



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير

- دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي -

إعداد الطلبة:

- ببه عبد الرحمان
- ببه وهيبة
- تلية فاتح

أمام اللجنة المكونة من السادة:

زكريا مسعودي.....رئيسا
محمد الحافظ عيشوشمناقشا
سامر زلاسيمشرفا ومؤظرا

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

﴿كن عالماً .. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لن تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم﴾

بعد رحلة بحث وجهد وإجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على نعمه هي التي منّ بها علينا فهو العلي القدير، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير للدكتور سامر زلاسي لما قدمه لنا من جهد ونصح ومعرفة طيلة إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، من قريب أو من بعيد، ونخص بالذكر الأساتذة الأفاضل الذين أشرفوا على دفعة إدارة أعمال 2016-2018، كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى مصلحة الموارد البشرية بمديرية توزيع الوادي وكل العاملين بالمؤسسة، إلى الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء دربنا.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أسرنا وأهلنا وكل من شجعنا في إتمام بحثنا.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير، حيث قسمنا دراستنا إلى فصلين، الفصل الأول تعرضنا إلى الدراسة النظرية ومن خلال بحثين، عرضنا في البحث الأول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مفهومها وإستراتيجيتها والتي كانت كالتالي (إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب والتنمية وإستراتيجية الأجور والحوافز)، بينما في المبحث الثاني تطرقنا إلى إدارة التغيير، مفهومها وأبعادها.

أما الفصل فكان للدراسة التطبيقية (الميدانية) بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط بالوادي، وتم إعتماد أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العمال بلغت (55) عامل بالمؤسسة، وإعتمدنا الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإستراتيجياتها الثلاثة متغير مستقل وإدارة التغيير متغير تابع، وبعد تحليل البيانات بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، ومع إجراء مختلف العمليات الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معاملات الارتباط... إلخ) توصلنا إلى أن هناك علاقة ارتباط بلغت (0.580) بين إستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير، كما يوجد علاقة تأثير عند مستوى معنوية (0.05) محل الدراسة، وأن هناك علاقة طردية بين إستراتيجية الموارد البشرية وإدارة التغيير ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

وقد أوصت الدراسة على فتح مجال المشاركة لكافة فئات المؤسسة، والمشاركة الفاعلة للمورد البشري في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وضع آليات لمتابعة المتدربين وتقييم الانحرافات بصرامة، والإهتمام بالتحفيز المادي المجزي لإنجاح التغيير.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية - الموارد البشرية - إدارة الموارد البشرية - إدارة التغيير - التوظيف - التدريب - التحفيز.

Study Summary:

This study aims at identifying the strategic management of human resources and its role in managing change. We divided the study into two chapters. The first chapter dealt with the theoretical study and through two researches, we presented in the first research the strategy of human resources management, its concept and strategy which were (recruitment strategy, And the wage and incentive strategy). In the second, we discussed the management of change, its concept and its dimensions.

The study was carried out on a sample of 55 workers at the institution. After analyzing the data using the Statistical Package Program (SPSS), and with a different procedure Statistical operations (arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficients, etc.), we found that there was a correlation between (0.580) between HR strategy and change management. There was also an effect relationship at the significant level (0.05) Between HR strategy and ADA Change is not statistically significant due to personal variables (gender, age, educational level, years of experience, career level).

The study recommended the opening of the field of participation for all categories of the institution, the active participation of the human resource in the strategic management of human resources, the establishment of mechanisms to follow the trainees and evaluate the deviations strictly, and attention to material motivation to make the change successful. Keywords: Strategic Management - Human Resources - Human Resource Management - Change Management - Recruitment - Training - Motivation

فهرس المحتويات

الصفحة

البيان

	الشكر
	ملخص
	قائمة المحتويات
أ-د	مقدمة
14	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
16	المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعاد إدارة التغيير
16	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
21	المطلب الثاني: أبعاد ومبادئ إدارة التغيير
35	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
35	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
37	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
41	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
43	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
43	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
47	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
50	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
50	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
53	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
57	الخاتمة
62	المراجع
66	الملاحق
87	الفهرس

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان جدول	رقم الجدول
43	يوضح توزيع إستمارة الإستبيان على عينة الدراسة	1-2
44	يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	2-2
44	يوضح الجدول توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير السن	3-2
45	يوضح الجدول توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	4-2
46	يوضح الجدول توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة	5-2
46	يوضح الجدول توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات العمل	6-2
47	يوضح ترتيب عبارات متغيرات الدراسة	7-2
48	نتائج إختبار ألفا كرومباخ لأداة الدراسة	8-2
48	المحور الأول معامل ألفا كرومباخ للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	9-2
48	المحور الثاني معامل ألفا كرومباخ لإدارة التغير	10-2
48	معامل ألفا كرومباخ لأداة الدراسة	11-2
49	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	12-2
49	الفئات والمدى	13-2
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية التوظيف	14-2
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية التدريب	15-2
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية التحفيز	16-2
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	17-2
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة التغير	18-2
54	علاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بإدارة التغير	19-2
54	علاقة إستراتيجية التوظيف بإدارة التغير	20-2
55	علاقة إستراتيجية التدريب بإدارة التغير	21-2
55	علاقة إستراتيجية التحفيز بإدارة التغير	22-2
56	إختبار الفروق حسب متغير الجنس	23-2
56	إختبار الفروق حسب متغير العمر	24-2
56	إختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي	25-2
56	إختبار الفروق حسب متغير الوظيفة	26-2
56	إختبار الفروق حسب متغير سنوات العمل	27-2

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	أهمية التغيير	1-1
24	الأسباب الخارجية للتغيير	2-1
26	أنواع التغيير	3-1
30	خصائص إدارة التغيير	4-1
42	مخطط الدراسة	1-2

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
الملحق رقم 1	إستمارة الإستبيان	66
الملحق رقم 2	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	69
الملحق رقم 3	توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	69
الملحق رقم 4	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	69
الملحق رقم 5	توزيع أفراد العينة وفق متغير الوظيفة	69
الملحق رقم 6	توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات العمل	69
الملحق رقم 7	نتائج إختبار ألفا كرومباخ لأداة الدراسة	70
الملحق رقم 8	نتائج إختبار ألفا كرومباخ للمحور الأول إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	70
الملحق رقم 9	نتائج إختبار ألفا كرومباخ للمحور الثاني إدارة التغيير	70
الملحق رقم 10	النتائج المتعلقة بالمحور الأول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	70
الملحق رقم 11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية التوظيف	70
الملحق رقم 12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية التدريب	71
الملحق رقم 13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية التحفيز	71
الملحق رقم 14	النتائج المتعلقة بالمحور الثاني إدارة التغيير	71
الملحق رقم 15	نتائج تحليل الإنحدار لإختبار العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير	72
الملحق رقم 16	نتائج تحليل الإنحدار لإختبار العلاقة بين إستراتيجية التوظيف وإدارة التغيير	73
الملحق رقم 17	نتائج تحليل الإنحدار لإختبار العلاقة بين إستراتيجية التدريب وإدارة التغيير	74
الملحق رقم 18	نتائج تحليل الإنحدار لإختبار العلاقة بين إستراتيجية التحفيز وإدارة التغيير	74
الملحق رقم 19	إختبار الفروق حسب متغير الجنس	75
الملحق رقم 20	إختبار الفروق حسب متغير العمر	75
الملحق رقم 21	إختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي	75
الملحق رقم 22	إختبار الفروق حسب متغير الوظيفة	76
الملحق رقم 23	إختبار الفروق حسب متغير سنوات العمل	76

مقدمة

تمهيد:

يعد التطور السريع لمختلف المنظمات على الصعيد التكنولوجي أو المعلوماتي والإعلامي، بالإضافة إلى تطور الإتصال وضيق الفجوة بين المنظمة والزبون وسهولة إجراءات التعامل والإستلام، أحد عوامل الضغط التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي ومن أشد المخاطر لعدم الإستقرار، هذه العوامل تزيد من شدة المنافسة بين المنظمات، بالإضافة إلى البيئة الخارجية للمنظمة التي تتسم بالديناميكية والتطور السريع، ولمواكبة المنظمات لهذه السرعة والتطور وجب عليها تحديد رسالتها ورؤيتها وكذا إستراتيجيتها التي تتفق مع إمكانياتها المادية والمعنوية، وتكون مرنة مع البيئة الخارجية حتى تبقى ضمن السباق وفي مجال المنافسة فكلما كانت الرؤية متفقة مع الرسالة وتتجاوب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وأهدافها زادت فرص النجاح والبقاء.

فتركيز المنظمة يكون على الإلتزام بالمسار المخطط له ومراقبته والسير فيه بخط محسوبة ومدروسة، ولا يمكن تحقيق هذا إلا بإمكانيات المنظمة البشرية، فالإمكانيات المادية لها حلول عديدة، أما الإمكانيات البشرية فيجب أن يكون لها إستراتيجيات تتجاوب وإستراتيجية المنظمة، فالرأسمال البشري هو العمود والركيزة الأساسية لنجاح المنظمة، فالإستراتيجية الموارد البشرية الدور الكبير والأهم من خلال إستقطاب وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين، أي الإعتماد على الكفاءات في التسيير والتعامل مع المورد البشري حسب الحاجة، دون نسيان إدارة الموارد البشرية الكفيلة بالحفاظ على الرأسمال البشري وحيويته ومعنوياته، والحفاظ على الذاكرة التنظيمية والمعرفية وتوسيعها لدى العاملين.

فالمنظمة تحاول أن تكون متأقلمة ومتجاوبة مع البيئة الخارجية والداخلية، فالإختيار الصائب يجعل التغيير التنظيمي سلس وسهل ومرن إذ بدون التغيير لا يمكن مواكبة التطور والحفاظ على المكانة التنافسية، فالتغيير المدروس والمخطط له مع نضج العمال والكفاءات يكون ناجحا مهما كانت الصعاب خاصة لما يكون العمال طرفا فيه، فيعتبر التغيير التنظيمي من المحاور الرئيسية ومن الوظائف المتغلغلة في كافة جوانب المؤسسة وتمس جميع فئات العمال من الأعلى إلى الأسفل من المدير إلى العامل التنفيذي، وفي دراستنا هذه سنتطرق للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير لذا طرحنا التساؤل التالي:

ما هو دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إدارة التغيير بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؟

وقد جزئنا هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو دور إستراتيجية التوظيف في إدارة التغيير في محل الدراسة؟
- 2- ما هو دور إستراتيجية التدريب والتنمية في إدارة التغيير في محل الدراسة ؟
- 3- ما هو دور إستراتيجية الأجور والحوافز في إدارة التغيير في محل الدراسة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و إدارة التغيير عند مستوى معنوية تعزى للمتغيرات الشخصية؟

لفرضية الرئيسية:**تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إدارة التغيير.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية إستعنا بالفرضيات التالية:

- 1- تساهم إستراتيجية التوظيف في إدارة التغيير.
- 2- تساهم إستراتيجية التدريب والتنمية في إدارة التغيير
- 3- تساهم إستراتيجية الأجور والحوافز في إدارة التغيير
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير تعزى للمتغيرات الشخصية.

● أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة في التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال إستراتيجياتها المتمثلة في إستراتيجية التوظيف (الإستقطاب والتعيين والتكوين)، إستراتيجية التدريب والتنمية، إستراتيجية الأجور والحوافز في إدارة التغيير.

- ✓ تقديم إطار مفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي.
- ✓ توضيح العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير.

● أسباب إختيار الموضوع:

تتمثل أسباب إختيار الموضوع في الآتي، فبالنسبة للأسباب الشخصية تتمثل في قرب الطلبة من مجال الموارد البشرية والتغيير في العمل، أما الأسباب الموضوعية فتتمثل في محاور الإلمام بجوانب وأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بالإضافة إلى إدارة التغيير ومحاول التوفيق بين الشق النظري والشق التطبيقي، والموضوع يصب في صلب تخصص إدارة الأعمال.

● أهمية الدراسة تكمن في التالي:

تستمد الدراسة أهميتها من متغيريها وهما الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير، اللذان يعتبران من المتغيرات الحديثة والهامة بالمنظمة ويمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية:

- ✓ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحتم بالرأسمال البشري الذي يعتبر أهم مورد للمنظمة بإعتباره أداة تحقيق التغيير ونجاحه.

