

نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي-دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر-

A Proposed Model for the Impact of the Implementing of Strategic Human Resources Management in Bringing about Organizational Change: An Applied Study on a Sample of Managers in Algerian Telecommunication Company

(¹) أ.م.م. قوادري فضيلة، (²) أ.د. نوري منير
kouadrifadhila@yahoo.fr أستاذة مساعدة قسم «1» جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
عضو بمخبر تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة بجامعة الشلف
(³) أستاذ التعليم العالي بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

ملخص

يهدف البحث إلى تقديم نموذج مقترح لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال مداخل التغيير المتمثلة في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والتكنولوجيا والسلوك التنظيمي للأفراد، وتم اعتماد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من المدراء بلغت (60) مديرا بمؤسسة اتصالات الجزائر، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها أن هناك علاقة ارتباط قوية بلغت (0,737) بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإحداث التغيير التنظيمي، كما يوجد علاقة تأثير للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية (0,05) من وجهة نظر المدراء.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها تم اقتراح جملة من التوصيات أهمها: ضرورة تطبيق المدراء للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر. ومشاركة المدراء وبصفة خاصة مدراء إدارة الموارد البشرية في كل مراحل العمل الاستراتيجي من تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم خاصة فيما يتعلق بالتغيير الذي يمس الهيكل التنظيمي والتغيير الذي يخص الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وإعادة النظر في تصميم الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من استراتيجية توظيف واستراتيجية تدريب واستراتيجية تحفيز بما يساهم في إحداث التغيير بالشكل المطلوب في كل مداخل التغيير باهتمام متساوي، مع ضرورة إيلاء أهمية أكبر لتطوير التكنولوجيا.

الكلمات الدالة: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، التغيير التنظيمي، مداخل التغيير، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract

This research aims to introduce a model to measure the impact of strategic human resource management in making organizational change in Algerian Telecommunication Company, through change entrances which includes the organizational structure strategy, technology and the organizational behavior of individuals. The study is based on a questionnaire which was distributed to a sample of 60 managers from Algerian Telecommunication Company.

The results have shown the following: There is a strong correlation between the SHRM and the organizational change with 0,737. In addition, SHRM has an impact on the organizational change in Algerian Telecommunication Company with p-value of 0, 05 from managers point of view.

In the light of the obtained results it has proposed a number of recommendations: The necessity of setting managers to SHRM in Algerian telecommunication company; including managers particularly the directors of human resources management in all steps of strategic work such as planning, designing, execution, evaluation and especially change which is related to the organizational structure and the general strategic of the company; considering design of the strategic functions of human resources management including recruitment, motivation, and strategic training which helps to make the suitable change in all change entrances at the same level and stress the importance to develop the technology.

Keywords: Strategic Human Resource Management (SHRM), Organizational Change, Change Entrances, Algerian Telecommunication Company.

المبحث الأول: تصميم منهجية البحث

مقدمة

الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، الأمر الذي يساعد على تحقيق أداء استراتيجي عال ومزايا تنافسية. ومؤسسة اتصالات الجزائر لم تكن بمنأى عن التغيير الذي أصبح يؤثر على بقائها ومستقبلها، وعلى فاعليتها وأدائها في ظل بيئة تنافسية وفي ظل التحديات الكثيرة التي تواجهها ولهذا جاءت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

ثانيا. أهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته من النقاط التالية

• أهمية الموارد البشرية في قيام المؤسسات وبقائها باعتبارها أداة تحقيق التكيف مع التغيير.

• يتناول البحث مدخلين إداريين حديثين في الإدارة ألا وهما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي، والحاجة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من التعامل مع مداخل التغيير.

• شح الدراسات التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال العربية، فجاء هذا البحث لتسليط الضوء على هذه العلاقة.

ثالثا. أهداف البحث: نهدف من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

1- تقديم إطار مفاهيمي حول استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمداخل المساعدة في إدارة التغيير التنظيمي.

2- اختبار علاقات الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

3- قياس أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

4- تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي في

تواجه المؤسسات تحولات وتغيرات سريعة ومعقدة في بيئتها، ومن هذه التغيرات احتدام المنافسة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي ألزم المؤسسات أن تعمل على مواجهة التغيير ومواكبة التطور للتكيف مع بيئتها لتستطيع تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها واستمراريتها. وفرض عليها الاتجاه إلى تبني النهج الاستراتيجي في كافة ممارساتها، من خلال تطوير استراتيجيات متكاملة وشاملة تساعدها في التجاوب مع الظروف البيئية المتغيرة.

وتكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية متزايدة في ضوء التغيرات السريعة في بيئات الأعمال. ومن ثم تسعى المنظمات إلى تحسين فعاليتها من خلال استخدام الموارد البشرية في خفض التكاليف، وتطوير العمليات والابتكار والمبادرة وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية. ويرتكز المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على افتراض أن الفعالية التنظيمية أي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها تتأثر بحزمة الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية⁽¹⁾ وذلك من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إدارة التغيير الحاصل في بيئة المؤسسات.

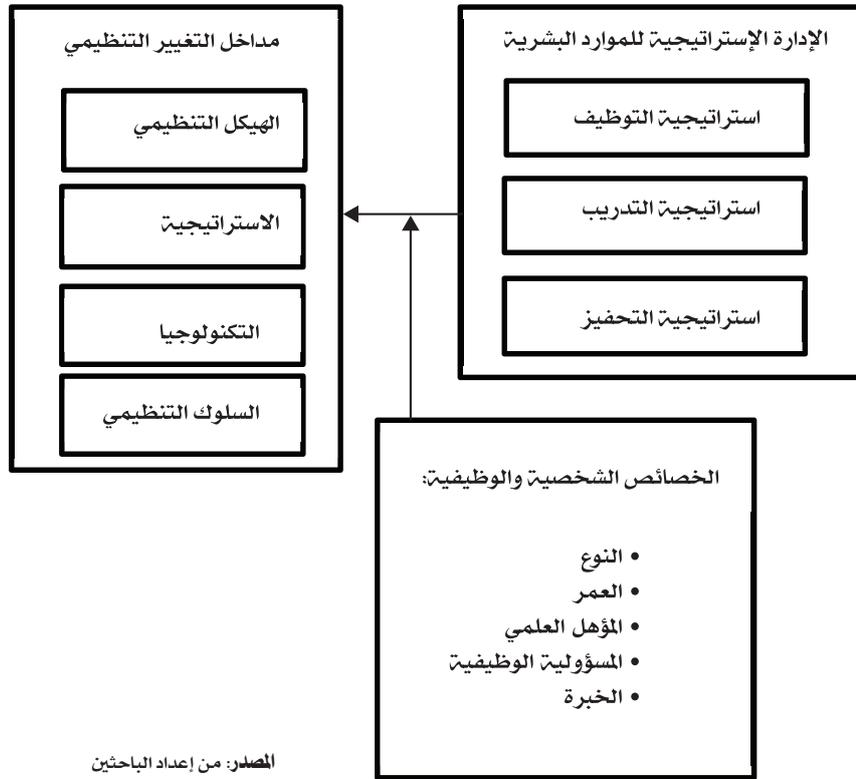
أولا. إشكالية البحث

أشار (Mc Lagan) إلى أن معظم مديري الموارد البشرية يبذلون المزيد من الوقت والجهد في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، والأداء اليومي، والنصيحة، والمقابلات، ووضع السياسات، وهذا عكس ما يجب أن يحدث اليوم من ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية من بذل الوقت الأكبر في العمل الاستراتيجي، ففي عصر المعرفة الذي نحن فيه والذي يتصف بمزيد من التغيير تعتبر الموارد البشرية هي مركز النجاح التنظيمي واعتبار إدارة الموارد البشرية هي الاختيار الصحيح لمواجهة هذه التغيرات ولكن يجب أن يعاد تركيزها استراتيجيا⁽²⁾. ففهم المديرين للدور الاستراتيجي لعمليات إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يحقق

الأثر بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي حسب الشكل (1):

رابعاً. نموذج البحث: تم تصميم النموذج الفرضي لبحث علاقة

الشكل (1) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثين

معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتكنولوجيا.

