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية، وتوفير بيئة عمل مناسبة لها، لتقديم أفضل ما عندها، والعمل على تنمية مهاراتها وقدرتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (حسون، 2011: 5).

يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى:

1) الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد التي من واجبها أن تعمل على تزويدهم بجميع الوسائل التي تمكنهم من القيام

بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار، لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

(2) أنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.
(3) يعرف (Frenh) إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

(4) يعرف (Sikula,A) إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة، أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وغيرها.

(5) هي إدارة تركز على إعداد الاختيار الموظفين بطريقة عملية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. (الحريري، 2012: 14).
(6) كما هي مفهوم واسع علمي للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وبإدارة شئون الموظفين والعاملين والأفراد وإدارة الأفراد قديمة وتنميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة المورد البشرية باعتبارها نظام فعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات والمنشآت.

وأخيراً كما تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع استراتيجيات حديثة ومتطورة في رقابة الموظفين والأفراد والعاملين وذلك بهدف تنميتهم وتنمية مواهبهم وزيادة خبراتهم الإدارية والثقافية والمعرفية. (الحريري، 2012: 13)

2-3 أهمية الموارد البشرية: -

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من الآتي (كامل وآخرون، 2018: 6)

1- أنها تدير أهم أصل من أصول المنشأة وهو المورد البشري، فبالرغم من أهمية العوامل الفنية كدالة في الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية إلا أن العوامل مهما بلغت من الدقة والكفاءة لا يمكن أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية بدون وجود عوامل إنسانية قادرة على العمل وراغبة في العمل بالرغم من عدم ظهور رأس المال البشري بالميزانية إلا أن له تأثيراً بالغاً على إدارة المنشأة وتحقيقها لأهدافها.

- 2- ارتفاع مستويات التعليم والثقافة بين العاملين مما أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة حيث أصبحت أكثر وعياً من ذي قبل، مما تطلب وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- 3- تعتبر الموارد البشرية مدخلاً للميزة التنافسية ويقصد بالميزة التنافسية عنصر أو عناصر تميز عن غيرها من المنشآت وقديماً كان ينظر للسعر والجودة على أنهما عناصر للميزة التنافسية، ولكن حالياً بدأ النظر للعنصر البشري كمدخل للميزة التنافسية.
- 4- اتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال الأعمال والعلاقات العمالية، هذا التدخل فرض على التنظيمات بمختلف أشكالها وأحجامها توفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالأفراد.
- 5- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم ووعيهم وثقافتهم بحيث لم يصبح العمال يتطلعون للحصول على الأجود وكفى، بل أكثر من ذلك، لذا تطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على انتشار إحصائيين في علم النفس والاجتماع.
- 6- زيادة دور وأهمية دور المنظمات العمالية والنقابات في الدفاع عن حقوق العمال، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين مما تطلب الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والتنظيمات العمالية، ومن ثم كانت ضرورة وجود جهاز يعمل على خلق التعاون بين الإدارة والعمال فعلياً.
- 7- الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المنظمات، واستخدامها لعمال مختلفين في ثقافتهم وكفاءاتهم وكذلك جنسياتهم مما حتم وجود إدارة متخصصة بهذا المورد.

2 - 4 أهداف الموارد البشرية: -

- ترمي إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف متعددة وتتمثل في الآتي (كامل وآخرون، 2018: 7) :-
- 1- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- 2- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري عن طريق التدريب وتوفير مناخ عمل مناسب.

- 3- زيادة درجة الرضا والولاء والإنتاج من خلال وضع هيكل عادل للأجور، وسياسة واضحة للترقية، ووضع نظام موضعي لقياس وتقييم أداء العاملين.
- وفي ضوء ذلك يمكن القول إن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في: -
- 1- أهداف مجتمعة: وتعني أن تفي إدارة الموارد البشرية بمسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية.
 - 2- أهداف تنظيمية: وتعني أن تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية.
 - 3- أهداف وظيفية: وتعني دور إدارة المورد البشرية في تمكين الوحدات التنظيمية الأخرى من القيام بأنشطتها عند المستوى المطلوب، وذلك من خلال توفير العنصر البشري اللازم لكل نشاط والذي يتسم بالقدرة على العمل والرغبة في العمل.
 - 4- أهداف شخصية فردية: وتعني أن تساعد إدارة الموارد البشرية العاملين في المنشأة في تحقيق أهدافهم الشخصية.
 - 5- رفع الحافز لدى الموظفين والتزامهم بالعمل.
 - 6- استقطاب وتعيين أفضل الموارد البشرية. (كامل وآخرون، 2018: 8).
 - 7- تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين والموظفين التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم (الحري، 2012: 22).

2 - 5 سياسات إدارة الموارد البشرية:

من وجهة نظر استراتيجية نعتبر وظيفة الموارد البشرية الرابط الأساسي بين مختلف وظائف المنظمة ومزودها بالكفاءات اللازمة والقدرة على تحمل المسؤوليات وإيجاد الرؤية الصائبة في ظل محيط يتصف بالتعقيد والتحول السريع ويظل الهدف الرئيسي من إيجاد اهتمام أوسع بوظيفة الموارد البشرية هو جذب ودعم والمحافظة على الأفراد وذوي القدرات الكامنة الكبيرة، وبغرض إشراكهم في تطوير المنظمة وزيادة من قدراتها في مجابهة المحيط المتنوع.

ومن بين السياسات التي تشكل اهتمامات للمشرفين عموماً يمكن أن نذكر: دعم وتشجيع هؤلاء للمشاركة في اتخاذ القرارات، الاستشارة، التوجيه طويل المدى والاتصال الحر والمفتوح وما إلى ذلك من السياسات التي بإمكانها تنقية المناخ التنظيمي السائد من المظاهر السلبية (Bayad. Nebenhaus.1996).

2-6 ماهية استراتيجيات الموارد البشرية: -

تعرف استراتيجيات الموارد البشرية: - بأنها ممارسات العامل عالية الأداء أو أفضل الممارسات وهي القرارات والإجراءات التي تهتم إدارة الموظفين على جميع المستويات في الأعمال، والمتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية (القاضي، 2012: 13).

كما عرفها (Marescauxetal، 2013:5) بأنها: " جميع الأنشطة المرتبطة بإدارة شؤون الموظفين داخل المنظمات " ويشار إلى هذه الأنشطة عادة باسم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتمثل في (الاستقطاب، التدريب، الحوافز) وتهدف إلى خلق قيمة مضافة للمنظمة وكما تعرف بأنها (فراج، 2015: 3): هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشمل على ممارسات وبيانات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد، العنصر، الثري في العمل، وتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط وممارستها والسياسات مع الاستراتيجية العامة، المنظمة وتعمل على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة.

2-7 مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية: -

مر مفهوم إدارة الموارد البشرية بمراحل تطويرية فكرياً وتطبيقاً إلى أن تبلورت كمفهوم استراتيجي، إذ أن الإدارة الموارد البشرية أوسع وأشمل من مفهوم إدارة الأفراد التي تعد وظيفة تتكون من مجموعة من نشاطات الأفراد العاملين، وهي أوسع من كونها تلك الإدارة المهمة بشؤون الأفراد العاملين بالمنظمة.

إنما هي مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمتراصة مع استراتيجيات المنظمة من خلال التوافق بين كافة نشاطات الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية (الجرجري، 2006: 37).

واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعد نمطاً مخططاً لنشاطات واستخدامات الموارد البشرية التي تتمكن إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها، إذ أن الموارد البشرية هي الأساس في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالتكنولوجيا المتطورة وأنظمة التصنيع والأساليب الرقابية الحديثة لا يمكن أن تحقق مزايا تنافسية للمنظمة إلا من خلال الأفراد العاملين (oeet al، 1994: 45).

تعرف أيضا بأنها نهج لاتخاذ القرارات بشأن خطط المنظمة في شكل سياسات وبرامج بشأن توفير الموارد، إدارة الأداء، التعلم والتطوير، المكافآت، وعلاقات الموظفين (Hrmstrong، 2009: 115).

واستراتيجية الموارد البشرية هي عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل أو من ثم تأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة (عنتر، 2010: 84).

2-8 دور استراتيجيات الإدارة والموارد البشرية: -

أن المنظمات الفعالة التي تعمل في بيئات تنافسية عالية تقوم بتشجيع إدارة الموارد البشرية لتلعب عدة أدوار في المنظمة بغية تحسين الإنتاجية وتعدد نوعية حياة العمل فيها والحصول على الميزة التنافسية (Schuler، 1995: 34).

لتوضيح أدوار إدارة الموارد البشرية والتي تتلخص بالآتي:

1- دور إرشادي استشاري:

يحتل مدراء إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تقديم الإرشادات والاستشارات إلى الإدارة العليا حول الاستراتيجيات وممارسة المطلوبة من خلال التركيز على السياسات والممارسات الحالية والمقترحة لمختلف المجالات وزيادة أساليب الدافعية والمعنوية في العمل.

2- دور التحفيزي:

تقدم إدارة الموارد البشرية خدمات تتعلق بإثارة وتحفيز الإدارة العليا لمناقشة الأنماط القيادية الإدارية، الثقافية، المناخ التنظيمي في المنظمة، إذا تعد ذلك ضرورة لتطوير وجهات نظر الإدارة ومشاعرها الذاتية باتجاه التقدم للأفضل.

3- دور تشجيعي:

تقوم إدارة الموارد البشرية في تحديد المشاكل التنظيمية ومسبباتها مع وضع الحلول المناسبة والبرامج اللازمة على سبيل مثال، الإرشاد الوظيفي، نظام الحوافز، حلقات التوعية، وهنا لا بد أن توصف وتحلل المشكلة قبل تنفيذ البرنامج المناسب.

4- دور تقييمي:

وهو من الأدوار الصعبة، إذا يتطلب قيام إدارة الموارد البشرية بعملية تقييم فاعلية السياسات والممارسات المختلفة والتي تدعم (تدقيق إدارة الموارد البشرية) وهي عبارة عن مراجعة منتظمة لجميع الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وتحليلها، وتهدف هذه العملية إلى تحقيق عدة فوائد منها (سالم وصالح، 1991: 292):

- 1- تطوير مساهمات التي تقدمها الإدارة في تطوير المنظمة.
- 2- يحفز العاملين في إدارة الموارد البشرية على تبني مسؤولية أكبر وتخصص فني أعمق في مجالات علمهم.
- 3- تهيئة الفرص الجيدة لقبول التغييرات المطلوبة.
- 4- تخفيض تكاليف خاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال استخدام إجراءات فعالة للأفراد العاملين في المنظمة.

2-9 أهمية استراتيجيات الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية بوصفها أهم موارد العملية الإنتاجية ولأبد من توفر الكفاءات الجيدة والقادرة على إدارتها لتحقيق الأداء المتفوق بشكل كفاء وتعمل على تحديد مشاكل موارد المنظمة وتوفير الحلول لها، كما أنها قادرة على التأثير وزيادة الالتزام لدى الموظفين عن طريق زيادة دافعيتهم، (3: 2009 Yahayaetal).

وتشكل أهمية استراتيجيات الموارد البشرية أحد مدخلات المهمة للاستراتيجيات الكلية للمنظمة وأن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصر حاسماً في خلق الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء (122: 2003، Bratton 8 Cold).

وأوضح (12: 2003 Dissler)، أن أهمية استراتيجيات الموارد البشرية تتخلص بالعلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين أدائها وتطوير فعال من أجل زيادة فعاليتها وإبداعها.

ويرى أيضا (10: 2010، Robbin 8 Cold)

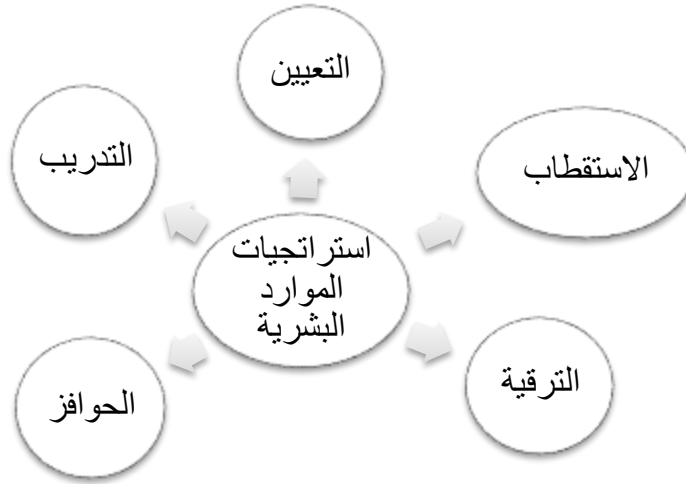
أن أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نابعة من أنها مصدرًا من مصادر الميزة التنافسية وتحقيق النجاح التنظيمي وذلك من خلال المنافسة بين العاملين، وتؤدي إلى تحسين

الأداء، والتغيير التنظيمي من خلال ممارسات عمل ذات أداء عالٍ يؤدي التي ارتفاع كل من أداء فرد والأداء التنظيمي (الزهري، 2000: 261).

2-10 أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: -

تركز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين منظمة ما لمواردها البشرية لتساعد في الإبقاء على قدرتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل فيعرفها (Dyer, 1984) بأنها الخطة العامة والشاملة لمنظمة في استخدامها الفعال لأفرادها بغرض انجاز مهمتها وتحقيق أهدافها.

ثم الاعتماد في هذا البحث على خمسة استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية هي (الاستقطاب، التعيين، الترقية، التدريب، الحوافز، ويمكن توضيحها في شكل (1) كما يأتي: -



شكل رقم (2) يوضح أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المصدر : إعداد الباحثة.

2-10-1 الاستقطاب:

2-10-1-1 مفهوم الاستقطاب:

وهو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل للاختيار بينهما، لشغل وظائف شاغرة وفق المواصفات التي تحددها الشركة (كافي، 2014: 115).

تعد وظيفة الاستقطاب أحد الوظائف الرئيسية لعملية التوظيف في المنظمة فبعد التفوق في وصف الوظائف ومواصفات شاغلها، تبدأ وظيفة الاستقطاب إذا تكون مشبعة بالمعلومات من قبل تخطيط الموارد البشرية.

ويعرف (الدليمي، 2013: 32) الاستقطاب بأنه عملية جذب الأفراد في الوقت المناسب والذين تتوفر فيهم مؤهلات المناسبة لشغل **الفجوة الوظيفية**.

وأخيرا عرف (السبعائي، 2011: 46) الاستقطاب بأنه " عبارة عن نشاطات والإجراءات الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لمليء الفجوة الوظيفية بالعدد والتنوعية المطلوبة وفي المكان والزمان المناسبين للمنظمة (السبعائي، 2011: 46).

وعرف الباحث الاستقطاب بأنه هو العنصر الأول من عناصر التوظيف، ويعرف على أنه البحث عن الأفراد القادرين على ملء الوظائف الشاغرة في العمل، واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم.

2-1-10-2 أهمية الاستقطاب:

تكمن أهمية الاستقطاب في البحث عن مرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، وتحديد سوق العمل المستهدف في ضوء القدرات والمهارات والمعارف المطلوبة للوظائف الشاغرة، وتوفير مدخلات لعملية الاختيار والتعيين، لذا فالعملية تستهدف تحقيق الموازنة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من سيشغلها مستقبلا (حريم، 2013: 135).

تبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد الآتية: -

1- تهدف عملية الاستقطاب بصفة عامة إلى محاولة خلق أكبر تجمع من العاملين الذين تتوفر لديهم رغبة العمل في المنظمة (المغربي، 2013: 118).

2- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين (نوري، 2011: 172).

2-1-10-3 مصادر الاستقطاب: -

هناك مصدران أساسيان لاستقطاب الموارد البشرية وفيما يأتي شرح مختصر لكل منهم.

1- المصادر الداخلية:

وهذا يعني أن المنشأة تعتمد في الأساس عند تعبئة الوظائف الشاغرة فيها على العاملين فيها الذين تتوفر فيهم متطلبات الوظيفة ومؤهلات الأشخاص المطلوبة، ويستخدم في هذا النوع من مصادر أسلوبان أساسيان هما:

- الترقية من الداخل: يقصد بها ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة شاغرة والتي تكون في العادة ذات مستويات أعلى من وظيفته الحالية، ويكون هذا الشخص من بين العاملين من نفس الإدارة أو القسم.

- الإعلان والتنافس: هذا يعني القسم بالإعلان داخليا وذلك عن طريق لوحة الإعلانات في منشأة، أو عن طريق إصدار وتوزيع وتعميم بذلك على العاملين لإعلامهم بوجود وظيفة أو وظائف شاغرة مع تحديد مؤهلاتهم (الخليل، 2018: 65).

مزايا استخدام المصادر الداخلية في الاستقطاب:

- 1- تؤمن استقرار العاملين في المنشأة وترفع الروح المعنوية.
- 2- تخلق الشعور بالأمن بين العاملين.
- 3- تخفيض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب القوى العاملة من خارج المنشأة.
- 4- تعمل على تشجيع المديرين والعاملين في مستويات الإدارية للعمل بجد حتى يمكن ترقيتهم إلى مراكز أعلى.

عيوب المصادر الداخلية في الاستقطاب:

- 1- إصابة روح المعنوية بالانتكاس إذا ما تم ترقية أفراد غير ملائمين إلى مناصب شاغرة في حال تطبيق أسس غير موضوعية.
- 2- قلة عدد الأفراد الذين تجرى المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية لوظائف أعلى.
- 3- حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنشأة لو أنها قامت باختيار وتعيين أفراد من الخارج لتعبئة الوظائف شاغرة فيها (الخليل، 2018: 65).

المصادر الخارجية: -

قد تلجأ المنشأة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف شاغرة ومن أهم:

- 1- طلبات الاستخدام وقوائم الانتظار.
- 2- الإعلان عن الوظائف شاغرة من خلال وسائل الإعلان والإعلام المختلفة مثل المذيع، التلفاز، والمجلات.
- 3- نقابات العمال.

4- توصيات العاملين في المنشأة بمن يعرفونهم من ذوي الخبرة والكفاءة.

مزايا استخدام المصادر الخارجي في الاستقطاب:

- 1- إقامة علاقات عامة مع جهات متعددة يكون لها آثار ايجابية كبيرة في المستقبل.
- 2- إمكانية تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج.

عيوب المصادر الخارجية في الاستقطاب:

- 1- ضعف الروح المعنوية لأفراد الموارد البشرية بالمنشأة وفقدان حماسهم وانخفاض كفايتهم الإنتاجية.
- 2- تكاليف تدريب العاملين الجدد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل.
- 3- عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملائمة وصلاحية الفرد لكل وظيفة.
- 4- حاجة الفرد المعين من الخارج للمنشأة لفترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنشأة. (الخليل، 2018: 66)

2-10-2 التعيين: -

مفهومه: تمثل وظيفة التعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى المناسبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة. ويعرف بأنه: هو الذي يساعد في توظيف من هو الأفضل **لصيانة الاستراتيجية** وتوظيف الأفراد في المنظمة الأكثر فاعلية في تنفيذ الاستراتيجية. (كاران، 2013: 54).

وأيضاً: هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة، لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه، مقومات ومتطلبات شاغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا طبقاً لاختيار معايير التي تطبقها المنظمة. (ماهر، 2014: 86).