- ✓ من خلال إدارة التغيير تتمكن المنظمة من مواكبة التغيرات والتقلبات في البيئة الخارجية والحفاظ على مكانتها وموقعها.

• حدود الدراسة:

- ✓ تتمثل الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة سونلغاز: "مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط بالوادي"
- ✓ أما الحدود الزمانية فهي الفترة الممتدة من 2019-02-01 إلى غاية 2019-05-01

• المنهج والأدوات:

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف تحديد الإطار النظري والتطبيقي للموضوع بجانبه الفكري والمفاهيمي، والمنهج الإستقرائي في الجانب التطبيقي بالإعتماد على الأساليب المستخدمة وذلك بإستخدام برنامج SPSS V24

• صعوبات البحث

- ✓ عدم التحكم الكامل ببرنامج SPSS.
- ✓ الإدارة والحساسية لإجراء الدراسة التطبيقية.
- ✓ شح وقلة الدراسات التي تتناول كلا المتغيرين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير.

• محتوى الدراسة:

قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين، تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير، وتطرقنا في المبحث الأول إلى أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكذا مبادئ إدارة التغيير أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى الطريقة والأدوات التي تخدم الدراسة في المبحث الأول والمبحث الثاني تناولنا فيه عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير

تمهيد:

يعد المورد البشري هو الرأسمال الحقيقي والدائم للمنظمة، ومن خلال إدارة الموارد البشرية تسهر المنظمة على تنظيم وتخطيط ومراقبة الموارد البشرية وتقوم بجميع الإجراءات والعمليات التي تهتم بالفرد، والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي المسئولة عن إستراتيجيات التوظيف والتدريب والتحفيز للحفاظ على الرأسمال البشري وزيادة كفاءته وكذا إستقطاب الموارد ذات الخبرة والكفاءة. وللحفاظ على مكانة المنظمة وتطورها وتقدمها يجب أن تواكب المنظمة التغيرات ولكي يكون ناجحا يجب أن يدار بطريقة ذكية وذات حنكة ويخطط مدروسة لذا ومن خلال فصلنا هذا سنقوم بالتطرق لإدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بإدارة التغيير كما سنعرض بعض الدراسات السابقة ونقارنها بالدراسة الحالية وقسمناه كالآتي:

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعاد إدارة التغيير**المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في****إدارة التغيير**

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعاد إدارة التغيير

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ومفهوم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، خصائصها وأهميتها وكذا أنواع الإستراتيجيات التابعة للإستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

سنستعرض مفهوم كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أولاً: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :**

قبل التطرق لتعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نعرض على تعريف إدارة الموارد البشرية

1-1 إدارة الموارد البشرية:

إن الإدارة هي عملية تحقيق أهداف التنظيم عن طريق الأفراد، وإدارة الموارد البشرية MANAGEMENT HUMANE RESOURCE هي ذلك الجزء من التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري في المنظمة، وفي هذا الإطار نستعرض بعض المفاهيم في إدارة الموارد البشرية:

"تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشأة، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية"¹.

"في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الإستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تدريب قوة عمل راضية ومنتجة"².

"إن إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى، كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق"³.

"إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المنظمة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان إستمرارها"⁴.

1 حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 03.

2 صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 12.

3 سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، 2008، ص 19.

4 د. عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 9.

"هي التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة والتحفيز والترغيب وغير ذلك من الأنشطة التي تؤدي إلى الإرتفاع وتنمية قدرات العاملين والوصول بهم إلى أقصى إنتاجية ممكنة ضمن مجموعات عمل متعاونة ومتعايدة وتحقق للمنظمة أهدافها وللموظف آماله وتطلعاته وتوازره في حل مشاكل العمل العالقة إضافة إلى النظر في مشاكله وشؤونه الذاتية"¹.

هي قسم أو مصلحة مسؤولة عن كل ما يتعلق بالموظفين داخل المنظمة، من الإستقطاب والتوظيف، إلى التدريب، المكافآت والتقييم...إلخ. وذلك بضمان الإمداد بالموارد البشرية والتنبؤ بإحتياجاتها والتخطيط والتنفيذ والإشراف عليها والسهر على تدريبها وتحفيزها وضمان الأجر لها وسلامتها.

1-2- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

"هي عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية"².

"هي الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة، وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم، وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم، والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة ، من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"³.

"ويرى العديد من العلماء أنه يمكن تقسيم إدارة الموارد البشرية إلى نوعين من الأنشطة وهما أنشطة فنية وأنشطة إستراتيجية ويذكر (Tsui) أن الأنشطة الفنية هي الأنشطة المتخصصة لإدارة الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق رغبات ومتطلبات الأطراف الداخلية للمؤسسات (وتشمل أنشطة الإختيار، والتوظيف، وتقييم الأداء، والتدريب، والأجور، والخوافز) وبالمقابل الأنشطة الإستراتيجية هي الأنشطة التي تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، والتي يشارك 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 المنظمة)"⁴.

هي الإستراتيجيات أو خطط عمل للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية التخطيط، إستراتيجية التحفيز، إستراتيجية التقييم وإستراتيجية التدريب،...إلخ) على أكمل وجه، وتكون هذه الإستراتيجية مكاملة أو تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

وخلاصة لما سبق ذكره الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي ضمان تزويد المنظمة بالموارد البشرية اللازمة في الوقت المناسب التي تملك القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2- خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

1- الإهتمام بالجانب الإستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

2- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا إستراتيجيا.

- 1 مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 23.
- 2 د. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، بدون ناشر، 2003، ص 106.
- 3 د. وسيم أبو عريش، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع ودار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 105.
- 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، يولييه 2011، المجلد الثاني، كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة، مصر، ص 450.

- 3- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
- 4- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.
- 5- النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء¹.

2- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

- تستمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من المزايا التالية²:
1. ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف عليه المنظمة، ويعني هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق ما تستهدفه.
 2. ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف منهما على الآخر.
 3. ضمان توجيه موارد المنظمة (على الأخص ما يمس الموارد البشرية بها) إلى تحقيق أهداف المنظمة.
 4. ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
 5. ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة المنظمة.

ثانياً: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

يعتمد نجاح أي منظمة معاصرة على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها، من حيث إختيار الموارد البشرية أو تدريبهم وتطويرهم وكذا تقييم آدائهم للإحتفاظ بهم من خلال تحفيزهم ومكافأهم، وقد أوضح تقرير تناول مائة شركة أمريكية ناجحة في سنة 1990 أن هذه الشركات تتبع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية³.

- إرتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس الشركة مباشر.
- إعطاء أهمية قصوى لسياسة الشركة في مجالات إستقطاب الموظفين وإختيارهم وتطوير قدراتهم.
- تخول الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم لتمكين من إتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الإستراتيجي الشامل للشركة.

فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات أهمية كبيرة، منها إستراتيجية إستقطاب وتكوين الموارد البشرية، إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية⁴.

1 محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2009، ص 25.

2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2014، ص: 86

3 سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 21.

4 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.

1-2 إستراتيجية التوظيف:

أشار (Denisi end Griffin) إستراتيجية التوظيف عبارة عن مجموعة السياسات التي يقوم من خلالها المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وإستقطاب المؤهلين لشغل الوظائف، وإختيار الأفضل من المتقدمين¹، فإستراتيجية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الإستقطاب، الإختيار، والتعيين².

تواجه المنظمة وإدارة الموارد البشرية العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات إستقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكنها التركيز عليها حالياً أو مستقبلياً، وتعتمد عملية جذب وإستقطاب الموارد البشرية سواء من داخل أو خارج المنظمة على إستراتيجية الموارد البشرية³.

1-1-2 إستراتيجية الإختيار والتعيين :

لا شك أن معايير إختيار وتعيين الموارد البشرية الملائمة لمنظمة العمل الحالية، القدرة على التكيف والتغيير وتحمل مسؤولية التجديد والتطوير، تختلف عن معايير التوظيف، التقليدية المقتصرة على الطاعة والالتزام والتقيد الحرفي بالوصف الوظيفي الثابت، إن إستراتيجية الإختيار والتعيين من أهم إستراتيجيات الموارد البشرية، إذ أنها تزود المنظمات بالمهارات والقدرات المطلوبة لممارسة أعمالها⁴.

1-1-1-2 مفهوم الإختيار:

هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لإنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الإختيار طبقاً لمعايير الإختيار التي تطبقها المنظمة⁵.

2-1-1-2 مفهوم التعيين:

وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب وشروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته⁶.

ويتطلب تحويل الإختيار والتعيين لمهمة إستراتيجية العمل المستمر وجذب الأفضل في كل مستوى ومن كل مصدر، فعندما تريد المنظمة صنع قرار إستراتيجي يجب أن تضع معايير للإختيار وتراقب الأنشطة المرتبطة بهذه العملية وتقيس مخرجاتها، ويرى البعض أن ممارسات الإختيار والتعيين يجب أن تصمم لتزويد المنظمة بميزة تنافسية بالتركيز على تنوع متقدمي الوظيفة، كما يجب أن تطور المنظمات عبر الوقت أنظمة لضمان إختيار عمال متنوعين لهم فرص مستمرة للبقاء في المنظمة يرتبط بسياسات الإختيار والتعيين أما فرص التقدم والبقاء فتتربط بالتدريب وتقييم الأداء والترقية⁷.

1 Denisi, A. S. & Griffin, R. W, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, USA, 2001, p48.

2 خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 121.

3 سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 105-106.

4 حسنية محمد حسن الحبشي، نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية على قطاع البترول المشترك، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2009، ص 93.

5 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 155.

6 حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 195-196.

7 حسنية محمد حسن الحبشي، مرجع سابق، ص 33.

2-2 إستراتيجية التدريب والتنمية:

زاد الإهتمام 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 and Swanson) أن تنمية الموارد البشرية قد حققت إحتياجات 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 الإستراتيجية¹.

يعتبر التدريب من العمليات الهامة في إدارة الموارد البشرية حيث يلعب دورا كبيرا في تطوير القدرات الفردية والتنظيمية ويسهم في عملية التغيير التنظيمي، كما يساعد في تحسين طاقة وقدرة الفرد على العمل ويقوي إرتباط الأفراد بالمنظمة كما يدعم التحفيز الفردي².

التدريب عبارة عن برامج مخططة لتحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة من خلال إحداث تغييرات قابلة للقياس في المعارف والمهارات والإتجاهات والسلوك الإجتماعي³، يؤكد (Tennant 2002) على ضرورة أن يتم التعامل مع التدريب من خلال مدخل إستراتيجي، لتحقيق الأهداف التنظيمية على المدى البعيد والقصير⁴.

2-3 إستراتيجية الأجور والحوافز:

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى إستراتيجيات فرعية ومنها، إستراتيجية الرواتب والأجور، إستراتيجية الحوافز المالية، إستراتيجية المزايا العينية والمزايا الوظيفية.

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

المقصود بالتعويض هو إعطاء الأجر المادي النقدي الذي يستحقه الموظف سواء على شكل راتب أو إمتيازات مادية أخرى⁵

يعد قرار تحديد التعويض من القرارات الإستراتيجية في المنظمة كونه يعبر عن الفهم الدقيق لحاجات ورغبات وتوقعات العاملين من قبل المنظمة، وتذهب بعض المؤسسات إلى إعتبار التعويض المباشر أحد أهم مكونات إستراتيجية الموارد البشرية، والمكون

1 عدنان عبد الرحمن العلي، أحمد عبد الله العوضي، العوامل المؤثرة على فعالية أنشطة التدريب والتطوير في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، المجلد الثاني، العدد الرابع، أكتوبر 2004، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص 659.

2 PilarJerez, ComZ, & others, **Training practices and organizational learning capability**, journal of European industrial training, 2004, P:40.

3 سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البداعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والإتجاهات الجديدة، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، ص 124.

4 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.

5 جونatan سميلانسكي، ترجمة هند رشدي، إدارة الموارد البشرية، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 111.

الذي يرتبط بالإستراتيجية العامة للمنظمة وتبرز هذه الأهمية بكون التعويض المباشر يرتبط بسمعة المنظمة ويؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرتها التنافسية، إضافة إلى كون التعويض يمكن أن يحمل المنظمة مسؤولية قانونية وإجتماعية¹

المطلب الثاني: أبعاد ومبادئ إدارة التغيير

أولاً: ماهية التغيير:

يعتبر التغيير حاجة أساسية في حياتنا اليوم خاصة مع التطورات التي يشهدها وقتنا الحالي مما فرض على الجميع أفراداً كانوا أو منظمات مواكبة هاته التغيرات والتطورات بحيث أعتبر بأن التغيير هو الثابت الوحيد.

