

قياس أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير

التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر -

## Measure the impact of strategic practices for human resources management in organizational changing management

- An Applied study at Algeria Telecom Company.

أ.د/نوري منير\*

أستاذة مساعدة قسم أ

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

الجزائر

أ.د/نوري منير\*

أستاذ التعليم العالي

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

الجزائر

### الملخص:

تزايد الاهتمام بالموارد البشري في الآونة الأخيرة، لما له من دور في تسيير التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وستتناول في هذا الإطار مدخلا إداريا حديثا لتحقيق التغيير المطلوب، وهو ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التحفيز) في إدارة التغيير التنظيمي من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية بلغت (76) عاملا بمؤسسة اتصالات الجزائر، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها أنه يوجد تأثير للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0,05.

**الكلمات المفتاحية:** الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إدارة التغيير التنظيمي، مداخل التغيير، مؤسسة اتصالات الجزائر.

### Abstract:

A Growing interest on human resources is recently appeared because of its role in the conduct of the developments in the internal and external environment of the organizations changes, in this study we dealt with a new administrative framework to achieve the desired change which is known as the strategic management of human resources.

This study aimed to measure the impact of strategic practices of human resources management (recruitment strategy, training strategy, performance evaluation strategy, motivation strategy) in the management of organizational change through a distributed questionnaire on a random sample of 76 employees of Algeria Telecom company, and the most obtained results were that: there is an impact of strategic practices of human resources management in the management of organizational change with a p-value of 0.05.

**Key-words:** Strategic practices of human resources management, strategic management of human resources, management of organizational change, change entrances, Algeria Telecom Company.

### المبحث الأول: مقدمة عامة عن الموضوع

تشهد بيئة الأعمال تحديات مختلفة وتغيرات مستمرة في ظل تزايد التغيير على جميع المستويات؛ مما تطلب من إدارة المؤسسات أن تكون على قدر من الجاهزية والمبادرة للتعامل مع حالات التغيير، واعتماد برامج للتغيير المخطط تستهدف من خلالها التطوير. ويعتبر المورد البشري الأداة الرئيسة لتسيير هذه التغيرات وتحقيق التميز للمؤسسات. لذا فمن الضروري أن يكون تسيير هذه الموارد وفق منظور استراتيجي من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، لتكون إدارة هذه الموارد شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية على مستوى المؤسسة. ولدراسة هذا الموضوع تناولنا منهجية البحث التالية:

**أولاً- إشكالية البحث:** نحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تسير التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

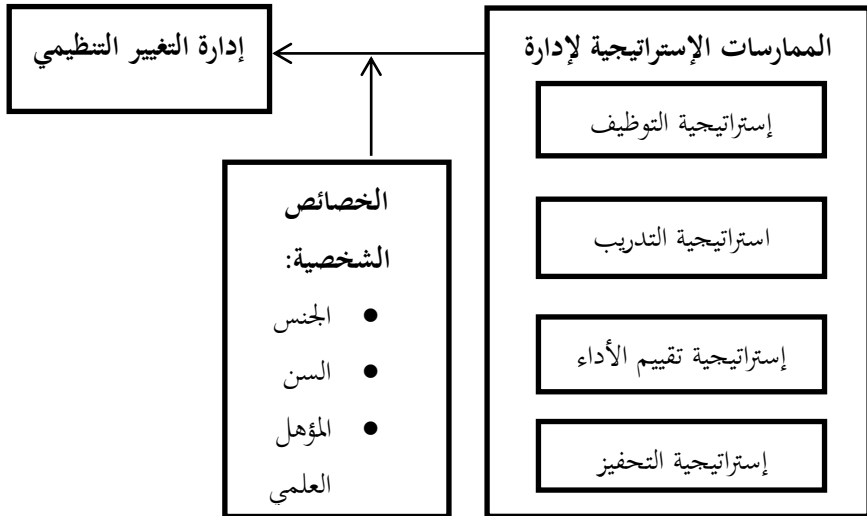
**ثانياً- أهمية البحث:** تتبع أهمية البحث من النقاط التالية:

- أهمية الموارد البشرية في نجاح المؤسسات و استمراريتها باعتبارها أداة تحقيق التكيف مع التغيير.
- أهمية موضوع إدارة التغيير للتعرف على مجالات التغيير الممكنة في المؤسسة.
- الحاجة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من التعامل مع مداخل التغيير.

ثالثاً- أهداف البحث: نهدف من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

- 1- توصيف متغيرات الدراسة وتقدم إطار مفاهيمي عن استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمداخل المساعدة في إدارة التغيير التنظيمي.
  - 2- قياس أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- رابعاً- أنموذج البحث: تم تصميم النموذج الفرضي لبحث علاقة الأثر بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي حسب الشكل الآتي:

الشكل (1) أنموذج البحث:



المصدر: من إعداد الباحثين

خامسا-الفرضيات: للإجابة عن الإشكالية المطروحة ولتحقيق أهداف البحث واختبار نموذج أعمدت الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$  في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسؤولية الوظيفية، الخبرة).

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$  للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مجتمعة في إدارة التغيير التنظيمي.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$  لاستراتيجية التوظيف في إدارة التغيير التنظيمي.

2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$  لاستراتيجية التدريب في إدارة التغيير التنظيمي.

3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$  لاستراتيجية تقييم الأداء في إدارة التغيير التنظيمي.

4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$  لاستراتيجية الحوافز في إدارة التغيير التنظيمي.

سادسا- منهج البحث: أستخدم المنهج الوصفي في وصف متغيرات البحث، والمنهج التحليلي في تحليل بيانات الاستبيان وإيجاد العلاقة بين المتغيرات. وتمثلت أداة البحث الأساسية في الاستبيان، وذلك بغرض تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإجراء البحث من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

سابعا- حدود البحث: تفرعت حدود البحث إلى:

1.الحدود المكانية: اقتصر البحث على مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الشلف.

2.الحدود الزمنية: امتد وقت إجراء البحث منذ بداية إعداد الجانب النظري له، إضافة إلى مدة توزيع الاستبيان على عينة البحث المستهدفة في المؤسسة محل الدراسة إلى غاية تجميعه وتحليل نتائجه من 2015/06/01 إلى غاية 2015/12/01.

لمعالجة الموضوع أعمدت المباحث التالية:

المبحث الأول: مقدمة عامة عن الموضوع.

المبحث الثاني: الإطار الفكري والنظري لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث (الفروق والأثر بين متغيرات الدراسة).

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات.

ثامنا- أساليب جمع البيانات والمعلومات: الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية من كتب ودوريات ورسائل دكتوراه للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد الجانب النظري ودعم الجانب الميداني.