4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والسلوك التنظيمي للأفراد.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الهيكل التنظيمي.

2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التكنولوجيا.

خامساً. الفرضيات: للإجابة عن الإشكالية المطروحة ولتحقيق أهداف البحث واختبار نموذج تم اعتماد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك أفراد العينة من المدراء لمتغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسؤولية الوظيفية، الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والهيكل التنظيمي.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاستراتيجية.

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى

4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على السلوك التنظيمي للأفراد.

سادس- منهج البحث: تم استخدام 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 المدراء في المؤسسة محل الدراسة.

سابع- 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 من الفترة الواقعة بين: 2015/06/15 إلى غاية 2015/11/15.

لمعالجة الموضوع تم اعتماد المباحث التالية:

المبحث الأول: تصميم منهجية البحث.

المبحث الثاني: الإطار الفكري والنظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث (اختبار علاقة الارتباط 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: تم توظيف أداة الاستبيان في الحصول على البيانات الضرورية من أفراد العينة المختارة، حيث تم توزيع (65) استمارة، وتم استرجاع (60) منها صالحة للتحليل بمعدل رد قدره (92.30%). وقد انقسم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول حول البيانات الشخصية، القسم الثاني تساؤلات حول المتغير المستقل استراتيجية للموارد البشرية متمثلة في الفقرات من (1-19)، القسم الثالث: تساؤلات حول المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي متمثلة في الفقرات من (20-42)، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ذو الخمس استجابات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

تاسعا- الأساليب الإحصائية

للتأكد من صحة فرضيات الدراسة، تم اعتماد 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 (ت) للعينات المستقلة (t-test)، تحليل التباين الأحادي (one way anova)، معامل الارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) (R) لقياس درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، نموذج الانحدار الخطي البسيط (Régression) اختبار (F)، معامل التحديد (R^2).

المبحث الثاني: الإطار الفكري والنظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي

تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة فرضت نفسها على بيئة العمل، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تفاعلا مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث أن العنصر البشري هو الأساس في بناء المنظمات وتطويرها، وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها. مما دفع منظمات الأعمال لاعتماد استراتيجية إدارة الموارد البشرية لبلوغ أهدافها.

تعتبر إدارة الموارد البشرية الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها، من خلال التخطيط الواقعي والتوظيف الملائم للموارد البشرية، والتدريب والتطوير الجيد، والمتابعة المستمرة للموارد البشرية في المنظمة، لتحقيق المواءمة الداخلية (مواءمة الفرد مع وظيفته ومع جماعة العمل، والجماعة مع المنظمة) من ناحية وتحقيق المواءمة الخارجية التي تتحقق عندما تتمكن المنظمة من التكيف مع المتطلبات البيئية⁽³⁾.

1- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يرى العديد من العلماء أنه يمكن تقسيم أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى نوعين من الأنشطة وهما⁽⁴⁾: الأنشطة الفنية، والاستراتيجية. ويذكر (Tsui) أن الأنشطة الفنية هي الأنشطة المتخصصة لإدارة الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق رغبات ومتطلبات الأطراف الداخلية للمؤسسات (وتشمل أنشطة الاختيار، والتوظيف، وتقييم الأداء، والتدريب، والأجور، والحوافز). ويوضح كل من

(Baird & Meshoulam, Jackson & Schuler, Schuler & MacMillan) أن الأنشطة الاستراتيجية هي الأنشطة التي تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، والتي يشترك فيها كل من مسؤولي الإدارة العليا ومسؤولي الموارد البشرية بالمنظمة (وتشمل الأنشطة التي تتعلق بتصميم وتنفيذ السياسات، والممارسات التي تضمن مساهمة رأس المال البشري في تحقيق أهداف المؤسسة).

ومما سبق يمكن تقسيم فعالية إدارة الموارد البشرية إلى نوعين وهما الفعالية الفنية والفعالية الإستراتيجية ويتم تعريف كل منهما كما يلي⁽⁵⁾:

أ.الفعالية الفنية لإدارة الموارد البشرية: يرى (Baron et al) أنها تعبر

أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب وتعويض الأفراد⁽¹⁰⁾.

2. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

إن نجاح المنظمات المعاصرة مرتبط بنجاح إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها سواء كانت هذه الوظائف في إطار اختيار الموارد البشرية أو تدريبهم وتطويرهم أو تقويم أدائهم أو إدامتهم والاحتفاظ بهم أو من خلال تصميم برامج جيدة للمكافآت والحوافز. فهناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤيد العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية ومستويات نجاح المنظمات بغض النظر عن حجم تلك المنظمات. وقد أوضح تقرير تناول مائة شركة أمريكية ناجحة في سنة 1990 أن هذه الشركات تتبع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية⁽¹¹⁾:

- ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس الشركة مباشرة.
- إعطاء أهمية قصوى لسياسات الشركة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم وتطوير قدراتهم.
- تخويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الإستراتيجي الشامل للشركة.

فالاستراتيجية العامة للموارد البشرية تتبع منها استراتيجيات فرعية ذات أهمية كبيرة، منها استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، واستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، واستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية⁽¹²⁾ (Storey et al).

وسيتم التركيز على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التالية وهي: استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، واستراتيجية التحفيز فيما يلي:

1.2 إستراتيجية التوظيف

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⁽¹³⁾، فاستراتيجية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في: الاستقطاب، الاختيار، والتعيين⁽¹⁴⁾.

تواجه المنظمة وإدارة الموارد البشرية العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكنها التركيز عليها حالياً أو مستقبلاً، وتعتمد

عن مدى قدرة إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها الفنية المتخصصة (مثل أنشطة الاختيار، والتوظيف، وتقييم الأداء والتدريب، والأجور، والحوافز) على تحقيق رغبات ومتطلبات اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمؤسسة.

بالفعالية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: يرى كل من (Barney, Wright, McMahan & MC Williams) أنها تعبر عن مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تصميم وتنفيذ مجموعة السياسات والممارسات والعديد من الأنشطة التي يمكن من خلالها خلق رأس المال البشري الذي يمثل أحد موارد المؤسسة والتي يصعب تواجدها لدى المنافسين مما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

اختلف الباحثون والكتاب في تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باختلاف توجهاتهم وأفكارهم، ونورد من هذه التعريفات ما يتناسب مع أغراض هذا البحث فيما يأتي:

عرف (Lado) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها "الكيفية أو الوسيلة التي يتم من خلالها إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أساس أنه أصل استراتيجي للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"⁽⁶⁾. ترى خطاب أن استراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، التي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة"⁽⁷⁾.

ويعرفه (David Guest 1995) بأنها تعني تحقيق الأداء الإستراتيجي الجيد في السوق من خلال جودة عالية للمنتجات والخدمات المقدمة وتقديم أسعار تنافسية مرتبطة بإنتاجية تسمح بالاختراع وإدارة التغيير استجابة لتغيرات السوق أو البحوث والتطوير⁽⁸⁾. والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالمؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية. وتتوجه هذه الإدارة الاستراتيجية تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمؤسسة لتهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها، إنها تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية (طويلة الأجل) من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة⁽⁹⁾.

إن أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية تكمن في التغيير في دور مديري الموارد البشرية، فضلاً عن الطبيعة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي ينبغي أن تكون شريكاً استراتيجياً في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة.

وحسب ديسلر (Dessler) فإن وجود استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة يعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال

عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية سواء من داخل أو خارج المنظمة على استراتيجية الموارد البشرية⁽¹⁵⁾.