2-10-2-1 أهمية التعيين:

- تبرز أهميته في عدة نقاط يمكن تلخيصها كالاتي (العفيفي، 2016: 26) :-
1. تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، إن الشخص الذي يشعر أنه تم تعيينه في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وقدراته.
 2. أن فعالية النظام تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية، حيث يوفر لهم هذا النظام أجوراً عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم.
 3. أن اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاته وقدراته، يضمن إنتاجيه عالية ويجعل أمر تدريبه سهلاً.
 4. أن أداء أي منظمة، يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكلما كان العاملين لديهم الخبرة ومهارات المطلوبة انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المنظمة، والعكس صحيح.
 5. أن عدم موضوعية الاختيار يجعل الشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها، يكون ولاؤه للشخص الذي حسابه في تلك الوظيفة لا للمنظمة التي يعمل فيها (العفيفي، 2016: 26).

2-10-2-2 أهداف التعيين:

- ويرى (العفيفي، 2016: 28) أنه من أهداف التعيين الآتي :-
1. اختيار أفضل القدرات والمهارات.
 2. تطوير آلية العمل لرفع كفاءة أساليب العمل.
 3. تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.
 4. الاحتفاظ بالقوى العاملة المنتجة وتفضيل القوى المحلية.
 5. تحقيق التوازن بين العرض والطلب.
 6. وضع معايير حديثة الاختيار والتعيين مرتبطة بالاحتياجات.

2-10-2-3 خطوات عملية الاختيار والتعيين

- طلبات الاستخدام:

تبدأ إجراءات الاختيار عادة بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها، وقد يتم الإعلان داخل أو خارج المنشأة، وقد يتم الاتصال بمكاتب توظيف متخصصة، وبناء على هذا الإعلان

يحضر إلى المنشأة بعض من راغبي العمل، ويتم استقبالهم وتعد لهذه مقابلة مبنية لاستبعاد بعض منهم، الذين لا تتوفر فيهم بعض الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختبار وفي حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين من خلال المقابلة المبنية، يطلب من المتقدمين استيفاء طلبات الاستخدام وعادة ما تكون هذه الطلبات مطبوعة وجاهزة، ومصممة بشكل خاص بواسطة المنشأة، وتصميم طلب الاستخدام هو الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات عن المتقدم للوظيفة التي بدراستها تتضح مقدرته ودرجة صلاحيته (العريفي ، 2012 : 91)

- الاختبارات:

بعد تأكد الموارد البشرية من توافر الشروط العامة الواجب توافرها في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الحالية، تبدأ الخطوة الآتية، وهي إجراء مجموعة اختبارات المفاضلة بين المتقدمين وللتأكد من إمكانية نجاح الشخص في أداء العمل أو الوظيفة وقد ينظر البعض إلى هذه الاختبارات كونها الوسيلة الموضوعية للاختيار على أساس الجدارة والصلاحية دون التأثير بالنواحي الشخصية والاجتماعية والبعد عن التحيز والمحاباة الشخصية.

- أنواع الاختبارات:

يوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص وقدرات معينة لدى طالبي الوظائف فهناك اختبارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد، وأخرى لتحديد مدى استعدادهم ودرجة اهتمامهم بمهمة معينة، ودراسة مدى إمكانية الشخص على التكيف بسرعة في الظروف المختلفة، ويمكن تقسيم الاختبارات بصفة عامة إلى الأنواع الآتية (العريفي، 2012: 96).

1. اختبارات الأداء.
2. اختبارات الذكاء.
3. اختبارات الاستعداد والقدرات.
4. اختبارات الميول للعمل.
5. اختبارات الشخصية.
6. اختبارات الاتجاهات.

الشروط الواجب توفرها في الاختبار الجيد:

- هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد، حتى يتم الاعتماد عليه والاطمئنان إلى نتائجه، ومن هذه الشروط (العريفي، 2012: 96):
1. يجب أن يكون الاختبار صادقاً في قياس الشيء المصمم من أجله وصدق الاختبار يعني قدرته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار.
 2. يجب أن يكون الاختبار ثابتاً أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف، وفي جميع المواقف التي طبق فيها.
 3. أن يكون الاختبار موضوعياً، أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد بحيث لا يترك مجالاً للبس سواء في ذهن الشخص محل الاختبار أو في ذهن المصحح.
 4. أن يكون الاختبار متقناً أي أن يعطي نتائج واحدة لدى الجميع.
 5. أن يكون مستوى الصعوبة أو السهولة معقولاً بالنسبة للمجموعة المختبرة، فلا يكون سهلاً للغاية، أو صعباً بحيث لا يكشف أو يميز الأفراد الصالحين من غير الصالحين.
 6. أن توضع قواعد وشروط تحدد كيفية تطبيق الاستخدام وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة.

- المقابلات الشخصية:

تجري المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة اعتقاداً منها بأن طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة.

وتعد مقابلة الاختبار أكثر طرائق الاختيار انتشاراً في الوقت الحاضر، إذ أن الكثير من المنشآت لا تستخدم الاختبارات السيكولوجية نظراً لحاجاتها إلى أخصائيين ذوي قدرة وخبرة لتصميمها، وهو لا يمكن أن يتوفر للكثير من المنشآت الصغيرة، كما أن المقابلة تمكن من قياس بعض النواحي بدقة تفوق الاختبارات كالحكم على شخصية الفرد وميوله وسماته وتوافقه الاجتماعي.

- أنواع المقابلات الشخصية:

يمكن تقسيم المقابلات إلى الأنواع الآتية (العريفي، 2012: 98): -

1. المقابلة غير الموجهة.
2. المقابلة الموجهة.
3. المقابلة المتقنة أو النموذجية.
4. المقابلة الانفعالية.
5. المقابلة عن طريق لجنة.
6. المقابلة الجماعية للمتقدمين.

- التأكد من صحة البيانات والاستعلام عن طالبي التوظيف (تحريرات عن طالب العمل):

تعتمد الإدارة في التحقق من صحة البيانات التي أعطاها المتقدم على آراء أصحاب الأعمال الذين عمل معهم سابقاً، وكذلك أصدقائه وأساتذته فبحكم اتصالهم الطويل به يعتبرون في موقف أفضل لإعطاء فكرة صحيحة عن أخلاق وقدرة المتقدم، ورأيهم في هذا الشأن يكون كبير القيمة

إذ لم يكن فيه تحيز، وفي الواقع تتوقف قيمة رأي هذه المصادر على درجة ثقة الإدارة فيهم، وأهمية التحريات عن طالبي العمل لأن البعض قد يعطون أو يدلون بمعلومات غير صحيحة.

- الترشيح للتعين:

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، يعد التشاور مع المدير المختص (مثلاً مدير المشتريات والمخازن في حالة التعيين في وظائف بإدارة المشتريات والمخازن، تقوم إدارة الموارد البشرية بالمنشأة، بإعداد كشوفات بأسماء المرشحين الصالحين للتعين، تمهيداً لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة المختصة (العريفي، 2012: 102).

- الفحص (الكشف) الطبي:

تتطلب عملية وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة له إلى جانب المعلومات عن خبرة المتقدم للوظيفة ومؤهلاته، وشخصيته ومعلومات عن حالته وقدرته الجسمانية على أداء

واجبات الوظيفة، وهذه المعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق إجراء الفحوصات الطبية.

ويهدف الفحص الطبي إلى تحقيق أهداف رئيسة، أهمها (العريفي، 2012: 103):

1. حماية الموظف إذ يضمن وضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته وظروفه الصحية.
2. حماية باقي الموظفين، وذلك باستبعاد المتقدم للوظيفة المصاب بمرض معدي.
3. ضمان الاستفادة من الموظف على الوجه الأكمل من وجهة نظر المنشأة والاستفادة من البيانات التي يمكن الحصول عليها من الكشف الطبي.
4. تقليل تكاليف العمالة عن طريق تفادي مشاكل الغياب والمرض والحوادث للعاملين.

- اتخاذ قرار التعيين:

بعد تصفية المرشحين للعمل من خلال المراحل السابقة، يصبح اتخاذ قرار تعيين المرشحين المقبولين أمراً واجباً وقد تواجه المنشأة بعض المشاكل في هذه المرحلة، مثال ذلك مشكلة زيادة عدد الأفراد الصالحين للعمل عن عدد الأفراد المطلوبين وفي هذه الحالة قد تتم المفاضلة بينهم على أساس السن الأصغر أو الأكبر إذا كان للسن أهمية في أداء الوظيفة. أو على أساس الجنس بتفضيل المرشح الذكر عن المرشحة الأنثى إذا تطلب الأمر ذلك. وهناك مشكلة أخرى هي مشكلة سلطة الاختيار النهائي والتوصية بالتعيين. يرى البعض أن ذلك من اختصاص إدارة الموارد البشرية، لأنها هي التي قامت بتفريغ البيانات الخاصة بالمقدمين، وتشرف على جميع مراحل الاختيار. ويرى البعض أن يكون لمديري الإدارات أو رؤساء الأقسام المختصين سلطة استبعاد بعض الأفراد والتوصية النهائية بالأفراد المقبولين (العريفي، 2012: 104).

2-10-3 الترقية:

مفهومها:

وهي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفية أخرى ذات مستوى أعلى مسؤولية أو سلطة وتغيير حق من حقوق الموظف، وقد عرف المشرع الجزائري على أنها: (التحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وتترجم أما تغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك).

تعرف أيضا على أنها: تقدم الأفراد العاملين وانتقالهم من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى، أي انتقال الفرد من العمل ذي مسؤوليات الأقل إلى عمل ذي مسؤوليات ومكانة وموقع أفضل يتطلب مهارات أعلى قد يتبعها زيادة في الرواتب أو الأجور المدفوعة (الخليلي، 2018: 131).

2-10-3 أهمية الترقية:

تبرز أهمية الترقية في عدة نقاط كالآتي وهي:

أن التطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسئول والموظف إلى تحقيق أهدافهم، وتبرز أهمية الترقية في عدة نقاط كالآتي هي: -

1- أن طموح الموظف في الحصول على مرتب أعلى وأحسن يفتح له المجال في الاستمرار والبقاء فيه.

2- تعمل على جذب أفراد جدد للعمل والاحتفاظ بهم.

3- تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة والنظام باعتبارها أنها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين.

4- إذا كان هناك برنامج للترقيات مطبق صحيحاً فإنه يعمل على تحسين كفاية الأفراد ورفع المنافسة فيما بينهما في العمل مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة والإنتاج. (إسماعيل، 2010: 26).

2-10-3 أنواع الترقية:

هناك نوعان من الترقية وتعتبر كل منهما قائما بذاته: -

- الترقية في الدرجة: أن الترقية للموظف من درجة إلى درجة التي تعلوها مباشرة تتم وفقاً لأقدمية معينة في منصب عمله وتكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري الذي عين به **الموظف**.

والى جانب الأقدمية التي يجب أن تتوفر في الموظف لا بد من توافر معايير الكفاءة لديه والتي تقاس بالنقاط والتقدير العام الذي يعطي للموظف سنويا.

غير أن الترقية من الدرجة الأولى إلى باقي الدرجات يختلف فالترقية تتم بمجرد مرور ثلاث سنوات على تاريخ التوظيف.

- الترقية في الرتبة: تتم هذه الترقية بنقل الموظف من فئة وظيفية إلى فئة أعلى وبذلك رتبة أعلى ذات مسؤوليات واختصاصات مختلفة، إذا كان يتمتع بمستوى تأهيل كافي أو يكون قد اجتاز بنجاح أحد الاختبارات المهنية. (إسماعيل، 2010: 27).

2-10-4 التدريب: -

مفهومه:

يعد التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أية منظمة مهما كانت طبيعية ونوع عملها واختصاصاتها، وأنها الوسيلة الأفضل لإعداد الموارد البشرية وتحسين أدائها هو التدريب لذا يلقي التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة وأصبح التدريب دوراً رئيسياً في تقوية الكفاءات جزء من تنفيذ الاستراتيجية.

فالتدريب (هو عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعية الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة). (الطائي، العبادي، 2015: 77)

ويعرف الباحث التدريب بأنه " هو الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفية معينة " .

2-10-4-1 أهمية التدريب:

تتمثل أهمية وفوائد التدريب في المجالات الآتية (عباس، 2006: 187):

1- أهمية للمنظمة.

2- أهمية للعاملين.

1- أهمية التدريب للمنظمة:

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد الآتية للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذا أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقلص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يسهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

2. أهمية التدريب للعاملين:

يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين، أهمها:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة، وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة، أو المهارة أو كليهما.
- يسهم في تنمية القدرات الذاتية لإدارة والرفاهية لدى العاملين.

2-10-4-2 أهداف التدريب:

تتمثل أهداف التدريب في الآتي (عبد الوهاب، على وآخرون، 2008: 169):

1. تكوين وتنمية وصقل مهارات الأفراد والجماعات بما يسهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.
2. تنكير العاملين بقواعد وأساليب الأداء، وتعريفهم بما يستحدث من أدوات وأجهزة.
3. تكوين صف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة، وتحقيق لا مركزية الأداء والاحلال محل القيادات.
4. تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات باستخدام مزيج من المداخل التقليدية للتدريب ومدخل التطوير التنظيمي.
5. المساهمة في إعادة التنظيم الإداري، والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات.

ويمكن تلخيص أهداف التدريب في سعيه نحو التنمية والتغيير في أربعة نقاط، وهي:

1. تحسين طرائق وأساليب الأداء، ومن ثم زيادة الإنتاجية.
2. تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم في مجال أعمالهم علمياً وعملياً.

3. تغيير السلوك والاتجاهات في مجال علاقات العمل.

4. تمكين العاملين من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي، والإلمام بأساليب العمل الحديثة.

<https://www.abahe.co.uk/b/human-system-61.pdf>

2-10-4-3 دوافع التدريب:

من خلال مفاهيم التدريب وأهميته نجد أن دوافع التدريب تتمثل في الآتي (حسين، 2001، 98).

1. زيادة الإنتاج، وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان، ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.

2. تحسين في نوعية الإنتاج، إذ أن تدريب الفرد على أداء عمله وفق شروط معينة يعني أداءه بنوعية عالية.

3. الاقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها، وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.

4. رفع معنويات العاملين، إذ يشعر العامل عبر التدريب بجدية المؤسسة في تقديم العون له، ورغبتها في تطويره، وتمتحن علاقته مع مهنته التي يعيش منها؛ مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.

5. توفير القوة الاحتياطية في المنشأة، إذ يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

6. التقليل من الإشراف؛ لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرائق أدائها، وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.

7. القلة في حوادث العمل، أن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرائق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها مما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية، ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

8. التدريب الخاص بالمشرفين والإداريين، لم يقتصر التدريب على القوى العاملة المنتجة فقط، بل الإداريين والمشرفين مما يزيد من قدراتهم في الإدارة والتخطيط وعملية اتخاذ القرار.

9. قلة في معدل دوران العمل، أن تدريب العاملين وزيادة مقدرتهم وتلقيهم المعارف التي تتفق ومداركهم يعني اهتمام الإدارة بهم، مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل، ومن ثم زيادة استقرارهم، وقلة تركهم للعمل في المؤسسة.

2-10-5 الحوافز

مفهومه:

ويشير مفهوم الحوافز إلى أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان، وتؤثر على سلوكه وتصرفاته ينظر إلى الحوافز على أنها تشكل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر.

و تعرف الحوافز بأنها : كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيع العاملين على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج (<https://mawdoo3.com>).

2-10-5-1 أهمية الحوافز:

تتلخص أهمية الحوافز في الآتي (الموسوي، 2008، 320):

1. تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن الاختيار السليم للحافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة وتحسين نوعيته.
2. تسهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.
3. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
4. تسهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين من العمل، كما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج، وارتفاع معدلات **التكلفة، والغياب المستمر، والمنازعات، والشكاوى، ودوران العمل.**

2-10-5-2 أهداف الحوافز:

عملية تحفيز العاملين أهداف لا يبد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات، كآلاتي (الموسوي، 2008، 231):

1. تحسين الإنتاجية.
2. رفع الروح المعنوية للعاملين.
3. الاحتفاظ بالعاملين المميزين.
4. تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
5. تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.
6. تحقيق الأهداف الاقتصادية التي من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة.
7. تحقيق الأهداف المعنوية، فمن خلال الحوافز يتمكن الفرد أن يعمل بانتقائية من خلال الحوافز التي توفر للفرد الأجواء المنافسة.
8. زيادة اهتمام العاملين بالآلة والمعدات والتجهيزات، مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها.
9. تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج.

2-10-5-3 أنواع الحوافز:

• الحوافز الإيجابية:

وهي الحوافز التي تنمو روح الإبداع والتجديد، وتشمل:

1. الحوافز المادية: وهي الأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، ويشكل الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة لزيادات الدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل: التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.
2. الحوافز المعنوية: تشمل الترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة وضمن استقرار العمل، وتفويض الصلاحيات (زويلف، 1994، 276).

• الحوافز السلبية:

- يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، ومن ثم تكون دافعاً يعمل على دفع الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته (الدروبي، 2006، 95).
- و يقسم (ربايعة، 2003، 50) الحوافز السلبية على أساس أنها :
1. حوافز مادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوة الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.
 2. حوافز معنوية: العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات.
 3. حوافز فردية: تقدم هذه الحوافز للفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين، يكون قد أنجزه، أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية.
 4. حوافز جماعية: توجه هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم محدد وتساعد الحوافز الجماعية على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة، وزيادة الإنتاجية وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين. وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء (الخراشة، 2000، 52).
 5. حوافز التميز: هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي، واتصاله بالحافز للإنجاز، يكون حافز التميز دافعاً لتشجيع **العاملين بماذا على** التمايز في أدائهم (أبو بكر، 2004، 50).

2-10-5-4 خطوات عملية التحفيز:

- إن عملية التحفيز تنطوي على عدد من الخطوات يمكن تلخيصها بالآتي (يزيك، 2009، 113):
- 1- تحديد فهم الهدف من عملية التحفيز.
 - 2- ضرورة التنبؤ بطبيعة رد فعل الأفراد (الاستجابة) لمتطلبات التحفيز.
 - 3- اختيار أسلوب التحفيز (المعنوي والمادي) الذي يتلاءم مع طبيعة كل من المهمة أو العمل أو الاستجابة المتوقعة التي تم التنبؤ بها.
 - 4- اختيار نوع الحافز التي تساعد على تحويل الاستجابة المتوقعة إلى نتائج المرغوبة.
 - 5- التبليغ بعملية التحفيز.
 - 6- مراقبة نثر عملية التحفيز على العاملين.

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

- 1-3 مقدمة
- 2-3 مفهوم التغيير التنظيمي
- 3-3 أهمية التغيير التنظيمي
- 4-3 أهداف التغيير التنظيمي
- 5-3 خصائص التغيير التنظيمي
- 6-3 أنواع التغيير التنظيمي
- 7-3 أساليب التغيير التنظيمي
- 8-3 مراحل التغيير التنظيمي
- 9-3 استراتيجيات التغيير التنظيمي
- 10-3 أبعاد التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

3-1 المقدمة:

تعتبر ظاهرة التغيير سمة من سمات العصر الحاضر، خاصة في ظل التغييرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال ومعها المنظمات الحكومية، حيث تخلق ضغوطاً كبيرة تفرض عليها التكيف والتأقلم معها حتى يكتب لها البقاء والاستمرار. فالحاجة للتغيير ومواجهة تحدياته العديدة تتزايد مع الثورة الهائلة في العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى تراجع المفاهيم الإدارية ونظم العمل التقليدية وإحلال محلها مفاهيم حديثة أكثر مسايرة للتطورات.