- أداة الدراسة: وُظفت أداة الاستبيان في الحصول على البيانات الضرورية من أفراد العينة المختارة، حيث وُزعت (85) استمارة، واستُرُجعت (76) منها صالحة للتحليل بمعدل رد قدره (89%). وقد جُزئ الاستبيان إلى ثلاثة أقسام هي: القسم الأول عن البيانات الشخصية، القسم الثاني تساؤلات عن المتغير المستقل الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية متمثلة في الفقرات من (1-23)، القسم الثالث: تساؤلات عن المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي متمثلة في الفقرات من (24-41)، واستُخدم مقياس ليكارت الخماسي ذو الخمس استجابات: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

تاسعا- الأساليب الإحصائية: لأغراض التحليل والتأكد من صحة فرضيات الدراسة، اعتمدت مجموعة من الأساليب الإحصائية، وهي: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) رقم 20 لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب للاستبيان، إذ تمثلت أدوات التحليل المستخدمة في: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار مان-وتني، اختبار كروسكال والاس، نموذج الانحدار الخطي البسيط (Régression) اختبار (F)، معامل التحديد ( $R^2$ )).

المبحث الثاني: الإطار الفكري والنظري لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي

تمثلت متغيرات البحث الرئيسة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) من خلال ممارستها الإستراتيجية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التحفيز)، ومتغير تابع هو إدارة التغيير التنظيمي، وستتناول متغيرات البحث الرئيسة حسب ما أشارت إليه الأدبيات المرتبطة بهذا الموضوع فيما يلي:

أولا- استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على قضايا عدة، بما في ذلك التوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وأما تكامل إدارة الموارد البشرية في الإدارة

الإستراتيجية للمنظمة، فهو إشراك الموارد البشرية في الإدارة العليا، وتطوير ممارسات الموارد البشرية، واتخاذ نهج استراتيجي لاختيار الموظفين، والتعويضات، وتقييم الأداء، والقيمة التي تُضاف إلى أداء المنظمة من قبل إدارة الموارد البشرية، ومن ثمّ تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

### 1- تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ونذكر من هذه التعريفات ما يلي:

عرف ديسلر (Dessler) استراتيجية إدارة الموارد البشرية أنها: "العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنشأة بغرض تحسين أدائها وتطوير ثقافة المؤسسة من أجل زيادة مرونتها وإبداعها"<sup>2</sup>. عرف كوفمان (Kaufman) استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها: "تطوير وتنفيذ خطة إجمالية للموارد البشرية تهدف إلى تدعيم الحصول على الميزة التنافسية، وذلك من خلال أداء مجموعة من الممارسات المتكاملة والمتناسقة المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تنبع من الإستراتيجية الكلية للمنظمة"<sup>3</sup>. استراتيجية الموارد البشرية هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون حياته الوظيفية في مكان عمله، بحيث تتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها<sup>4</sup>.

استراتيجية الموارد البشرية هي «مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، التي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة»<sup>5</sup>.

يرى الباحثان أن هذا التعريف الأخير أكثر تناسبا مع أغراض البحث حيث بيّن أن استراتيجية الموارد البشرية لها علاقة بإدارة التغيير، حيث إنها في سعيها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لا بد من احتوائها للتغيرات الحاصلة في البيئة.

بناء على ما سبق من تعريفات يمكن القول إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن خطط مستقبلية طويلة الأجل لتطوير الموارد البشرية، تحتوي على مجموعة من الأهداف والسياسات والبرامج والأنشطة، المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة، في ضوء المتغيرات البيئية والاستراتيجيات المقترحة لتوجيه أداء المنظمة. وعليه يرى الباحثان ضرورة تبنى المؤسسات الجزائرية لهذا المدخل الإداري الحديث، لما يحققه من ربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة باعتبار الدور الجديد الذي يعطيه لإدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في صياغة وإعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ومشاركته في اتخاذ القرارات، لاسيّما ما تعلق منها بالموارد البشري.

## 2- الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

يطلق عليها عديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارة ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية<sup>6</sup>. ويشير (Certo&Othensmeyer) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي القدرات التي تتعلق بجذب الأفراد العاملين واختيارهم وتقييمهم ومكافأهم وتدريبهم، والحفاظ على هذه القدرات في ضوء احتياجات المنظمة، للعمل بصورة فاعلة ومؤثرة<sup>7</sup>. تتمثل الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مجموعة من الاستراتيجيات، تتضمن: استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين<sup>8</sup>.

وتتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسة التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية، ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية تنبع جميعها من الإستراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة. وبذلك يتصور وجود الاستراتيجيات التالية<sup>9</sup>: استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية، استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية. وتناسبا مع أهداف هذا البحث سنتناول الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التالية:

### 2-1 استراتيجية توظيف الموارد البشرية:

أشار (Denisi& Griffin) أن استراتيجية التوظيف عبارة عن مجموعة السياسات التي تقوم من خلالها المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، واستقطاب المؤهلين لشغل الوظائف، واختيار الأفضل من المتقدمين، ومن ثم تعيينهم<sup>10</sup>. فاستراتيجية التوظيف تتكامل بإيجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في: الاستقطاب، الاختيار، والتعيين<sup>11</sup>.

ويقصد بالاستقطاب مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة ببحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والتنوع المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب<sup>12</sup>. ويعرف الاستقطاب بأنه عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل، والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات استراتيجية المؤسسة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بالتنوع والمواصفات المطلوبة<sup>13</sup>. وبناء على ما سبق نستنتج أن استراتيجية التوظيف هي من الممارسات الحيوية في استراتيجية الموارد البشرية، على اعتبار أن النجاح في عملية التوظيف سوف ينجح عنه نجاح

باقي ممارسات إدارة الموارد البشرية اللاحقة، كما أن الخطأ في توظيف الموارد البشرية المناسبة سينسحب بالسلب على باقي ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

## 2-2 استراتيجية التدريب:

التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والأفكار الجديدة، وتغيير اتجاهاتهم، وتنمية مهاراتهم، وصقل قدراتهم بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم لمهام عملهم<sup>14</sup>. يمكن القول بأن التدريب والتنمية كاستراتيجية، تسعى إلى نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف الاستيعاب والتأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة، وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها<sup>15</sup>.

وعليه نستنتج أن التدريب يشير بصفة عامة إلى التغيير والتطوير، فهو يعني تغيير إلى الأفضل، أو تطوير الشخص في أفكاره ومعلوماته واتجاهاته وقدراته ومهاراته؛ مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه، ومن ثمّ زيادة معدلات إنتاجه.

تمر العملية التدريبية بمراحل ثلاث أساسية هي: إعداد أو تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، وأخيرا تقييم البرنامج التدريبي، ونرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية، التي هي خطوة من خطوات تصميم عملية التدريب، تُعد أهم الخطوات في إعداد أي برنامج تدريبي، والتي تكشف عن وجود مشاكل أو قصور في أداء العاملين بشكل واقعي، حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تجري التغييرات المطلوبة على أداء هؤلاء العاملين المراد تحسين كفاءتهم. كما تعتمد عملية التدريب على عناصر مهمة هي: المدرب، المتدرب، محتوى البرنامج التدريبي، أسلوب التدريب، الوسائل والمساعدات التدريبية. ونرى أن تحسين فعالية عملية التدريب لا يتم إلا من خلال إيلاء الأهمية اللازمة لكل هذه العناصر، كأن تختار المؤسسة مدرّبين أكفاء، وتحسن اختيار المتدربين حسب أهداف المؤسسة، لإلحاقهم بالبرامج التدريبية التي تتناسب مع تخصصاتهم وتلبي حاجاتهم، والعمل على تحديث محتويات البرامج التدريبية، وإدخال التكنولوجيا الحديثة عليها، وحسب رأينا فإن من أهم عناصر عملية التدريب تخصيص الميزانية الكافية التي تمكن المؤسسة من تحقيق التحسين المطلوب في كل مراحل وعناصر التدريب السابقة، وتوفير هذه الاعتمادات المالية يمكن للمؤسسة أن تعدد في أنواع التدريب إلى تدريب داخلي وتدريب خارجي، حيث يعتبر هذا الأخير أكثر تكلفة، ولكن الأنجع في التعامل مع مدرّبين ذوي كفاءات عالية، وفي تخصصات نادرة، وبتكنولوجيا متقدمة يصعب توفيرها بالتدريب الداخلي.