استراتيجية الاختيار والتعيين

لا شك أن معايير اختيار وتعيين الموارد البشرية الملائمة لمنظمة العمل الحالية، القادرة على التكيف والتغيير وتحمل مسؤوليات التجديد والتطوير، تختلف عن معايير التوظيف التقليدية المقننة على الطاعة والالتزام والتقييد الحرفي بالوصف الوظيفي الثابت، إن استراتيجية الاختيار والتعيين من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إذ أنها تزود المنظمات بالمهارات والقدرات المطلوبة لممارسة أعمالها⁽¹⁶⁾.

مفهوم الاختيار: هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة⁽¹⁷⁾.

مفهوم التعيين: وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته⁽¹⁸⁾.

ويتطلب تحويل الاختيار والتعيين مهمة استراتيجية العمل المستمر وجذب الأفضل في كل مستوى ومن كل مصدر، فعندما تريد المنظمة صنع قرار استراتيجي يجب أن تضع معايير للاختيار وتراقب الأنشطة المرتبطة بهذه العملية وتقيس مخرجاتها. ويرى البعض أن ممارسات الاختيار والتعيين يجب أن تصمم لتزويد المنظمة بميزة تنافسية بالتركيز على تنوع متقدمي الوظيفة، كما يجب أن تطور المنظمات عبر الوقت أنظمة لضمان اختيار عمال متنوعين لهم فرص مستمرة للبقاء في المنظمة وفرص أخرى للتقدم، فالدخول إلى المنظمة يرتبط بسياسات الاختيار والتعيين أما فرص التقدم والبقاء فترتبط بالتدريب وتقييم الأداء والترقية⁽¹⁹⁾.

2.2 استراتيجية التدريب

زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تدريب وتنمية العاملين بهدف إعدادهم وتزويدهم بمهارات وقدرات جديدة لمساعدتهم على تنفيذ مهام ومسؤوليات أكبر لتحقيق أهداف المنظمة، ويذكر (Torraco & Swanson) أن تنمية الموارد البشرية قد حققت احتياجات تلك المنظمات من حيث تزويد العاملين بها بأحدث الخبرات والمعارف والسلوكيات وقد زاد هذا الأمر بسبب الدور الحيوي الذي تؤديه تنمية الموارد البشرية في تطوير الأفراد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية⁽²⁰⁾.

يعتبر التدريب من العمليات الهامة في إدارة الموارد البشرية حيث يلعب دوراً كبيراً في تطوير القدرات الفردية والتنظيمية ويسهم في عملية التغيير التنظيمي، كما يساعد في تحسين طاقة وقدره الفرد على العمل ويقوي ارتباط الأفراد بالمنظمة

كما يدعم التحفيز الفردي⁽²¹⁾. التدريب عبارة عن برامج مخططة لتحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة من خلال إحداث تغييرات قابلة للقياس في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي⁽²²⁾. يؤكد (Tennant 2002) على ضرورة أن يتم التعامل مع التدريب من خلال مدخل استراتيجي، لتحقيق الأهداف التنظيمية على المدى البعيد والقصير⁽²³⁾.

3.2 استراتيجية الأجور والحوافز

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها: استراتيجية الرواتب والأجور، واستراتيجية الحوافز المالية، واستراتيجية المزايا العينية والمزايا الوظيفية.

وتهدف إدارة الموارد البشرية من وراء هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المؤسسة، لكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات، وذلك لتحقيق الأداء الفعال المتميز، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلاً عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمؤسسة، وكل هذا يعمل في النهاية على تحقيق رسالة وأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

المقصود بالتعويض هو إعطاء الأجر المادي النقدي الذي يستحقه الموظف سواء على شكل راتب أو امتيازات مادية أخرى⁽²⁴⁾.

يعد قرار تحديد التعويض من القرارات الاستراتيجية في المؤسسة كونه يعبر عن الفهم الدقيق لحاجات ورغبات وتوقعات العاملين من قبل المؤسسة. وتذهب بعض المؤسسات إلى اعتبار التعويض المباشر أحد أهم مكونات استراتيجية الموارد البشرية، والمكون الذي يرتبط بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتبرر هذه الأهمية بكون التعويض المباشر يرتبط بسمعة المؤسسة ويؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرتها التنافسية، إضافة إلى كون التعويض يمكن أن يحمل المؤسسة مسؤولية قانونية واجتماعية⁽²⁵⁾.

3 مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة، إذ ينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية أو تكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للاستمرار والتطوير والتميز⁽²⁶⁾.

يرى بعض الخبراء (Robbins) أن التغيير التنظيمي يمكن التفكير فيه على أنه عملية موازنة، أو عملية إجراء توازن

شؤون الأفراد⁽³²⁾.

يحدث التغيير في هذا المجال على مستوى استراتيجيات المؤسسة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، استراتيجيات الإدارات الفرعية، والاستراتيجيات الوظيفية⁽³³⁾. وتعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من قبيل الاستراتيجيات الوظيفية التي يمسه التغيير فيما يتعلق بالموارد البشري.

2.4 التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي: توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة⁽³⁴⁾.

3.4 التغيير على مستوى التكنولوجيا

تقوم المؤسسة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف، تحسين 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 أن المؤسسات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة⁽³⁵⁾. فالتغيير في التكنولوجيا أو التقنيات المستخدمة قد يشمل التغيير في المعدات والأجهزة، أو أنظمة التشغيل المعمول بها، أو نظام الرقابة والتحكم⁽³⁶⁾.

4.4 التغيير على مستوى الأفراد: يعتبر تغيير الأفراد من أصعب مجالات التغيير التنظيمي، لأنه لا يقتصر على النقل والاستغناء أو الإحلال بل يهتم بجانبين مهمين هما: تنمية قدراتهم ومهاراتهم وأدائهم من ناحية، وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم وتكوين قيم جديدة لديهم من ناحية أخرى، وهنا التركيز ليس على الفرد كهدف نهائي وإنما تغيير الأنماط السلوكية لكافة العاملين. ويتم إدخال التغيير في مجال الأفراد عن طريق⁽³⁷⁾:

- إعداد البرامج التدريبية التطويرية التي تعمل على رفع أداء العاملين وإنتاجيتهم.

- وضع نظام جديد للحوافز.

- إدارة الصراعات التنظيمية التي قد تحدث بفعالية.

- فتح قنوات الاتصال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

- العمل على تقوية العلاقات والتواصل بين الأفراد.

- الأخذ بمبادئ الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والهندرة.

للنظام العام، والذي يتكون من خمسة متغيرات تتفاعل ضمن التنظيم الواحد وهي: الأفراد، المهمات، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي والاستراتيجية. وإن أي تغيير يجري في إحدى هذه المتغيرات يؤدي إلى التأثير في المتغير الآخر أو أكثر من متغير⁽²⁷⁾.

يمكن اعتبار إدارة التغيير التنظيمي فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير⁽²⁸⁾.

كما يرى (Brand enburg & Binder) بأن إدارة التغيير عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم، والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والعارف والمهارات وأنظمة الحفز وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا⁽²⁹⁾.

عرف كل من (Paton & McCalman) إدارة التغيير بأنها الاستخدام المنظم للمعرفة، والأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجيات الأعمال، وقد اعتبرها من الأنشطة التي تتمتع بانضباطية متعددة، كما أن إدارة التغيير ليست خيارا بين مجموعة من الحلول التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بالأفراد، بل هي خليط متوافق من تلك الحلول جميعا، أو هي بمثابة تصميم لاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج⁽³⁰⁾.

نستنتج من تعاريف إدارة التغيير وجود اختلاف بين الباحثين فهناك من يعتبرها مخططة ومتعمدة فقط ويحصرها في أبعاد محددة، وهناك من يضمنها كل ما تقوم به الإدارة للتعامل مع هذه التغييرات المخططة وغير المخططة.