إن لعملية التغيير الأثر الأكبر على منظمات الحكومية وموظفيها على حد سواء، فالمناهج الإدارية الحديثة تحث المنظمات على التميز من خلال الأداء الصحيح من الوهلة الأولى، والوصول إلى أكفى استخدام للموارد المتاحة، **بدلاً ممن تضييع الوقت** والجهد في كشف الأخطاء وتصحيحها.

أما بالنسبة للموظفين فإن التغيير يساهم في إثراء الحياة العلمية والعملية، بشكل يضمن تغيير سلوكياتهم ونجاحاتهم **نحو العمل في المنظمة**.

3-2 مفهوم التغيير التنظيمي:

يعيش العالم اليوم عصر متطوراً، يتسم بالنمو الهائل في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية والفنية والإدارية مما يمكن أن نطلق عليه عصر التغيير في جميع المجالات، ويتم هذا التغيير بإيقاف متسارع حيث باتت مسألة التغيير التنظيمي حتمية وذلك بالنظر لاتساع مدى تأثير التغيير التنظيمي وحجمه.

التغيير كما ورد في القرآن الكريم:

يتميز منهج الدين الإسلامي عن المناهج الوضعية، بكونه شامل لكل أوجه الحياة وصالح لكل زمان ومكان منهج أنزله الله تعالى لتسعد به في الدنيا ونفوز بنعيم الآخرة، وهو يدعو إلى التغيير الإيجابي وينهى عن الجمود والتغيير السلبي، ولقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في عدة مواضع منها:

في قوله تعالى: ((وَالضَّالِّينَ وَالْمُتَّبِعِينَ وَالْمُرْتَدِّينَ وَالْمُتَّبِعِينَ أَدَانَ الْأَنْعَامِ وَالْمُرْتَدِّينَ فَلْيُغَيِّرَنَّ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُبِينًا)) [النساء، الآية 119].

حيث أن الله خلق عباده مفسطورين على قبول الحق وإيثاره، فجاءتهم الشياطين وبدلتهم عن هذا الخلق الجميل وزينت لهم الشرك والكفر والفسوق والعصيان، (السعدي، 2002: 183).

وقوله أيضا: ((ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ)) [الأنفال - الآية 53].

أي أن الله أنعم على البشرية نعم الدين والدنيا ويزيدهم إذا ازدادوا له شكراً، أما إذا كفروا فيسلبهم إياها ويغيرها عليهم كما غيروا ما بأنفسهم، والله الحكمة في ذلك حيث لم يعاقبهم إلا بظلمهم (السعدي، 2002: 303).

التغيير لغة:

التغيير هو اسم مشتق من الفعل "غَيَّرَ" بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله. (أبادي، 2008: 12).

أما التنظيم لغويا:

مصدر فعل نَظَّمَ، والنظم التأليف، وضمّ شيء إلى آخر، ونظّم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فأنتظم والتغيير التنظيمي من هذا المنطق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه. (أبادي، يعقوب، 1987: 346).

وللتعرف على معنى الإصلاح للتغيير التنظيمي نعرض مجموعة من تعريفات كما

يلي:

فالتغيير التنظيمي هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو سلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو الإجراءات وظروف عمل وغيرها، وذلك لغرض تحقيق التكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز. (إدريس، 2003: 362).

وعرف أيضا: هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع وأساليب عمل إدارة وأنشطتها مع تغييرات

وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى. (ماهر، 2000: 432).

وعرف أيضا: هو التحول، النقطة التوازني الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان. (السيد، 2000: 9).

وكما عرفها: (القيوتي، 2005: 229) هي استراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجيدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

وعرفها (ivanko، 2012:187) مصطلح يستخدم لوصف عملية التحول التي تمر بها الشركة من خلالها وتتمثل بإعادة توجيه وإعادة هيكلة الإدارة، الاندماج أو الاستحواذ أو تطور أهداف وغايات جيدة للشركة.

وعرفها (GRIFFIIV&MOORHEAD، 2013:524) عملية التغيير التنظيمي بأنها الإجراءات التي تبناها الإدارة لضمان قدرتها على الاستمرار في بيئة متغيرة معقدة وذلك من خلال إجراء التعديلات في الأنشطة وتطوير العمليات داخل المنظمة.

ويرى الباحث بأن عملية التغيير التنظيمي: تشير إلى عزم المنظمة على تبني أفكار أو أساليب عمل جديدة والتي بموجبها تؤدي إلى حدوث تعديلات جوهرية في بعض أجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية.

3-3 أهمية التغيير التنظيمي:

- تبرز أهميته في عدة نقاط يمكن تلخيصها كما يلي: - (الكيسي، 2010: 12).
1. تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين التي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
 2. تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
 3. تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح مكافآت.
 4. التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.
 5. تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
 6. ترشيد النفقات من أجل التحكم في تكاليف.
 7. تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تناسب أهدافها.

8. تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه والحزم في تنفيذه.

9. تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والاتفاق من أجل النجاح.

3-4 أهداف التغيير التنظيمي: -

تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغييرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما يكون عملية هادئة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي نجد أن (سي ولاقي والاس، 1991: 544).

1. الارتفاع مستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح الاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

2. يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.

3. لا بد من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة.

4. يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي ينتج تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

5. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة (العيان، 2004: 349).

6. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.

7. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

8. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

3-5 خصائص التغيير التنظيمي: -

يرى بعض الباحثين أن التغيير التنظيمي حالة تتميز بخصائص والتي تشمل (عرفة، 2002: 93).

1. التغيير عملية مستمرة:

فهو يعد من السمات الأساسية في عالمنا المعاصر فهو يواجه الأفراد والمنظمات دون استثناء، لذا يجب على الإداريين أن يتوقعوا التغيير وأن يجعلوا تنظيمهم أكثر مرونة بحيث يستوعب ما يحدث من تغييرات في البيئة المحيطة وإحداث التفسيرات في المنظمات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدث واحداً.

بل هو عملية مستمرة لأن التغيير مآ ولنا وهو بهذا يرتبط بعنصر الزمن ومن ثم يظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

2. التغيير عمل مخطط:

لكي يحقق التغيير التنظيمي هدفه لا بد أن يكون عملاً منظماً يقوم على أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجات معينة وتحقيق أهداف منظمة وهذا ما يميزه عن التغيير الغير مخطط أو التلقائي.

ويعتبر التغيير عملية استثمارية تحتاج إلى إنفاق أو توسع في الخدمات الحالية وتحسين نوعيتها مما يتطلب زيادة الإنفاق وتدبير الأموال.

3. التغيير مسؤولية إدارية:

يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسة في المستويات الإدارية المختلفة من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة الدنيا، على أن الالتزام الأكثر يقع على عاتق الإدارة العليا، فإذا لم تكن الإدارة العليا هي القائمة بالتنفيذ الفعلي فهي على الأقل تتخذ القرار النهائي له.

وتعمل على مساندة في المراحل المختلفة ومع أن مسؤولية التغيير جماعية داخل المنظمة فإن التغيير في المنظمات الكبيرة أو التغيير على النطاق الواسع يستوجب إسناد المسؤولية إلى شخص مسئول وجهاز متخصص داخل المنظمة ليقوم بدور عنصر التغيير.

4. التغيير عملية شاملة:

أن اعتبار التغيير عملية شاملة يجعله متماشيا مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظر الكلية والشمولية للشيء أو نظام محل اعتبار، ويتعامل التغيير التنظيمي مع المنظمة باعتباره نظاماً كاملاً.

والتغيير التنظيمي هو عبارة عن استراتيجية تدير المنظمة بأكملها لأحداث التغييرات في أساليب العمل، والعلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد والاستفادة من التقنية الحديثة واستيعابها وهي بذلك تختلف عن عملية التغيير التكتيكية التي تتناول أحد جوانب التنظيم أو ما يعرف بالتغيير الجزئي.

5. عملية التغيير تهدف إلى تحسين فعالية التنظيم:

إن عملية التغيير التنظيمي هي عملية هادفة يجب أن تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين مستوى الفعالية التنظيمية أي قدر ما تساهم في تحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت.

3-6 أنواع التغيير التنظيمي: -

يعتمد نجاح التغيير من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير فهناك عدة أنماط وأشكال من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف وهي على النحو التالي: (السلمي، 2001: 263).

حسب نوعية الاستجابة للتغيير:

1. التغيير استجابة لظروف خارجية، تباشر الإدارة في التغيير على مستوى التنظيم عند حدوث تغييرات خارجية تجعل الاستمرار في أداء العمل بنفس الطريقة السابقة أمر متعذراً أن تستجيب الإدارة لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماس والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها ولكن هذه النمط من التغيير قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل ويظل في صورة شعارات أكثر منه تغييراً حقيقياً.
2. التغيير لالتماس حل مشكلات ذاتية:

يحدث هذا النمط من التغيير بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم قد تتعلق هذه المشاكل بجانبين هامين هما:

- قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به.
- ضعف بعض عناصر التنظيم وعدم توافقها مع العناصر الأخرى.

3. التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه:

يهدف التغيير في هذه حالة إلى تمكين المنظمة من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفق لما يرتضيه التنظيم وهذا النمط من التغيير أصعب الأنماط وأعقدها لسببين هما:

- أن التغيير والتطور يتجه في الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض الأفراد أو جماعات العمل الذين لا يملك التنظيم السيطرة الكاملة عليهم.
- إن تحقيق هذه السيطرة من طرف المنظمة قد يعرضها للصراعات والتناقضات مع المنظمات الأخرى.

- حسب شكل التغيير: -

وفي هذه الأنواع يأخذ التغيير الصور التالية:

1. التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

يقصد بالتغيير الشامل كافة أو معظم القطاعات في المنظمة بينما التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة والذي يؤدي أحياناً إلى عدم التوازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فاعلية عملية التغيير.

2. التغيير المادي والتغيير المعنوي:

التغيير المادي كتغيير الأجهزة والمعدات (التكنولوجيا) بينما التغيير المعنوي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي والتغيير في طرق أداء العمل.

3. التغيير السريع والتغيير التدريجي: يعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير وحدته وعادة ما يتصف التغيير البطيء (التدريجي) أنه أكثر رسوخاً من التغيير السريع ولا شك أن درجة السرعة تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر المحدد الرئيس لسرعة عملية التغيير في المنظمة.

- حسب البعد الزمني: -

يمكن تصنيفها في ثلاث فئات:

1. التغييرات الظرفية الصغرى: نجد في هذه الفئة إن أفعالاً على المدى القصير بدون أثر مستمر، أو ذات تأثير ضعيف الأهمية، أو ذات مدى قصير ومحدود كما يمكن أن يتعلق بعدد قليل من الأفراد، رغم ظرفية هذه التغييرات، إلا أنها يمكن أن تكون ذات آثار مهمة على المؤسسة بتراكمها، كما يمكن أن تكون بناء مقارنة بالأهداف الأخرى حتى أن اختلفت مستويات التدخل.
2. التغييرات الظرفية الكبرى: يتعلق هذا الصنف بالأفعال الجديدة كما يتعلق بتحويل الأنظمة والقوانين في المنظمة إضافة إلى عمليات السير اليومي ويعتبر هذا النوع من أفضل الحالات، وذلك بكونه يكشف لنا عن الآثار الإيجابية الدائمة في الجانب الاجتماعي والاقتصادي كما يعتبر القاعدة التي يقوم عليها التغيير الديناميكي، فهو إذن استثمار حقيقي وذو آثار دائمة.
3. التغييرات المستمرة: يتعلق هذا النوع بعناية مبرمجة ومقيدة بأفعال التغيير الطرقي الكبير، فكلاهما يسير في نفس الاتجاه أو في نفس المعنى، وتغيير العمليات الخاصة بهذا الصنف من التغيير محور الاستراتيجية الداخلية للمنظمة.

3-7 أساليب التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسباب تجعل المنظمة تلجأ للتغيير التنظيمي، ومن أهم أبرز هذه الأسباب (عبد الباقي، 2010: 380).

1. أسباب هيكلية:

لقد بينت النظرية الكلاسيكية دراسة الهيكل التنظيمي والذي يشمل التغييرات المتعلقة بتقسيم العمل وخطوط السلطة والمسؤولية، وتحديد العلاقات بين الوظائف وتطبيق نظام اللامركزية يؤثر على التنظيم ككل مما يدفعه إلى إحداث التغيير المطلوب.

وقد بين "ريتشارد ل. دافت" أن إعادة الهيكلة أو ما يسمى أحياناً بإعادة تنظيم العمل تشمل تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في المؤسسة (المنظمة) مما يؤدي

إلى تنسيق أفقي ومرونة أكبر للاستجابة للتغيرات البيئية، ويتطلب ذلك من وجهة نظره طرح الأفكار القديمة التقليدية جانباً قيمياً من أداء العمل، واتخاذ الطرق الجديدة للقيام بالعمل. بالإضافة إلى أن هذا السبب يشتمل على كيفية تقسيم العمل والتنسيق بين وحدات وأجزاء التنظيم المختلفة.

2. أسباب بيئية:

تعيش المنظمة في أبعاد بيئية متعددة، اقتصادية، سياسية، اجتماعية، قانونية، سكانية وغالبا ما تكون هذه البيئة في حالة تغيير. فهي تتراوح بين الاستقرار والاضطراب وبما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها، فهي تتأثر بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة، وبالتالي فإن تلك التغيرات تؤثر على التنظيم مما يدفعه إلى دراستها وتحليل أسباب ومدى تأثير التنظيم بها. فهذا البحث وهذا التحليل يساعد التنظيم في محاولته للتكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها.

3. أسباب تقنية أو تكنولوجية:

تتمثل الأسباب الفنية أو التكنولوجية في التغيرات التي تستهدف العالم اليوم حيث تعد الاكتشافات والاختراعات التقنية وأجهزة الحاسب الآلي ووسائل الاتصال الحديثة والبريد الإلكتروني والانترنت من العوامل التي تساهم في استمرار المنظمة والقيام بعملية التغيير والتنظيم.

4. أسباب إدارية:

تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوب العمل داخل المنظمة على أدائها وأي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب يؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة. وقد بين التركي أن دور الإداري كمعبر عن التغيير " **Change agent** " يزداد أهمية حيث أن المسئول عن حدوث التغيير التنظيمي المطلوب، ويتم ذلك من خلال التعرف على مشاكل التنظيم ووضع الحلول لها، وكذلك من خلال تعديل نمط سلوكه الإداري وأسلوبه القيادي.

5. أسباب نفسية:

يتوقف نجاح التنظيم في تنفيذ أهدافه بالدرجة الأولى على موارد البشرية، ويحدد نجاح التنظيم في استغلال هذه الموارد المتوفرة لديه مدى نجاحه في تحقيق أهدافه، لذا فإن أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين أو في دوافعهم للعمل وفي أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل يؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه.

3-8 مراحل التغيير التنظيمي:

أشهر من كتب في عمليات التغيير هو "كيرت لوين" والذي يرى بأن أي تغيير لا بد وأن يمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:

1. مرحلة الإذابة Unfreezing stage.
2. مرحلة التغيير Changing stage.
3. مرحلة التجميد Refreezing stage.



شكل رقم (3) مراحل التغيير التنظيمي

المصدر (ماهر، 2004: 437)

1. مرحلة الإذابة: -

هي أهم مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة النظام (المؤسسة) ويمدى استعداده لممارسة التغيير، ولا شك في أن نجاح عملية تغيير النظام تتأثر إلى حد كبير باستعداد النظام الاجتماعي / النفسي للتغيير (عبد الباقي، 2002: 361).

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسياً ومعنوياً لاستقبال التغييرات أحداثها وذلك بإشعارهم بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث في بيئة المؤسسة وبأنها لا تمس مصالحهم بسوء

وهذا بإبراز العوائد والفوائد التي قد تترتب على التغيير، والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة وهذا في تغيير القوى البيئية الأخرى التي تؤثر في العاملين كنمط القيادة، نظم الحوافز وغيرها، بما يشجع العاملين على تقبل التغييرات المتعلقة بهم مباشرة.

ولهذا يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم وممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد ولا يمكن للمؤسسة أن يتم لها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة " بالإذابة " (اللوزي، 2004: 231).

حيث يتم تحديد الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمؤسسة من أي المتغيرات تؤدي إلى إثبات هذا الموقف، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي (ماهر، 2004: 437).

1. منع أي مدعّمات لأنماط سلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي بحب تغييرها وذلك بإظهار أي أنماط السلوك السيئة وهي شيء غير مرغوب فيه.
2. انتقاء تصرفات التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
3. إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً.
4. نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات البيئية قد يكون النقل إلى أحد أقسام أو إلى دورة التدريبية تدور حول مشكلة معينة.
5. تغيير بعض ظروف المحيطة بتصرفات السيئة فإذا كانت هي مثلاً " التأخير الغياب " فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء تصرفات قد تكون مثلاً تعتبر مواعيد الحضور والانصراف وعدد الساعات العمل والراحة.

2. مرحلة التغيير:

تعني هذه مرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة والأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي، والجماعي في المؤسسة، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل بل إنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد

من الأفراد ولكن جماعات العمل والمؤسسة أنماط جديدة من تصرف والسلوك والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم في التغيير إلى الأحسن. (ماهر، 2004: 439).

ولهذا فإنه يجب في هذه المرحلة التركيز على ضرورة تعلم الفرد لأفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام، لذلك في الهياكل الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تغيير مهارات وسلوك هؤلاء وتطويرها.

3. مرحلة التجميد:

تعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو استراتيجية جديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم المتغير حيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم اكتسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.

ويمكن القول إن هذه المرحلة تهتم بحماية والصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، والحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات ومحاولة معالجتها.
- توفير سبل الاتصالات المنفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.
- تكريم الأشخاص والجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.
- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج.
- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محل المستشارين.
- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل يتيح الزيارة من وقت إلى آخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير.

والجدول التالي يوضح ما سبق

الجدول رقم (1) يشير إلى مراحل عملية التغيير

الاولى	الثانية	الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير. - تقليص مقاومة التغيير.	- تغيير الناس. - تغيير العمل. - تغيير بناء التنظيمي. - تغيير التقنيات.	- تحرير نتائج. - تقييم نتائج. - إجراء تعديلات.

المصدر: - اللوزي، 2004، 229.

3-9 استراتيجيات التغيير التنظيمي:

يعتمد نجاح المؤسسة في أحداث التغيير أو فشله سواء كان مخططاً له بصورة مسبقة أو بصورة مفاجئة وطائفة على الاستراتيجية المتبعة في أحداثه (سويدان، 2001: 26).
ومن الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند أحداث التغيير نجد:

1. استراتيجية التغيير المتدرج:

تعتبر استراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة المتعامل مع التغيير سواء كان مخططاً له مسبقاً أو فرضته ظروف طارئة، وهي تتأثر بعوامل عديدة منها مهارة وقدرات العاملين ورغبة العاملين بالمشاركة وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح الاستراتيجية كالاتي:

- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير ويلعب دوراً كبيراً في تحديد ما هو تغيير وكيفية أحداثه.

- استراتيجية المشاركة المركزة: هنا تكون درجة الإلحاح للتغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشارك جميع العاملين.

وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة بحيث يجتهد الأفراد المهتمون في نجاح

عملية التغيير.

- استراتيجية أسلوب الإقناع (النوعية): يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة وهنا يكون الحاجز الرئيسي أما التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه.

فيحاول القائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق النوعية والتثقيف وإزالة المخاوف.