1- مفهوم التغيير :

التغيير لغة غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه بينما "كوتلر" فقد عرف التغيير بأنه: " جعل الأشياء مختلفة" وقد وجه للتغيير عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

تعريف 1:

" التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير التنظيمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى"².

تعريف 2:

" التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة ، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من وضع حالي إلى وضع جديد"³.

تعريف 3:

"التغييرات التي من خلالها يتبنى الفرد أو المجتمع أو المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف أو التقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى"⁴.

ومما سبق نلاحظ بأن التغيير ظاهرة طبيعية ليس بالضرورة أن يأتي من داخل المنظمة فيمكن أن يفرض عليها من الخارج وهذا بسبب التغير الدائم للبيئة الخارجية التي على المنظمة مواكبتها ومحاولة التكيف معها.

وقد أعتمدنا في دراستنا على التعريف التالي: "التغيير هو التحول الحاصل في صيغ الوظائف أو الهياكل أو العمليات والقرارات والسلوكيات أو في الأفراد أو في التفاعل ما بينها نتيجة للتحويلات في الظواهر المحيطة، فالتغيير علاقة ما بين السبب والنتيجة (cause/effect) فيمكن للتغيير أن يكون رد فعل لسلسلة من الأحداث الماضية أو رغبة لتحويل الوضع بناء على إحتتمالات مستقبلية"⁵.

1 خالد عبد الرحيم الحيتي، مرجع سابق، ص 151-152.

2 جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 218-219.

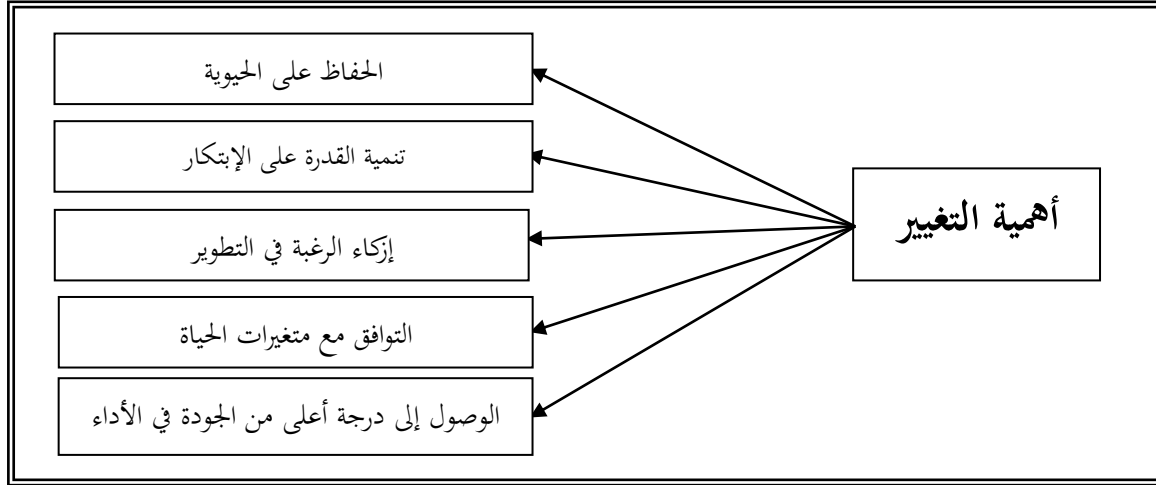
3 محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1999، ص 126.

4 محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 170.

5 - زيد منير عوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2007، ص 53.

2- أهمية التغيير¹:

تظهر أهمية التغيير في الحفاظ على الحيوية الفاعلة للمنظمة من خلال مواكبة مستجدات البيئة المحيطة بها والسعي نحو التجديد والتحديث، وكذا نحو روح الالمبالاة والسلبية والروتين لدى العاملين بها، والشكل التالي يلخص أهمية التغيير:



الشكل رقم 1-1: أهمية التغيير

المصدر: سامح عبد المطلب عامر وآخرون، التطور التنظيمي، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 274

2-1 الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات. فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، ومن ثم تختفي روح الالمبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن .

2-2 تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.

2-3 إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء:

يعمل التغيير على تفجير الطاقات وإثارة الرغبات وتنمية الدوافع والتحفيز نحو الارتقاء والتقدم.

2-4 التوافق مع متغيرات الحياة:

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ، ومواقف غير ثابتة .

1 - محمد الصربي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2004، ص 27.

2-5 زيادة مستوى الأداء:

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها ، ومعرفة نقاط القوة والتأكيد والإرتكاز عليها.

3- أسباب التغيير:

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما هي إستجابة لظروف معينة من داخل أو خارج المنظمة وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير :

3-1/ الأسباب الداخلية: وهي أسباب متعلقة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها والأساليب المستخدمة¹:

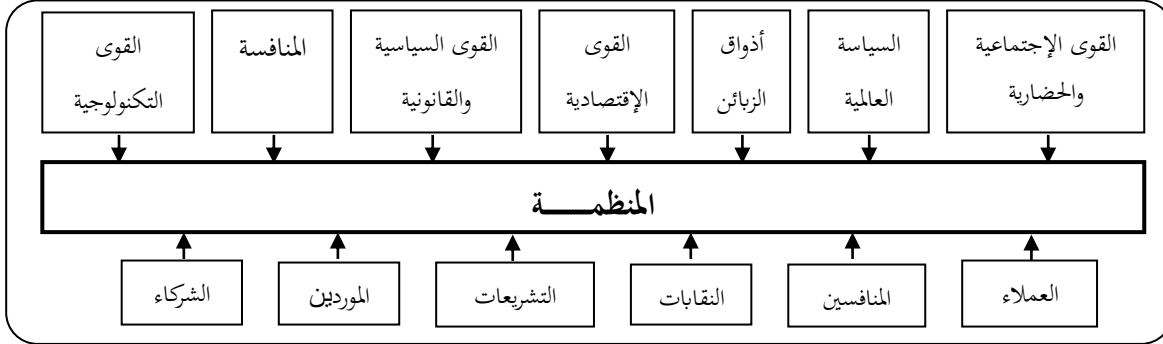
- الحفاظ على حيوية المنظمة
- المبادرات والطموحات الشخصية
- البحث عن الإرتقاء والتقدم
- تغيير أهداف المنظمة
- رفع مستوى الأداء
- حيابة المنظمة على موارد إضافية
- التطور التقني والأتمتة
- مواكبة المحيط والمتغيرات
- إعادة هيكلة المنظمة
- النمط السلوكي للعاملين
- مشاكل عملية

1 - رزوق إبتسام، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017، ص 6.

2-3/ الأسباب الخارجية:

يلخص الشكل التالي أهم الأسباب الخارجية للتغيير:

شكل 1-2 : الأسباب الخارجية للتغيير



المصدر: علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 319.

ومن جهة أخرى فإن " جيمس روبنسون ودانا جاينس فيريان" يحصرون أسباب التغيير في أربعة أسباب رئيسية¹:

- **الأزمة:** إدراك بأن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.
- **الرؤيا:** الوصول لصورة مستقبلية أفضل من خلال التغيير.
- **الفرصة:** التنبؤ بأن التغيير هو الحل الأفضل للمنظمة.
- **التهديد:** التنبؤ بحدوث شيء سيء في المستقبل ولتفادي ذلك عليها بالتغيير.

4- أهداف التغيير:

إن عملية التغيير عملية هادفة مدروسة ومخططة، ومن أهداف برامج التغيير ما يلي²:

1. زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
2. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب .
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .
5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة .
7. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية .
8. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

5- أنواع التغيير:

1 - غلة بوهالي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في إدارة التغيير، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 69.

2 - غلة بوهالي، مرجع سابق، ص 71.

تطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة تصنيفات للتغيير والذي يرجع للمعيار المستخدم في التصنيف¹:

5-1/ حسب درجة الشمولية: تميز بين نوعين من التغيير شامل وجزئي

1. **التغيير الشامل:** وهنا التغيير الذي يشمل المنظمة ككل من هيكل تنظيمي، عمال وتكنولوجيا.....إلخ.

2. **التغيير الجزئي:** يكون التغيير مقتصرًا على جانب واحد كتغيير التكنولوجيا.

والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعًا من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

5-2/ حسب موضوع التغيير: تغيير مادي وتغيير معنوي

1. **التغيير المادي:** كتغيير التكنولوجيا

2. **التغيير المعنوي:** كتغيير القانون الداخلي للمنظمة.

فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المنظمات تمتلك معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

5-3/ حسب مدة التغيير: سريع وتدرجي

على الرغم من أن التغيير البطيء يكون عادة أكثر رسوخًا من التغيير المفاجئ إلا أن السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

كما يوجه للتغيير تصنيفات أخرى نذكر منها ما يلي:

1. **التغيير المخطط:** وهو عندما يكون التغيير مخطط له مسبقًا، فالتغيير المخطط يكون بوضع خطة كاملة وفق جداول زمنية محددة ومفصلة مع وضع في الحسبان كل الاحتمالات ، ولقد صار التغيير المخطط منهجًا متبعًا فيبدأ بتشخيص المشكلة، البحث عن الحلول الممكنة (التغييرات المناسبة) ثم إختيار الحل أو التغيير الأنسب لحل تلك المشكلة، ومن جهة أخرى فالتخطيط للتغيير يسمح بصنع المستقبل، وتحقيق الأهداف المرجوة من التطوير.

2. **التغيير غير المخطط:** تحدث الكثير من التغيرات على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة بشكل مستقل عن رغبتها كإضراب العمال بسبب الأجور أو ساعات العمل والتي قد يكون لها تأثير سلبي.

3. **التغيير المفروض :** هناك العديد من التغييرات المفروضة داخل المنظمة من قبل الإدارة، هذه التغييرات عادة ما تقابل بالرفض وعدم الارتياح و الإحباط خاصة من الذين يعتقدون أنه من الأجدر لهم أن تتم استشارتهم ، أو على الأقل إبلاغهم مقدما ، وبذلك يتعرض هذا النوع إلى صعوبات كثيرة في التطبيق ، و تظهر جدوى هذا النوع في الحالات الطارئة حيث يكون النقاش فيها مستحيلًا و أي تأخير في التغيير يكون مدمرًا ، و بذلك يجب على المدير التفكير مرتين قبل إتخاذ قرار التغيير المفروض .

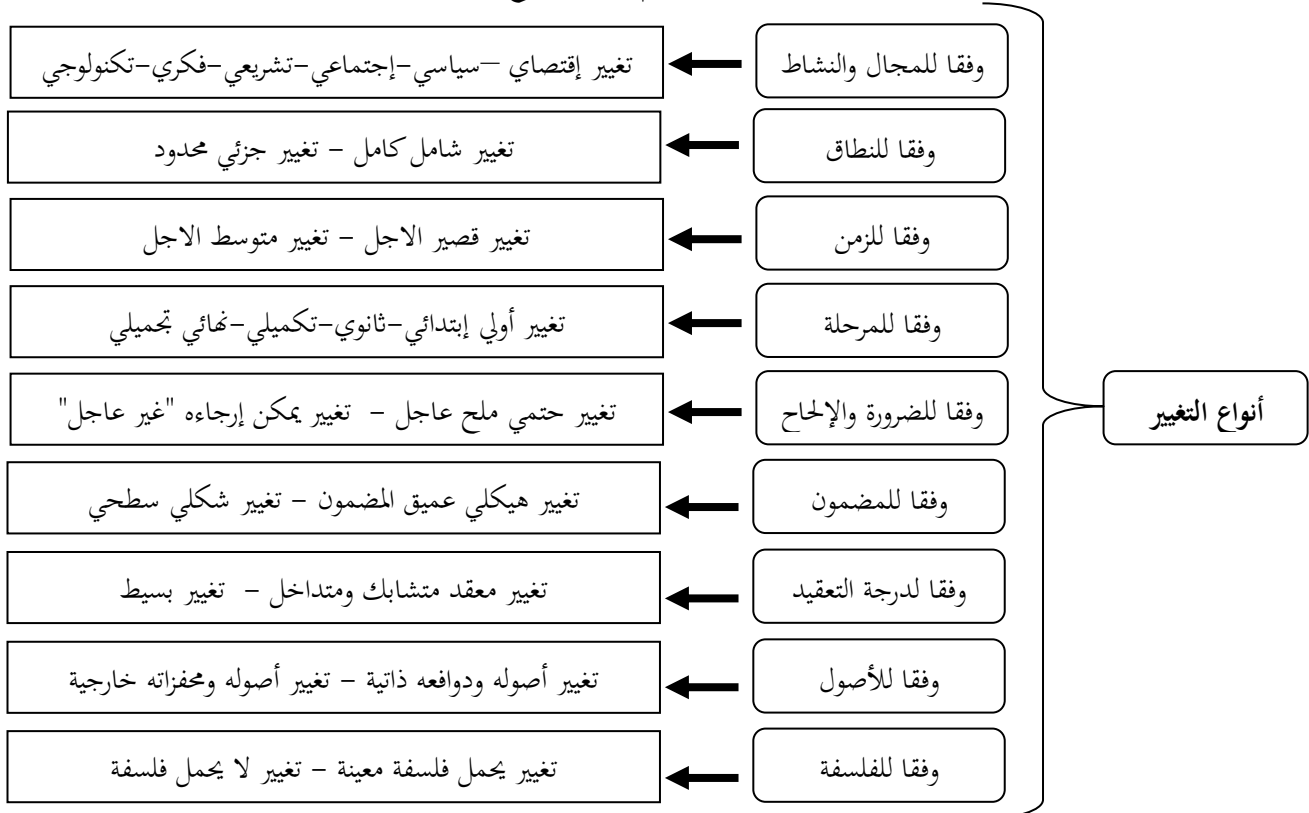
1 - عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الإجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007/2008، ص 171-172.