4. مجالات التغيير التنظيمي: يظهر التغيير في المجالات التالية

1.4 التغيير على مستوى الاستراتيجيات: مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط منذ الستينات حاول الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي، تطوير استراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط والواعي في المنظمات وذلك من خلال حشد الجهود والطاقت وكسب الدعم والتأييد للتغيير التنظيمي ومن ثم إحداث التغيير وتقييم نتائجه، لذلك تسعى منظمات الأعمال عادة إلى إجراء التعديلات والتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها⁽³¹⁾. فالتغيير الإستراتيجي يعني بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المنظمة، ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة، ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية إلى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة

وفرق عمل⁽⁴¹⁾.

توصلت دراسة (Wanberg & Banas) أن المشاركة تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعدي التفتح للتغيير التنظيمي وهما قبول التغيير، والنظرة الإيجابية للتغيير⁽⁴²⁾. من المؤكد أنه عندما يتم إشراك العاملين في عملية التغيير وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير فإن ذلك يزيد من قبول التغيير من قبل أعضاء التنظيم. وتزيد مشاركة العاملين في الأحداث المهمة من احتمالية قبول برنامج التغيير، فالأفراد الذين يساعدون في إيجاد برنامج التغيير يكون لديهم اهتمام مما يقود إلى الدافعية والفهم الصحيح للتغيير.

2.5 القيادة: يشير بعض الرواد الإداريين من أمثال (Argyris, Schein, Bechard) إلى أن التغيير يجب أن يبدأ من قمة المنظمة ويحظى بالتأييد من قبل الإدارة العليا لكي يحقق أهدافه، فتبني الإدارة العليا للتغيير يجعل المستويات الإدارية الأدنى تشعر بالدعم والتشجيع وهذا بدوره يؤدي إلى تفاعل أفضل مع متطلبات التغيير⁽⁴³⁾.

3.5 أنظمة المكافآت: يجب توفير حوافز لقبول التغيير، وإشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تحقق لهم⁽⁴⁴⁾. ويجب الأخذ بعين الاعتبار أنظمة المكافآت المرنة في حال وجود اختلافات بين العاملين من أجل قبول التغيير، وهنا يمكن استخدام عدة آليات لأنظمة المكافآت، مثل المشاركة في الأرباح من قبل الموظفين، الأجر المعتمد على المعرفة والمهارة: إذ تستخدم المعرفة والمهارة كمعيار للأجور المقدمة للعاملين، المشاركة في العوائد: تقييم قيمة المجموعات والعاملين اعتماداً على خصائص محسوبة "قابلية للقياس" والتي تصبح الأساس لحساب الأجور⁽⁴⁵⁾.

4.5 مناخ مناسب للاتصالات: يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفير معلومات أو سوء الاتصال. فإذا ما استلم العاملون الحقائق كاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي لتقليل المقاومة⁽⁴⁶⁾.

6- دور الكفاءات البشرية في إدارة التغيير

يُمر الأفراد بمنحنى الانتقال إلى التغيير بمعدلات مختلفة، وبطرائق متنوعة أيضاً. إن مرحلة الصدمة والرفض والوعي بما حدث، كلها مراحل مرافقة للشعور بالخسارة، وتلائم معادلة التغيير، في المرحلة الأولى من فك الجمود. ثم تأتي التدخلات التي تهدف إلى مساعدة الأفراد في هذه المرحلة على إدراك الحاجة إلى التغيير، وإلى التخلي عن الماضي، ونتيجة الخبرات التي يمر بها الأفراد ينتقلون من مرحلة القبول إلى مرحلة الاختبار، وأخيراً تستهدف مرحلة إعادة التجميد تثبيت التغييرات واستمراريتها.

لا تستطيع المنظمات أن تتغير إلا إذا عمد الأفراد فيها إلى التغيير، ولتحقيق التغيير عليها أن تتفهم الكيفية التي يتغير من خلالها الأفراد، وعلى مديري أو قادة التغيير أن يدركوا بأن لديهم مجموعتين متوازيتين من المهام لإدارتها أثناء عملية التغيير، المجموعة الأولى: وتتضمن قيادة المنظمة خلال مراحل التغيير، أما المجموعة الثانية: فتتضمن قيادة الأفراد العاملين في المنظمة خلال تلك العملية⁽³⁸⁾.

سيتم تناول كل من التغيير على مستوى القيادة والتغيير في الثقافة التنظيمية ضمن مدخل التغيير على مستوى الأفراد فيما يلي:

أ. التغيير على مستوى أنماط القيادة: لا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييرية أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال. تم التوصل إلى تقديم اقتراح بأن التغيير الناجح يعتمد على إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة لتتجه نحو المشاركة في السلطة، أما الأنماط التي تميل إلى تركيز السلطة في الفرد أو تفويضها كلية فإنها فشلت في عملية التغيير التنظيمي⁽³⁹⁾.

ب. التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية

تشير ثقافة المنظمة إلى الفلسفات والمفاهيم والمبادئ والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين. وتشكل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق الجماعي المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة، وبعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة. تساهم الثقافة التنظيمية في إيجاد مناخ تنظيمي ملائم، يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل جيد وفعال، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية. وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية، حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية (تركيبية وخصائص أعضاء المنظمة) أو البيئة الخارجية للمنظمة. من هنا تسعى المنظمة لتطبيق بيئة ثقافية تنظيمية ملائمة لها لتحقيق مستوى عالي من الأداء الوظيفي للعاملين⁽⁴⁰⁾.

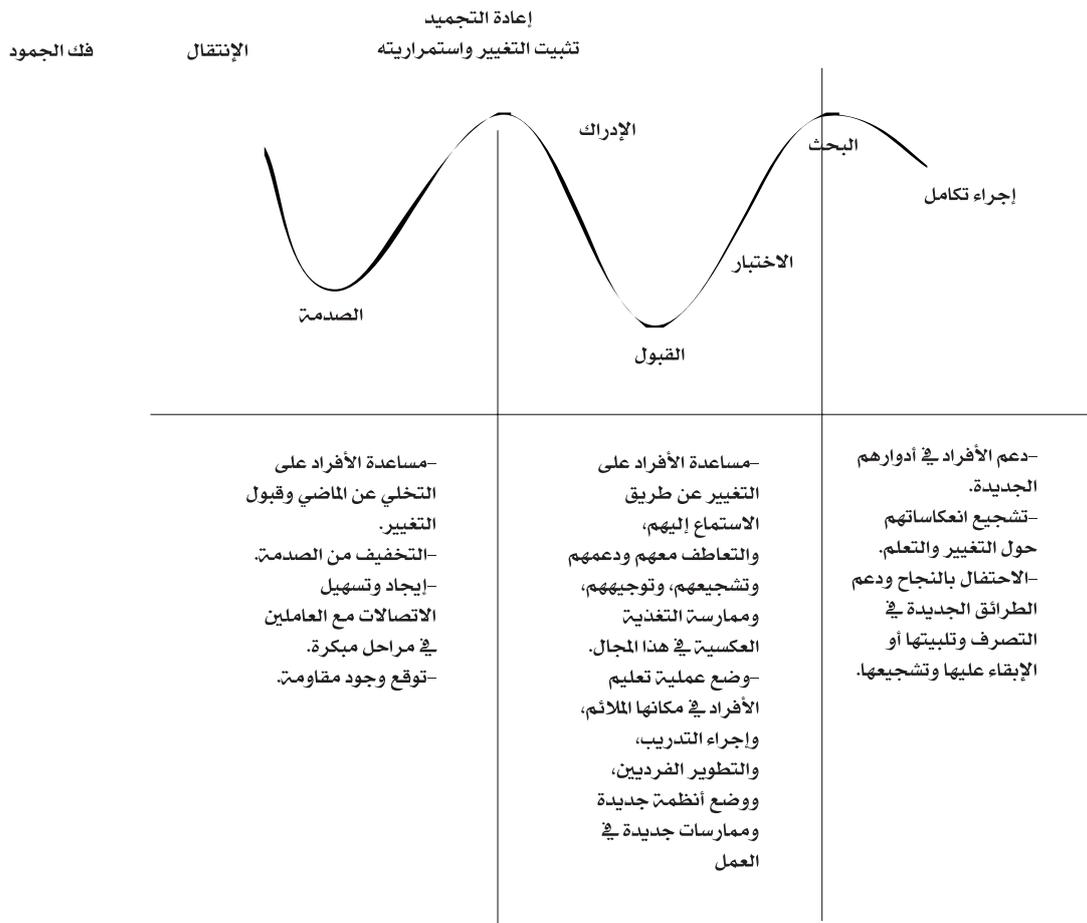
5- استراتيجيات الموارد البشرية في التعامل مع مقاومة التغيير