### 2-3 إستراتيجية تقييم الأداء:

هي تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً<sup>16</sup>.

تقييم الأداء عملية منظمة وشاملة، تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى ما تم إنجازه من عمل في فترة زمنية معينة مع حجم ومستوى العمل المراد إنجازه في نفس الفترة، في ضوء معدلات أداء موضوعه. ونستنتج أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وشاملة لا تقتصر على فترة زمنية، كما أنها لا تقتصر على فرد أو مجموعة بعينها، وينبغي أن تشمل على جميع جوانب الأداء وليس جانباً واحداً. يرى الباحثان أن عملية تقييم أداء العاملين إذا كانت مهمشة وغير مفعلة، بحيث لا يوجد نظام لتقييم أداء المورد البشري وفق معايير أداء معروفة ومحددة مسبقاً، إلا ما ارتبط منها بمراقبة الحضور والغياب، فهذا سيقضي على روح المبادرة والمنافسة بين العاملين سعياً للتفوق في الأداء لتحصيل الحوافز من مزايا ومكافآت كالترقية، وكذلك يحرم المؤسسة من الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تطوير أداء العاملين من خلال إلحاق العاملين الذين يعانون من مشاكل أو ضعف أو قصور في أداء وظائفهم بالبرامج التدريبية المناسبة (وهذا ما لمسناه في المؤسسة محل الدراسة).

### 2-4 استراتيجية الحوافز:

تعد سياسة الأجور والحوافز من أهم السياسات التي تعنى بقضية المحافظة على الكفاءات البشرية، وخلق الدافعية والحوافز لديها على إبداع كل ما من شأنه أن يدعم أداء المؤسسات نحو تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها<sup>17</sup>. ويعرف (Mathis & Jackson) الحوافز بأنها العائد الذي يحصل عليه الفرد كمكافأة له، نتيجة لتحقيقه مستويات أداء تفوق الأداء المعتاد<sup>18</sup>. ويعرف (ستيرزوموتر) عملية التحفيز بأنها "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره"<sup>19</sup>. ويمكننا تعريف الحوافز على أنها تشكيلة من المغريات المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها لتحقيق مستويات أداء متميزة، لإشباع حاجات ورغبات العاملين من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى<sup>20</sup>. الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي من خلالها تتم استثارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فإن الحوافز هي المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته<sup>21</sup>.

الحوافز تعتبر وسيلة لإثارة وتحريك الدوافع الكامنة لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، وعلى هذه الأخيرة العمل على تصميم استراتيجية حوافز تتناسب مع المستحقات والمتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وأن تراعي المؤسسة اختيار أساليب وطرق تحفيز تتناسب مع حاجات ورغبات العاملين. يرى الباحثان ضرورة وضع خطط للحوافز والمكافآت في المؤسسة، والعمل على تصميم نظام حوافز مكون من عدة أنواع من الحوافز من مادية ومعنوية، فردية وجماعية، بما يتناسب مع طبيعة الوظائف والأعمال وبما يلي حاجات الأفراد، والعمل بشكل مستمر على تحديث نظام الحوافز. الحوافز الممنوحة للعاملين - في المؤسسة محل الدراسة - قليلة وضعيفة، فهي معتمدة بشكل رئيسي على علاوة مردودية فردية، تكون في أغلب الأحيان ثابتة ولصيقة بالأجر، وغير مرتبطة بالأداء الفعلي للعامل، وهذا ما يفقدها فعاليتها. أما بالنسبة لحافز الترقية في الرتبة في هذه المؤسسة فهو منعدم في كثير من الوظائف؛ وهذا ما يؤدي إلى جمود وظيفي ينتج عنه عدم رضا العامل، لعجزه عن تطوير مساره الوظيفي، ويمكن إرجاع هذا القصور في نظام الحوافز إلى عدم إعطاء الأهمية لعملية تقييم الأداء في هذه المؤسسة، فبغيب نتائج تقييم الأداء تنعدم الرؤية لدى أصحاب القرار في منح الحوافز الملائمة لكل عامل وفقا لأدائه الحقيقي.

### ثانيا- إدارة التغيير التنظيمي:

**1- تعريف إدارة التغيير التنظيمي:** سنتناول مجموعة من التعريفات لإدارة التغيير التنظيمي فيما يلي: يعرف التغيير بأنه: "عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا، وكذلك التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة"<sup>22</sup>. التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية<sup>23</sup>. كما يرى (Brand enburg & Binder) بأن إدارة التغيير عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم، والمتمثلة في الثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز، وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا<sup>24</sup>. ويعرف التغيير التنظيمي بأنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها؛ وذلك بهدف تحقيق المواءمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز<sup>25</sup>.

نخلص إلى أن التغيير حاصل في كل المؤسسات، لا محالة من ذلك، ويمتد إلى كل أجزائها، وهذا ما يفرض ضرورة إيجاد إدارة للتغيير على مستوى الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة.

**2-مداخل التغيير:** وتمثل المجالات الأساسية للتغيير في المداخل التالية: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الإستراتيجية أو العمليات.

إن التغيير على مستوى أي محور من المحاور المذكورة سينتج عنه تغييرات في المحاور الأخرى، باعتبار أن العلاقة تفاعلية بينها، لأن منظمة الألفية الثالثة ما هي في الحقيقة إلا نظام مفتوح مشكل من أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، ويتشكل هذا النظام من كيانات تتربط بعلاقات وظيفية تخدم أهداف وغايات المؤسسة، وسيتم توضيح كيف تتأثر هذه التغيرات ببعضها البعض كما يأتي:

**1-2 التغييرات الهيكلية:** تشمل إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال، وتغيير الصلاحيات والمسؤوليات، وتغيير الهيكل التنظيمي<sup>26</sup>، وتتضمن هذه التغييرات تغيير النشاط الذي تمارسه المؤسسة وطبيعة العلاقات بين الوحدات والدوائر والأقسام المختلفة فيها، وكذلك تغيير الأدوار التي تؤديها الوحدات المختلفة أو الأفراد، وأيضاً تغيير إجراءات اتخاذ القرارات وموقع اتخاذ هذه القرارات<sup>27</sup>.

**2-2 التغييرات الفنية:** تقوم المؤسسة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة، واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف، وتحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث إن المؤسسات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال، باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة<sup>28</sup>.