- استراتيجية أسلوب الإكراه: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير وهناك مقاومة عالية للتغيير.

وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً بالتالي يفضل اتخاذ هذا الأسلوب.

2. استراتيجية التغيير السنوي:

يعتبر إحداث التغيير السنوي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المؤسسة شيئاً مختلفاً تماماً ولنجاح استراتيجية التغيير يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

- استراتيجية البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب (محمد بن يوسف، 2011: 211).

- استراتيجية الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المؤسسة في أزمة وجميع العاملين في المؤسسة يدركون هذه الأزمة مع مقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سيقدر أن الناس يحملون فكراً عقلانياً، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يظن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح.

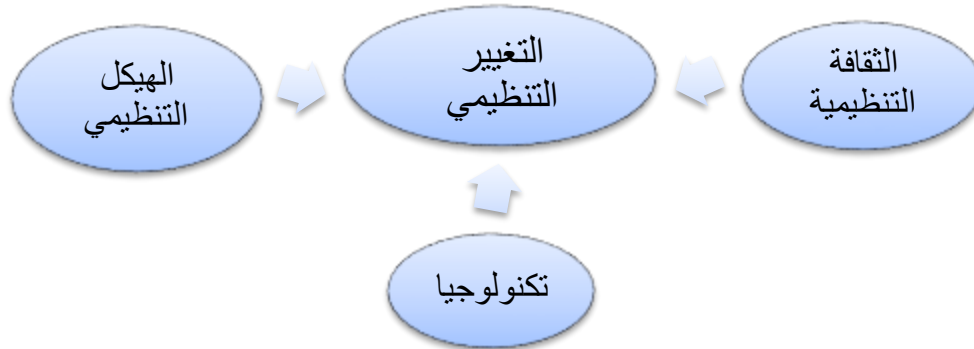
- استراتيجية الإلزام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير مرتفعة إلا أن المؤسسة في هذه الحالة ليست في أزمة وهنا يوصي بإتباع أسلوب الإكراه بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير

أن ينفذ حالة التغيير محققاً الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يراد إحداثه من تغيير .

- الاستراتيجية الديكتاتورية " القسرية " : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية وهناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير، فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المؤسسة حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تعزى بالروح المعنوية لدى العاملين إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية (العطيات، 2011: 212).

3-10 أبعاد التغيير التنظيمي: -

حظيت أبعاد التغيير التنظيمي بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بالتغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، تمحورت أبعاد التغيير التنظيمي في الشكل التالي:



شكل رقم (4) أبعاد التغيير التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة

3-10-1 الثقافة التنظيمية: -

3-10-1-1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية (ثقافة المنظمات) من المواضيع الحديثة في علم الإدارة ويعكس هذا المفهوم - مفهوم الثقافة التنظيمية - المعرفة والأفكار والقيم لدى المجتمع ما، ولا تقتصر عملية التغيير على البيئة الخارجية للمنظمة فقط بل أن هناك تغييرات داخلية لا تقل

أهمية وخطورة مثل التغييرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العاملين وأهدافهم الوظيفية، والتغييرات الحتمية في الهياكل والأنظمة وأساليب العمل التي تستهدف حماية التنظيم من الإصابة بالجمود والتخلف وأن يصبح كياناً قابلاً للسقوط.

عرفها (فيصل البوم، 6:2020) بأنها عبارة عن مجموعة من العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والاعراف والطقوس الغير مكتوبة والتي سيشارك فيها كل أعضاء المنظمة ويتم تعليمها للأفراد الجدد الذين سيلحقون بالمنظمة.

أن المؤسسات المعاصرة يجب أن تتسلح بثقافة التنظيمية ايجابية ودرجة عالية من المرونة حتى يمكنها تحقيق التحسين المرغوب في العمليات والجودة وعناصر التكلفة وخلق بيئة ايجابية مشجعة وتقديم المزيد من الخدمات الجديدة والحلول الابتكارية لمشكلات عملاتها، والنمط الجديد للمؤسسة المتميزة هو التحسين المستمر والذي يستلزم التغيير المستمر في الثقافة والهياكل والأنظمة والعمليات.

وتعريف الثقافة التنظيمية معقد ويتنوع حسب العلوم التي تدرس الظاهرة، وتكمن الصعوبة في كون أثر الثقافة عادة ما يكون متأصلاً جداً داخل المنظمة لدرجة أن أعضاءها لا يعون ذلك.

وقد أكد عديد الباحثين أن الثقافة التنظيمية حالياً هي إحدى أكثر المفاهيم شيوعاً في مجال الإدارة ونظرية المنظمة، وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يوجد إجماع حول معنى وأهمية المفهوم، لكن هناك تباين في الآراء حول تعريف ومفهوم الثقافة التنظيمية، ويعني هذا التأكيد ضمناً أن هناك بالفعل طرقاً متنوعة لتعريف الثقافة التنظيمية.

وقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها، ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها، ويرى الباحث إلزاماً عليه أن يعرض بعض هذه التعاريف: -

1. الثقافة التنظيمية: هي إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي تمثل دور القائد حيث تقوم بوضع الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وتتمثل الطريقة في نعمة التنظيم وإنشاء ثقافته على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفين (الفاعوري، 2005: 125).

2. الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وقف تأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة (السكرانة، 2011: 331).

3. الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والأعراف الاجتماعية والممارسات الإدارية والطقوس التي تؤثر بشكل غير مباشر في سلوكيات العاملين وكيفية أدائهم لأعمالهم والتي تميز أفراد المنظمة عن غيرها بحيث تشكل منهجاً مستقلاً كما تنتقل هذه القيم والسلوكيات من جيل لآخر بين العاملين في المنظمة (كردي، 2010).

ومن الملاحظ أن ما يجمع هذه التعاريف على اختلافها هو عنصر القيم التي يمثل القاسم المشترك وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم كما تساهم الإدارة بشكل كبير في غرس القيم التي يتبناها أفرادها مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء.

3-10-1-2 أهداف الثقافة التنظيمية:

- تسهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مجموعة من الأهداف بالمنظمة أهمها:
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة العمل.
- تساعد على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات المنظمة باعتبارها نظاماً مركباً.
- تعد بمثابة مرشد بالنسبة لأعضاء المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها.
- تزيد من القدرة التنافسية للمنظمة. (المبادلة، عبد الرحمن، 2003: 98).

3-10-1-3 أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية:

يعطي الكثير من المديرين الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية من منظماتهم، لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة وهناك إجماع بين الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة على حد كبير كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتناسب معها فالمنظمة توجد شعوراً وإحساساً بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم وتساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة

- كنظام اجتماعي وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه مع نشاطات المنظمة، وتكمن مسببات الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه الآتية (الرحيمي، 2001 : 58).
- بمثابة دليل الإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
 - إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
 - العاملون بالمنظمة لا يؤدون أدوارهم كما يشتهون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة فيما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى والتي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها أيضا ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها.
 - تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
 - ثقافة قوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة، عند تطبيق أحكامها وقواعدها.
 - الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب (عقلي، المؤمن، 2000: 300).
 - تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكاريه كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.
 - ثقافة التنظيمية تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافي التميز والتطوير ينضم إليها العاملين المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع تحقيق الذات.
 - تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على

التغيير واحرص على الإفادة منه وكلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت القدرة المنظمة واستعدادها للتطوير .

- تحتاج الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم (الكبتي، 2001: 60).

3-10-1-4 أنواع الثقافة التنظيمية:

تتمثل أهم أنواع الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1. الثقافة القوية: تكون الثقافة التنظيمية قوية إذا كانت تحظى بالقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة بحيث يشتركون في مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة وأهم ما يميزها حسب " ستيفن روبرتس " ما يلي:

- عنصر الشدة الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- العلاقات المتينة بين الأفراد داخل المنظمة.
- تصميم تنظيمي يشجع ويحفز الموظفين على الالتزام من خلال المشاركة والاستقلالية والمبادرة (الهيان، 2004: 316).

2. الثقافة الضعيفة: وهي ثقافة لا تحظى بالإجماع والقبول من غالبية أعضاء المنظمة، وهو ما يشكل عائقاً في التفاهم والتوحد مع المنظمة وأهدافها وتتميز بالخصائص التالية (سالم، 2006: 22 - 23):

- يحتاج الموظفون إلى التوجيهات المستمرة خاصة مع انخفاض رضاهم الوظيفي.
- سيادة القوانين واللوائح والوثائق المكتوبة.
- شعور الفرد بالعزلة والإحباط حيث تبدو القيم والمعايير والاجتماعية السائدة عديمة المعنى بالنسبة له وهو ما يعرف ب " العزلة الاجتماعية " .

3. الثقافة المثالية: إذا كانت الثقافة التنظيمية القوية توفر الثبات للمنظمة فإنها بالمقابل

قد تقف عائقاً أمام التغيير، ويرى بعض الباحثين على غرار **Drucker** ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية للمنظمات الراغبة في النجاح من خلال المدخل الموقفي الذي يقوم على التكيف مع الظروف التي تمر بها المنظمة، وهذه بعض أهم خصائص الثقافة المثالية (الصيرفي، 2010: 263):

- تزيد من ثبات السلوك وتلهم الموظفين روح الانجاز العالي من خلال القدرة على التنبؤ والانضباط مع المزيد من روح الولاء والانتماء.
- ملائمة للموقف الذي وضعت من أجله من خلال خلق القيم الايجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة.
- هي الثقافة التي تحفز أعضائها على الإبداع والتجديد والمرونة في انجاز العمل فتشجعهم على تقديم أحسن الخدمات.
- تدافع عن حدود التنظيم وتبني في نفس الوقت الجسور التواصل والتفاعل مع الثقافات الأخرى.
- كما أن الثقافة المثالية تركز على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات وعلى جميع المستويات التنظيمية.
- ثقافة تنظيمية تكريس الانفتاح والتعامل بجرأة مع تحديات التغيير.

3-10-6 سمات الثقافة التنظيمية الفعالة ومعوقاتها: (العميان، 2010: ص 93) .:

- المبادرة الفردية: وتعني مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات الممنوحة لأعضاء التنظيم.
- تحمل المخاطرة: ويعني ذلك مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
- الاتجاه: وهو مدى قيام الإدارة بتحديد أهداف ومعايير واضحة الأداء.
- التكامل: ويعني قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- الرقابة: وهي عدد القواعد والإجراءات وكيفية الإشراف على تصرفات العاملين.
- الدعم الإداري: وهو قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإقامة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- الهوية: وهي درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المنظمة ككل وليس إلى وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.

معوقات الثقافة التنظيمية:

توجد بعض معوقات التي تحول دون تشكيل ثقافة المنظمة ونشرها ومنها:

1. عدم اتساق القيم السائدة حالياً مع متطلبات النجاح المستقبلي للمؤسسة ويحدث ذلك في حالات وجود بيئة ديناميكية للمنظمة وظهور الحاجة إلى تغيير أنماط السلوك ومعايير الأداء المعمول بها حالياً.

2. وجود ثقافات فرعية للوحدات أو الأفراد قد تتعارض أو لا تتفق مع الثقافات التنظيمية العامة. وهو ما قد يؤدي إلى التضارب في الأولويات أو عدم الاتساق في أنماط التصرفات أو السلوكيات مما يهدد تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة (عوض، وآخرون، 1998: 111).

3-10-1-7 أبعاد الثقافة التنظيمية:

مما سبق عرضه لمفهوم الثقافة التنظيمية بين الباحث أن هناك اختلافاً في وجهات النظر في تعريف مفهوم محدد للثقافة التنظيمية، وعلى ذلك فإنه سوف يتعدد الآراء في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الآراء في أبعاد الثقافة التنظيمية فإنه قد اتفقت مع (Hofled,1990) الذي رأى هذه الأبعاد تتمثل في (حمودة، 2005: 133):

1. تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ.
2. تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد.
3. الفردية / الجماعية.
4. الذكورية / الأنوثة.

3-10-1-8 التغيير الثقافي:

مع مرور الوقت تحتاج الثقافة التنظيمية إلى بعض التغيير دون أن يؤثر ذلك على السمات الأساسية التي تشكل منها هذه الثقافة فهذا التغيير المرغوب والمدروس يضيف عليها المرونة وروح التجديد والمبادرة ويكسبها نضجاً هي بأمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء والتأثير، كما أن بعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة أو تفاقمت بعض قيمها بشكل جعلها عاجزة عن مسايرة التغييرات السريعة لبيئة المنظمة، وهو ما قد يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، لذلك يجب تغيير ثقافة منظماتهم.

والتغيير الثقافي " عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات إلى مواجهة التغييرات المحيطة والتكيف معها، حيث يتم من خلالها تحديث نظام القيم الراهنة وإحلالها بقيم جديدة تتماشى مع التحولات التي تشهدها المنظمة (إلياس سالم، 34، 2006، 2005).
كما يعرف التغيير " على انه إحداث تحسينات لجميع الافتراضات والأهداف والسلوكيات" (Schabracq، 3، 2007 ;).

وهناك مجموعة من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها تغيير ثقافة المنظمة والتي من بينها:

- تعديل رسالة المنظمة.
- إعطاء نماذج وأمثلة من الواقع.
- التكوين والتعليم المستمر.
- التشجيع وتطبيق الثواب والعقاب.
- تحديد نظم وأساليب العمل واختيار وتعيين الموظفين.
- بناء قيمة الجودة شاملة.

وحسب جون " John " وآخرون فإن هذا التغيير يعتمد على مدى عمق وقوة الثقافة ودرجة انتشارها بما تمثله من قيم بين أعضاء التنظيم ومحتويات هذه الثقافة التي تشكلها وإذا كانت المجموعة التي تشكل ثقافة التنظيم متجانسة أصلاً والتغيير يكون أسهل عندما يكون هناك تعدد ثقافي (الصيرفي، 2010: 262).

ويؤكد الكثير من الكتاب على ضرورة وجود ثقافة قوية، رغم خطر مقاومة التغيير الذي تشكله هذه الثقافة ولهذا ينادي أصحاب هذا الاتجاه بضرورة تشجيع ثقافة التعلم والتغيير من أجل تلبية التغييرات (سالم، 1991، 34).

3-10-1-9 الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي:

أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعماً بتغييرات وتطورات ملائمة على مستوى كافة النظم الفرعية في المنظمة مما فيها الثقافة التنظيمية، حيث أصبحت هذه الأخيرة مساعداً للتغيير التنظيمي أو معيقاً له، من خلال دورها البارز في خلق الولاء اتجاهه، وقد بينت عدة أبحاث أن الثقافة الداعمة تسهم في إحداث التغيير، من خلال درجة عالية من التفاني في العمل والرغبة في إحداث التغيير لدى الموظفين، فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظم المفتوحة

لديهم اتجاهات ايجابية نحو التغيير التنظيمي، وتنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية تكون من خلال التكوين والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى غرس الثقة والقدرة على مواجهة التحديات في البيئة العمل لدى الموظفين، وتسعى المنظمات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتكيف مع المحيط المضطرب والمعد. (سليم وعمر، 2011: 17).

3-10-2 الهيكل التنظيمي

3-10-2-1 مفهوم الهيكل التنظيمي: -

يعد الهيكل التنظيمي وسيلة من الوسائل التي تحقق أهداف المنظمة ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها، وقد يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي عن قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة إبعاد تشمل تقسيم العمل وأسس تكوين الوحدات ونطاق الإشراف وتفويض صلاحياته، ويكون عن طريق إجراء التغيير في الميادين الآتية: -

صيغ (تفويض الأفراد) توزيع السلطة، (العمل الفرقي، والتعاوني، إجراء تغييرات هرمية)، المستويات التنظيمية (بما يتناسب مع المحتوى التنظيمي، المركزي واللامركزية). والاعتقاد بأن التخصص في أداء العمل مسألة تتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة أمام المنظمة.

ويعد الهيكل من وجهة النظر (الزعيبي، 2002: 50). هو الإطار التي تحدد المنظمة من خلال محتوى ونوعية علاقاتها الداخلية بين الوحدات والأقسام لضمان فيما بين تلك الوحدات والأقسام.

كما أن الهيكل التنظيمي يؤدي دوراً حاسماً في مدى نجاح أو فشل الخطة لتغيير، وعلى ذلك لا بد من إيجاد الوحدات الإدارية المناسبة التي تلتزم عملية إحداث التغيير لتعزيزها وتفعيلها، ومثال لذلك الجودة بوصفها إحدى الهيئات الواجب إيجادها في الهيكل التنظيمي (السماع، 199: 175).

كما يرى أنه إطار يحدد الأدوات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، ومن خلالها تحدد السلطة وانسيابها بين الوظائف، وبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة (عاطف، 2010: 9).

3-10-2-2 أنواع الهياكل التنظيمية:

- يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسة للهياكل التنظيمية (عاطف، 2010: 13):
- التنظيم الوظيفي: من أقدم أشكال التنظيم تدريجياً يعتمد على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي في إنشاء الأقسام والمصالح استناداً إلى وظائفها الأساسية في المنظمة مثل إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، ويعاب على هذا التنظيم قلة المرونة وطول هرم الوظيفي، بمعنى أن المستويات الإدارية كثيرة، في حين أن ميزته قلة تكاليف لأن كل شيء مركزي.
 - التنظيم متعدد الأقسام: فيه يتم توزيع مهام المنظمة على أقسام متعددة بحيث تمنح لكل قسم استقلاليته الخاصة، كأن يتم تجميع الموظفين المتخصصين بتقديم خدمة معينة في قسم واحد.
 - التنظيم المصفوفي: في هذا التنظيم يتم العمل حسب منظورين: الأول الوظيفي والثاني تقسيمي، وبذلك فإن كل فرد يصبح له رئيسين مسئولين.
- الجدول الموالي يلخص أهم المزايا وعيوب الهياكل التنظيمية المذكورة: -

الجدول رقم (2) أهم مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام والمصفوفي

شكل الهيكل التنظيمي	المزايا	العيوب	طبيعة البيئة
الوظيفي	له مزايا التخصص بسيط وتعريف واضح المسؤوليات.	درجة عالية من المركزية. غير قادر على الرد بسرعة على التغييرات (بطء إيقاع التغييرات والتحديث.	مستقرة
متعدد الأقسام	مصادر متخصصة. (الاستجابة والابتكار) مرونة وقدرة استجابتيه مرتفعة.	لامركزية الأقسام. ارتفاع حجم تكاليف الإدارية. صعوبة التنسيق.	متغيرة
المصفوفي	يشجع على تعاون ومشاركة في وضع القرار. المرونة والقدرة على الجمع بين عدة وجهات النظر. يسمح بمواجهة التهديدات والمخاطر.	غموض المسؤوليات وصراع الدور. الصعوبات التشغيلية وغياب الحد والتنظيمية. كثرة الاجتماعات. بطء اتخاذ القرار.	مضطربة

Source; Olivier meier at al, op citp ;104.

أن الهيكل المتعدد الأقسام يوفر المرونة الكافية التي تسمح للمنظمة بالتكيف مع البيئة المتغيرة، وهو هيكل مناسب أكثر لمنظمات التي تبحث عن التميز والإبداع وفي مقابل فإن المنظمات الكبيرة تحتاج إلى عدد من الرسمية في التعاون وفي نفس الوقت فهي تحتاج إلى درجة من المرونة تسمح لها بالرد على المتغيرات البيئية، أما إذا كانت طبيعة العمل بسيطة والبيئة مستقرة فإن الهيكل الوظيفي هو المناسب.