4. **التغيير بالمشاركة:** هنا التغيير يتم بالمشاركة أي مشاركة أطراف المنظمة في تحديد شكل التغيير وذلك لضمان رد فعل إيجابي نحو التغيير، ومع أن المشاركة في عملية التغيير تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين من جهة وتكلفة أكبر من التغيير المفروض لكنها تعتبر دائمة أكثر وتقابل مقاومة أقل، وأكثر من ذلك فإن مشاركة الأفراد في التغيير يضمن الاستفادة أكثر ما يكون من خبراتهم وطاقاتهم.

5. **التغيير التفاوضي :** في العديد من الحالات يتطلب التغيير إجراء مباحثات ومفاوضات، وهذا يحدث عندما يتفاوض شخصان أو مجموعتان عن الإجراءات الواجب إتخاذها، حقوق وواجبات كل طرف، وهذا النوع من التغيير يمكن إجرائه بالمساومات الفردية أو الجماعية ، أو من خلال إتفاق رسمي أو غير رسمي .

وصنف الخضيرى التغيير إلى عدة تقسيمات حسب المجالات المتنوعة والذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 1-3: أنواع التغيير



المصدر: الخضيرى، محسن أحمد، إدارة التغيير - مدخل إقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والإمتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، ص 32.

6- مستويات التغيير¹:

إن التغيير يحدث من خلال التغيير في أحد العناصر الأساسية للمنظمة (أفراد، جماعات، تنظيم) وعندما نريد إحداث أي تغيير يجب مراعاة هاته العناصر أو المستويات وهذا لإرتباطها وتداخلها فيما بينها وهي كما يلي:

1 - عباس سمير، مرجع سابق، ص 162.

6-1/ على مستوى الفرد: أي تغيير الأفراد من أجل الحصول على أفضل أداء إما من خلال التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد أو من خلال توفير كل الظروف اللازمة.

6-2/ على مستوى الجماعات أو فرق العمل: تعتبر جماعات أو فرق العمل همزة الوصل بين الفرد والمنظمة، ومعرفة الإدارة بمختلف جماعات العمل يساعدها في عملية التغيير وضمان نجاحه.

6-3/ على مستوى التنظيم: التنظيم عبارة عن هيكل للعلاقات والسلطات داخل المنظمة وعلاقتها ببعضها. وهناك من يقسم مستويات التغيير إلى الأقسام التالية:

- التغيير في المعرفة .
- التغيير في المواقف .
- التغيير في سلوك الأفراد .
- التغيير في سلوك المجموعات أو سلوك المنظمة.

7- مجالات التغيير

التغيير كعملية تمس جوانب عديدة في المنظمة فالتطورات والتغيرات السريعة في الثقافات، التكنولوجيا وطرق التنظيم تجعل المنظمة ملزمة بتنفيذ عمليات تغيير والتي تمس جوانب عديدة بالمنظمة وتجدر الإشارة إلى إن هذه المجالات متداخلة ومتشابكة، وأن التغيير في واحد منها يؤثر في باقي المجالات. وفيما يلي نتناول أهم مجالات التغيير¹:

7-1/ تغيير في الإستراتيجية:

وهي في حالة شعور الإدارة بأن خطتها الإستراتيجية الحالية غير مناسبة لنمو المنظمة وإستمرارها، فعليها تعديلها أو اعتماد البديل الإستراتيجي الأفضل وتمر المنظمة بالمراحل التالية:

- الإحساس بالحاجة لتغيير الإستراتيجية
- وضع بدائل التغيير أي حصر البدائل الإستراتيجية الممكنة وطرق تطبيقها.
- تثبيت وتدعيم الطرق الجديدة

1 - مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، ص 58.

7-2/ التغيير في الهيكل التنظيمي¹:

هو التغيير الذي ينصب على العلاقات الوظيفية و البناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها و وحداتها. وهو تغيير إستراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة، بيئتها، وأفرادها بمهدف التحسين الإداري، إذ لا ينبع من وجود مشكلة في حد ذاتها فقد تكون موجودة و غير محددة و قد تكون متوقعة في وقت قريب، وسيتناول هذا العنصر في ما يلي:

أ: مبررات التغيير التنظيمي: تبدأ ضرورة التغيير التنظيمي في المنظمة حين ظهور مشكلة معينة مثل:

- وجود الانفصال بين العاملين والإدارة.
- زيادة معدلات الشكاوي.
- أسباب بيئية خارجية.

ب: تغير الأفراد وجماعات العمل:

1- تغيير الأفراد: أهم ما يتغير في الأفراد ويقلب التوافق بين الأفراد و منظماتهم ما يلي:

- اهتمام متزايد بالنقود والأجور.
- زيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.
- الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية.
- الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز بين الطيب والسيئ.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

2 - تغيير جماعات العمل: أهم ما يتغير في جماعات العمل ما يلي:

- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر .
- تغير قيم ومعايير الجماعة، أي أن الأنماط السلوكية المقبولة بواسطة أفراد الجماعة قد يحدث فيها تغيير، مما يؤثر بالتبعية على محاولات تطوير العمل.
- تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف.
- الأساليب المستخدمة في حل المشاكل.
- أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطه.

7-3/ التغيير في التكنولوجيا²:

يتسم العالم اليوم بالتطور التكنولوجي السريع فعلى المنظمة مواكبة هاته التطورات من خلال إحداث تغييرات على الوسائل المستعملة وكذا الآلات والمعدات مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والكفاءة.

¹ مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، ص 58.

² مرزوق نسيم، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة، ص 58.

7-4/ التغيير في الأفراد¹:

وهو التغيير الأصعب بسبب تعلقه بأفكار العاملين والمستخدمين واتجاهاتهم، عاداتهم، قيمهم ودوافعهم وطموحهم، حيث يتوقف إحداث أي تغيير على درجة قبول الأفراد وتأييدهم له من جهة وتعاونهم في سبيل تحقيقه من جهة أخرى، وتتم عملية التغيير من خلال:

1- المهارات والأداء: من خلال:

- الإستغناء عن العمال الحاليين وإستبدالهم بآخرين أكثر كفاءة وإنتاجية وهذا صعب التحقيق في ظل الموارد المتاحة.
- التحديث التدريجي للعمال.
- تدريب العاملين الحاليين.

2- نمط القيادة: فعلى القائد التحكم بشكل جيد في رؤوسه ومعرفته الجيدة لأهدافهم وتوقعاتهم من المنظمة وكذا نجاحه في التأثير عليهم.

3- نظام الحوافز والمكافآت.

4- فتح قنوات الإتصال لمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.

5- القيم السائدة داخل المنظمة.

ثانيا: إدارة التغيير

1- تعريف إدارة التغيير:

1. تعريف أول: "فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير"².
2. تعريف ثاني: "هي تحرك الإدارة لمواجهة الوضع الجديد بإعادة ترتيب الأمور حتى تستفيد من العوامل الإيجابية للتغيير وتتجنب عوامله السلبية فهي تعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق فعالية لإحداث التغيير"³.
3. إدارة التغيير هي الإدارة الفعالة والتي تقوم بالتأثير على كامل أجزاء المنظمة بشكل إيجابي لتطوير وتحسين أداء المنظمة.
4. عملية، أداة، منهجية لإدارة الجانب البشري في التغييرات للحصول على النتائج المرجوة بكفاءة ضمن الظروف المحيطة في بيئة العمل (مفاهيم إدارة التغيير تستخدم لترسيخ وإنجاح هذه الآليات).

مما سبق تعتبر إدارة التغيير محاولة إدارة المنظمة التحكم في عملية التغيير من أجل خدمة مصلحتها

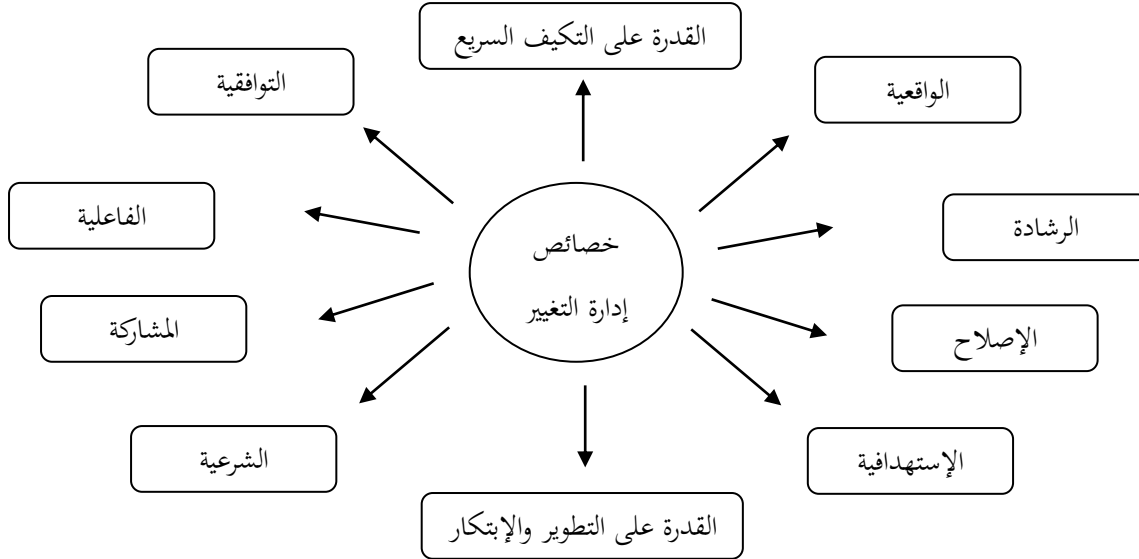
1 - ربي تيسير التميمي، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2013، ص 51.

2- محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص 102-103.

3- رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، مصر، ط 1، 2007، ص 54.

3- خصائص إدارة التغيير¹:

شكل رقم 1-4: خصائص إدارة التغيير



المصدر: زيد منير عبوي (إدارة التغيير والتطوير)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2007، ص 22

- **التكامل والتوافقية:** تسعى المنظمة من خلال عملية التغيير إلى إحداث قدر كبير من التكامل والتوافق بين الموظفين بشكل يخدم أهداف المنظمة ومصلحتها.
- **المشاركة:** لنجاح عملية التغيير وإستمرارها يجب مشاركة جميع الموظفين مهما كان مستواهم.
- **الواقعية:** أي أن هدف المنظمة من عملية التغيير يمكن تحقيقه وفي حدود قدرتها ومواردها.
- **القدرة والفاعلية:** يتوقف نجاح عملية التغيير على قدرتها في إمتلاك هامش من الحرية لإتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء الغير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.
- **الغائية:** أي أن المنظمة تهدف من عملية التغيير إلى أهداف وغايات محددة ولا تقوم بها عبثاً.
- **الشرعية القانونية:** على القائمين بعملية التغيير إمتلاك مرجعية قانونية من أجل حماية عملية التغيير من المقاومة.
- **الإصلاح:** من مهام التغيير الإصلاح أي الحفاظ على المنظمة وبنيتها وحمايتها من كل ما يضر بها.
- **الرشادة والمسؤولية:** أي إدراك القائمين بعملية التغيير لما سينجر عن عملية التغيير من عواقب ونتائج إذ عليهم الإحاطة بكل الجوانب التي سيشملها التغيير.
- **الإبداع:** يعرف الإبداع على أنه القدرة على الإتيان بأمر جديد في أي مجال من مجالات العلوم أو الفنون أو الحياة بصفة عامة.
- **إمتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث:** على المنظمة أو القائمين بعملية التغيير التكيف بسرعة مع المستجدات والمتغيرات الجديدة ومحاولة السيطرة عليها والعمل على التوفيق بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين بها.