تزداد فرص نجاح برنامج التغيير التنظيمي إذا كانت مقاومة التغيير في حدودها الدنيا، ومن الاستراتيجيات المختلفة للتعامل مع مقاومة التغيير ما يلي:

1.5 مشاركة الأعضاء في برنامج التغيير

تتضمن المشاركة في التغيير السماح للعاملين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم، أو تشكيل لجان

شكل (2) العلاقة بين مراحل الانتقال الفردي وبين خيارات تصميم التغيير



المصدر: ريم رمضان، مرجع سابق، ص 132

نلاحظ أن عوامل النجاح الحرجة في إدارة التغيير عند بيتمان تعتمد على عناصر ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل كبير، وهذا ما يدل على وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

سيتم اختبار كل من فرضيات الفروق وعلاقة الارتباط وعلاقة الأثر بين متغيرات الدراسة فيما يأتي:

أولاً- اختبار صدق وثبات الاستبيان

1- الصدق الظاهري: تم تحكيم الاستبيان من قبل مجموعة من الباحثين والممارسين في نفس مجال الدراسة، وتم الأخذ بتوجيهاتهم في تعديل وضبط فقرات ومحاوير الاستبيان (الملحق 1).

2- قياس صدق وثبات متغيرات الدراسة (ألفا كرونباخ)

لقياس مدى صدق وثبات أداة الدراسة نستعمل معامل ألفا كرونباخ (Alpha-cronbach)، فعندما يزيد عن (60%) فإن هذا يدل على وجود اتساق وترابط بين فقرات الاستبيان حسب (Sekaran & Roww).

يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط والإدارة، فهو لا يحدث بشكل عشوائي، ولا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد، كما أن دور المديرين في إدارة التغيير لا يتوقف عند التخطيط والتنفيذ فحسب، بل يشمل توفير البيئة المناسبة التي تشجع على ممارسة التغيير والتعلم والمخاطرة، وتطوير الأفراد من أجل تحمل مسؤولية تحديد الحاجة للتغيير وتنفيذه.

يعتمد تصميم وتقييم وتنفيذ استراتيجيات تغيير فاعلة بصورة أساسية على جودة فريق التغيير وقدرته على تسهيل عملية التغيير بشكل مستمر⁽⁴⁷⁾. نستنتج أن إدارة التغيير التنظيمي عملية معقدة وذات جوانب مترابطة، كما تتطلب الكثير من المهارات الإدارية والقيادية والقدرات الشخصية⁽⁴⁸⁾.

اعتبر بيتمان (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⁽⁴⁹⁾.

من خصائص التغيير التنظيمي أنه عملية مستمرة، وعمل مخطط، ومسؤولية إدارية، ومبني على مفهوم النظم المفتوحة، ويعتمد أساساً على مشاركة العاملين مع الإدارة، وأنه لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير التنظيمي⁽⁵⁰⁾.

جدول (1) قياس صدق وثبات متغيرات الدراسة (ألفا كرونباخ)

الصدق	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
0,901	0,812	6	استراتيجية التوظيف
0,870	0,758	7	استراتيجية التدريب
0,853	0,728	6	استراتيجية الحوافز
0,937	0,879	19	إجمالي المتغير المستقل
0,853	0,782	7	الهيكل التنظيمي
0,861	0,743	5	الاستراتيجية
0,837	0,702	5	التكنولوجيا
0,859	0,739	6	السلوك التنظيمي
0,927	0,861	23	إدارة التغيير (المتغير التابع)
0,961	0,925	42	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج SPSS

متغيرات الدراسة.

ثانياً اختبار فرضيات الفروق لتحليل البيانات الشخصية لعينة البحث لتحليل الفروق بين إجابات المدراء حول متغيرات الدراسة والتي تعزى للبيانات الشخصية والمتمثلة في النوع، العمر، المستوى التعليمي، المسؤولية الوظيفية، الخبرة المهنية

تشير النتائج الواردة في الجدول (1) أن معاملات الثبات المتعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بلغت على التوالي (0,812 ، 0,758 ، 0,728) وقدر إجمالي معامل الثبات لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومعاملات الثبات المتعلقة بإدارة التغيير بلغت على التوالي (0,782 ، 0,743 ، 0,702 ، 0,739) وقدر إجمالي معامل الثبات لإدارة التغيير 0,861 وهي قيم عالية تؤكد صدق وثبات

جدول (2) نتائج اختبار t-test للفروق بين إجابات المبحوثين من المدراء حول متغيرات الدراسة تعزى للنوع

النتيجة	مستوى الدلالة الإحصائية	t الجدولية	t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
توجد فروق	0,018	2,00	-2,432	0,60	3,48	44	ذكر	استراتيجية التوظيف
				0,47	3,89	16	أنثى	
توجد فروق	0,002	2,00	-3,187	0,56	3,11	44	ذكر	استراتيجية التدريب
				0,46	3,61	16	أنثى	
توجد فروق	0,015	2,00	-2,502	0,67	3,20	44	ذكر	استراتيجية التحفيز
				0,44	3,65	16	أنثى	
لا توجد فروق	0,348	2,00	-0,946	0,55	3,73	44	ذكر	الهيكل التنظيمي
				0,47	3,88	16	أنثى	
لا توجد فروق	0,093	2,00	-1,708	0,63	3,64	44	ذكر	الاستراتيجية
				0,43	3,93	16	أنثى	
لا توجد فروق	0,212	2,00	-1,263	0,68	3,45	44	ذكر	التكنولوجيا
				0,57	3,70	16	أنثى	
لا توجد فروق	0,083	2,00	-1,767	0,48	3,40	44	ذكر	السلوك التنظيمي
				0,31	3,63	16	أنثى	
توجد فروق	0,002	2,00	-3,171	0,52	3,25	44	ذكر	استراتيجية إدارة الموارد البشرية
				0,36	3,70	16	أنثى	
لا توجد فروق	0,083	2,00	-1,767	0,48	3,40	44	ذكر	إدارة التغيير التنظيمي
				0,31	3,63	16	أنثى	

المصدر: من اعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج SPSS

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (58) ومستوى معنوية 0,05 تساوي 2,00

يتبين من الجدول (2) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لاستراتيجية التوظيف واستراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز وفقا لمتغير النوع حيث بلغت القيمة المطلقة (t) المحسوبة لها على التوالي (2.432)، (3.187)، (2.502) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.00)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لهذه المحاور على التوالي (0.018)، (0.002)، (0.015) وهي أصغر من (0.05). ومن ناحية أخرى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى للنوع بالنسبة للتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في الإستراتيجية، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في السلوك التنظيمي، أما بالنسبة لجميع محاور المتغير المستقل مجتمعة والمتمثلة في استراتيجية الموارد البشرية فجاءت القيمة المطلقة (t) المحسوبة تساوي (3.171) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة 2.00 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لاستراتيجية الموارد البشرية وفقا لمتغير النوع، أما بالنسبة لجميع محاور المتغير المعتمد مجتمعة والمتمثلة في إدارة التغيير التنظيمي فجاءت القيمة المطلقة (t) المحسوبة تساوي (1.767) وهي أصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لإدارة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير النوع.