تلك التغييرات التي تتعلق بالمعارف الجديدة التي يحتاج إليها العاملون لمواكبة التطورات الحديثة في المجالات التكنولوجية المختلفة، إضافة إلى التغييرات الحاصلة نتيجة الابتكارات الجديدة المتعلقة بالمنتج أو الاتصالات، وأيضاً التغيير في طرق ممارسة وتطبيق الإدارة، وهذه التغييرات تتأثر بالتغيير الذي يحصل في كل من التغييرات الهيكلية والسلوكية والوظيفية، كما أنها تؤثر فيها بشكل كبير<sup>29</sup>.

**3-2 التغييرات السلوكية:** تشمل ما يحصل في سلوك العاملين في المؤسسات، سواء ما يتعلق بسلوكهم أثناء العمل، أو بأدوارهم المطلوب منهم القيام بها، أو بالظروف الاجتماعية للعمل، وتأثيرها على كيفية قيامهم بالدور الاجتماعي الذي يتعلق بتعاملهم مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وهذه أيضاً تتأثر وتؤثر على بقية المحاور الأساسية للتغيير<sup>30</sup>.

تتضمن التغييرات في الأفراد تلك الجهود الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم، وتشمل المداخل الرئيسية لهذه الخطوة ما يلي: برامج التدريب والتنمية الإدارية، ومنها ما يعرف بتدريب الحساسية، والذي يحاول أن يجعل الشخص المشارك في البرنامج أكثر إدراكا ووعيا بنفسه أو ذاته، وكذلك أكثر إدراكا لتأثيره على الآخرين<sup>31</sup>. يستند التغيير في الأفراد على منهج تغيير القيم والمعايير وإعادة التعلم<sup>32</sup>.

نرى أن مدخل التغيير السلوكي هو من أصعب وأهم مداخل التغيير، لارتباطه بالسلوك الفردي الذي تتداخل في تكوينه مجموعة من المتغيرات ذات البعد الإنساني والاجتماعي، والمتمثلة في: الشخصية، الإدراك، القيم، الاتجاهات... الخ، وعليه فالمؤسسة عليها أن توليه أهمية أكبر إذا أرادت أن تخفف من مقاومة أفرادها للتغيير. كما أن الأفراد وسلوكهم يعتبر المحرك الأساسي لباقي مداخل التغيير الأخرى، فبدونه لا يمكن إحداث التغيير في أي من المجالات الأخرى.

**2-4 التغييرات الوظيفية:** تلك التغييرات التي تحدث في عملية توزيع الوظائف، وكذلك الأدوار المطلوب من شاغلي تلك الوظائف القيام بها، إضافة إلى العلاقات الوظيفية التي تربط بين الموظفين، لاسيما ما يتعلق بالاتصالات البنينة بينهم، ومع الوحدات والمستويات الإدارية الأخرى، وهذه تحتاج لأن تتفاعل مع التغييرات الهيكلية والفنية والسلوكية بشكل كبير<sup>33</sup>. والتغيير في أي مدخل من مداخل التغيير سيقود بالضرورة إلى التأثير على المحاور الأخرى ويتأثر بها.

### ثالثا-العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي:

تغطي استراتيجية الموارد البشرية مجالات عديدة، مثل ثقافة المنظمة، وتدبير الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والعلاقات معها، وإدارة التغيير، وإشغال المنافسة الإيجابية على مستوى فرق العمل، ومستوى العاملين أفرادا، ومقابلة الموارد البشرية المتاحة كما ونوعا بالاحتياجات المستقبلية لأنشطة المنظمة<sup>34</sup>. اعتبر (Pitman) العوامل التالية عوامل نجاح حرجة في عملية التغيير: دعم الإدارة العليا والتزامها نحو التغيير، والتحفيز المسبق للتغيير، ومشاركة العاملين، وقوة الحاجة إلى التغيير، ومكافأة التغيير، ومستوى الاتصال<sup>35</sup>.

تتأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتؤثر في التغيير التنظيمي، كما أن تنفيذ التغيير يتطلب التأييد والالتزام من إدارة الموارد البشرية. ويتطلب التغيير تضافر الجهود وتكاملها لاستقطاب العناصر البشرية المناسبة للاضطلاع بالمهام والأدوار المناسبة في الوقت المناسب، وفي انسجام مع ظروف المنظمات ومتغيرات المناخ الخارجي. وإدارة الموارد البشرية بوظائفها مدخل شامل لتغطية

المسائل الجوهرية كإدارة التغيير (التغيرات البيئية التي تحدث داخل وخارج المنظمة)، وبناء الجدارة، وتغيير الثقافة... الخ. فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية التنظيمية مثلا تشمل حالات لإحداث التغيير، والرؤية، وغرض المنظمة، وتعريف العملاء، وتصميم المعايير، والعلاقات، وعملية التحويل، والمضامين التي تعني أصحاب المصلحة. ويتضمن التغيير التنظيمي التحسين في أربعة جوانب مختلفة: المهام (الواجبات)، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والأفراد، وتحتاج هذه الفئات الأربع إلى تحليل وتقييم دقيق حتى يمكن تفعيل التحسينات المناسبة من خلال نظم التحليل الوظيفي، وأنظمة تقييم التحفيز.<sup>36</sup>

التغيير في الهيكل التنظيمي من إعادة التنظيم، وإعادة تصميم أقسام المنظمة، ونطاق الإشراف، والعلاقات الوظيفية، ودرجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة، ودرجة المركزية في صنع القرارات، يتطلب دعم وتأييد إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى نصيحة خبراء إدارة الموارد البشرية. وبالمثل فإن التعامل الفعال مع التغيير التكنولوجي الذي يستهدف إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة، بحيث تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج، أو نظاما جديدا في فرز واختيار الأفراد الجدد، أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين، وإن تنفيذ ذلك المتطلب يستلزم مجموعة من وظائف الموارد البشرية، كإجراء تقييم لمستويات العاملين، وتدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتحفيزهم بالشكل الذي يتوافق مع التغيرات التكنولوجية التي أحدثتها.<sup>37</sup>

كما يرى (Noe, et al) أن تكنولوجيا المعلومات أحدثت تأثيرا في وظيفة الموارد البشرية بطرق متعددة، إذ سهلت الحركة في اتجاه المشاركة في ترتيبات الخدمة الداخلية... ومع تزايد انتشار البريد الإلكتروني وشبكة المعلومات الدولية الانترنت على المستوى العالمي امتد استخدامها إلى إدارة الموارد البشرية، فأصبحت هناك إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) التي تمتلك القدرة على تغيير جميع وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية<sup>38</sup>. إن التغيرات الحديثة أبرزت ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل جديد، حيث أصبح ينظر إلى ممارسات استقطاب الموارد البشرية والتدريب والتطوير والتحفيز وإدارة الأداء... وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها استثمارات ذات قيمة، ومثل هذه الاستثمارات تؤثر بشكل مباشر على مستويات الحفز لدى العاملين، وقدرتهم على تقديم منتجات أو خدمات تلقى قبول العملاء؛ حيث تشير نتائج الدراسات الحديثة إلى أن المنظمات التي تحاول تحسين قدرتها التنافسية من خلال الاستثمار في التكنولوجيا وتحسين الجودة تستثمر أيضا في أحدث وسائل الاستقطاب والتدريب وتحفيز العاملين، فعلى سبيل المثال، لمقابلة تحدي الجودة فإن