كل ذلك يوحي أن اختيار المناسب للمنظمة ليس بالأمر الهين، وذلك نظراً للتعارض الذي قد يحصل بين محددات الهيكل التنظيمي ولتمثيله في حجم المنظمة، طبيعة نشاطها، استراتيجيتها ودرجة استقرار البيئة، فعلى سبيل المثال إن البيئة المنظمات الحكومية مستقرة إلى حد بعيد مقارنة بمنظمات العمال وهو ما قد يدفع بهذه المنظمات الحكومية التي تبني الهيكل الوظيفي غير أن روح الإبداع والمبادأة التي تتطلع إليها هذه المنظمات من خلال التغيير التنظيمي يتطلب الهيكل متعدد الأقسام، ولهذا فإن الهيكل التنظيمي الداعم للتغيير من الخصائص التي يجب على المنظمات إدراكها إذا ما أرادت القيام بالتغيير التنظيمي بنجاح.

3-2-10-3 خصائص الهياكل التنظيمية الداعمة للتغيير:

تتميز الهياكل التنظيمية المشجعة على التغيير التنظيمي بالعديد من خصائص أهمها المرونة والحرية وتمكين الموظفين عبر إشراكهم في اتخاذ القرارات، وفي المقابل تبتعد هذه الهياكل عن مجموعة من الخصائص كالتخصص والرسمية والمركزية. وإضافة إلى ذلك فهناك عناصر أساسية تحكم على دعم الهيكل التنظيمي من عدمه وهذه العناصر (قبطان، زروق، 2011: 10):

- فرق العمل: فالمنظمات ولمواجهة عيوب التخصص الذي قد يفقد المنظمة تكامل الجهود والتداوب ما بين أقسامها ووظائفها، أصبحت تلجأ إلى استخدام الفرق الخاصة والفرق المدارة ذاتياً حيث تساهم هذه الفرق في التحرر من القواعد والإجراءات المتعبة.
- الاتصالات: تعمل الاتصالات السهلة على دعم الأنظمة الغير رسمية وبالتالي سهولة تبادل المعلومات والمعرفة بين أعضائها وبين كل أقسام المنظمة، وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التي تكون فيها الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات تخلف عزلة الوظائف والأفراد وتحد من تقاسم المعلومات والمعرفة وبالتالي تضعف من قدرات المنظمة على الابتكار الجديد.

- تصميم العمل: والمقصود به تحديد محتويات الأعمال أو الوظائف الفردية، ومن بين أساليب المتبعة في تصميم الأعمال، نجد الإثراء الوظيفي الذي يساهم في دعم السلوك الإبداعي من خلال تنوع أكثر في محتويات الأعمال ومستوى أعلى من المعرفة والمهارات، كما يتمتع الأفراد فيها بقدر أكبر من الاستقلالية والمسؤولية في مجالات التخطيط وتوجيهه والرقابة على أدائهم وإضافة إلى تزويدهم بغرض النمو وتجارب العمل المفيدة.
- ولتجاوز عيوب هذا الأسلوب تلجأ المنظمات إلى أسلوب خصائص العمل الذي يؤثر على دراسة العلاقة بين بعض خصائص العمل ودوافع الموظفين ومستويات الأداء والرضا ودوران العمل.
- نظم وإجراءات العمل: تنظم طبيعة العمل الموجودة بالمنظمة وتتسق بين جميع الأقسام بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل انجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتضم نظم العمل كذلك القوانين الداخلية ومدى بساطتها واستيعابها من جهة ودرجة التقيد بها وما لذلك من تأثير سلبي على السلوك الإبداعي.
- العلاقات الداخلية: هي تلك العلاقات السائدة بين الأطراف المكونة للمنظمة، وهذه العلاقات إما أن تكون أفقية الأقسام والوحدات مختلفة الإدارات بعضها البعض، أو قد تكون عمودية بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.
- وعلى هذا الأساس فإن نجاح التغيير التنظيمي يتطلب ثقافة مرنة تتغير مع التطورات، مع قيادة مناسبة لها من المهارات اللازمة ما يكفي لتحقيق التغيير وهيكل داعم وسياسة للموارد البشرية مناسبة.

3-10-3 التكنولوجيا

مفهومها:

هو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة التركيب وتدفق العمل على أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على وسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير إبداع

معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة (العطية، 2003: 349).

والتكنولوجيا لفظا هي تعني " التقنية " وتعتبر على أنواع المعرفة الفنية والعملية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والالكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته ويحقق للمنظمات أهدافها (الكبيسي، 2011: 27).

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بتكنولوجيا ومنظمات وهما (الماضي، 2000: 49).

الاتجاه الأول:

هو ذلك الذي يهتم بأثر تكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني:

يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي. وينطوي على ذلك أن تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق الوسائل والإجراءات مما يولد طرق ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال أسلوب أو طريقة أو خط إنتاجي أو معدات أو الآلات في العمل، بحيث يحدث ذلك تغييرا في بيئة العمل فمثلا الآلة الجديدة تغني خمسة عمال يقومون بالعمل ضمن خمس المراحل وتختصر تلك الآلة ذلك لوحدها، كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير، فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن العاملين (اللامي، 2007 : 227).

كذلك يرتبط بالتغيير التكنولوجي الأمان الوظيفي والذي يتضارب مع التغيير التكنولوجي لما قد تشكل من مخاطر مادية في الأجور والرواتب والمكتسبات الشخصية، كما أن الترقيات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير، فإن أنماط الوظيفة ومحتواها قد يتأثران بالتغيير التكنولوجي.

وحدد Robbins،(544 ; 2001) مجالات التغيير التكنولوجي من خلال عوامل المنافسة التي تواجه المنظمات أو متطلبات الإبداع، إذا نتوجه المنظمات إلى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الحاسوب، أما الإنتاج أو تقديم خدمة جديدة مثل استخدام المعدات الجديدة ونظم المعلومات المتقدمة أو شبكة الاتصال. وإن التغييرات التكنولوجية تشير إلى عمليات إنتاج المنظمة سلعة أو خدمة، وتتضمن المعرفة الأساسية التي تمكنها من الاقتدار المتميز، إذا تهدف هذه التغييرات إلى زيادة كفاءة المنظمة وتشمل التقنيات الإنتاج وطرائق العمل ومستويات التسهيلات (الحنوي، وآخرون، 2001 : 119).

إلا أن التكنولوجيا التي تحدث تؤدي إلى ثلاثة تطبيقات مهمة هي:

1. بدء ظهور صناعات جديدة.
2. تحول أو انتهاء بعض الصناعات الحالية.
3. ظهور صناعات مساعدة ومكملة للصناعات الجديدة.

خصائص التكنولوجيا:

لقد تميزت تكنولوجيا المجموعة من الخصائص وأهمها ما يلي:

1. تقليص الوقت: فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الكترونياً متجاورة.
2. تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.
3. أقسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث تفاعل والحوار بين الباحث والنظام (الهادي، والآخرين: 155).
4. قليلة الكلفة والسرعة في وقت معاً: وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات.
5. الذكاء الاصطناعي: هي أهم ما يميز التكنولوجيا وهو تطوير المعرفة وتقوية فرص تدريب المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
6. تدريب شبكات الاتصال: تتواجد مجموعة التجهيزات المستندة على التكنولوجيا من أجل تشكيل شبكات الاتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذلك منتجي الآلات.

7. التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبلي أو مرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
8. الالتزامية: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
9. اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا والاتصالات فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت على مستوى العالم بأكمله.
10. قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
11. قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي والنقل.
12. قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل رسالة مسموعة إلى مطبوعة أو مقروءة.
13. الشبوع والانتشار: وهي قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن.
14. العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم.
- وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق الكترونيا خاصة بالنظر إلى سهولة المعلومات التجارية التي يحركها رأس المال فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر حدود الدولية (سعاد، بودا كور، 2007: 205).

مجالات تطبيق التكنولوجيا:

أن لأي تكنولوجيا طبيعة إنتاجية، بمعنى أن تقتحم المجتمعات سواء كانت مطلوبة أو غير مطلوبة، مرغوبة أو غير مرغوب فيها، وذلك بما تقدمه من سلع جديدة أو بما تولده من حاجة إلى السلع الجديدة أو خدمات (الباز: 104).

هذا الاقتحام يعود عادة لأن التكنولوجيا تساعد أفراد المجتمع في ممارسة أعمالهم اليومية البسيطة منها والمعقدة، وتكنولوجيا في الآونة الأخيرة لم تترك أي مجتمع إلا واقتحمت جميع أنظمتها سواء السياسية أو منها المدنية، العسكرية، التجارية، التعليمية.

فتطبيقات هذه التكنولوجيا ليست محدودة بل شملت حتى الميادين التي عجز الإنسان عن اقتحامها، وفتحت بذلك آفاق جديدة، إلا أننا سنركز على بعض التطبيقات التي مست عالم الاقتصاد على سبيل المثال لا حصر نوجز أهم هذه تطبيقات الآتية (وبتون، 2002: 159).

1. قطاع الاقتصاد:

- أتمت أعمال البنوك: الهدف منها تحسين الخدمة، سرعة الضبط الحسابات، مساندة الرقابة المالية على البنوك.
- تحويل الأموال إلكترونياً: الهدف منه سرعة الخدمة، تقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك.
- إقامة النماذج الاقتصادية لتحليل أداء النظم الاقتصادية وتقسيم الاستراتيجيات.
- إدارة الاستثمارات: تعظيم عائد الاستثمارات وتحليل المخاطر.
- نظم المعلومات أسواق الأوراق المالية الهدف منها: فورية بث المعلومات للمتعاملين، استخراج إحصائيات السلاسل الزمنية لتفسير أسعار الأسهم والسندات والمؤشرات الاقتصادية الأخرى.
- التصميم بمساعدة الكمبيوتر: سرعة تعديل وتعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصميم من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات والمواد الداخلية فيه (النقري، 1999: 35).

2. مجال التعليم والتدريب:

- نظم التدريب من خلال المحاكاة لرواد الفضاء والطيارين على قيادة المركبات، وهذا ما يقلل من التكاليف والخطر.
- برمجيات بمساندة التعليم والتعلم: الهدف منها زيادة إنتاجية التعليم في مواجهة تضخم المادة التعليمية وتعقدتها.

- نظم المعلومات التربوية: والتي تساعد على صياغة ووضع السياسات التربوية والتخطيط التربوي وجهود البحوث والتنظير في مجال التعليم.

وهذا وغيرها من مجالات التي مستها التكنولوجيا ولا نكون فيه مبالغين إذ قلنا إنها مست مختلف المجالات الحياة بدون استثناء:(الطب والدواء، النقل والمواصلات، الأمن والقانون، الإعلام، البيئة، وغيرها).

استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي

يتمثل المنطلق الأساسي للاستراتيجية الموارد البشرية في ضرورة إعطاء المورد البشري المكانة اللائقة والدور المناسب يسمح باستثمار كل قدراته وطاقاته، وذلك من خلال اعتباره شريكاً لا أجنبياً، يساهم بما يتوفر عليه من مهارات معرفية وفنية وإدارية في إعداد تنفيذ سياسات وبرامج المنظمة، توفر استراتيجية الموارد البشرية شكلاً منظوراً للطريقة التي يمكن بها ربط، عوامل النجاح داخل المنظمة بالأفراد. (وبتون، 2002: 162)

كما أنه نظام يهدف إلى تحقيق الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد سياسات ملائمة وبرامج مناسبة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية الثقافة المعززة لهذه الأداء.

تشير استراتيجية الموارد البشرية إلى مجموعة الخطط والبرامج الموجهة لإدارة التغيير في نظم سياسات التي تدعم استراتيجيات الهادفة لمواجهة للتغيرات.

إن إدراك التغييرات التي تميز البيئة والنظر إليها برؤية متكاملة يعد من الأمور المهمة والضرورية في حياة المنظمات خاصة وأن بقائها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الموائمة مع بيئتها والتغييرات الحاصلة فيها.

التغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها. (وبتون، 2002: 172)

كما يتضمن التغيير التنظيمي رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق أي أنه يشمل محاولة استغلال الفرص والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو المنظمة.

تستهدف أبعاد التغيير التنظيمي تغطية وتحقيق الانسجام والتفاعل والموائمة ومنها:

- الثقافة التنظيمية تعكس الثقافة التنظيمية المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة وهي تعبر عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم واحد. تعد مهمة تغيير الثقافة التنظيمية المسألة في غاية الأهمية ومجال حيوي في معادلة تطوير التنظيمي، فالتغيير التنظيمي مع تلك العملية التغييرية الداخلية التي تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي وتحقيق الأهداف وإرضاء العاملين وتحسين الخدمة. (اللامي، 2007 : 150)

- الهيكل التنظيمي يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استحداث وحدات جديدة.

- التكنولوجيا إن التغيير التكنولوجي يرتبط مباشرة بالعمليات الإنتاجية في المنظمة لإجراء التعديلات في نظم أساليب العمل المتبعة عن طريق أفكار ومبادرات تأتي من:

- الإدارة العليا: وفي الغالب تكون المبادرات التقنية الصادرة عنها قليلة لأنها ليس لديها المهارات الغنية التي تمكنها من تحقيق هذا المطلب إلى جانب كونها بعيدة عن خطوط الإنتاجية.

- الإدارة الإشرافية أو مستويات الدنيا: حيث تكتشف خلال ممارستها للعمل الكثير من الابتكارات والتحسينات التقنية وهنا تغلب خبرة التكنولوجية للعاملين دورها في إنتاج الأفكار المبتكرة.

- تساهم استراتيجيات الموارد البشرية في تجسيد دعم الإدارة التغيير التنظيمي، ذلك من خلال أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي من خلال انطلاق عملية التغيير وتنفيذها وتبیینها.

- حيث في مجال التوظيف في عملية انطلاق تعطى إدارة الموارد البشرية دعماً حقيقياً لهذه المرحلة يجب عليها، العمل على استقطاب عمالة شابة وجديدة تتميز بقدرات تأهيلية عالية لها من تطور في الكفاءة.

بينما في عملية التنفيذ تتطلب إدارة الموارد البشرية باعتماد برنامج للاستقطاب يركز على الافراد الذين يتميزون بالكفاءة العالية والقادرين على شغل وظائف محددة ودقيقة.

بينما تمثل المنظمة في عملية التثبيت إلى تدعيم سياسة التوظيف الداخلي وذلك رغبة منها في تدعيم وتنمية الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وبالتالي تشجيع الأفراد أكثر على التمسك بعملية التغيير والعمل على مواصلتها. (قبطان، زروق، 2011: 120)

مجال نظام الحوافز والمكافآت في عملية انطلاق تكون أنظمة أجور محفزة ومرنة وهذا يعني أنها تتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في عملية التغيير.

بينما في عملية التنفيذ تقوم بوضع سياسة الاعتماد نظام الأجور يأخذ بعين الاعتبار الشجاعة الفردية بالدرجة الأولى وكذلك في مساهمة في انجاز الأهداف الجماعية وكذلك تقييم الأداء لا يعتمد على نتائج فردية بل مع مدى تأقلم الفرد للعمل الجماعي.

ومن حيث عملية تثبيت تمثل إلى جانب التحفيز المادي الهادف التي يدعم الرضا الوظيفي، تجد إدارة الموارد البشرية حلول أخرى مناسبة للتحفيز المعنوي من أجل امتناع العمال ودمجهم أكثر في العملية التغييرية.

في مجال التدريب والتنمية المهنية أن الآفاق المهنية بالنسبة للعمال في هذه مرحلة كبيرة الآن المنظمة مقبلة على ظهور ونمو كما تربط بين مشروع شخصي للفرد ومشروع المنظمة وذلك بواسطة إعداد مخططات من تسير الترقية وتطوير كفاءات الاستراتيجية التي تدعم وتخدم استراتيجية التغيير. (السماع، 199: 120)

يلعب التدريب الدور المحوري في مرحلة التنفيذ حيث أن الأفراد القائمين على إنجاز المهام الحالية قد لا يكونون قادرين على القيام بها في المستقبل، إذ ما تغيرت متطلبات العمل وبالتالي وضع استراتيجية لتطوير الكفاءات في الوقت المناسب تدعياً لعملية التغيير.

بينما في عملية التثبيت تهدف برامج التدريب إلى تحقيق الإثراء الوظيفي وذلك من خلال إعطاء الفرصة في ممارسة العمل وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات مع العمل على التنمية والثقة وتناسق افراد الفريق أثناء قيامهم بمختلف الأنشطة داخل المؤسسة.

كما تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للتنظيم، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المنظمة مكاناً جذاباً ومحفزاً للعمل، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فإن التنظيم يكون في مركز قوي يمكنه مواجهة متغيرات البيئة وقيودها. (العطية، 2003: 75).

يجب على المنظمة أن تعطي الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة تتضمن إنجاز مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة، وتحقيق التعامل مع الموارد والكفاءات البشرية كشركاء في المنظمة بدل وضعهم كأجراء. (العطية، 2003: 76).

الفصل الرابع

الجانب العملي ومنهجية البحث

صدق وثبات اداة البحث

صدق الاداة

ثبات الاداة

أساليب تحليل البيانات

عرض النتائج

وصف خصائص العينة

عرض النتائج اتفاق أفراد العينة

مدى اتفاق اجابات أفراد العينة حول استراتيجيات الموارد البشرية

مدى اتفاق اجابات أفراد العينة حول إدارة التغيير التنظيمي

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

اختبار فرضيات البحث

الجانب العملي ومنهجية البحث

1-4 إجراءات الدراسة:

مجتمع الدراسة:

تم اختيار عينة من رؤساء الأقسام العلمية من مجتمع البحث.

عينة الدراسة:

تمثلت في بعض رؤساء الأقسام ومدراء المكاتب والإدارات وأعضاء مجلس الإدارة العاملين بمصفاة الزاوية لتكرير النفط.

منهجية الدراسة:

سيتناول الباحث في منهجية البحث توضيح وتحديد الأساليب والوسائل المتبعة في إعداد البحث خصوصاً فيما يتعلق بجانب الدراسة الميدانية.

من خلال تناول العناصر التالية:

- 1- تحديد نوع ومصادر البيانات النظرية -الكتب - المجلات... إلخ.
- 2- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- 3- طرق جمع البيانات.
- 4- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات.

البيانات الثانوية:

وهي البيانات المسجلة والمنشورات ذات الصلة بالموضوع ومتغيرات الدراسة والتي ساعدت الباحث في التحديد الدقيق لمشكلة البحث وصياغة الفروض.

- إجمالي عدد العاملين.
- الحوافز المقدمة للعاملين.

صدق وثبات أداة البحث:

صدق الأداة

اختبر الباحث صدق وثبات أداة البحث إذ تم استخدام أسلوب الصدق وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال البحث وهم المشار إليهم في الملحق رقم (3) وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

ثبات الأداة

من أجل اختبار ثبات أداة البحث تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى درجة ثبات في استجابات عينة البحث كانت 96.0% وهي نسبة مقبولة، لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من 60%. وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذا البحث الميداني لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر 96.0%

جدول (3): نتائج اختبار ثبات أداة البحث (كرو نباخ ألفا)

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا
استراتيجيات الموارد البشرية	25	0.937
الاستقطاب	5	0.846
التعيين	5	0.818
الترقية	5	0.823
التدريب	5	0.787
الحوافز	5	0.871
إدارة التغيير التنظيمي	18	0.923
الثقافة التنظيمية	6	0.835
الهيكل التنظيمي	6	0.832
التكنولوجيا	6	0.909
الأداة ككل	43	0.960

أساليب تحليل البيانات:

ليبان مدى استجابة عينة البحث لأسئلة أداة القياس، تم استخدام الأسلوب الوصفي الإحصائي من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) إذ تم استخدام الوسائل التالية:

الإحصاء الوصفي: ويشمل

1) الجداول التكرارية والرسومات البيانية: وذلك لوصف آراء عينة البحث حول متغيرات البحث

2) المتوسط الحسابي: بهدف التعرف على تقييمات عينة البحث لكل فقرة.

3) الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت قيم إجابات عينة البحث عن الوسط الحسابي لكل فقرة.

الإحصاء الاستدلالي ويشمل:

1) الانحدار الخطي البسيط: لدراسة أثر محاور استراتيجيات الموارد البشرية في التغيير التنظيمي.

2) الانحدار الخطي المتعدد: لدراسة أثر استراتيجيات الموارد البشرية في التغيير التنظيمي.

3) اختبار t-test: (Two independent samples t-test) تم استخدام هذا الاختبار لدراسة الفروق المعنوية حول الآراء في التغيير التنظيمي وفق متغير النوع.

4) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تم استخدام هذا الاختبار لدراسة الفروق المعنوية حول الآراء في التغيير التنظيمي وفق متغيرات العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

أساليب التحليل الإحصائي:

باستخدام (SPSS) باستخدام الإحصاء الوصفي باستخدام أسلوب ومعامل الفا كرونباخ لقياس المدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة.

- الإحصاء الاستدلالي.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد وهو يستخدم لقياس الزمن متغير مستقل على متغير تابع واحد.

عرض النتائج

المقدمة

هدفت البحث إلى الاطلاع على استراتيجيات الموارد البشرية بمختلف مستوياتها ودورها في التغيير التنظيمي، حيث تم تقسيم آلية عرض النتائج كآلاتي:

1- وصف خصائص أفراد العينة.

2- عرض نتائج اتفاق أفراد العينة.

3- اختبار توزيع البيانات.

4- اختبار فرضيات البحث.

البيانات الثانوية:

وهي البيانات المسجلة والمنشورات ذات الصلة بالموضوع ومتغيرات الدراسة والتي ساعدت الباحث في التحديد الدقيق لمشكلة البحث وصياغة الفروض.

- إجمالي عدد العاملين.

- الحوافز المقدمة للعاملين.

وصف خصائص العينة

يتناول هذا الجزء النتائج المتعلقة بخصائص عينة البحث من حيث النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة.

النوع

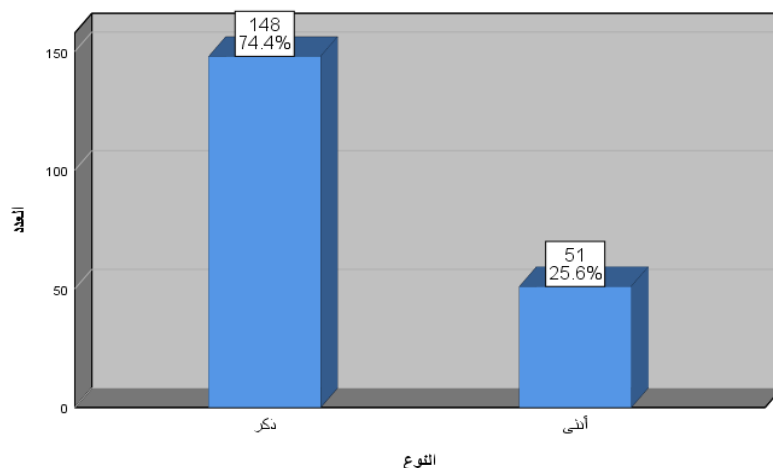
جدول رقم (4)

توزيع عينة البحث حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
نكر	148	74.4%
أنثى	51	25.6%
المجموع	199	100.0%

يظهر من الجدول رقم (4) أن عينة البحث توزعت من حيث النوع على فئتين، إذ احتلت فئة الذكور المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم (148) وبنسبة (74.4%) واحتلت فئة الإناث

المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (51) وبنسبة (25.6%). وهذا يدل على أن أغلبية أفراد عينة البحث هم من الذكور، وهذا يعني أن طبيعة العمل تحتاج إلى عنصر رجالي أكثر من النساء لصعوبته وأمور أخرى (كالعمل الليلي، والشاق).



شكل (5) توزيع العينة حسب النوع

ثانياً: الفئة العمرية

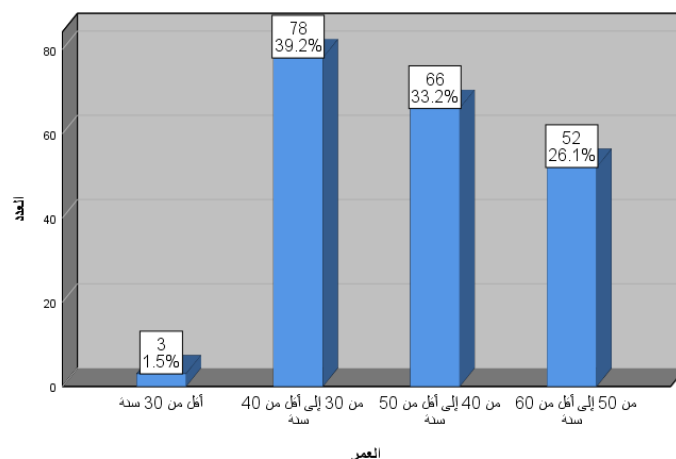
جدول رقم (5)

توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	العمر
1.5%	3	أقل من 30 سنة
39.2%	78	من 30 إلى أقل من 40 سنة
33.2%	66	من 40 إلى أقل من 50 سنة
26.1%	52	من 50 سنة فأكثر
100.0%	199	المجموع

يظهر من الجدول رقم (5) أن عينة البحث توزعت من حيث الفئة العمرية على أربع فئات، إذ احتلت الفئة العمرية (35 من 30 إلى أقل من 40 سنة) المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم (78) وبنسبة (39.2%) واحتلت الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) المرتبة الثانية إذ

بلغ عددهم (66) ونسبة (33.2%)، بينما احتلت المرتبة الثالثة الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) إذ بلغ عددهم (52) ونسبة (26.1%)، يليها في المرتبة الرابعة والأخيرة الفئة العمرية (أقل من 30) سنة إذ بلغ عددهم (3) ونسبة (1.5%). ويتضح من هذه النتائج أن (98.5%) من إجمالي عينة البحث من ذوي الأعمار 30 سنة فأكثر وهذا بدوره يعطي النتائج مصداقية أكبر.



شكل (6) توزيع العينة حسب الفئة العمرية

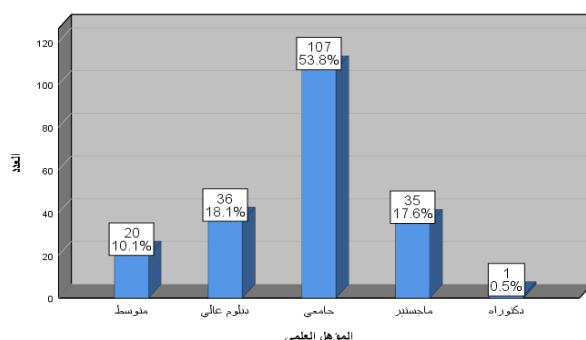
ثالثاً: المؤهل العلمي

جدول رقم (6)

توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
10.1%	20	دبلوم متوسط
18.1%	36	دبلوم عالي
53.8%	107	جامعي
17.6%	35	ماجستير
0.5%	1	دكتوراه
100.0%	199	المجموع

يظهر من الجدول رقم (6) أن عينة البحث توزعت من حيث المؤهل العلمي على خمس فئات، إذ احتلت فئة المؤهل الجامعي المرتبة الأولى إذ بلغ عدد هم (107) وبنسبة (53.8%) واحتل المؤهل العلمي دبلوم عالي المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (36) وبنسبة (18.1%)، بينما احتل المرتبة الثالثة مؤهل ماجستير إذ بلغ عددهم (35) وبنسبة (17.6%) بينما احتل مؤهل دبلوم متوسط المرتبة الرابعة إذ بلغ عددهم (20) وبنسبة (10.1%)، في حين جاء المؤهل العلمي دكتوراه في المرتبة الأخيرة إذ بلغ عددهم (1) وبنسبة 0.5%. ويتضح من هذه النتائج أن (71.8%) من إجمالي عينة البحث من حملة المؤهلات الجامعية فما فوق وهذا بدوره يعطي النتائج مصداقية أكبر، ويعني أن الشركة تقوم بتعيين حملة البكالوريوس أو الجامعة أي أن أغلب موظفيها من المؤهلات الجامعية فما فوق.



شكل (7) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

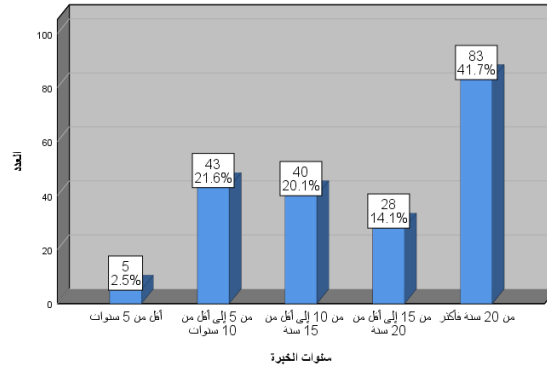
رابعاً: سنوات الخبرة

جدول رقم (7)

توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
2.5%	5	أقل من 5 سنوات
21.6%	43	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20.1%	40	من 10 إلى أقل من 15 سنة
14.1%	28	من 15 إلى أقل من 20 سنة
41.7%	83	من 20 سنة فأكثر
100.0%	199	المجموع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (7) أن عينة البحث توزعت من حيث سنوات الخبرة على خمس فئات، إذ احتلت فئة الذين خبراتهم (20 سنة فأكثر) المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم (83) وبنسبة (41.7%)، أغلب الموظفين يعملون فترة طويلة يعني أن هناك استقرار وظيفي أي عدم دوران العمل وأن لهم باع طويل بالمؤسسة، وجاءت فئة الذين خبراتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنة) في المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (43) وبنسبة (21.6%)، واحتلت المرتبة الثالثة فئة الذين خبراتهم (من 10- أقل من 15 سنة) إذ بلغ عددهم (40) وبنسبة (20.1%)، بينما جاء في المرتبة الرابعة فئة الذين خبراتهم (من 15 إلى أقل من 20 سنة) إذ بلغ عددهم (28) وبنسبة (14.1%)، في حين جاءت فئة الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) في المرتبة الأخيرة إذ بلغ عددهم (5) وبنسبة (2.5%). وتشير هذه النتائج أن (74.9%) من عينة البحث تزيد خبراتهم على 10 سنوات في هذا المجال مما يضيفي على النتائج مصداقية أكثر.



شكل (8) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

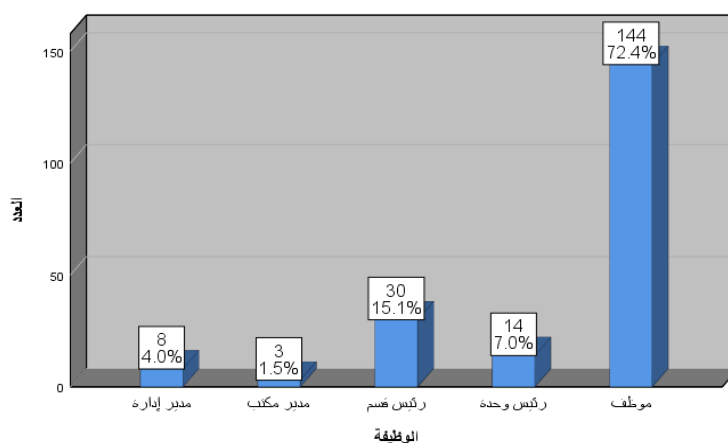
خامسا: الوظيفة

جدول رقم (8)

توزيع عينة البحث حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
%4.0	8	مدير إدارة
%1.5	3	مدير مكتب
%15.1	30	رئيس قسم
%7.0	14	رئيس وحدة
%72.4	144	موظف
%100.0	199	المجموع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (8) أن عينة البحث توزعت من حيث الوظيفة على خمس فئات، إذ احتلت فئة موظف المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم (144) ونسبة (72.4%)، وجاءت فئة رئيس قسم في المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (30) ونسبة (15.1%)، واحتلت المرتبة الثالثة فئة رئيس وحدة إذ بلغ عددهم (14) ونسبة (7.0%)، بينما جاء في المرتبة الرابعة فئة مدير إدارة إذ بلغ عددهم (8) ونسبة (4.0%)، في حين جاءت فئة مدير مكتب في المرتبة الأخيرة إذ بلغ عددهم (3) ونسبة (1.5%). وتشير هذه النتائج أن عينة البحث توزعت على غالبية وظائف الشركة مما يضيف على النتائج مصداقية أكثر.



شكل (9) توزيع العينة حسب الوظيفة

اختبار مقياس قائمة الاستقصاء

لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale of five points) لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود قائمة الاستقصاء وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9)

قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من البحث

المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

تم وضع مقياس ترتيبى للمتوسط الحسابي وفقا لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في

تحليل النتائج وفقا لما يلي:

المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	4.2-5	3.4-4.19	2.6-3.39	1.8-2.59	1-1.79

جدول (10)

مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1-1.79
منخفضة	1.8-2.59
متوسطة	2.6-3.39
مرتفعة	3.4-4.19
مرتفعة جدا	4.2-5

ثانيا: عرض نتائج اتفاق أفراد العينة

أولا: مدى اتفاق إجابات أفراد العينة حول استراتيجيات الموارد البشرية

(1) استراتيجية الاستقطاب

جدول (11): إجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجيات الاستقطاب

مستوى التوافق	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	69.0%	1.047	3.45	1
مرتفع	70.0%	.969	3.50	2
متوسط	67.6%	1.121	3.38	3
متوسط	63.2%	1.047	3.16	4
مرتفع	69.2%	1.136	3.49	5
متوسط		0.838	3.39	الفقرات ككل

من خلال الجدول رقم (11)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى استراتيجية الاستقطاب بالشركة تتراوح بين (3.16) – (3.50)، وجميعها تشير إلى أن مستوى استراتيجية الاستقطاب هو بدرجة إما مرتفعة أو متوسطة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "للشركة رسالة واضحة يتم فيها استخدام المقابلة عند اختيارها لمواردها البشرية" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.50) وبلغ انحرافها المعياري (0.969)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، بينما حصلت الفقرة التي تنص على "للشركة خطة استراتيجية واضحة ومحددة لاستقطاب الموارد البشرية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.047) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى استراتيجية الاستقطاب يساوي (3.39) بانحراف معياري (0.838)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى استراتيجية الاستقطاب بالشركة بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

(2) استراتيجية التعيين

جدول (12): إجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية التعيين

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	393.	1.044	68.0%	متوسطة
2	3.36	1.118	67.2%	متوسط
3	3.35	1.038	67.0%	متوسط
4	3.29	1.051	65.8%	متوسط
5	3.23	1.008	64.4%	متوسط
الفقرات ككل	3.33	0.800		متوسط

من خلال الجدول رقم (12)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى استراتيجية التعيين بالشركة تتراوح بين (3.23) – (3.39)، وجميعها تشير إلى أن مستوى استراتيجية التعيين هو بدرجة متوسطة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "للشركة خطة استراتيجية واضحة فيما يخص سياسة التعيين" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.39) وبلغ انحرافها المعياري (1.044)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها

مرتفعة، بينما حصلت الفقرة التي تنص على "للشركة رؤية واضحة ومعلنة لغرض التعيين وفق المستويات الوظيفية المختلفة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.008) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام ل فقرات مستوى استراتيجية التعيين يساوي (3.33) بانحراف معياري (0.800)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى استراتيجية التعيين بالشركة بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

3) استراتيجية الترقية

جدول (13): إجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية الترقية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	3.19	1.320	63.8%	متوسط
2	4.17	0.841	83.4%	مرتفع
3	3.44	1.121	68.8%	مرتفع
4	2.97	1.214	59.4%	متوسط
5	3.37	1.177	67.4%	متوسط
الفقرات ككل	3.43	0.876		مرتفع

من خلال الجدول رقم (13)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى استراتيجية الترقية بالشركة تتراوح بين (2.97) – (4.17)، وجميعها تشير إلى أن مستوى استراتيجية الترقية هو بدرجة إما مرتفعة أو متوسطة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "من أهداف الشركة صرف العلاوات السنوية بصفة دورية" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.17) وبلغ انحرافها المعياري (0.841)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، بينما حصلت الفقرة التي تنص على "تمنح الشركة الترقيات الاستثنائية للعاملين الذين يقدمون أعمال مميزة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.214) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى استراتيجية الترقية يساوي (3.43) بانحراف معياري (0.876)، وتعد قيمة المتوسط

الحسابي لها مرتفعة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى استراتيجية الترقية بالشركة بشكل عام هو بدرجة مرتفعة.

4) استراتيجية التدريب

جدول (14): إجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية التدريب

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	4.43	0.735	88.6%	مرتفع جدا
2	3.45	1.028	69.0%	مرتفع
3	3.61	0.885	72.2%	مرتفع
4	3.37	1.059	67.4%	متوسط
5	3.17	1.092	63.4%	متوسط
الفقرات ككل	3.61	0.712		مرتفع

من خلال الجدول رقم (14)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى استراتيجية التدريب بالشركة تتراوح بين (3.17) - (4.43)، وجميعها تشير إلى أن مستوى استراتيجية التدريب هو بدرجة متوسطة إلى مرتفعة جدا. فلقد حصلت الفقرة القائلة "توجد بالشركة إدارة خاصة بالتدريب" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.43) وبلغ انحرافها المعياري (0.735)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة جدا، بينما حصلت الفقرة التي تنص على أن " للشركة رؤية في تغيير وتطوير استراتيجيتها في التدريب والتحفيز خلال السنوات الأخيرة " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.092) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى استراتيجية التدريب يساوي (3.61) بانحراف معياري (0.712)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى استراتيجية التدريب بالشركة بشكل عام هو بدرجة مرتفعة.