1 - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 22.

3- إستراتيجيات التغيير:

يتوقف نجاح عملية التغيير على مدى فعالية تخطيطها ومن أجل ذلك تعتمد إحدى الإستراتيجيات التالية¹:

1-3 إستراتيجية البراعة القيادية:

وتستخدم الحالات الطبيعية للمنظمة أين يبادر القائد بطرح فكرة مفادها التغيير من أجل هدف ناتج عن طموحاته الشخصية أو متعلق بمستقبل المنظمة وفقاً لتوقعاته.

2-3 إستراتيجية القوة والصد:

وتقوم على استخدام السلطة والأساليب الترغيبية لإحداث التغيير، بحيث يقوم المبادر بالتغيير باستخدام نفوذه وسلطته لإرغام الأفراد على تنفيذ تحت التهديد بالعقاب أو يستغل طموحاتهم ونقاط ضعفهم بتلبية رغباتهم عن طريق لتنفيذ العملية.

3-3 إستراتيجية الإقناع:

تقوم هذه الإستراتيجية على استخدام العقلانية والمنطق لإقناع الأفراد بضرورة التغيير بتقديم كافة المعلومات الدالة على رفض الواقع الحالي وتوضيح الهدف من العملية التغييرية ومنافعها للمنظمة والأفراد.

4-3 إستراتيجية التشارك في القوة:

وتقوم على مشاركة أفراد المنظمة للإدارة العليا في تحديد الأهداف والبدائل الممكنة لتحقيقها وفقاً لما هو متاح للمنظمة من موارد وإمكانات والتي على أساسها يتم إكتشاف المشاكل والصعوبات التي تستدعي إجراءات تغييرية.

4- مراحل التغيير:

يشير كل من Conner و Patterson إلى أن نجاح العملية التغييرية يتوقف على إتفاق الأطراف الثلاثة التالية:²

- دعاء التغيير أي من يملكون سلطة المبادرة وعادة ما يكونوا مدراء أو قادة المؤسسات.
 - ممثلي التغيير أي المسؤولين على إحداث التغيير.
 - المستهدفين من التغيير وهم من يجب عليهم تغيير سلوكهم أو طريقة عملهم إستجابة للوضع الجديد.
- بما أن التغيير عملية فهي عبارة عن مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها المنظمة لكي تصل إلى الوضع الذي ترغب فيه، وقد وضع بعض الباحثين عدة نماذج للمراحل التي يمر بها التغيير، من بينهم Kurt Lewin، Lippit و Watson و Westly، Ivancevich.

فحسب Kurt Lewin فعملية التغيير تمر بثلاث مراحل كما يلي:

- **مرحلة إذابة الجليد:** أي معرفة الحاجة للتغيير ومن ثم التحضير والتخطيط لعملية التغيير.
- **مرحلة التغيير:** وهي المرحلة التي تتم فيها تنفيذ التغيير بإستعمال كل الأساليب والإجراءات الممكنة.

1 - زيد منير عوي، مرجع سابق، ص 34.

2-Jean Brilman, Les Meilleurs Pratiques de Management, Edition D'organisations, Paris, France, Quatrième Edition, 2003, P425.

- مرحلة إعادة التجميد: وهنا تحاول المنظمة الإلتزام والحفاظ على ما وصلت إليه في المرحلة السابقة.

5- أساليب التغيير¹: من أجل إحداث التغيير يمكن إستخدام أحد الأسلوبين التاليين:

5-1/ الأسلوب التقليدي:

تقوم هنا إدارة المنظمة بالإستجابة إلى التغيير بعد حدوثه في شكل رد الفعل للتخفيف من الآثار السلبية التي يمكن أن ينتجها التغيير بإصلاح الأنظمة حتى توافق الوضع الجديد بحيث لا يمكنها الإستفادة من الفرص التي يتيحها التغيير.

5-2/ الأسلوب الحديث (أسلوب التنبؤ):

وتقوم هنا إدارة المنظمة بالتوقع والتنبؤ بالتغيير والإعداد المسبق للتعامل معه عن طريق التخطيط المسبق للإستفادة من فرصه وتجنب تحدياته وذلك بتشخيص الوضع القائم ومقارنته مع المرغوب للإستثمار في نقاط قوة المنظمة وتحسين نقاط الضعف بحثا عن الفرصة التي تحقق أعلى العوائد حتى تحافظ المنظمة على بقائها.

6- مقاومة التغيير:

6-1 مفهوم مقاومة التغيير:

مقاومة التغيير تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه. مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم.

6-2 أسباب مقاومة التغيير²:

أ - أسباب مرتبطة بالشخصية :

- الخوف من المجهول
- تفضيل الاستقرار
- فهم انتقائي لما سيحدث
- القلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات

ب - أسباب مرتبطة بطريقة أحداث التغيير :

- الوقت والموارد المتوفرة للتكيف
- احترام الأفراد والمهارات
- مصداقية عامل التغيير

1 - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 37.

2 - نحلة بوهالي، مرجع سابق، ص 102.

ج- أسباب مرتبطة بالنظام الاجتماعي :

- الانسجام مع المبادئ (القناعات)
- تماسك النظام
- الفوائد والحقوق
- الطبيعة المقدسة لأشياء معينة
- رفض غير المؤلف

6-3 مزايا مقاومة التغيير¹:

رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير و التطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي:

- 1- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله و أثاره بشكل أفضل
- 2- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- 3- أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- 4- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات في المنظمة.

6-4 مراحل مقاومة التغيير:

هناك الكثير من المواقف التي تساعد قيام الرئيس بتغيير طرق العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغيير بقدرة الرئيس في إحداث هذا التغيير.

إلا أن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بعدم التصديق أو المقاومة، وتقيد المساهمات، ويتطلب ذلك مجهوداً من المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التغيير وإقناع العاملين به.

ويكمن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال هي²:

- 1- الصدمة: وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان، وعدم القدرة على التصرف.
- 2- عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.
- 3- الذنب: وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
- 4- الإسقاط: وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- 5- التبرير: وهو قيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير.
- 6- التكامل: وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
- 7- القبول: وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

1 - غلة بوهالي، مرجع سابق، ص 102.

2 - عباس سمير، مرجع سابق، ص 183.

7- أبعاد إدارة التغيير¹: يجب الإطلاع والإلمام بكل أبعاد التغيير

1- البعد التشريعي والقانوني:

إن التغيير في إطاره التشريعي يتطلب فهما عميقا لمضمون العدالة، ومفهوم الظلم أيضا، وكلما كان الإطار التشريعي عادلا متوافقا مع روح العصر ومتطلباته كلما كان فعالا في إحداث عملية التغيير، ومن هنا فإن عملية التغيير تتطلب إلماما كاملا بالجوانب التشريعية المؤثرة على عملية التغيير ذاته وعلى سلوك قوى التغيير.

2- البعد الإقتصادي :

من خلال حسابات التكلفة والعائد والموارد والإمكانيات وإمكانية إستخدام هذه الموارد وسهولة توجيهها لإحداث التغيير، تتضح مدى إمكانية تنفيذ التغيير، والسيطرة على قوى مقاومة التغيير، كما يمكن تحديد مصادر الأموال والموارد التي سيتم الإعتماد عليها.

3- البعد الإعلامي:

تحتاج عملية التغيير إلى جهد إعلامي إتصالي جماهيري لتوضيح مزايا التغيير وضرورته وحتميته، فضلا عن القيام بعملية تنوير واسعة للقضاء على الجهل والخوف والسلبية وتحويلها إلى معرفة وأمن وإيجابية، والتي من خلالها تزداد فاعلية قوى التغيير، وتنمو قدرتها على إحداثه.

4 - البعد الأمني:

وهو من أخطر الأبعاد حيث يهتم هذا البعد بجانين هما:

أ- أمن قوى التغيير ذاتها، وإحساسها بسيطرتها على الأمور، وعدم إمكانية العودة أو إنتصار قوى عدم التغيير أو القوى المحافظة عليها.

ب- أن الجماهير المستفيدة من التغيير والمحيط به والمهتمة به من حيث عدم تعرضها لغضب قوى مقاومة التغيير، وعقابها وإنتقامها أو عدم تعرضها لحدوث فوضى مدمرة تلتهم أي مكاسب سبق للجماهير تحقيقها.

ومن ثم فإن الأمن يعد البعد شديد الأهمية والخطورة سواء لنجاح عملية التغيير أو لتأمين مكاسب قوى التغيير وجماهير مجتمع التغيير.

4- البعد الإجتماعي:

ويتعلق هذا البعد بكيفية إدارة مجتمع التغيير والمحافظة على نسيج القوى والعلاقات الإجتماعية، وعلى هيكل القيم والعادات والأعراف والتقاليد والمبادئ الإجتماعية، أو إحداث تغيير في بعض منها مع الإستفادة من الأخرى في إحداث عملية التغيير.

5- البعد التكنولوجي:

حتى ينجح التغيير، لابد من وجود تقدم في أساليب وأنماط ممارسة الأعمال، بمعنى أن التغيير يحتاج إلى إدخال تكنولوجيا جديدة متطورة حتى يوجد الدافع الشرعي والمنطقي، والمبرر الطبيعي الحتمي لعملية التغيير.

1 - الخضري، محسن أحمد، مرجع سابق، ص 26.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة لاستراتيجيات للموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير

سنتطرق في هذا المبحث إلى مراجعة بعض الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة التغيير في بعض المؤسسات، حيث سيتم عرض الدراسات السابقة ثم محاولة المقارنة وإظهار القيمة المضافة للدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية لإدارة الاستراتيجيات للموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير

حسب ما تم الاطلاع عليه من دراسات سابقة في هذا الموضوع من دراسات عربية وأجنبية وبشكل جزئي ما يلي

1 - دراسة مدوري نور الدين بعنوان:

"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية".

مذكرة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان جوان 2011

إشكالية الدراسة: هل إدارة الموارد البشرية ستكون مبادرة وتسهل التأقلم مع التغيرات التكنولوجية أم ستكون تصرفاتها وردود أفعالها تعرقل عملية التكيف في المستقبل؟

الهدف من الدراسة: تحديد واقع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أنها ستكون تصرفاتها وردود أفعالها تعرقل عملية التأقلم مع التكنولوجيا في المستقبل .

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

أهم نتائج الدراسة:

- إدارة الموارد البشرية تولي اهتماما للمورد البشري كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المنظمة وقدرتها على التحديات وخاصة التغيير التكنولوجي .
- اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للأفراد تمكن التدريب الجيد.
- مستوى الأداء المتوسط يتجه نحو الأفضل حيث يمكن تجاوز صعوبات التأقلم واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- توافق محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة العمل الذي تستغله الموارد البشرية في المنظمة .

2 - دراسة حداد بختة وسيد حياة بعنوان:

"إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة "

مقالة، مجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 06-2015 .

إشكالية الدراسة: ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمة المعاصرة؟

الهدف من الدراسة: التعرف إلى التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ومن أهمها حسن إدارة واستثمار المورد البشري وتغيير النظرة التقليدية الموجهة لهذا المورد

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي

أهم نتائج الدراسة:

- تغيير ثقافة المنظمة لتحقيق الأهداف المفروضة عليها من خارجها.
- التغيير المنظمي يحمل في محتواه تغيير ثقافة المنظمة (المحرك الفكري والسلوكي للنشاط داخل المنظمة).
- إلزامية التزامن بين التغيير الثقافي والتغيير المنظمي حتى يحقق التغيير هدفه.