المنظمة تحتاج، من خلال أنظمة الاختيار والتعيين لديها، إلى معرفة قيم العاملين المرتقبين، ونظرهم للعملاء، ومستويات العلاقات الشخصية، ومهارات الاتصال المطلوبة للانخراط في فرق العمل<sup>39</sup>. إن ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية لها دور بارز في تحقيق التغيير التنظيمي في المنظمات، على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية بوظائفها مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية، كإدارة التغيير (المتغيرات البيئية التي تحدث داخل وخارج المنظمة)، وبناء الجدارة، وتغيير الثقافة، وفي المقابل فإنّ التغييرات الحديثة أبرزت وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل جديد، حيث أصبح ينظر إلى وظائف استقطاب الموارد البشرية والتدريب والتطوير والتحفيز وإدارة الأداء وعلاقات الموظفين وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية على أنها استثمارات ذات قيمة، ومثل هذه الاستثمارات تؤثر بشكل مباشر على مستويات الحفز لدى العاملين، وقدرتهم على تقديم منتجات أو خدمات تلقي قبول العملاء<sup>40</sup>.

تنطوي نوعية القدرات المطلوبة لإدارة عمليات التغيير على إمكانية تشخيص المشكلات، وتطبيق استراتيجيات التغيير، وتقييم النتائج، فوحدات المؤسسة تتغير في كل مرة تغير فيها هذه الأخيرة استراتيجياتها، ومثل هذه التغييرات قد يترتب عنها نشوء الصراع أو الغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج، ومن هنا لا بد أن يمتلك مسؤول إدارة الموارد البشرية الرؤية والمهارة، لمراقبة التغيير ومتابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

سختبر كل من فرضيات الفروق وعلاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة فيما يأتي:

#### أولاً- اختبار صدق وثبات الاستبيان:

**1-الصدق الظاهري:** تم تحكيم الاستبيان من قبل مجموعة من الباحثين والممارسين في مجال الدراسة نفسها، وأخذ بتوجيهاتهم في تعديل وضبط فقرات ومحاور الاستبيان (الملحق 1).

#### 2-اختبار الصدق باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

لقياس مدى صدق أداة الدراسة نستعمل معامل ألفا كرونباخ (Alpha-cronbach)، فعندما يزيد عن (60%) فإن هذا يدل على وجود اتساق وترابط بين فقرات الاستبيان<sup>41</sup>.

## جدول (1) اختبار صدق وثبات فقرات الاستبيان:

متغيرات الدراسة	استراتيجية التوظيف	استراتيجية التدريب	استراتيجية تقييم الأداء	استراتيجية الحوافز	إجمالي المتغير المستقل	إدارة التغيير (التابع)	الإجمالي
عدد الفقرات	6	7	5	6	24	17	41
ألفا كرونباخ (الثبات)	0,757	0,742	0,839	0,687	0,904	0,864	0,928
الصدق	0,870	0,861	0,915	0,828	0,950	0,929	0,963

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج برنامج spss

نستنتج من الجدول (1) أن محاور الاستبيان تتميز بالثبات والصدق؛ لأن قيمة معامل ألفا كرونباخ جاءت أكبر من 0,60، فقد تراوحت بين 0,687 و 0,839، لمتغيرات الدراسة، من ممارسات استراتيجية للموارد البشرية متمثلة في (استراتيجية التوظيف واستراتيجية التدريب واستراتيجية تقييم الأداء واستراتيجية التحفيز) وإدارة التغيير التنظيمي، أما الإجمالي فبلغ 0,928.

## ثانيا- اختبار فرضيات الفروق لتحليل البيانات الشخصية لعينة البحث:

نعمد في تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث، والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسؤولية الوظيفية، الخبرة المهنية على اختبار مان-وتني في حال وجود مجموعتين مستقلتين، واختبار كروسكال-والاس لأكثر مجموعتين.

## 1-تحليل نتائج اختبار مان-وتني (Mann-Whitney test) بالنسبة لمتغير الجنس:

يستخدم لمعرفة الفرق بين متوسطين رتب بين توزيعهما غير طبيعي، ويعتبر هذا الاختبار من الاختبارات اللامعلمية، يستخدم لاختبار الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تهدف إلى معرفة مدى تطابق مجتمعين من حيث معلمتي الموقع (المتوسط أو الوسيط)، وذلك على أساس اختيار عينتين عشوائيتين منهما، على أن تكون بيانات العينتين من نوع ترتيبي، يساعد في الإجابة على السؤال "هل وسيطي المجتمعين متساويين؟" وهو ما يمكن التعبير عنه بالفروض الإحصائية التالية:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0,05)$  في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0,05)$  في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس.

جدول (2) نتائج اختبار مان-وتني لوجود فروق دالة بين المجموعات بالنسبة لمتغير الجنس:

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	قيمة مان وتني	متوسط الرتب	عدد الأفراد	الجنس	ممارسات استراتيجية
توجد فروق دالة بين المجموعتين	0,002	346,000	33,15	52	ذكور	استراتيجية
			50,08	24	إناث	التوظيف
توجد فروق دالة بين المجموعتين	0,004	367,500	33,57	52	ذكور	استراتيجية
			49,19	24	إناث	التدريب
لا توجد فروق دالة بين المجموعتين	0.248	522,000	36,54	52	ذكور	استراتيجية تقييم
			42,75	24	إناث	الأداء
توجد فروق دالة بين المجموعتين	0.024	423,000	34,63	52	ذكور	استراتيجية
			46,88	24	إناث	الحوافز
لا توجد فروق دالة بين المجموعتين	0,163	499,500	36,11	52	ذكور	إدارة التغيير
			43,69	24	إناث	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج برنامج spss

من خلال الجدول (2) لاختبار مان-وتني تبين أن القيمة الاحتمالية لإجابات أفراد العينة كانت أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0,05 بالنسبة للمتغيرات التالية: استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية الحوافز؛ وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس، وهذا يبين أن إجابات الباحثين كانت لها علاقة بجنسهم؛ مما يعني أن إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة يختلف حسب جنسهم في مؤسسة الاتصالات.

أما فيما يخص استراتيجية تقييم الأداء وإدارة التغيير التنظيمي فتبين أن القيمة الاحتمالية لإجابات أفراد العينة فيها كانت أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0,05، وعليه نقبل الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس. أي أن إدراك أفراد العينة لاستراتيجية تقييم الأداء وإدارة التغيير التنظيمي لا يختلف حسب نوع العامل.



## 2- تحليل نتائج اختبار كروسكال-والاس لمدى وجود فروق دالة تعزى لمتغير العمر:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0,05)$  في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر.

للإجابة عن هذه الفرضية اعتمدنا اختبار "كروسكالوالاس" والمستخدم في حال المجموعات المتعددة بياناتها تتبع التوزيع غير الطبيعي.