جدول (3) نتائج تحليل التباين الأحادي one way anova لإجابات المدراء حول متغيرات الدراسة تعزى للعمر

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية	الفروق
X1 استراتيجية التوظيف	بين المجموعات	3	1.534	0.511	1.470	0.233	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	56	19.482	0.348			
X2 استراتيجية التدريب	بين المجموعات	3	1.869	0.623	1.938	0.134	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	56	18.003	0.321			
X3 استراتيجية التحفيز	بين المجموعات	3	1.522	0.507	1.210	0.314	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	56	23.471	0.419			
Y1 الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	3	0.784	0.261	0.921	0.436	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	56	15.884	0.284			
Y2 الاستراتيجية	بين المجموعات	3	1.990	0.663	1.965	0.130	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	56	18.898	0.337			
Y3 التكنولوجيا	بين المجموعات	3	0.933	0.311	0.710	0.550	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	56	24.515	0.438			
Y4 السلوك التنظيمي	بين المجموعات	3	0.908	0.303	1.505	0.223	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	56	11.255	0.201			
X استراتيجية الموارد البشرية	بين المجموعات	3	1.380	0.460	1.709	0.175	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	56	15.068	0.269			
Y إدارة التغيير التنظيمي	بين المجموعات	3	0.908	0.303	1.505	0.223	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	56	11.255	0.201			

المصدر: من اعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج spss

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (3، 56) تساوي 2.77

يتبين أن قيم (F) المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2,77)، كما أن مستوى الدلالة لجميع المحاور أكبر من (0,05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة المتمثلة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية بكل محاورها وإدارة التغيير التنظيمي بكل محاورها تعزى للمسؤولية الوظيفية.

جدول (6) نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات المدراء حول متغيرات الدراسة تعزى للخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
X1	بين المجموعات	4	0,966	0,241	0,662	0,621	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	55	20,050	0,365			
X2	بين المجموعات	4	1,886	0,471	1,442	0,233	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	55	19,770	0,353			
X3	بين المجموعات	4	3,130	0,782	1,968	0,112	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	55	21,863	0,398			
Y1	بين المجموعات	4	1,617	0,404	1,477	0,222	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	55	15,051	0,274			
Y2	بين المجموعات	4	2,910	0,728	2,226	0,078	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	55	17,977	0,327			
Y3	بين المجموعات	4	2,479	0,620	1,484	0,220	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	55	22,968	0,418			
Y4	بين المجموعات	4	0,204	0,301	1,510	0,212	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	55	10,960	0,199			
X	بين المجموعات	4	1,764	0,441	1,652	0,174	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	55	14,683	0,267			
Y	بين المجموعات	4	1,204	0,301	1,510	0,212	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	55	10,960	0,199			

المصدر: من اعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج spss قيمة F الجدولية عند درجة حرية (3, 56) تساوي 2,77

يتبين أن قيم (F) المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2,77)، كما أن مستوى الدلالة لجميع المحاور أكبر من (0,05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة المتمثلة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية بكل محاورها وإدارة التغيير التنظيمي بكل محاورها تعزى للخبرة المهنية.

ثالثا. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

جدول (7) نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

إدارة التغيير مجتمعاً	السلوك التنظيمي	التكنولوجيا	الاستراتيجية	الهيكل التنظيمي	المتغير المعتمد	
					المتغير المستقل	النتيجة
استراتيجية التوظيف	0,584	0,584	0,345	0,518	0,533	R
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig
استراتيجية التدريب	توجد علاقة ارتباط متوسطة	توجد علاقة ارتباط متوسطة	توجد علاقة ارتباط ضعيفة	توجد علاقة ارتباط متوسطة	توجد علاقة ارتباط متوسطة	النتيجة
	0,734	0,734	0,401	0,564	0,488	R
استراتيجية الحوافز	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig
	توجد علاقة ارتباط قوية	توجد علاقة ارتباط قوية	توجد علاقة ارتباط ضعيفة	توجد علاقة ارتباط متوسطة	توجد علاقة ارتباط ضعيفة	النتيجة
استراتيجية المجتمع	0,601	0,601	0,465	0,606	0,618	R
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig
I م ب مجتمعاً	توجد علاقة ارتباط متوسطة	توجد علاقة ارتباط متوسطة	توجد علاقة ارتباط ضعيفة	توجد علاقة ارتباط متوسطة	توجد علاقة ارتباط متوسطة	النتيجة
	0,737	0,737	0,494	0,675	0,665	R
I م ب مجتمعاً	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig
	توجد علاقة ارتباط قوية	توجد علاقة ارتباط قوية	توجد علاقة ارتباط ضعيفة	توجد علاقة ارتباط متوسطة	توجد علاقة ارتباط متوسطة	النتيجة

($\alpha \leq 0,05$) مستوى الدلالة عند

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى نتائج برنامج spss

بلغ معامل الارتباط بينهما (0.494) عند مستوى معنوية (5%) وهو ارتباط ضعيف، مما يعني أن أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من استراتيجيات توظيف وتدريب وتحفيز مازال تأثيرها ضعيفا لإحداث التغيير والتطوير في المجال التكنولوجي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

4. تحليل علاقة استراتيجية الموارد البشرية بالسلوك التنظيمي: حسب الجدول (7) توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.737) عند مستوى معنوية (5%)، مما يعني أن مدراء هذه المؤسسة يهتمون ويقرون بأهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجيات التوظيف والتدريب والتحفيز في تأثيرها على تغيير السلوك التنظيمي للأفراد العاملين فيها.

رابعاً. قياس علاقة 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 أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مداخل إدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

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

رابعاً. تحليل الإنحدار الخطي البسيط

الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

جدول (8) نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	استراتيجية إدارة الموارد البشرية X		المستقل التابع
				الثابت a	b ₁	
0.665	0.443	4.02	46.102	1.517	0.670	الهيكل التنظيمي Y ₁
درجات الحرية (1,58) مستوى المعنوية 5%						

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول (7) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية قوية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.737) عند مستوى معنوية (5%)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن القيادات من المدراء في مؤسسات الاتصالات لديها وعي بأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إدارة التغيير في المؤسسة.

وبالنسبة لتحليل علاقات الارتباط بين مختلف المتغيرات كما جاءت في الجدول (7):

1. تحليل علاقة استراتيجية الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي: حسب الجدول (7) توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية والهيكل التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.665) عند مستوى معنوية (5%)، وهو ارتباط متوسط، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه يجب أن تسعى مؤسسات اتصالات الجزائر من خلال حرص مدرائها على إحداث ربط أكبر بين استراتيجية الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي وذلك من خلال تطبيق استراتيجية توظيف واستراتيجية تدريب واستراتيجية تحفيز وفق القوانين وإجراءات واضحة ومحددة تمكنها من إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي.

2. تحليل علاقة استراتيجية الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة: من الجدول (7) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.675) عند مستوى معنوية (5%)، وهو ارتباط متوسط، فعلى مؤسسة الاتصالات أن تسعى إلى تقوية علاقة الارتباط والتكامل بين استراتيجية الموارد البشرية وإدارة التغيير في الإستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال إحداث ربط أكبر بين استراتيجية التوظيف واستراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز والاستراتيجية العامة للمؤسسة ضمن أهدافها ورسالتها وبدائلها.

3. تحليل علاقة استراتيجية الموارد البشرية بالتكنولوجيا: حسب الجدول (7) توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية وإدارة التغيير، إذ

التنظيمي (Y_1).

-بلغ معامل التحديد (0,443) وهو ما يعني أن استراتيجيات الموارد البشرية تفسر ما نسبته (44,3%) من التغيرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي (Y_1). أما النسبة المتبقية والبالغة (55,7%) فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى.