3 - دراسة مروى بوفرح ومريم شارف بعنوان:

" التغيير الاستراتيجي ودوره في رفع الأداء التنافسي للمنظمة الاقتصادية "

مذكرة شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسة 2016 .

إشكالية الدراسة: كيف يساهم التغيير الاستراتيجي في رفع الأداء التنافسي للمنظمة الاقتصادية؟

الهدف من الدراسة: معرفة مدى سعي المنظمة بالاستمرار والنمو وهي تشهد تغييرات في بيئتها الاقتصادية وأساليب التغيير الاستراتيجي لتحكم بمصيرها بإتباعها منهجية علمية وأسلوب تفكيري عقلائي لاستشراف أفاق المستقبل وتوضيح دور القيادة في جعل التغيير فعال

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي

أهم نتائج الدراسة:

يساهم التغيير الاستراتيجي في رفع الأداء التنافسي للمنظمة من خلال آلياته (إعادة الهندسة، الابتكار، التجديد) للتغيير الاستراتيجي إستراتيجيات أساسية وجب إتباعها لتحقيق أهداف المنظمة تقوم المنظمة بعملية التغيير الاستراتيجي لغرض تحسين أدائها ليرتقي للأداء القياسي

4 - دراسة كحول الزهرة بعنوان:

"أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي "

مذكرة تخرج ماستر تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2017

إشكالية الدراسة: ما المقصود بإدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي؟ وما مدى تأثير وظائفها على إحداث التغيير التنظيمي؟

الهدف من الدراسة: التعرف على اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي، وكذا التعرف على الحياة المنظمة داخل المنظمة وإفادة كل مهتم بالمؤسسات والتنظيمات التي تطرأ عليها دائما.

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي

أهم نتائج الدراسة:

- إدارة الموارد البشرية هي وظيفة أساسية في المؤسسات تهدف إلى تحقيق أقصى الكفاءة والفعالية وخدمة الأهداف الإستراتيجية لضمان أعلى أداء.

- تعتبر القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تحتوي على وظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي.
- للتكوين دور فعال في إحداث التغيير التنظيمي من خلال كثرة الدورات التكوينية.
- التكنولوجيا أثر في إحداث التغيير في المنظمة.

5 - دراسة سلمى رزق الله ومساك أمينة بعنوان:

" الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمنظمة الجزائرية "

مقالة في مجلة أفاق للعلوم، جامعة البليدة 02، العدد السابع، مارس 2017.

إشكالية الدراسة: ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وما هي أساسياتها ؟ وكيف يمكن أن تسهم في خلق الميزة التنافسية؟

الهدف من الدراسة: تحديد دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الخاصة في ظل التغييرات الجديدة التي شهدتها العصر التي أدت إلى تغيير النظرة إلى الموارد البشرية.

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي

أهم نتائج الدراسة:

- تعتبر الكفاءات البشرية هي المفتاح لتحقيق النجاح و التميز إذ ما استطاعت المنظمة وضع هيكلة إستراتيجية لكيفية التعامل معها والاستثمار فيها .
- تعتبر مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أهم المداخل الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تطبيقه كونه يعنى بشكل خاص بالموارد البشرية وادخل المنظمة طيلة مساهمهم المهني

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- دراسة: ABOUS ABDEDDAYEM

"Projet D'amélioration De La Gestion Des Ressources Humaines Au Centre Hospitalier Provincial De Tétouan

مذكرة ماجستير في الادارة الصحية والصحة العمومية 2006

الإشكالية: نظرا لأهمية الموارد البشرية في مرافقنا الصحية، فان إدارتها الجيدة تصبح ضرورة

أهداف الدراسة :

- تحسين إدارة الموارد البشرية على مستوى المستشفى الإقليمي بمحافظة تيطوان من خلال التنفيذ التدريجي للأدوات المناسبة
- تنفيذ اثنين من أدوات إدارة الموارد البشرية
- تنفيذ أداة تخطيط الإجازة السنوية
- تنفيذ جدول عمل الموظفين

أهم نتائج الدراسة :

- يجلب المشروع الكثير من الحداثة ويساهم في التغيير في ممارسة التخطيط للعطل السنوية وإدارة حضور وغياب الموظفين.
- كذلك تنفيذ هاتين الأداتين (الإجازة السنوية والجدول الزمني) يعتبر قاعدة من أجل إنشاء قسم آخر مخصص لإدارة الموارد البشرية في المستقبل القريب.

2- دراسة: MOHAMED ZIMRI

"La gestion des ressources humaines et le succès des projets " de cas des pays en voie de développement.

مذكرة الدراسات العليا بغرض نيل درجة أستاذ علوم في العلاقات الصناعية ، كلية الفنون والعلوم جامعة مونتريال 2011.

المهدف من الدراسة:التحقق من وجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية ونجاح المشاريع في الدول النامية

أهم النتائج الدراسة :

- وجود علاقات ايجابية وهامة بين مختلف عوامل نموذج تسيير الموارد البشرية ونجاح المشاريع في البلدان النامية غياب اتصال فعال يؤدي إلى حدوث بعض الخلافات ،التي قد تتطور في بعض الأحيان وتظهر بشكل مشاكل في العمل.
- يجب مراعاة الجوانب الإنسانية للموظفين ومحاولة استخدام قنوات اتصال داخلية.
- العلاقة بين الموارد البشرية ونجاح المشروع يبقى موضوع معقد ومن الصعب قياسه ويتطلب تحديات أعمق من اجل فهم وتطور ممارسات إدارة الموارد البشرية.

3- دراسة : MEHDID YAMINA, BAHRI ABOU-BAKR

"Management stratégique des ressources humaines et leur efficacité dans le système d'insertion professionnel "

مذكرة نهاية الدراسات العليا، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، تخصص تسيير موارد بشرية 2014.

إشكالية الدراسة: إلى أي مدي يمثل نظام تكامل العمل تحديا جديدا للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟

المهدف من الدراسة التحقق من ما إذا كانت هناك إدارة إستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات الجزائرية العامة والخاصة ودورها في فعالية نظام الإدماج المهني.

أهم نتائج الدراسة:

- التحليل الوظيفي فهو موجود فقط في المنظمة الخاصة
- كبار المسؤولين في المنظمة الخاصة هم فقط من يستفيد من برنامج دورة حياة الوظيفية وهو غير كافي في المنظمة العامة

4 - دراسة : BELGHANAMI WASSILA NADJET

"La GRH a travers les compétences pour Améliorer la performance de l'entreprise "

مذكرة نهاية الدراسات العليا تخصص إستراتيجية الموارد البشرية وهران 2014

إشكالية الدراسة : كيفية تحسين أداء أعمال المنظمة من خلال الكفاءة في إدارة الموارد البشرية؟

الهدف من الدراسة :

- معرفة مدى تأثير ممارسة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للمنظمة بشكل إيجابي أو سلبي .
- معرفة وجود علاقة او ربط بين تسير المهارات والاداء الوظيفي واهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المنظمة

أهم نتائج الدراسة :

- المهارة هي مظهر مهم من إدارة الموارد البشرية وهي تمثل عامل مهم في الأداء
- الكفاءة تحتل مكان مهم في إدارة الموارد البشرية وفي الإستراتيجية وهي تسمح بتحقيق الأهداف
- كلما استعملت المنظمة المهارة وتحسين الأداء يؤدي إلى تطور المنظمة

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة شاملة ووافية وبإختصار عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهم إستراتيجياتها بالإضافة إلى إدارة التغيير وأبعاده والمجالات الخاضعة له، كذلك تعرضنا لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت أحد المتغيرين، وحددنا المعطيات التالية بالنسبة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أهم إستراتيجياتها، إستراتيجية التوظيف (الإستقطاب، الإختيار والتعيين)، التدريب والتنمية والأجور والحوافز أما المتغير الثاني إدارة التغيير فيكون على مستوى الهيكل التنظيمي، أو الإستراتيجي، أو التكنولوجي وأخيرا السلوكي).

الفصل الثاني

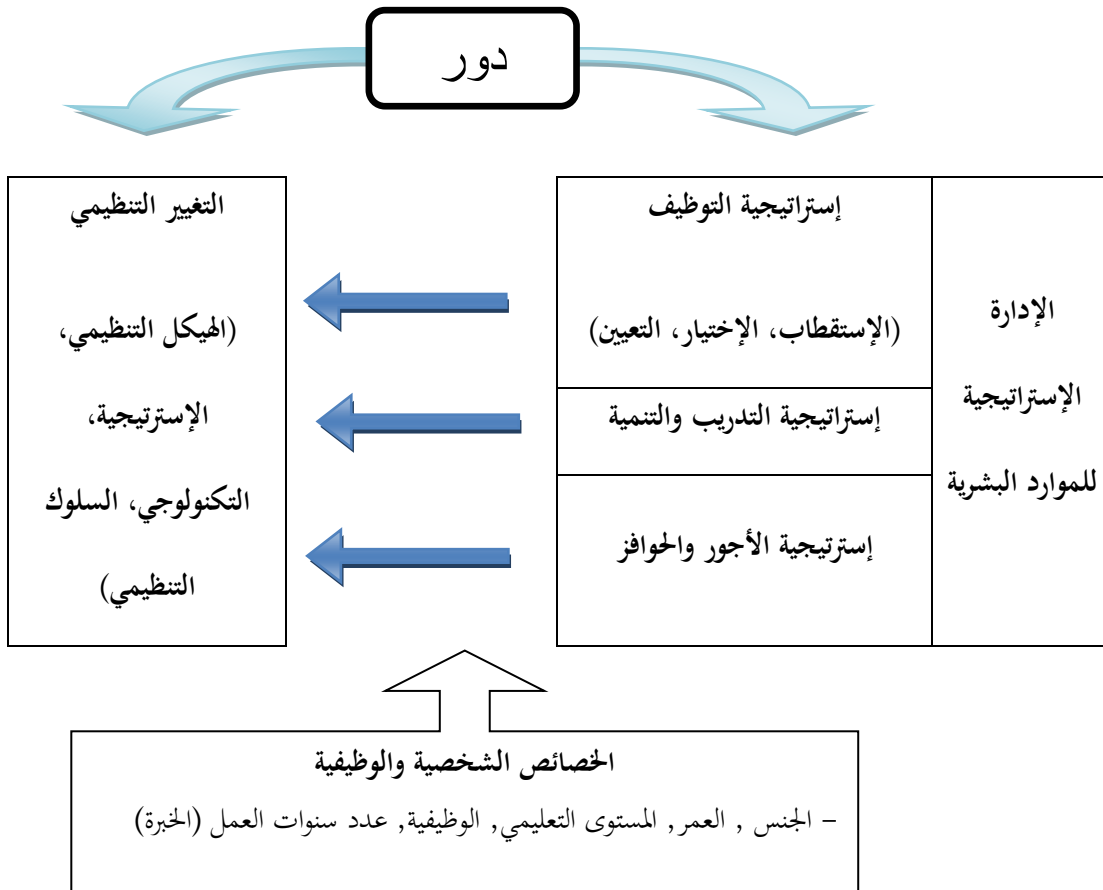
الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصل الأول أهم المفاهيم النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير، وكذا أهم الدراسات السابقة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي والتي مقرها بالولاية، وسنبرز في ذلك منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة وكذا عرض ومناقشة نتائج الدراسة وقمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة**المبحث الثاني: النتائج والمناقشة**

نموذج الدراسة:



شكل رقم 01 : مخطط الدراسة من إعداد الطلبة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التطرق للطريقة المستخدمة في الدراسة بالإضافة للأدوات المستعملة فيها.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

وستتناول فيه منهج الدراسة وكذلك مجتمع وعينة الدراسة.