جدول (3) نتائج اختبار كروسكال-والاس لمدى وجود فروق دالة تعزى لمتغير العمر

إدارة التغيير	استراتيجية الحوافز	استراتيجية تقييم الأداء	استراتيجية التدريب	استراتيجية التوظيف	قيمة الاختبار
2,107	6,133	2,827	8,312	7,107	القيمة الاحتمالية
0,377	0,105	0,419	0,040	0,069	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج برنامج spss

من خلال الجدول (3) لاختبار كروسكال-والاس تبين أن القيمة الاحتمالية لإجابات أفراد العينة بالنسبة لاستراتيجية التدريب (0,04) كانت أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى العمر، وهذا يبين أن إجابات المبحوثين كانت لها علاقة بعمرهم بالنسبة لاستراتيجية التدريب، مما يعني أن إدراك العاملين لمتغيرة التدريب يختلف حسب فئاتهم العمرية في مؤسسة الاتصالات. ويمكن تفسير ذلك بأن عدد الدورات التدريبية التي يتلقاها العامل في المؤسسة محل الدراسة مرتبط بالفئة العمرية، فالعاملون الجدد سيكون إدراكهم ضعيفا لاستراتيجية التدريب قبل تلقيهم لأي دورة تدريبية في بداية مسارهم الوظيفي، على خلاف العاملين القدامى الذين لديهم إدراك كافٍ عن عملية التدريب في المؤسسة. أما فيما يخص استراتيجية التوظيف، واستراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية الحوافز، وإدارة التغيير التنظيمي، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية لإجابات أفراد العينة فيها كانت أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0,05، وعليه نقبل الفرض الصفرية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى العمر. أي أن إدراك أفراد العينة لاستراتيجية التوظيف، واستراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية الحوافز، وإدارة التغيير التنظيمي، لا يختلف حسب فئاتهم العمرية.

3- تحليل نتائج اختبار كروسكال-والاس لمدى وجود فروق دالة تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

جدول (4) نتائج اختبار كروسكال-والاس لمدى وجود فروق دالة تعزى للمستوى التعليمي

إدارة التغيير	استراتيجية الحوافز	استراتيجية تقييم الأداء	استراتيجية التدريب	استراتيجية التوظيف	قيمة الاختبار
1,181	2,194	1,398	2,117	5,271	القيمة الاحتمالية
0,757	0,533	0,706	0,549	0,153	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج برنامج spss

من خلال الجدول (4) لاختبار كروسكال-والاس تبين أن القيمة الاحتمالية لإجابات أفراد العينة فيها لمتغيرات الدراسة كانت على التوالي: (0,153 ، 0,549 ، 0,706 ، 0,533 ، 0,757)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0,05، وعليه نقبل الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي. أي أن إدراك أفراد العينة للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي لا يختلف حسب مستواهم التعليمي.

4- تحليل نتائج اختبار كروسكال-والاس لمدى وجود فروق دالة تعزى لمتغير المسؤولية الوظيفية:

جدول (5) نتائج اختبار كروسكال-والاس لمدى وجود فروق دالة تعزى للمسؤولية الوظيفية

إدارة التغيير	استراتيجية الحوافز	استراتيجية تقييم الأداء	استراتيجية التدريب	استراتيجية التوظيف	قيمة الاختبار
3,031	1,872	0,165	0,164	4,149	القيمة الاحتمالية
0,220	0,392	0,921	0,921	0,126	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج برنامج spss

من خلال الجدول (5) لاختبار كروسكال-والاس تبين أن القيمة الاحتمالية لإجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة كانت (0,126، 0,921، 0,921، 0,392، 0,220) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0,05، وعليه نقبل الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك

متغيرات الدراسة تعزى إلى المسؤولية الوظيفية. أي أن إدراك أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي لا يختلف حسب مسؤوليتهم الوظيفية.

## 5-تحليل نتائج اختبار كروسكال-والاس لمدى وجود فروق دالة تعزى لمتغير الخبرة المهنية:

جدول (6) نتائج اختبار كروسكال-والاس لمدى وجود فروق دالة تعزى للخبرة المهنية

إدارة التغيير	استراتيجية الحوافز	استراتيجية تقييم الأداء	استراتيجية التدريب	استراتيجية التوظيف	قيمة الاختبار
8,045	12,085	6,706	9,610	4,965	القيمة الاحتمالية
0,090	0,017	0,152	0,048	0,291	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج برنامج spss

من خلال الجدول (6) لاختبار كروسكال-والاس تبين أن القيمة الاحتمالية لإجابات أفراد العينة كانت أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0,05 بالنسبة للمتغيرات التالية: استراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز (0,048، 0,017)؛ وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة المهنية، وهذا يبين أن إجابات الباحثين كانت لها علاقة بخبرتهم المهنية؛ مما يعني أن إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة يختلف حسب خبرتهم المهنية في مؤسسة الاتصالات. أما فيما يخص استراتيجية التوظيف واستراتيجية تقييم الأداء وإدارة التغيير التنظيمي، فتبين أن القيمة الاحتمالية لإجابات أفراد العينة فيها كانت (0,291، 0,152، 0,090)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0,05؛ وعليه نقبل الفرض الصفرية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى إلى الخبرة المهنية. أي أن إدراك أفراد العينة لاستراتيجية التوظيف وتقييم الأداء وإدارة التغيير التنظيمي لا يختلف حسب خبرتهم المهنية.

## ثالثا- قياس الأثر بين متغيرات الدراسة:

سنتناول تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي، ونستخدم لقياس هذا الأثر تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما سنستعمل معامل التحديد لقياس مقدار أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ولاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ذي المعادلة  $Y=a+bX$  استعمل اختبار (F)؛ وذلك للتأكد من ثبوت صحة الفرضية بوجود تأثير ذي دلالة معنوية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$  للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مجتمعة في إدارة التغيير التنظيمي.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$

للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مجتمعة في إدارة التغيير التنظيمي.

جدول (7) تأثير استراتيجيات الموارد البشرية مجتمعة في إدارة التغيير التنظيمي:

المستقل التابع	استراتيجية الموارد البشرية (X)		قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	درجات الحرية 74,1 مستوى المعنوية %5
	الثابت a	b					
إدارة التغيير (Y)	1,726	0,573	53,850	3,98	0,421	0,649	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج برنامج spss عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$

من خلال الجدول (7) نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجية الموارد البشرية بلغت (53,850)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3,98) عند مستوى معنوية 5% أي بدرجة ثقة (95%) ، وبلغت قيمة الميل الحدي لزواية الانحدار  $(b=0,573)$ ، وهذا يدل على أن تغيرا مقداره (1) في استراتيجية الموارد البشرية يؤثر بمقدار (0,573) في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر. وهذا ما يعنى ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط؛ وبناء عليه يوجد تأثير للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (X) في إدارة التغيير التنظيمي (Y).

- دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر -

-بلغ معامل التحديد ( $0,421$ )، وهو ما يعني أن استراتيجية الموارد البشرية تفسر ما نسبته ( $42,1\%$ ) من التغيرات التي تطرأ على إدارة التغيير التنظيمي ( $Y$ ). أما النسبة المتبقية والبالغة ( $57,9\%$ ) فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار.