ومما سبق نستدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي. ويتمثل نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي فيما يلي:

الهيكل التنظيمي = $0,670 + 1,517$ (استراتيجية الموارد البشرية)

جدول (9) نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإستراتيجية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	استراتيجية إدارة الموارد البشرية X		المستقل التابع
				الثابت a	b ₂	
0,675	0,455	4,02	48,482	1,159	0,760	الإستراتيجية (Y_2)
درجات الحرية (1,58) مستوى المعنوية 5%						

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج برنامج SPSS

أي أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تفسر 45,5% من التغيير الواقع في الإستراتيجية، أما النسبة المتبقية والبالغة (54,5%) فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. كما بلغت قيمة الميل الحدي لزواية الانحدار ($b_2=0,760$) وهذا يعني أن زيادة استراتيجيات الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في الإستراتيجية العامة بنسبة (0,760)، وعليه نستدل على وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات الموارد البشرية على الإستراتيجية.

ويتمثل نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجيات التدريب في إدارة التغيير التنظيمي في الآتي:

الإستراتيجية = $0,760 + 1,159$ (استراتيجية الموارد البشرية)

جدول (10) نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على التكنولوجيا

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	استراتيجية إدارة الموارد البشرية X		المستقل التابع
				الثابت a	b ₃	
0,494	0,244	4,02	18,736	1,451	0,615	التكنولوجيا (Y_3)
درجات الحرية (1,58) مستوى المعنوية 5%						

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج برنامج SPSS

الانحدار الخطي البسيط ($Y_3=a+b_3X$) بلغت (18,736) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4,02) عند مستوى معنوية 5% أي بدرجة ثقة (95%)، وبلغت قيمة الميل الحدي لزواية الانحدار ($b_3=0,615$)، وهذا يدل على أن تغيرا مقداره وحدة واحدة في استراتيجيات الموارد البشرية يؤثر بمقدار (0,615) في التكنولوجيا في مؤسسة اتصالات الجزائر. وهذا ما يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، وبناء عليه يكون لاستراتيجيات الموارد البشرية (X) تأثير في التكنولوجيا (Y_3).

تم الاستناد إلى اختبار (F) لإثبات معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حسب الصيغة التالية: ($Y_1=a+b_1X$) من خلال الجدول (8) نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (46,102) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4,02) عند مستوى معنوية 5% أي بدرجة ثقة (95%)، وبلغت قيمة الميل الحدي لزواية الانحدار ($b_1=0,670$)، وهذا يدل على أن تغيرا مقداره (1) في استراتيجيات الموارد البشرية يؤثر بمقدار (0,670) في تغيير الهيكل التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر. وهذا ما يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، وبناء عليه يكون لاستراتيجيات الموارد البشرية (X) تأثير في بعد الهيكل

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإستراتيجية.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإستراتيجية.

حسب الجدول (9) فإن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط ($Y_2=a+b_2X$) بلغت (48,48) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,02) عند مستوى معنوية 5% أي بدرجة ثقة 95%، وقدر معامل التحديد (R^2) بقيمة (0,455)

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية على التكنولوجيا.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية على التكنولوجيا.

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج

البديلة بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الموارد البشرية على التكنولوجيا. وعليه يكون نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية الموارد البشرية على التكنولوجيا على الشكل التالي:

$$Y_4 = 0,634 + 1,330X_4 \text{ (استراتيجية الموارد البشرية)}$$

بلغ معامل التحديد (0.244) وهو ما يعني أن استراتيجية الموارد البشرية تفسر ما نسبته (24.4%) من التغيرات التي تطرأ على التكنولوجيا. أما النسبة المتبقية والبالغة (75.6%) فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى.

ومما سبق نستدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية

جدول (11) نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على السلوك التنظيمي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	استراتيجية إدارة الموارد البشرية X		المستقل / التابع
				الثابت a	b ₄	
0,737	0,543	4,02	68,956	1,330	0,634	السلوك التنظيمي Y ₄
درجات الحرية (1,58) مستوى المعنوية 5%						

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج برنامج spss

بدرجة ثقة 95%، وقدر معامل التحديد (R²) بقيمة (0.543) أي 54.3% من السلوك التنظيمي تفسره استراتيجية الموارد البشرية، كما بلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (b₄ = 0.634) وهذا يعني أن (0.634) من السلوك التنظيمي هو نتيجة تغير استراتيجية الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة، وعليه نستدل على وجود تأثير معنوي لاستراتيجية الموارد البشرية على السلوك التنظيمي. ومما سبق يكون نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية الموارد البشرية على السلوك التنظيمي على الصيغة التالية:

$$Y_4 = 0,634 + 1,330X_4 \text{ (استراتيجية الموارد البشرية)}$$

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم (H₀): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) لاستراتيجية الموارد البشرية على السلوك التنظيمي.

الفرضية البديلة (H₁): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) لاستراتيجية الموارد البشرية على السلوك التنظيمي.

حسب الجدول (11) فإن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط (Y₄ = a + b₄X) بلغت (68.956) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.02) عند مستوى معنوية 5% أي

جدول (12) نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية مجتمعة على إدارة التغيير التنظيمي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	استراتيجية إدارة الموارد البشرية X		المستقل / التابع
				الثابت a	b	
0,737	0,543	4,02	68,956	1,330	0,634	إدارة التغيير مجتمعة (Y)
درجات الحرية (1,58) مستوى المعنوية 5%						

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج برنامج spss

وهذا يدل على أن تغيرا مقداره (1) في استراتيجية الموارد البشرية يؤثر بمقدار (0.634) في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر. وهذا ما يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، وبناء عليه يوجد تأثير لاستراتيجية الموارد البشرية (X) في إدارة التغيير التنظيمي (Y).

بلغ معامل التحديد (0.543) وهو ما يعني أن استراتيجية الموارد البشرية تفسر ما نسبته (54.3%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة التغيير التنظيمي (Y). أما النسبة المتبقية والبالغة (55.7%) فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

فرضية العدم (H₀): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) لاستراتيجية الموارد البشرية مجتمعة في إدارة التغيير التنظيمي.

الفرضية البديلة (H₁): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) لاستراتيجية الموارد البشرية مجتمعة في إدارة التغيير التنظيمي.

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (68.956) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.02) عند مستوى معنوية 5% أي بدرجة ثقة (95%)، وبلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار

• توعية المدراء بأهمية إجراء التغييرات المستمرة على مستوى جميع المداخل من استراتيجية وهيكل تنظيمي وتكنولوجيا وسلوك تنظيمي للأفراد.

• زيادة إشراك مدراء إدارة الموارد البشرية في وضع خطط المؤسسة وتحديد أهدافها لا سيما منها ما يتعلق بالموارد البشري.

• إتاحة المدراء مجالاً لمشاركة العاملين في الإعداد لبرامج التغيير في المؤسسة تخفيفاً لمقاومتهم للتغيير 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 وألا يكون التدريب حكراً على المدراء فقط.

• استحداث نظام تحفيز قائم على تنوع الحوافز وربطها بمستوى الأداء والإنجاز الفعلي للعاملين، وكذا منح حوافز جديدة لمن يساهم في دعم برامج التغيير.

الهوامش

1- محمود عبد العزيز الجمل، الأنماط النظرية والعملية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، يناير 2009، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص 256.

2- حسنية محمد محمد حسن الحبشي، نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية على قطاع البترول المشترك، كلية التجارة، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2009، ص 78.

3- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2000، ص 28-30.

4- منار حبيب محمد، تأثير تنمية الموارد البشرية على الاستعداد للأزمات والقدرة على مواجهتها دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، يوليه 2011، المجلد الثاني، كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة، مصر، ص 450.

5- نبيل عبد المنعم محمد، استخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن للموارد البشرية في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على الشركات الكيماوية التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية المصرية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 74، الجزء 1، 2009، ص 727.

6- BLado, A. Strategic Human Resource Management. Academy of Management. 25(3) : 677-679.

7- عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، مصر، 2003، ص 8.

8- علا عبد الرازق الجبوشي، نموذج مقترح لاستراتيجية تعيينات الموارد البشرية، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2007.

9- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر، بدون دار نشر (حقوق الطبع محفوظة للمؤلف)، القاهرة، مصر، 2006، ص 44.

10- Gary Dessler, Human Resource Management prentice Hall, 1998, p 21-22.

11- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي

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

إدارة التغيير التنظيمي = 1,330 + 0,634(الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية)
الخاتمة

تناولت الدراسة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تسيير التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، وفي ضوء التحليل الإحصائي توصلنا لعدد من النتائج وسيتم تقديم مجموعة من التوصيات فيما يلي:

أولاً. النتائج

1- توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عينة الدراسة من المدراء لاستراتيجية الموارد البشرية تعزى للنوع، مما يعني وجود اختلاف بين المدراء من الذكور والإناث في إدراك استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التالية: استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التدريب، واستراتيجية التحفيز.

2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عينة الدراسة من المدراء لإدارة التغيير التنظيمي تعزى للنوع، أي لا يوجد اختلاف بين المدراء من الذكور والإناث في إدراك مداخل التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، التكنولوجيا، السلوك التنظيمي للأفراد).

3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عينة الدراسة من المدراء لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: العمر، المؤهل العلمي، المسؤولية الوظيفية، الخبرة.

4- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

5- وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين استراتيجية الموارد البشرية ومدخل التكنولوجيا، مما يعني أن المدراء لا يربطون بين استراتيجية التوظيف واستراتيجية التدريب، واستراتيجية التحفيز وإحداث التغيير في التكنولوجيا بالمؤسسة المدروسة.

6- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر لاستراتيجية إدارة الموارد على إدارة التغيير التنظيمي من خلال مداخل التغيير المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، التكنولوجيا، السلوك التنظيمي للأفراد بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانياً. التوصيات

• العمل على تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر والعمل على تطويرها بما يلي حاجات العاملين والمؤسسة مواكبة للتغيير المستمر.

- الأردن، 2012، ص 41.
- 34- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 68.
- 35- أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 42.
- 36- صالح العامري، ظاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، ص 394.
- 37- عبد الله مداري الحربي، مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة السعودية، 2001، ص 36-37.
- 38- ريم رمضان، مرجع سابق، ص 124.
- 39- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 68-69.
- 40- عبد العزيز بن سلطان العنقري، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين مع التطبيق على أمانة محافظة الطائف، مجلة كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2011، مصر، ص 338.
- 41- حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 296.
- 42- Wanberg C.R and Banas, J.T. Predictors and Outcomes of Openness to Change in a Reorganization Workplace. Journal of Applied Psychology. Vol. 85.2000. PP. 132-142.
- 43- Gerald Zalman & Robert Duncan. Strategies for Planned Change. New York: John Wiley & Sons; 1977. p78.
- 44- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000، ص 350.
- 45- خديجة بنت يوسف بن صالح الفارسي، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان (دراسة ميدانية)، الجامعة الأردنية، 2006، ص 104.
- 46- ماجدة العظيمة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 355.
- 47- فريد محمد القواسمة، عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن، دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص 26.
- 48- رضا السيد، قياس وتطوير المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 54.
- 49- فريد محمد القواسمة، مرجع سابق، ص 31.
- 50- حامد أحمد بدر، إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة، مجلة البحوث التجارية، المجلد 9، العدد 11، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1987، ص 88-91.
- الملاحق 1: استبيان**
- السيد الكريم/ السيدة الكريمة:**
- تحية طيبة وبعد...
- يهدف هذا الاستبيان إلى تقديم " نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على عينات من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر". فالرجاء التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بموضوعية ودقة بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك، علماً أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
- شاكرين حسن تعاونكم وثقتكم ودعمكم للبحث العلمي.
- 12- Schuler, Randall S.; Jackson, Susan E. and Storey, John . HRM and its link with strategic management. In: Storey, John ed. Human resource management: a critical text. London: Thomson Learning EMEA. 2001.
- 13- Denisi, A. S. & Griffin, R. W. Human Resource Management. Houghton Mifflin Company. USA. 2001. p48.
- 14- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 121.
- 15- سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 105-106.
- 16- حسنية محمد محمد حسن الحبشي، نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية على قطاع البترول المشترك مرجع سابق، ص 93.
- 17- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 155.
- 18- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 195-196.
- 19- حسنية محمد حسن الحبشي، الأسس الإستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي للمنظمة، 2009-2010، بدون ناشر، مصر، ص 33.
- 20- عدنان عبد الرحمن العلي، أحمد عبد الله العوضي، العوامل المؤثرة على فاعلية أنشطة التدريب والتطوير في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد الثاني، العدد الرابع، أكتوبر 2004، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص 659.
- 21-PilarJerez, ComZ, & others. Training practices and organizational learning capability. journal of European industrial training 2004. P:40.
- 22- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، ص 124.
- 23- 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، دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2009، ص 118.
- 24- جوناناتان سميلا ناسكي، ترجمة هند رشدي، إدارة الموارد البشرية، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 111.
- 25- خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 151-152.
- 26- ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2001، ص 362.
- 27- ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا، دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 200-2005، سوريا، ص 48.
- 28- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص 375.
- 29- ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 32.
- 30- ناصر جرادات، مرجع سابق، ص 32.
- 31- ريم رمضان، مرجع سابق، ص 124.
- 32- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 59.
- 33- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان،

أولاً. المتغيرات الشخصية

1- الجنس

ذكر 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

ثانياً. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1- استراتيجية التوظيف

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	تلتزم المؤسسة بقوانين العمل في توظيف العاملين.					
2	تتبع المؤسسة طرق عادلة في توظيف الموارد البشرية.					
3	منأهم شروط استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة المؤهل العلمي.					
4	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية حسب المهارات والخبرات.					
5	تكلف المؤسسة خبراء بإجراء عمليات التوظيف.					
6	تعتمد المؤسسة على مصادر استقطاب داخلية لاختيار العاملين.					

2- استراتيجية التدريب

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	يوجد ربط بين خطة التدريب وأهداف المؤسسة.					
2	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية.					
3	تهدف المؤسسة من تدريب عمالها إلى تحسين أدائهم.					
4	تعتمد المؤسسة إلى التنوع في أساليب التدريب.					
5	تحرص المؤسسة على تقييم البرامج التدريبية.					
6	يتم تحديث البرامج التدريبية حسب التكنولوجيا الجديدة.					
7	يتم تدريب العاملين على إدارة عملية التغيير.					

3- استراتيجية التحفيز

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد أنواع مختلفة من الحوافز في المؤسسة.					
2	تطبق المؤسسة نظاما عادلا للمكافآت والحوافز.					
3	يحصل العمال على فرص متساوية للترقية في المؤسسة.					
4	يحصل العمال على الحوافز وفقا لمستوى الأداء الفعلي.					
5	يتم تعيين المدراء من داخل المؤسسة وليس من خارجها.					
6	أنا راض عن التعويضات التي أتقاضاها في هذه المؤسسة.					

ثالثا- إدارة التغيير التنظيمي

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
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	تهتم المؤسسة بالتغيير الذي يتعلق بأهدافها.					
9	تتسم استراتيجيات المؤسسة بالوضوح.					
10	تعمل الإدارة العليا على توضيح أهداف برامج التغيير للعاملين.					
11	تهتم المؤسسة بالتغيير المستمر لمواجهة الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية.					
12	المنافسة سبب رئيسي لقيام المؤسسة بعملية التغيير.					
13	تهتم 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.					
18	تعمل المؤسسة على تغيير سلوك الأفراد بما يتناسب مع أهدافها.					
19	تهتم المؤسسة بمعرفة اتجاهات العاملين للتحكم في السلوك الفردي.					
20	تستطيع المؤسسة التحكم في سلوك الجماعات الرسمية.					
21	يسهم الاتصال في تغيير السلوك التنظيمي.					
22	تمتلك المؤسسة وعيا بأهمية التعرف على السلوك التنظيمي لإدارة الصراع.					