5) استراتيجية الحوافز

جدول (15): إجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية الحوافز

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	2.92	1.139	58.4%	متوسط
2	3.34	1.088	66.8%	متوسط
3	3.22	1.151	64.4%	متوسط
4	2.97	1.204	59.4%	متوسط
5	3.62	1.116	72.4%	مرتفع
الفقرات ككل	3.22	0.926		متوسط

من خلال الجدول رقم (15)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى استراتيجية الحوافز بالشركة تتراوح بين (2.92) - (3.62)، وجميعها تشير إلى أن مستوى استراتيجية الحوافز هو بدرجة متوسطة إلى مرتفعة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "نظام الحوافز بالشركة يحسن من مستوى الأداء" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.62) وبلغ انحرافها المعياري (1.116)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، بينما حصلت الفقرة التي تنص على "تعتمد الشركة على حوافز مغرية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (1.139) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى استراتيجية الحوافز يساوي (3.22) بانحراف معياري (0.926)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى استراتيجية الحوافز بالشركة بشكل عام هو بدرجة متوسطة

ثانياً: مدى اتفاق إجابات أفراد العينة حول إدارة التغيير التنظيمي

1) الثقافة التنظيمية

جدول (16): إجابات أفراد العينة على فقرات الثقافة التنظيمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	3.17	.985	63.4%	متوسط
2	3.02	.893	60.4%	متوسط
3	3.13	.882	62.6%	متوسط
4	2.96	.939	59.2%	متوسط
5	3.19	1.032	63.8%	متوسط
6	3.74	.899	74.8%	مرتفع
الفقرات ككل	3.20	0.696		متوسط

من خلال الجدول رقم (16)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية بالشركة تتراوح بين (2.96) – (3.74)، وجميعها تشير إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية هو بدرجة متوسطة إلى مرتفعة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "يوجد احترام متبادل بين الموظفين العاملين بالشركة" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.74) وبلغ انحرافها المعياري (0.899)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، بينما حصلت الفقرة التي تنص على "تتبع الشركة الأساليب العلمية المتطورة في نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين بالشركة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.939) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى الثقافة التنظيمية يساوي (3.20) بانحراف معياري (0.696)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى الثقافة التنظيمية بالشركة بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

(2) الهيكل التنظيمي

جدول (17): إجابات أفراد العينة على فقرات الهيكل التنظيمي

مستوى التطبيق	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	80.6%	.861	4.03	1
مرتفع	83.2%	.805	4.16	2
مرتفع	80.6%	.822	4.03	3
مرتفع	75.2%	.969	3.76	4
مرتفع	68.0%	1.044	3.40	5
مرتفع	70.4%	1.044	3.52	6
مرتفع		0.685	3.82	الفقرات ككل

من خلال الجدول رقم (17)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى الهيكل التنظيمي بالشركة تتراوح بين (3.40) - (4.16)، وجميعها تشير إلى أن مستوى الهيكل التنظيمي هو بدرجة مرتفعة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "للشركة هيكل تنظيمي معتمد وواضح يحدد الوظائف والمهام" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.16) وبلغ انحرافها المعياري (0.805)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، بينما حصلت الفقرة التي تنص على "الأفراد العاملون بالشركة يكلفون بأعمال تتفق مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.044) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى الهيكل التنظيمي يساوي (3.82) بانحراف معياري (0.685)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى الهيكل التنظيمي بالشركة بشكل عام هو بدرجة مرتفعة.

3) التكنولوجيا

جدول (18): إجابات أفراد العينة على فقرات التكنولوجيا

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التطبيق
1	3.51	1.058	70.2%	مرتفع
2	3.48	1.029	69.6%	مرتفع
3	3.30	1.015	66.0%	متوسط
4	3.23	1.037	64.6%	متوسط
5	3.18	1.033	63.6%	متوسط
6	3.86	1.053	77.2%	مرتفع
الفقرات ككل	3.43	0.859		مرتفع

من خلال الجدول رقم (18)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى التكنولوجيا بالشركة تتراوح بين (3.18) - (3.86)، وجميعها تشير إلى أن مستوى التكنولوجيا هو بدرجة متوسطة إلى مرتفعة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "تساعد التكنولوجيا المستخدمة في تبسيط الإجراءات والمعاملات" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.86) وبلغ انحرافها المعياري (1.053)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، بينما حصلت الفقرة التي تنص على "يتم وضع استراتيجيات للموارد البشرية بالشركة بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.033) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى التكنولوجيا يساوي (3.43) بانحراف معياري (0.859)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى التكنولوجيا بالشركة بشكل عام هو بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل البدء باختبار الفرضيات لابد من إخضاع البيانات للتحليل للتأكد هل أن هذه البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وللوقوف على ذلك تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، وعلى أساس الفرضيات التالية:
الفرضية الصفرية: البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي
والجدول التالي يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov.

جدول رقم (19): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

المعلمة	الاستقطاب	التعيين	الترقية	التدريب	الحوافز	التغيير التنظيمي
الوسط الحسابي	3.40	3.33	3.43	3.61	3.22	3.48
الانحراف المعياري	0.838	0.800	0.876	0.712	0.926	0.639
Kolmogorov-Smirnov	0.044	0.054	0.063	0.077	0.071	0.039
المعنوية المشاهدة	0.200	0.200	0.182	0.175	0.179	0.200

من نتائج الجدول أعلاه رقم (19)، يتبين أن قيم مستوى المعنوية المشاهدة لكل المحاور أكبر 0.05 مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية أي أن البيانات في جميع محاور البحث تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام أساليب التحليل الإحصائي المعمل في اختبار فرضيات البحث.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، التعيين، الترقية، التدريب، الحوافز) في إدارة التغيير التنظيمي بشركة الزاوية لتكرير النفط.

من الفرضية أعلاه تم صياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

أولاً: دراسة أثر استراتيجيات الاستقطاب على إدارة التغيير التنظيمي

لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاستقطاب في إدارة

التغيير التنظيمي.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاستقطاب في إدارة التغيير

التنظيمي.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (الاستقطاب) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي).

جدول رقم (20)

نتائج اختبار أثر استراتيجيات الاستقطاب على التغيير التنظيمي

المتغير	قيمة المعامل	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	قيمة اختبار f	معنوية اختبار f	قيمة معامل التحديد R ²
الثابت	1.970	12.777	0.000	101.880	0.000	0.341
الاستقطاب	0.445	10.094	0.000			

من الجدول السابق رقم (20) يتضح الآتي:

1- بلغت قيمة ثابت معادلة الانحدار (1.970) وهي قيمة معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (12.777)، وكانت المعنوية المشاهدة والبالغة (0.000) وهي أصغر من قيمة (0.05).

2- بلغت قيمة معامل الاستقطاب (0.445) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات الاستقطاب على إدارة التغيير التنظيمي، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (10.094)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.

3- بلغت قيمة اختبار (f) (101.880) وهي قيمة ذات دلالة معنوية من خلال المعنوية المشاهدة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على صلاحية النموذج المستخدم للقياس.

4- بلغت قيمة معامل التحديد (R²)، باعتباره المعامل الذين يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (استراتيجية الاستقطاب)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (34.1%) أن استراتيجية الاستقطاب تؤثر بما نسبته 34.1% من التغيير الحاصل في إدارة التغيير التنظيمي بالشركة.

وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستقطاب في إدارة التغيير التنظيمي بالشركة.

ثانياً: دراسة أثر استراتيجيات التعيين على إدارة التغيير التنظيمي

لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعيين في إدارة التغيير التنظيمي.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعيين في إدارة التغيير التنظيمي.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (التعيين) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي).

جدول رقم (21)

نتائج اختبار أثر استراتيجيات التعيين على التغيير التنظيمي

المتغير	قيمة المعامل	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	قيمة اختبار f	معنوية اختبار f	قيمة معامل التحديد R ²
الثابت	1.687	11.764	0.000	165.658	0.000	0.457
التعيين	0.540	12.871	0.000			

من الجدول السابق رقم (21) يتضح الآتي:

1- بلغت قيمة ثابت معادلة الانحدار (1.687) وهي قيمة معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (11.764)، وكانت المعنوية المشاهدة والبالغة (0.000) وهي أصغر من قيمة (0.05).

2- بلغت قيمة معامل التعيين (0.540) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات التعيين على إدارة التغيير التنظيمي، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (12.871)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.

3- بلغت قيمة اختبار (f) (165.658) وهي قيمة ذات دلالة معنوية من خلال المعنوية المشاهدة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على صلاحية النموذج المستخدم للقياس.

4- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2)، باعتباره المعامل الذين يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (استراتيجية التعيين)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور وبالباغة (45.7%) أن استراتيجية التعيين تؤثر بما نسبته 45.7% من التغيير الحاصل في إدارة التغيير التنظيمي بالشركة.

وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعيين في إدارة التغيير التنظيمي بالشركة.

ثالثاً: دراسة أثر استراتيجيات الترقية على إدارة التغيير التنظيمي

لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الترقية في إدارة التغيير التنظيمي.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الترقية في إدارة التغيير التنظيمي.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (الترقية) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي).

جدول رقم (22)

نتائج اختبار أثر استراتيجيات الترقية على التغيير التنظيمي

المتغير	قيمة المعامل	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	قيمة اختبار f	معنوية اختبار f	قيمة معامل التحديد R^2
الثابت	1.799	13.242	0.000	163.321	0.000	0.453
الترقية	0.491	12.780	0.000			

من الجدول السابق رقم (22) يتضح الاتي:

1- بلغت قيمة ثابت معادلة الانحدار (1.799) وهي قيمة معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (13.242)، وكانت المعنوية المشاهدة والبالغة (0.000) وهي أصغر من قيمة (0.05).

2- بلغت قيمة معامل الترقية (0.491) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود تأثير ايجابي لاستراتيجيات الترقية على إدارة التغيير التنظيمي، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (12.780)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.000) وهي اقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.

3- بلغت قيمة اختبار (f) (163.321) وهي قيمة ذات دلالة معنوية من خلال المعنوية المشاهدة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على صلاحية النموذج المستخدم للقياس.

4- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2)، باعتباره المعامل الذين يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (استراتيجية الترقية)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (45.3%) أن استراتيجية الترقية تؤثر بما نسبته 45.3% من التغيير الحاصل في إدارة التغيير التنظيمي بالشركة.

وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الترقية في إدارة التغيير التنظيمي بالشركة.

رابعاً: دراسة أثر استراتيجيات التدريب على إدارة التغيير التنظيمي

لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب في إدارة التغيير التنظيمي.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب في إدارة التغيير التنظيمي.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي).

جدول رقم (23)

نتائج اختبار أثر استراتيجيات التدريب على التغيير التنظيمي

المتغير	قيمة المعامل	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	قيمة اختبار f	معنوية اختبار f	قيمة معامل التحديد R ²
الثابت	1.286	7.448	0.000	167.977	0.000	0.460
التدريب	0.609	12.961	0.000			

من الجدول السابق رقم (23) يتضح الاتي:

1- بلغت قيمة ثابت معادلة الانحدار (1.286) وهي قيمة معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (7.448)، وكانت المعنوية المشاهدة والبالغة (0.000) وهي أصغر من قيمة (0.05).

2- بلغت قيمة معامل التدريب (0.609) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود تأثير ايجابي لاستراتيجيات التدريب على إدارة التغيير التنظيمي، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (12.961)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.000) وهي اقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.

3- بلغت قيمة اختبار (f) (167.977) وهي قيمة ذات دلالة معنوية من خلال المعنوية المشاهدة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على صلاحية النموذج المستخدم للقياس.

4- بلغت قيمة معامل التحديد (R²)، باعتباره المعامل الذين يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (استراتيجية التدريب)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (46.0%) ان استراتيجية التدريب تؤثر بما نسبته 46.0% من التغيير الحاصل في إدارة التغيير التنظيمي بالشركة.

وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب في إدارة التغيير التنظيمي بالشركة.

خامسا: دراسة أثر استراتيجيات الحوافز على إدارة التغيير التنظيمي

لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الحوافز في إدارة التغيير التنظيمي.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الحوافز في إدارة التغيير التنظيمي.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي).

جدول رقم (24)

نتائج اختبار أثر استراتيجيات الحوافز على التغيير التنظيمي

المعاملات	قيمة المعلمة	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	قيمة اختبار f	معنوية اختبار f	قيمة معامل التحديد R ²
قيمة الثابت	2.007	16.343	0.000	156.065	0.000	0.442
الحوافز	0.459	12.493	0.000			

من الجدول السابق رقم (24) يتضح الآتي:

1- بلغت قيمة ثابت معادلة الانحدار (2.007) وهي قيمة معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (16.343)، وكانت المعنوية المشاهدة والبالغة (0.000) وهي أصغر من قيمة (0.05).

2- بلغت قيمة معامل الحوافز (0.459) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود تأثير ايجابي لاستراتيجيات الحوافز على إدارة التغيير التنظيمي، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (12.493)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.

3- بلغت قيمة اختبار (f) (156.065) وهي قيمة ذات دلالة معنوية من خلال المعنوية المشاهدة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على صلاحية النموذج المستخدم للقياس.

4- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2)، باعتباره المعامل الذين يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (استراتيجية الحوافز)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (44.2%) أن استراتيجية الحوافز تؤثر بما نسبته 44.2% من التغيير الحاصل في إدارة التغيير التنظيمي بالشركة.

وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الحوافز في إدارة التغيير التنظيمي بالشركة.

خامسا: دراسة أثر استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي

لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي بالشركة.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي بالشركة.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (استراتيجيات الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (التغيير التنظيمي).

جدول رقم (25)

نتائج اختبار أثر استراتيجيات الموارد البشرية على التغيير التنظيمي

المعاملات	قيمة المعلمة	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	قيمة اختبار f	معنوية اختبار f	قيمة معامل التحديد
الثابت	0.863	5.803	0.000	72.932	0.000	0.654
الاستقطاب	0.033	0.664	0.508			
التعيين	0.216	3.828	0.000			
الترقية	0.126	2.702	0.008			
التدريب	0.237	4.477	0.000			
الحوافز	0.156	3.722	0.000			

من الجدول السابق رقم (25) يتضح الاتي:

1- بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.863) وهي قيمة معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (5.803)، وكانت المعنوية المشاهدة والبالغة (0.000) أصغر من قيمة (0.05).

2- بلغت قيمة معامل الانحدار الخاصة استراتيجية الاستقطاب (0.033) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود تأثير ايجابي لاستراتيجية الاستقطاب على إدارة التغيير التنظيمي، ولكنها غير معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (0.664)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.508) وهي أكبر من قيمة (0.05) وهذا يدل على عدم معنوية المتغير.

3- بلغت قيمة معامل الانحدار الخاصة بالتعيين (0.216) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود تأثير ايجابي لاستراتيجية التعيين على إدارة التغيير التنظيمي، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (3.828)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.

4- بلغت قيمة معامل الانحدار الخاصة بالترقية (0.126) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود تأثير ايجابي لاستراتيجية الترقية على إدارة التغيير التنظيمي، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (2.702)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.008) وهي أقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.

5- بلغت قيمة معامل الانحدار الخاصة بالتدريب (0.237) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود تأثير ايجابي لاستراتيجية التدريب على إدارة التغيير التنظيمي، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (4.477)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.

6- بلغت قيمة معامل الانحدار الخاصة بالحوافز (0.156) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود تأثير ايجابي لاستراتيجية الحوافز على إدارة التغيير التنظيمي، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (3.722)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.

7- بلغت قيمة اختبار (f) (72.932) وهي قيمة ذات دلالة معنوية حيث بلغت المعنوية المشاهدة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على صلاحية النموذج المستخدم للقياس.

8- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2)، باعتباره المعامل الذين يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل

(استراتيجية الموارد البشرية)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور وبالباغة (65.4%) أن استراتيجية الموارد البشرية تؤثر بما نسبته 65.4% من التغيير الحاصل في إدارة التغيير التنظيمي بالشركة.

وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق رقم (25) يتضح أن استراتيجية الموارد البشرية بشكل عام لها تأثير إيجابي على إدارة التغيير التنظيمي ولكن يتضح أيضا أن متغير استراتيجية الاستقطاب له تأثير غير دال إحصائيا. لمعرفة أي أكثر متغيرات استراتيجية الموارد البشرية لها تأثير في إدارة التغيير التنظيمي، استخدم الباحث طريقة الانحدار المتدرج عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS لاختيار أفضل نموذج يحتوي على أكثر متغيرات استراتيجية الموارد البشرية تأثيرا على إدارة التغيير التنظيمي فكانت النتائج كما مبينة في الجدول التالي رقم (26):

جدول رقم (26)

نتائج اختبار اختيار أفضل نموذج باستخدام طريقة الانحدار المتدرج

المتغير	قيمة المعامل	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	قيمة اختبار f	معنوية اختبار f	قيمة معامل التحديد R^2
الثابت	0.878	5.980	0.000	91.318	0.000	0.653
التدريب	0.240	4.571	0.000			
التعيين	0.238	5.238	0.000			
الحوافز	0.157	3.763	0.000			
الترقية	0.128	2.759	0.006			

من الجدول السابق رقم (26) يتضح أن أفضل نموذج لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي هو النموذج الذي يحتوي على متغيرات التدريب والتعيين

والحوافز والترقية وهي دالة إحصائياً حيث أن استراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة في متغيرات التدريب والتعيين والحوافز والترقية تفسر بما نسبته 65.3% من التغيير الحاصل في إدارة التغيير التنظيمي.

النتائج والتوصيات

ولقد تم من خلال هذا البحث التوصل الى النتائج الآتية:

1. تعتمد طبيعة الشركة على ضرورة توافر استراتيجيات الموارد البشرية، إذ اثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين اغلبية استراتيجيات الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، وهذا يوضح الدور المهم التي تمارسه استراتيجيات الموارد البشرية في التغيير التنظيمي.
2. تتبع الشركة خطة استراتيجية واضحة ومحددة باستقطاب العاملين لزيادة قدرتهم للعمل والتعامل مع الاخرين.
3. تعتمد الشركة على رؤية واضحة وخطة استراتيجية لسياسة التعيين وفق المستويات الوظيفية المختلفة.
4. الشركة تستهدف صرف العلاوات السنوية بصفة دورية والتشريعات الاستثنائية.
5. اثبتت نتائج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لاستراتيجية التدريب على إدارة التغيير التنظيمي وأن الشركة تقوم بتغيير وتطوير استراتيجياتها في التدريب.
6. تعتمد الشركة على نظام الحوافز الجيد الذي يحسن من أداء العاملين.
7. تتبع الشركة سبل التعاون المشترك واحترام المتبادل بين الموظفين والعاملين بالشركة.
8. للشركة هيكل تنظيمي واضح ومعتمد به تحديد للوظائف والمهام .
9. التكنولوجيا المستخدمة في الشركة تساعد في تبسيط الاجراءات والمعاملات ومواكبة التطورات الحديثة.

التوصيات

1. أن تستمر باستقطاب العاملين بناء على تقديم الطلب استخدام ومعرفة قدراتهم في التعامل مع الاخرين ومدى قدراتهم على القيادة، ودافعيتهم للعمل واخضاعهم للمقابلات الشخصية وهذا يكون بإيمان الشركة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

2. ضرورة الاهتمام بالاختيار والتعيين من قبل المدراء عن طريق ربط انظمة الاستقطاب والاختيار بتسهيل طرق العمل.
3. اتاحة الفرص لدى العاملين بعمل دورات التدريبية لكي تساعد في ترقية العمل والتي تمكن ايجابا على شركة ومنح الترقيات الاستثنائية للعاملين الذين يقدمون أعمال مميزة.
4. العمل على التدريب والتنمية واستمرار في استيلاء وحدة إدارية تسمى وحدة التدريب خاصة وتطوير العمل ومواكبة ما يحدث من تطورات.
5. الاهتمام المستمر بالتحفيز بنسقيه (المادي والمعنوي) لأنه يعتبر أول دوافع للإبداع والذي من شأنه أن يرفع الذات لدى العامل.
6. ضرورة اهتمام الشركة باتباع الأساليب العلمية المتطورة في نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين الشركة.
7. العمل على إشراك العاملين في وضع الخطط " الهيكل التنظيمي " للمساعدة في تحسين أداء الشركة لكي يدعم قدرتها على منافسة والبقاء والنمو.
8. مواكبة التطورات المتلاحقة في مجال التكنولوجيا المعاصر وربط العاملين بالشركة بكل ما هو جديد وتمكينهم وتطوير الشركة.

المقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية: -

- يتقدم الباحث بجملة من المقترحات التي يمكن أن تكون انطلاقة لإجراء دراسات مستقبلية تعزز جوانب أهمية البحث الحالية، في مجال استراتيجيات الموارد البشرية وأثر في إدارة التغيير التنظيمي وتتلخص هذه المقترحات في الآتي:
1. استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في منظمات المعاصرة.
 2. التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية.
 3. استراتيجيات ادارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي.
 4. أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال.
 5. مساهمة استراتيجية التمكين في تقرير الولاء التنظيمي بمنظمات الأعمال.
 6. علاقة الاختيار والتعيين بالتغيير التنظيمي في مؤسسات الأعمال.

المراجع:

القرآن الكريم: - سورة النساء آية (119)

سورة الانفال آية (53)

المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. أبو بكر، مصطفى حمود: (2004)، موارد بشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
2. أحمد، ماهر: (2004)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية.
3. أحمد، ماهر: (2002) السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7، القاهرة، مصر.
4. أحمد، ماهر: (2002) السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7، القاهرة، مصر.
5. إسماعيل: (2010) إدارة المارد البشرية، جامعة كلية التجار مطابع السودان للعملة.
6. أند رودى سيزو لاقى، ومارك جي والاس: (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية.
7. ثابت عبد الرحمن، ادريس: (2003) المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
8. الجرجري، أحمد حسين حسن، (2006)، تأثير إدارة المعرفة والاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل.
9. الحريري، محمد سرور: (2012) إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع.
10. حريم، حسين، (2001)، سلوك تنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. حريم، حسين، (2013)، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. حسون، فيصل موسى: (2011) إدارة الموارد البشرية.

13. الحناوي، محمد صالح، وصحف، محد فريد، سلطان، محمد سعيد: (2001)، مقدمة إدارة الأعمال ط 1، دار الجامعة للطبع والتوزيع.
14. الخليل الخليل: (2018)، التنمية الإدارية.
15. الدليمي، فائق حمد عبد: (2013)، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في سلوكيات فرق العمل في عدد من الشركات المتعاولات العامة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
16. زاهر عبد الرحمن، عاطف: (2010)، مهارات اعداد الهياكل التنظيمية.
17. الزهري، رندة اليافعي: (2000)، التخطيط الاستراتيجيات الموارد البشرية، جامعة دمشق المجلد (16) العدد (1).
18. زويلف، مهدي حسن: (1994)، إدارة الافراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن.
19. السبعوي، إبراهيم محمد جاسم: (2011) استراتيجيات الموارد البشرية واهتماماتها في الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد وجامعة الموصل.
20. سكارنة، بلال خلف: (2011) اتجاهات حديثة في التدريب، ط1، دار الميسرة، النشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. سكارنة، بلال خلف، (2009)، التطوير التنظيمي الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. سيد بسام، عرفة: (2000)، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، بدون دار النشر.
23. شماع: (2005) نظرية المنظمة، ط 2، دار ميرة، عمان، الأردن.
24. شوقي قيطان، صدوقي الزروق: (2011)، أهمية تسجيل المناخ التنظيمي في المنطقة الجزائرية لدعم تنافسها في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة وسعاد البلدية.
25. صلاح الدين محمد، عبد الباقي: (2002) السلوك الإنساني في المؤسسات، دار الجماعة، القاهرة.
26. طارق محمد، سويدان (2001) منهجية التغيير المنظمات، ط1، دار بن هرم، بيروت، لبنان.

27. الطائي، والعبادي: (2015)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
28. عامر خضير، الكسبي: (2010)، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم.
29. العامري صالح، ألعالي، طاهر محسن (2008) الإدارة والأعمال دار وائل للنشر، ط (2).
30. عباس سهيلة محمد: (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والطباعة عمان.
31. عبد الباقي، صلاح الدين: (2004) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
32. عبد الرحمن ناصر، السعدي: (2002) تيسير الكريم الرحمن في تفسير، مكتبة الصفاء، ط1، القاهرة.
33. عبد الوهاب، علي وآخرون: (2008)، إدارة الموارد البشرية وأثرها في أساسيات الميزة التنافسية.
34. عثمان فاروق، السيد: (2000)، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرون دار الوفاء للطباعة والنشر ط1، المنصورة، مصر.
35. العريفي، محمد: (2012)، أبعاد الاستراتيجيات الموارد البشرية.
36. العطيات، محمد بن يوسف، (2002)، استراتيجية التغيير والتطوير، مرجع سابق الفكرة.
37. العفيفي، حسن: (2016)، إدارة المارد البشرية وتنميتها.
38. عقيلي، المؤمن: (2000) دور التغيير في الثقافة التنظيمية في مؤسسة الأداء، ط 1 ، المجلد (2).
39. علي، السلمي: (2001) تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.
40. العميان، محمد سلمان: (2010) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
41. عنتر: (2010)، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، مجلة زهران، بغداد.
42. عوض، وآخرون: (2001) السلوك التخطيطي والتنمية الإدارية.

43. غسان، اللامي: (2007) إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومداخل التقنيات العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
44. الفاعوري: (2005)، التغيير والتنمية المعاصرة في المنظمات.
45. فحيل البوم، محمود أحمد (2020) أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي، مجلة كلية الاقتصاد جامعة الزاوية.
46. **فراج: (2015)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.**
47. الفيروز أبادي، مجد الدين محمد يعقوب: (1987) القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
48. القاضي، زاد مفيد: (2012)، علاقة الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات: جامعة الشرق الأوسط.
49. القريوتي، محمد قاسم: (2005) السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي الجماعي في المنظومة المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن.
50. الكافي مصطفى يوسف: (2014)، إدارة الموارد البشرية، (من منظور اداري - نموي - تكنولوجي - عولمي).
51. كامل، مصطفى وآخرون: (2018) إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة.
52. الكبيسي، عامر: (2011) التطوير التنظيمي وقضايا المعاصرة، دار الشرق الدوحة.
53. كردي، أحمد سيد: (2010) إدارة السلوك التنظيمي.
54. ماجدة، العطية، ملوك المنظمة، سلوك الفردي والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن.
55. ماهر، أحمد، (2000)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء مهارات الدار جامعية، مرجع سابق.
56. مجدي الدين فيروز، أبادي: (2008)، القاموس المحيط، دار الحديث للنشر.
57. محمد الحمدي. الماضي: (2003) استراتيجية التغيير التنظيمي مدخل إسلامي مقارن، دار النشر الجامعات.
58. محمد الصرفي: (2010) هندسة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009م.
59. محمد بن يوسف (2006)، إدارة التغيير والتحديات المصرية للمدير.
60. محمود جلال، الرحيبي: (2001) إثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الإداري.

61. محمود سلمان، العميان: (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط2، دار وائل، عمان، الأردن.
62. المغربي، محمد الفاتح: (2013)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة.
63. موسى، اللوزي: (2004) التنمية الإدارية، ط 2، دار وائل عمان الأردن.
64. مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح: (1991)، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد.
65. الميادلة، عبد الرحمن: (2003) للتقافة التقنية وتعزيزها في منظمات الأعمال، ط1.
66. نمران العطيّات: (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير.
67. نوري، د. منير، كورتل، د. فريد: (2011)، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن.
68. الهيان، خالد عبد الرحيم: (2001)، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي، دار وائل للنشر عمان، الأردن.
69. يزبك، حسن راغب: (2009)، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، شركة دبوب للطباعة، ط1، بيروت.

رسائل جامعية:

1. إلياس، سالم: (2005 – 2006) تأثير الثقافة لتنظيمية على أداء الموارد البشرية / رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف
2. بن ساحة، عفاف: (2013)، إثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات صغيرة ومتوسطة، رسالة منشورة.
3. خضر: (2017)، الاستراتيجيات التدريبية الحديثة بتنمية وتطوير المهارات الإدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم التكنولوجية.
4. الرباعية: (2003) بور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
5. علاوي عبد الفتاح: (2013)، إثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، ودراسة دكتوراه منشورة جامعة الجزائر.
6. العنزي: (2013)، إثر إدارة التغيير التنظيمي في فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت، رسالة غير منشورة.

7. فاطمة: (2014)، إثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة جامعة وهران.
8. القرأى: (2015)، الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
9. قوت احمد ادريس: (2017)، الدور الوسيط للجودة للخدمة الداخلية في العاقبة بين الوظائف إدارة الموارد البشرية والانتقاء الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
10. مدني: (2013)، الدور الوسيط للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير أداء العاملين رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
11. مشي: (2018)، الدور المعدل للتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
12. المطيري: (2016)، إثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين ورسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

ثانيا : المراجع الأجنبية

- 1 – HL- Qatawneh، H5,2، mobaideen، w (2017)، the impact of human resources strategies in the Administrative Empowerment : A case study in Arabian Qatrana Cement.
- 2 – Naz, et (2016), impact of human resource management practict (HRM) on performance of SMES in multthiv Pakistan.
- 3 – Gniffin، Rickym & Moorhead،Gregory (2013)، organizational Behavior : managing people and organizations، 11 thed، south – western، USA.
- 4 – Ivanko، Stefan، (2012)، organizational behavior، university of Ljubijana، Ljubijana Slovenia.

- 5 – Armstrong, Michael (2009), Human Resource management practice 10^{ed} < personnel management – Hand Books? Cambridge university press.
- 6 – Yahaya K.K, Joann H, Ibrahim H, Abdullah A.C, Azizan IV, Meitang 5, and Daud Wand, W (2009) Fundamentals of Human Resource management, open university Malaysia (OUM).
- 7 – Bratton & Goldg (2003), Human Resource management, Theory and practice 3/e Great Britain, Bath press in Bath.
- 8 – Marescaux, Elise, Sophie, De Winne, and Luc Sels (2013) HR practices and HRM outcomes : the role of basic need satisfaction person net Review Vol, 42 IVO 1, 2013 PP 4 – 27.
- 9 – Dessler, Gary (2003), Human Resource Management, 9 edition (New Jersey prentice Hall).
- 10 – Robbins, Steven P & Coulter, Mary, (2010) Human Resource management 10th ed ".
- WWW.youtube.com/watch?v=EhsQFN5XKs,Inc
- 11 - Hendry & Pettigrew " The practice of Human Resource management " edition Koganek London, 1986, p 8 "

ثالثا المواقع الالكترونية:

- 1 – [https://WWW.abahe.co.uk/b/human Recourse – as – a – systemic / human. Recourse – as – a – systemic – 61 – pdf.](https://WWW.abahe.co.uk/b/human%20Recourse%20as%20a%20systemic%20human.pdf)
- 2 – <https://mawdoo3.com>

الملاحق

- 1- البحث الاستطلاعية.
- 2- الاستبيان.
- 3- أسماء المحكمين.

ملحق رقم (1)

نموذج البحث الاستطلاعي يتضمن عدة أسئلة على أثر استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي بالشركة الزاوية لتكرير النفط.

أولاً: بما يتعلق باستراتيجيات الموارد البشرية وأبعادها: -

- هل تستمر الشركة بالتوجه الاستراتيجي لتنفيذ سياسة الموارد البشرية واستكمال جوانبها متعددة؟
- هل يوجد أفراد متخصصون للعمل في الشركة / هل يتم استقطابهم بطريقة محددة؟
- هل يتم التعيين من قبل المدراء عن طريق ربط انظمة الاستقطاب، هل يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؟
- هل تعتمد شركة نظام جيد للحوافز / هل من خلال يتم التحفيز العاملين ورفع الذات لهم؟
- هل تهتم الشركة بصرف علاوات السنوية / هل تميز العاملين لديها بمنح الترقيات الاستثنائية لهم؟
- هل يوجد بالشركة وحدة إدارية خاصة بالتدريب / إن وجدت / ما دورها / وما مدى مساهمتها؟

ثانياً: بما يتعلق بإدارة التغيير التنظيمي وأبعاده: -

- هل للشركة الأساليب العلمية في نشر الثقافة التنظيمية معتمدة على منظمات التعلم التي تدعم البرامج التدريبية؟
- هل يوجد تخطيط مسبق لوضع الهيكل التنظيمي محدد ومعتمداً لشركة بوضوح الوظائف والمهام المكلف بها؟
- هل تقوم الشركة بمواكبة التطورات التكنولوجية الموجودة بالشركة.

جامعة الزاوية - كلية الاقتصاد
إدارة الدراسات العليا والتدريب
قسم الإدارة
استمارة استبيان حول
استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه قائمة الاستقصاء هي جزء من دراسة علمية للحصول على درجة الإجازة العالية الماجستير في تخصص الإدارة تحت عنوان ((استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي في شركة الزاوية لتكرير النفط)) من خلال ذلك يسعى هذا البحث لتحديد أثر استراتيجيات الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي للعاملين بشركة الزاوية لتكرير النفط، وإن تعاونكم معنا بالإجابة على هذه الأسئلة سوف يعمل على رفع مستوى الأداء والتميز، لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه قائمة الاستقصاء بدقة وموضوعية، مع العلم بأن هذه المعلومات سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وذلك بوضع علامة (√) في خانة واحدة فقط والتي تجدها مناسبة لرأيك، الرجاء عدم ترك أي عبارة بدون إجابة.

أشكركم على حسن تعاونكم معنا

ولكم مني جزيل الشكر وفائق التقدير والاحترام

الباحثة

إيناس الهادي ميرة

أولاً: - البيانات الشخصية والوظيفية:

1.الجنس.

أنثى ذكر

2.العمر.

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 إلى أقل من 60 سنة

3.المؤهل العلمي.

ثانوي - متوسط معهد عال
 مؤهل جامعي ماجستير
 دكتوراه

4.الخبرة العملية: سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى 15 أقل من سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة
 من 20 سنة فأكثر

5.الوظيفة:

مدير إدارة مدير مكتب
 رئيس قسم رئيس وحدة
 موظف أخرى تذكر

ثانياً: - المتغير المستقل: - استراتيجيات الموارد البشرية: - هي الاستراتيجية الوظيفية التي تساهم في تنفيذ الاستراتيجية المنظمة من خلال الاستقطاب والتدريب والتعويض الموارد البشرية المسؤولة في تنفيذ الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف وقد قيس متغير الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الإبعاد الآتية: -

م . ر	العبارة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
الاستقطاب : هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدمين للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة.						
1	توجد خطه استراتيجية في استقطاب الموارد البشرية التي لديها مهارات والخبرات العالية.					
2	للشركة رسالة واضحة يتم فيها استخدام المقابلة عند اختيارها لمواردها البشرية.					
3	من أهداف الشركة أنها تجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين لغرض التعيين.					
4	للشركة خطة استراتيجية واضحة ومحددة لاستقطاب الموارد البشرية.					
5	للشركة معايير محددة لاختيار الموارد البشرية لشغل الوظائف العليا.					
التعيين :- وهو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها من مؤهلات وكفاءات.						
1	للشركة خطة استراتيجية واضحة فيما يخص سياسة التعيين.					
2	من أهداف الشركة جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين لاستخدامها في المفاضلة بينهم.					
3	تعتمد الشركة على معيار الكفاءة والخبرة عند اختيار العاملين.					
4	الشركة تقوم بتعيين الأفراد حديثي التخرج.					
5	للشركة رؤية واضحة ومعلنة لغرض التعيين وفق المستويات الوظيفية المختلفة.					
الترقية :- هي عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أعلى.						
1	تقوم الشركة بترقية العاملين حسب تاريخ الاستحقاق للترقية.					
2	من أهداف الشركة صرف العلاوات السنوية بصفة دورية.					
3	للشركة إجراءات واضحة ومعلنة لإتمام إجراءات الترقية.					

ر. م	العبارة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
4	تمنح الشركة الترقيات الاستثنائية للعاملين الذين يقدمون أعمال مميزة.					
	ترى الشركة أن الترقية دافع للعاملين لبذل المزيد من الجهد من أجل توفير حياة كريمة.					
التدريب :- هو مجموعه من المجهودات والنشاطات التي تساعد الموظف في اكتساب المزيد من المعلومات والمعارف والخبرة التي تحسن وترفع من مستوى أدائه في العمل.						
1	توجد بالشركة إدارة خاصة بالتدريب.					
2	من ضمن الخطة الاستراتيجية للشركة مشاركة العاملين في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.					
3	يتم تصميم البرامج التدريبية وفق الاحتياجات الفعلية.					
4	هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية بالشركة.					
5	للشركة رؤية في تغيير وتطوير استراتيجيتها في التدريب والتحفيز خلال السنوات الأخيرة.					
الحوافز :-مجموعه العوامل التي تقدمها الشركة لتشجيع موظفيها من اجل القيام بأعمالهم بأفضل شكل ممكن وبذل أفضل جهد متاح لديهم.						
1	تعتمد الشركة على حوافز مغرية.					
2	استراتيجية الحوافز المادية والمعنوية تحقق أهداف الشركة.					
3	تقوم الشركة بمنح مكافأة للعاملين المميزين بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.					
4	تهدف الشركة منح حوافز مجزية بهدف المحافظة على العاملين بها.					
5	نظام الحوافز بالشركة يحسن من مستوى الأداء.					

ثالثاً: - المتغير التابع -التغيير التنظيمي: - هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة، وينصب على الخطط والسياسات او الهيكل التنظيمي، او السلوك التنظيمي، او الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، او الإجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق الملائمة والتكيف مع تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والبقاء والاستمرار والتطوير والتميز.

غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	العبارة
الثقافة التنظيمية: - عبارة عن مجموعه من السلوكيات والمعتقدات والقيم الفردية والاجتماعية التي يعتمدها مجموعه من الأشخاص في بيئة معينة.					
					1. للشركة رؤية واضحة تعمق الثقافة التنظيمية.
					2. تعمل الشركة على نشر الثقافة التنظيمية في كل المستويات الإدارية.
					3. يعتز الموظفون بالعمل في الشركة لوجود ثقافته تنظيمية.
					4. تتبع الشركة الأساليب العلمية المتطورة في نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين بالشركة.
					5. يوجد التزام لدى الموظفين بالعمل في الشركة.
					6. يوجد احترام متبادل بين الموظفين العاملين بالشركة.
الهيكل التنظيمي: - عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة بالشركة.					
					2 يوجد بالشركة تحديد للمهام والاختصاصات لكل موظف.
					3 للشركة هيكل تنظيمي معتمد وواضح يحدد الوظائف والمهام.
					4 تقوم الشركة بتغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة.
					5 تعمل الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل.
					6 الأفراد العاملون بالشركة يكفون بأعمال تتفق مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم.
					7 تحدث الشركة تغيرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات الحديثة.

غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	العبارة
التكنولوجيا: - هي الاستخدام الامثل للتقنيات العلمية وتطبيقاتها وتطويعها لخدمه الإنسان ورفاهيته.					
					تقوم الشركة بتوفير الورش والمعامل لمواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة.
					تسعى الشركة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغيرات التكنولوجية كلما أمكن ذلك.
					تعمل الشركة على استيعاب التقدم الهائل في الأجهزة والمعدات.
					تقوم الشركة بتقديم خدماتها للعملاء باستخدام تكنولوجيا حديثة.
					يتم وضع استراتيجية للموارد البشرية بالشركة بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة.
					تساعد التكنولوجيا المستخدمة في تبسيط الإجراءات والمعاملات..

أسماء الحكمين

ملحق رقم (3)

الاسم	الجامعة	الدرجة	التخصص
د. عبد السلام ابو القاسم البلعزي	الزاوية	استاذ مساعد	الادارة
د. عبد الله الفيتوري المرابط	الزاوية	أستاذ مساعد	الادارة
أ.د ابو عجيبة علي ميرة	الزاوية	أستاذ دكتور	الادارة
د. عبد المنعم سالم المحروق	غريان	أستاذ مشارك	الادارة