ومما سبق يكون نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مجتمعة في إدارة التغيير التنظيمي على الشكل التالي: إدارة التغيير

$$\text{التنظيمي} = 0,573 + 1,726 \text{ (الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مجتمعة)}$$

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,05 \geq \alpha$ ) لاستراتيجية التوظيف في إدارة التغيير التنظيمي.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,05 \geq \alpha$ ) لاستراتيجية التوظيف في إدارة التغيير التنظيمي.

وفقا لنتائج برنامج spss نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التوظيف في إدارة التغيير التنظيمي. ويتمثل نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية التوظيف في إدارة التغيير التنظيمي فيما يلي:

$$\text{إدارة التغيير التنظيمي} = 0,411 + 2,219 \text{ (استراتيجية التوظيف)}$$

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,05 \geq \alpha$ ) لاستراتيجية التدريب في إدارة التغيير التنظيمي.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,05 \geq \alpha$ ) لاستراتيجية التدريب في إدارة التغيير التنظيمي.

بناء على نتائج برنامج spss قُضت فرضية العدم وقُبِلت الفرضية البديلة بوجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التدريب في إدارة التغيير التنظيمي. ويتمثل نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية التدريب في إدارة التغيير التنظيمي في الآتي:

$$\text{إدارة التغيير التنظيمي} = 0,424 + 2,326 \text{ (استراتيجية التدريب)}$$

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,05 \geq \alpha$ ) لاستراتيجية تقييم الأداء في إدارة التغيير التنظيمي.

**(H1):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$  لاستراتيجية تقييم الأداء في إدارة التغيير التنظيمي.

وفقا لنتائج برنامج SPSS رُفضت فرضية العدم وقُبلت الفرضية البديلة بوجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية تقييم الأداء في إدارة التغيير التنظيمي؛ وعليه يكون نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية تقييم الأداء في إدارة التغيير التنظيمي على الشكل التالي:

$$\text{إدارة التغيير التنظيمي} = 2,231 + 0,409 (\text{استراتيجية تقييم الأداء})$$

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**فرضية العدم (H0):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$  لاستراتيجية الحوافز في إدارة التغيير التنظيمي.

**الفرضية البديلة (H1):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0,05 \geq \alpha)$  لاستراتيجية الحوافز في إدارة التغيير التنظيمي.

بناء على نتائج برنامج SPSS، رُفضت فرضية العدم وقُبلت الفرضية البديلة بوجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية الحوافز في إدارة التغيير التنظيمي؛ وعليه يكون نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية الحوافز في إدارة التغيير التنظيمي على الصيغة التالية: **إدارة التغيير**

$$\text{التنظيمي} = 2,486 + 0,367 (\text{استراتيجية الحوافز})$$

## الخاتمة:

تناولت الدراسة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تسير التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث توصلنا إلى أن استراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، التي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية المحيطة بها. والممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الموجهة نحو تحسين الأداء من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن أهم هذه الممارسات: التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز. وتقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الممارسات في إطار تغيير مستمر؛ مما أوجد الحاجة إلى إدارة التغيير التنظيمي التي هي عبارة عن عملية مخططة ومنظمة، تركز على الاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، السلوك التنظيمي، تكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وطرق وظروف العمل؛ وذلك بهدف تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير. وفي ضوء التحليل

الإحصائي، وإجابة عن الإشكالية المطروحة، وبعد اختبار الفرضيات الموضوعية، توصلنا إلى عدد من النتائج، وستُقدّم مجموعة من التوصيات فيما يلي:

#### أولاً- النتائج:

1- أثبتت الفرضية الرئيسة الأولى بوجود فروق ذات دلالة معنوية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى للجنس؛ مما يعني وجود اختلاف بين العاملين من الذكور والإناث في إدراك الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التالية: استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التدريب، واستراتيجية التحفيز.

2- توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك متغيرات الدراسة (استراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز) تعزى للخبرة المهنية، وهذا مرجعه أن العامل الذي اكتسب خبرة في عمله سيتأثر مستوى إدراكه تجاه الاستراتيجيات التي لها طابع تراكمي، أي التي ترتبط بعامل الزمن كما أظهرت النتائج بالنسبة لاستراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز.

3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك استراتيجية تقييم الأداء تعزى للجنس، أي لا يوجد اختلاف بين العاملين من الذكور والإناث في إدراك استراتيجية تقييم الأداء، ويعود السبب في ذلك إلى إهمال المؤسسة محل الدراسة لهذه العملية، وغياب استراتيجية واضحة محددة سلفاً لطريقة تقييم أداء العاملين فيها، وهذا ما أكدته نتائج تحليل إجابات عينة البحث من الذكور والإناث بعدم وجود معايير مطبقة لتقييم أدائهم.

4- أثبتت الفرضية الرئيسة الثانية، حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (من استراتيجية توظيف، واستراتيجية تدريب، واستراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية تحفيز) في إدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

#### ثانياً- التوصيات:

- زيادة الاهتمام بالممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والعمل على تطويرها بما يلي حاجات العاملين والمؤسسة مواكبة للتغيير المستمر.
- توعية العاملين بأهمية إجراء التغييرات المستمرة على مستوى جميع المداخل، من هيكل تنظيمي وتكنولوجيا وسلوك الأفراد والجماعات، ومختلف المهام والعمليات والاستراتيجيات.
- العمل على تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر -

- زيادة إشراك مديري إدارة الموارد البشرية في وضع خطط المؤسسة وتحديد أهدافها، لاسيما منها ما تعلق بالموارد البشري.
- إشراك العاملين في الإعداد لبرامج التغيير في المؤسسة، تخفيفا لمقاومتهم التغيير المراد إحداثه.
- إيلاء أهمية أكبر لتصميم استراتيجية توظيف موضوعية وعادلة تفي بمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة اللازمة.
- تحديث برامج التدريب بما يتماشى مع التغيير الحاصل في بيئة الاتصالات التنافسية، ومراعاة العدالة في حصول كل العاملين على حقهم في التدريب باختلاف مستوياتهم الوظيفية.
- ضرورة إعادة النظر في نظام تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر، والعمل على تطويره ليرقى إلى مستوى استراتيجية تقييم الأداء؛ لما له من تأثير على مردودية العمل والروح المعنوية للعاملين.
- استحداث حوافز جديدة، والعمل على تنويعها وربطها بالأداء الفعلي للعاملين.



الملاحق:

ملحق 1: استبيان

السيد الكريم/ السيدة الكريمة:

يهدف هذا الاستبيان إلى "قياس أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر". فالرجاء التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان بموضوعية ودقة بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك، علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين حسن تعاونكم وثقتكم ودعمكم للبحث العلمي.

أولا-المتغيرات الشخصية:

1-الجنس:

دكر  أنثى

2-العمر:

20- إلى أقل من 30 سنة  30- إلى أقل من 40 سنة  40 - إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل  دبلوم مهني  
ليسانس  دراسات عليا

4 المسؤولية الوظيفية:

رئيس دائرة  رئيس مصلحة  رئيس مكتب

5-الخبرة المهنية:

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

ثانيا- الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

1- استراتيجية التوظيف:

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم اختيار الموارد البشرية وفقا لقوانين التشغيل.					
2	تتبع المؤسسة طرق عادلة في توظيف الموارد البشرية.					
3	تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية حسب المؤهل.					
4	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية حسب المهارات والخبرات.					
5	تستعين المؤسسة بأصحاب الخبرة والكفاءة في اختيار العاملين.					
6	تقوم المؤسسة باختيار الموارد البشرية من خلال الترقية أو الإعلان الداخلي.					

2- استراتيجية التدريب: نستخدم الرموز التالية: موافق بشدة (م ب)، موافق (م)، محايد (مح)، غير موافق (غ)

(م)، غير موافق بشدة (غ م ب)

رقم	العبارة	م ب	م	مح	غ م	غ م ب
1	توجد خطة لتدريب العاملين في المؤسسة.					
2	تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها.					
3	تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.					
4	تعتمد المؤسسة إلى التنوع في أساليب التدريب.					
5	تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية المنجزة.					
6	تراعى المؤسسة التطورات التكنولوجية عند تدريب عمالها.					
7	يتم تدريب العاملين على إدارة عملية التغيير.					

3- استراتيجية تقييم الأداء:

رقم	العبارة	م ب	م	مح	م غ م	م غ ب
1	يوجد لدى المؤسسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين داخل المؤسسة.					
2	يتم تقييم أداء الموارد البشرية على أسس موضوعية.					
3	تقوم المؤسسة بتقييم العاملين استنادا إلى معايير متعارف عليها ومقبولة منهم.					
4	تُوكَل مهمة تقييم أداء الموارد البشرية إلى كفاءات ذات خبرة.					
5	يطلع العامل على نتائج تقييم أدائه.					

4- استراتيجية التحفيز:

رقم	العبارة	م ب	م	مح	م غ م	م غ ب
1	تتبع المؤسسة أساليب عديدة للتحفيز.					
2	تطبق المؤسسة نظاما عادلا للمكافآت والحوافز.					
3	توجد فرص متساوية للترقية في المؤسسة.					
4	يتم ملء المراكز الوظيفية العليا من داخل المؤسسة وليس من خارجها.					
5	أشعر أن ما أتقاضاه في هذه المؤسسة عادل.					

ثالثا- إدارة التغيير التنظيمي:

رقم	العبارة	م ب	م	مح	م غ م	م غ ب
1	تقوم المؤسسة بإدخال تغييرات وتعديلات على الهيكل التنظيمي حسب الحاجة.					
2	يسهل الهيكل التنظيمي إحداث عملية التغيير المرغوبة في المؤسسة.					
3	ساهم التغيير في إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين.					
4	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح الأدوار والمسؤوليات.					
5	يتميز الهيكل التنظيمي في المؤسسة بوضوح الاتصالات.					
6	يتم تفويض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات والفروع المختلفة.					
7	وظيفتي تتوافق مع مهاراتي وقدراتي وميولي الشخصية.					
8	تتم المؤسسة بالتغيير الذي يتعلق بأهدافها.					
9	تتسم استراتيجيات المؤسسة بالوضوح.					

					10	تعلم الإدارة العليا على توضيح أهداف برامج التغيير للعاملين.
					11	تتم المؤسسة بالتغيير المستمر لمواجهة الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية.
					12	المنافسة سبب رئيسي لقيام المؤسسة بعملية التغيير.
					13	تتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي وتحديث وسائلها التقنية.
					14	تتوفر المؤسسة على موارد بشرية متمكنة من التكنولوجيا.
					15	أدى التطور التكنولوجي إلى تبني عملية التغيير في المؤسسة.
					16	تستخدم المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة التغيير التنظيمي
					17	ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

#### المراجع:

<sup>1</sup>Wright, Patrick M., Dun ford, Benjamin B., Snell, Scott A., **Human Resources and Resources-Based View of the Firm**, in: Randall S.Jackson, Strategic Human Resource Management, 2<sup>nd</sup> Edition, Blackwell, 2007, USA, P.76.

<sup>2</sup>Dessler, Gary, **Human Resource Management**, 9th edition New Jersey: Prentice Hall, 2003, P 2-12.

<sup>3</sup>سعيد شعبان حامد، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 71، ج2، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2008.

<sup>4</sup>عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 71.

<sup>5</sup>مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 154.

<sup>6</sup>سحر محمد فوطه، محي الدين القطب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الأردن، 2013، ص 165.

<sup>7</sup>S.Certo, J.Peter&Othensmeyer, **The Strategic Management Process**, 3<sup>rd</sup> ed, IrwicInc, 1995, p 94.

<sup>8</sup>مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، إثراء للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 104-105.

<sup>9</sup>السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 76.

<sup>10</sup>Denisi, A. S. & Griffin, R. W., (2001), **Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, p48.**

<sup>11</sup>خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 121.

<sup>12</sup>المرجع السابق، ص 123.

<sup>13</sup>عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 273.

<sup>14</sup>عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية، مصر، ص 137.

<sup>15</sup>عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 437.

<sup>16</sup>يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل

استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص 226.

<sup>17</sup>عمر محمود عبد الله، أثر تطبيق المعايير الدولية للتميز في مجال الموارد البشرية على إدراك العملاء لجودة

الخدمة الصحية بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية

التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص 137.

<sup>18</sup>Mathis, R. L. & Jackson, J. H., (1994), **Human Resource Management, West Publications Co., New York, USA, p 389.**

<sup>19</sup>مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، خوارزم العلمية، جدة، المملكة العربية السعودية،

2012، ص 71 نقلا عن:

Robert Callahan, C. Patrick Fleenor, And Harry Knidson, **Understandings**

**Organizational Behavior**, (Columbus: Charles Merrill Publishing Company, 1986), P

81.

<sup>20</sup>عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 279.

<sup>21</sup>فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 78-79.

<sup>22</sup>محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي

والعشرين، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 94.

<sup>23</sup>زهير الصباغ، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الأول، السنة الأولى، الأردن،

1981، ص 79.

<sup>24</sup>ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2013، ص 32.

<sup>25</sup>ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003،

ص 362

- <sup>26</sup> دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي، دليل عملي ميداني، أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، ترجمة معتر سيد عبد الله، إيتراك للطباعة، القاهرة، مصر، 2009، ص 22.
- <sup>27</sup> ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 47.
- <sup>28</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012، ص 42.
- <sup>29</sup> ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 47.
- <sup>30</sup> المرجع السابق، ص 47.
- <sup>31</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 338.
- <sup>32</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص 380.
- <sup>33</sup> ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 47.
- <sup>34</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 44.
- <sup>35</sup> فريد محمد القواسمة، عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات، دكتوراه فلسفة في العلوم الإدارية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2005، ص 31.
- <sup>36</sup> أحمد عبد الحكم الخزامي، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2002.
- <sup>37</sup> حديجة بنت يوسف بن صالح الفارسي، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان "دراسة ميدانية"، ماجستير في الإدارة العامة الجامعة الأردنية"، عمان، الأردن، 2006، ص 107.
- <sup>38</sup> المرجع السابق، ص 107.
- <sup>39</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 83-84.
- <sup>40</sup> المرجع سابق، ص 84.

<sup>41</sup> (Sekaran) & Roww, Cronbach L., Essentials of Psychological Testing, NY, Harper.(1984), P : 120.