1- منهج الدراسة:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، بإستخدام مصدرين أساسيين وهما:

__ **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع والمقالات العربية والاجنبية، وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

__ **المصادر الأولية:** وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم إستبانة مخصصة لهذا الغرض، ووزعت على عمال مؤسسة سونلغاز بالوادي وكل من الوكالتين التجاريتين الوادي 1 والوادي 2

2- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

أ- **مجمع الدراسة:** يتكون مجمع الدراسة من عينة من مجموع العاملين في المؤسسة محل الدراسة والموضحة كما يلي

- المؤسسة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي

- العنوان: شارع محمد خميسي الوادي

- عدد العمال: 612

- رأس مال : 64000000000

ب- **عينة الدراسة:** قمنا بتوزيع 55 إستبانة إسترجعنا 55 و2منها غير صالحة ملغاة أي ما يعادل

الجدول رقم 2-1 : يوضح توزيع إستمارات الإستبيان على عينة الدراسة

الإستبانة	الموزعة	المسترجعة	غير مسترجعة	غير صالحة للتحليل	صالحة للتحليل
العدد	55	55	0	2	53
النسبة	%100	%100	0	%3.64	%96.36

المصدر : من إعداد الطلبة وفقا لتوزيع الإستبيانات وإستردادها

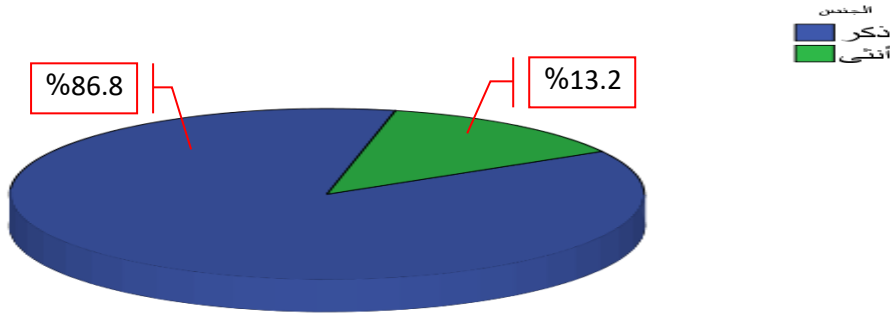
3- خصائص عينة الدراسة: نوضح خصائص عينة الدراسة فيما يلي:

3-1 متغير الجنس :

الجدول رقم 2-2 : يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الفئة
86,8	46	ذكر
13,2	7	أنثى
100	53	المجموع

من إعداد الطلبة بالإعتماد على الإستبيان



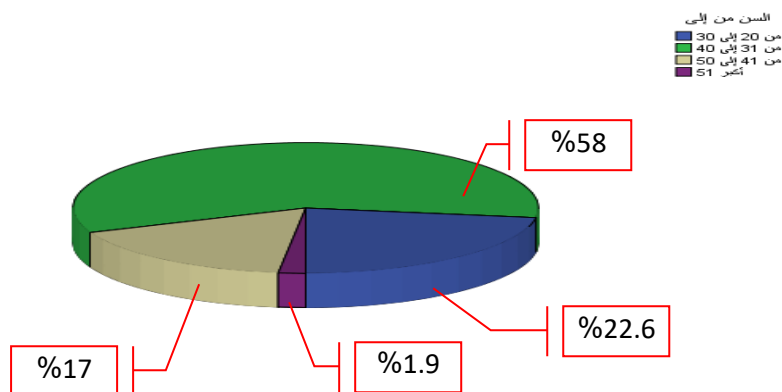
نلاحظ من خلال المخارج أن نسبة الذكور بلغت 86,8 % بينما الإناث 13,2 % نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يتركز على صيانة وتركيب وتوزيع الكهرباء أكثر من العمل الإداري

3-2 متغيرات السن :

الجدول 2-3 : يوضح الجدول توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير السن

النسبة	التكرار	السن
22.6%	12	من 20 إلى 30
58%	31	من 31 إلى 40
17%	9	من 41 إلى 50
1.9%	1	أكبر 51
100	53	Total

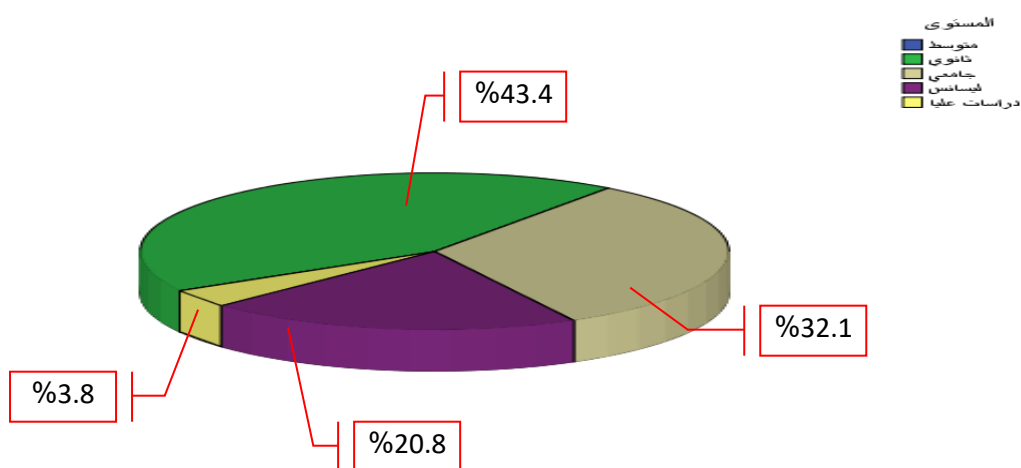
من إعداد الطلبة بالإعتماد على الإستبيان



3-3 المستوى التعليمي:

الجدول 2-4 : يوضح الجدول توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

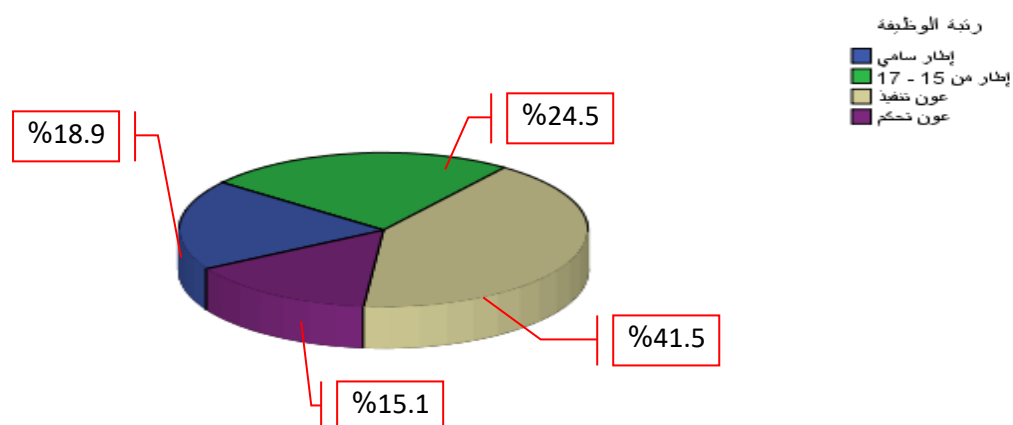
المستوى	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	23	43.4%
جامعي	17	32.1%
ليسانس	11	20.8%
دراسات عليا	2	3.8%
Total	53	



3-4 الوظيفة

الجدول 2-5 : يوضح الجدول توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

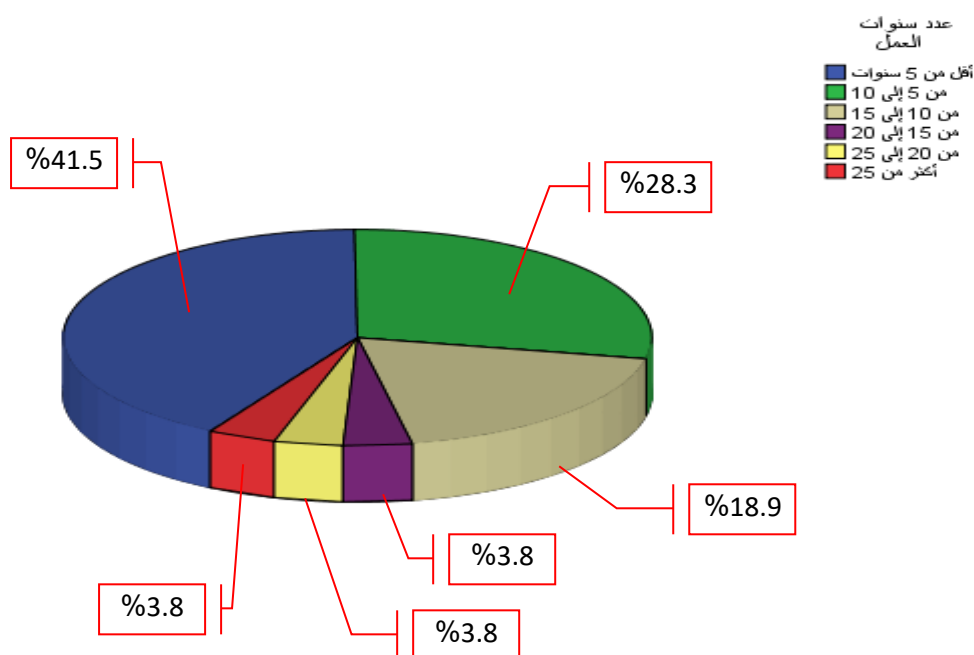
الوظيفة	التكرارات	النسبة
إطار سامي	10	18.9%
إطار من 15 - 17	13	24.5%
عون تنفيذ	22	41.5%
عون تحكم	8	15.1%
Total	53	



3-5 عدد سنوات العمل الأقدمية

الجدول 2-6 : يوضح الجدول توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل

عدد سنوات لعمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	22	41,5
من 5 إلى 10	15	28,3
من 10 إلى 15	10	18,9
من 15 إلى 20	2	3,8
من 20 إلى 25	2	3,8
أكثر من 25	2	3,8
Total	53	



المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1- أدوات الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وتم إعداده وفقاً لمقياس ليكرت

الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

1-1 يتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات العمل).

2-1 يتضمن المتغير المستقل وهو إستراتيجية الموارد البشرية وعدد عناصره أو فئاته (إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية التحفيز)

3-1 يتضمن المتغير التابع وهو إدارة التغيير وشمل 22 سؤال.

جدول رقم 2-7 : يوضح ترتيب عبارات متغيرات الدراسة

المحور	العنصر (الفئة)	رقم العبارة
إستراتيجية الموارد البشرية	إستراتيجية التوظيف (الإستقطاب والإختيار)	(1-1، 1-2، 1-3، 1-4، 5-6)
	إستراتيجية التدريب	(2-2، 2-3، 2-4، 2-5، 6-7)
	إستراتيجية التحفيز	(3-3، 3-2، 3-1، 3-3، 4-6)
إدارة التغيير		(1-22)

من إعداد الطلبة

2- صدق أداة الدراسة وثباتها:

1-2 اختبار صدق الدراسة : بطريقتين

(1) صدق ظاهري : عن طريق الأستاذ المشرف

(2) الصدق البنائي : ويتمثل في إستخراج معامل الثبات طبعاً لإختبار ألفاكرومباخ وهذا للدراسة الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة كافة وفقرات كل محور من الدراسة

الجدول رقم 2-8 : نتائج إختبار ألفاكرومباخ لأداة الدراسة

العدد	معامل الفاكرومباخ	الصدق
46	0,928	0,963

الجدول رقم 2-9: المحور الأول معامل ألفاكرومباخ للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

العدد	معامل الفاكرومباخ	الصدق
19	0,880	0,938

الجدول رقم 2-10: المحور الثاني معامل ألفاكرومباخ لإدارة التغيير

العدد	معامل الفاكرومباخ	الصدق
22	0,928	0,963

الجدول رقم 2-11: معامل ألفاكرومباخ لأداة الدراسة

البيان	عدد الأسئلة	معامل ألفاكرومباخ	الصدق
محاور الإستبانة مجملها	46	0,928	0,963
المحور الأول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	19	0,880	0,938
المحور الثاني إدارة التغيير	22	0,928	0,963

المصدر إعداد الطلبة بناء على معطيات الإستبيان ومخرجات SPSS

بما أن قيمة إجمالي معامل الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان ألفاكرومباخ تساوي 92,8% فهي مقبولة لأنها تفوق 60% مما يعطي مصداقية لنتائج الإستبيان

3- الأدوات والبرامج الإحصائية: من أجل تحليل النتائج إستخدمنا برنامج التحليل الإحصائي SPSS V24

وذلك بتفريغ جميع بيانات الاستبانة في البرنامج وتحليلها إحصائيا من خلال الأساليب الإحصائية التالية

- التكرار والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة
- معامل ألفا كرومباخ لتحديد معامل ثبات الدراسة
- المتوسطات الحسابية، للكشف عن إتجاه أفراد العينة
- الانحدار الخطي لمعرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع
- معامل بيرسون
- T-Test
- تحليل التباين الأحادي ANOVA

كما قمنا بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح أدناه:

جدول رقم 2-12: يوضح مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

من إعداد الطلبة

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد المدى

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 5 - 1 = 4$$

نقوم بقسمة المدى/عدد الفئات = $4/5 = 0.8$ ومنه يكون لدينا الجدول التالي

قيم المتوسط الحسابي

جدول رقم 2-13: الفئات والمدى

الفئة	الإتجاه	مستوى الإجابة
1 - 1.79	غير موافق بشدة	منخفض جدا
1.80 - 2.59	غير موافق	منخفض
2.60 - 3.39	محايد	متوسط
3.40 - 4.19	موافق	مرتفع
4.20 - 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة

المبحث الثاني: عرض النتائج والمناقشة

وستتطرق في هذا المبحث إلى أهم النتائج المتوصل لها بالإضافة إلى مناقشة وتحليل هذه النتائج

المطلب الأول: النتائج الإحصائية للدراسة

1- خصائص عينة الدراسة :

المتغيرات المستقلة : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع: إدارة التغيير

I- النتائج المتعلقة بالبحر الأول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

1- النتائج المتعلقة بإستراتيجية التوظيف

الجدول رقم 2-14:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم	البحر
2	مرتفع	1,136	3,55	المؤسسة ملتزمة بقوانين العمل في توظيف العاملين	1-1	إستراتيجية التوظيف
4	متوسط	1,179	3,26	سيمة المؤسسة العدل في توظيف الموارد البشرية	2-1	
1	مرتفع	0,956	3,68	يعد المؤهل العلمي من أهم شروط الإستقطاب بالمؤسسة	3-1	
4	متوسط	1,227	3,26	تعتمد المؤسسة على المهارات والخبرات لإستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية	4-1	
3	متوسط	1,091	3,34	يشرف خبراء على عملية التوظيف تكلفهم المؤسسة بذلك	5-1	
6	متوسط	1,033	3,17	تختار المؤسسة المصادر الداخلية لإستقطاب العاملين	6-1	
	متوسط	0.698	3.37	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري		

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد العينة نحو الفقرات (1-1، 3-1) كانت ضمن الاتجاه المرتفع حيث كان أعلى متوسط للعبارة الثالثة إذ تعتمد المنظمة على المؤهل العلمي كشرط أساسي للإستقطاب، وتليها العبارة الأولى بإلتزام المؤسسة بقوانين العمل في توظيف العاملين، وتليها العبارة الخامسة بإشراف الخبراء على عملية التوظيف بتكليف من المنظمة، وتأتي بعدها كل من العبارة 2-4 بسيمة المؤسسة العدل في التوظيف وكذا إعتداد المؤسسة على المهارات والخبرة لإستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية ويعود هذا الترتيب لنوعية نشاط المنظمة الصناعي أكثر من إداري.

2- النتائج المتعلقة بإستراتيجية التدريب

الجدول رقم 2- 15

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم	المحور
2	مرتفع	,753	3,83	ترتبط خطة التدريب بأهداف المؤسسة	1-2	إستراتيجية التدريب
3	مرتفع	,868	3,70	تحدد المؤسسة إحتياجات التدريب	2-2	
1	مرتفع	,913	3,89	الهدف من التدريب بالمؤسسة تحسين أداء العاملين	3-2	
4	مرتفع	,932	3,55	تركز المؤسسة على التنوع في أساليب التدريب	4-2	
5	مرتفع	,927	3,40	تولي المؤسسة إهتمام خاص بتقييم البرامج التدريبية	5-2	
6	متوسط	1,130	3,38	تواكب المؤسسة التكنولوجيا الجديدة في البرامج التدريبية	6-2	
7	متوسط	1,033	3,17	يدرّب العاملين على إدارة التغيير في المؤسسة	7-2	
	مرتفع	,72045	3,5580	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري		

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن إتجاه أفراد العينة المرتفع (2-2، 2-1، 2-2، 2-3، 2-4، 5) وعلى الترتيب العبارة الثالثة وهو الهدف من التدريب بالمؤسسة تحسين أداء العاملين، تليها العبارة الأولى ترتبط خطة التدريب بأهداف المؤسسة، وتليها العبارة الثانية بتحديد المؤسسة لإحتياجات التدريب، وبعدها العبارة الرابعة بتركيز المؤسسة على أساليب التنوع، وتليها العبارة الخامسة بتولي المنظمة إهتمام خاص بتقييم البرامج التدريبية، والإتجاه الثاني لأفراد العينة المتوسط لكل من (2-2، 6-2-7) في الرتبة السادسة بمواكبة المؤسسة للتكنولوجيا الجديدة وسابعا يدرّب العاملين على إدارة التغيير في المؤسسة، ومن أسباب هذا الترتيب نظرا لنشاط المنظمة الإحتكاري ولأخطار المهنة الكبيرة.

3- النتائج المتعلقة بإستراتيجية التحفيز

الجدول رقم 2- 16:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم	المحور
2	متوسط	1,128	3,19	للمؤسسة عدة أنواع من الحوافز	1-3	إستراتيجية التحفيز
5	منخفض	1,135	2,43	نظاما المكافآت والحوافز عادل في المؤسسة	2-3	
6	منخفض	1,232	2,42	فرص الترقية متساوية لكل العمال في المؤسسة	3-3	
4	متوسط	1,214	2,60	الحوافز تكون وفقا لمستوى الأداء الفعلي للعمال	4-3	
1	مرتفع	1,170	3,45	يتم تعيين المدراء من داخل المؤسسة لا من خارجها	5-3	
3	متوسط	1,145	2,64	أنا راض عن التعويضات التي أتقاضاها في هذه المؤسسة	6-3	
	متوسط	,85432	2,7893	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري		

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول كانت العبارة المرتفعة (3-5) بتعيين المدراء من داخل المؤسسة لا خارجها والعبارات المتوسطة (3-3، 1-3، 4-6) وترتيبها العبارة الأولى في الرتبة 2 تنوع حوافز المنظمة، والرتبة الثالثة للعبارة 6 عن الرضاء عن التعويضات، ثم العبارة 4 في الترتيب الرابع الحوافز تكون وفقا للأداء الفعلي اما العبارات المنخفضة هفي (3-3، 2-3) بالترتيب الخامس نظام المكافآت عادل في المنظمة وسادسا فرص الترقية متساوية لكل العمل.

4- النتائج المتعلقة بمحور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

جدول رقم 2- 17:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم	المحور
2	متوسط	0.698	3.37	إستراتيجية التوظيف	01	الإستراتيجية الإدارية
3	مرتفع	,72045	3,5580	إستراتيجية التدريب	02	
1	متوسط	,85432	2,7893	إستراتيجية التحفيز	03	
				المتوسط الحسابي والانحراف المعياري		

نلاحظ من الجدول أن العبارة المرتفعة إستراتيجية التدريب أما المتوسطة فكانت كل من التوظيف و التحفيز

5- النتائج المتعلقة بمحور إدارة التغيير

جدول رقم 2- 18:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم	المحور
9	مرتفع	,889	3,45	تعديل وتغيير المؤسسة هيكلها التنظيمي حسب الحاجة في المؤسسة	1	
4	مرتفع	,840	3,60	للهيكل التنظيمي دور في إحداث التغيير السلس المرغوب في المؤسسة	2	
6	مرتفع	,953	3,47	يساعد التغيير في إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين	3	
2	مرتفع	,662	3,72	ميزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وضوح الأدوار والمسؤوليات	4	
5	مرتفع	,800	3,49	ميزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وضوح الاتصالات	5	
6	مرتفع	,912	3,47	تفوّض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات والفروع المختلفة	6	
13	متوسط	1,257	3,36	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي وميولي الشخصية	7	
6	مرتفع	,992	3,47	تولي المؤسسة إهتمامها بالتغيير المرتبط بأهدافها	8	
22	متوسط	1,019	3,00	يتجلى الوضوح في إستراتيجية المؤسسة	9	

10	تعتمد الإدارة العليا على توضيح أهداف برامج التغيير للعاملين	3,00	1,160	متوسط	21
11	تعتمد المؤسسة على التغيير المستمر لمواجهة تغيرات البيئة الخارجية	3,19	1,128	متوسط	17
12	تقوم المؤسسة بعملية التغيير بسبب المنافسة	3,00	1,056	متوسط	20
13	تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي وتقوم بتحديث وسائلها التقنية	3,30	1,234	متوسط	14
14	الموارد البشرية بالمؤسسة متمكنة من التكنولوجيا	3,26	,984	متوسط	15
15	التطور التكنولوجي هو سبب تبني المؤسسة لعملية التغيير	3,38	,985	متوسط	11
16	تعتمد المؤسسة على الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة التغيير التنظيمي	3,23	1,103	متوسط	16
17	تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمة في تطوير وتنمية الموارد البشرية المؤسسة	3,64	1,145	مرتفع	3
18	تعتمد المؤسسة لتغيير سلوك الأفراد بما يتناسب مع أهدافها	3,17	1,069	متوسط	18
19	تهتم المؤسسة بمعرفة إتجاهات العاملين للتحكم في السلوك الفردي	3,17	1,172	متوسط	18
20	بإمكان المؤسسة التحكم في سلوك الجماعات الرسمية	3,43	1,029	مرتفع	10
21	يساعد الإتصال في تغيير السلوك التنظيمي	3,79	,769	مرتفع	1
22	للمؤسسة دراية بالسلوك التنظيمي لإدارة الصراع	3,38	1,130	متوسط	11
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري		3,3628	,64784	متوسط	

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن المتوسط العام لمحو إدارة التغيير كان 3,3628 وانحراف معياري قدره 0,647 والذي يمكن وصفه بالمتوسط ذلك أن المؤسسة نظرا لأن المؤسسة ذات طابع إقتصادي ولكل تغيير ميزانية فإن تحاول إجراء التغييرات وتجسيدها بأقل تكلفة لذا لاحظنا (العبارة 21) أن الإتصال في تغيير السلوك التنظيمي كان في الترتيب رقم 1 ومرتفع وتلاها في الترتيب الثاني العبارة 4 ميزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وضوح الأدوار والمسؤوليات وذلك لصرامة المؤسسة في التعامل مع العمال وتلبها في الترتيب الثالث العبارة 17 بإعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمة في تطوير وتنمية الموارد البشرية المؤسسة وفي الترتيب الرابع العبارة 2 للهيكل التنظيمي دور في إحداث التغيير السلس المرغوب في المؤسسة، وخامسا العبارة 5 ميزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وضوح الاتصالات، وبعدها في الرتبة السادسة كل من العبارتين (3-6-8) (يساعد التغيير في إعادة توزيع الإختصاصات والواجبات بين العاملين - تفوض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات والفروع المختلفة- تولي المؤسسة إهتمامها بالتغيير المرتبط بأهدافها)، وتاسعا (العبارة-1) تعديل وتغيير المؤسسة هيكلها التنظيمي حسب الحاجة في المؤسسة ، وعاشرا (العبارة 20) بإمكان المؤسسة التحكم في سلوك الجماعات الرسمية، وباقي العبارات كلها في متوسط.

المطلب الثاني : التحليل والمناقشة

1- عرض النتائج المتعلقة بعلاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإدارة التغيير

جدول رقم 2-19:

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	الثابت
الإنحدار	7,345	1	7,345	,000 ^b	,337	,580 ^a	1,347
الخطأ	14,479	51	,284				
المجموع	21,824	52					
معادلة الإنحدار				$Y=1,347+0,622X$			

من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط $R = 0,580$ ومستوى الدلالة $Sig=0,000$ أي أن هناك علاقة ضعيفة بين المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والمتغير التابع إدارة التغيير ومنه معادلة الإنحدار الخطي تكون كالتالي :

$$Y=1,347+0,622X$$

2- علاقة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بإدارة التغيير :

1-2 العلاقة بين إستراتيجية التوظيف بإدارة التغيير :

جدول رقم 2-20:

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	الثابت
الإنحدار	2,343	1	2,343	0,017 ^b	0,107	0,328 ^a	2,337
الخطأ	19,481	51	0,3820				
المجموع	21,824	52					
معادلة الإنحدار				$Y=2,337+0,304X$			

من خلال الجدول السابق أن معال الارتباط $R = 0,328$ ومستوى الدلالة $Sig=0,017$ أي أن هناك علاقة ضعيفة بين المتغير المستقل إستراتيجية التوظيف والمتغير التابع إدارة التغيير ومنه معادلة الإنحدار الخطي تكون كالتالي :

$$Y=2,337+0,304X$$

2-2 علاقة إستراتيجية التدريب بإدارة التغيير

جدول رقم 2- 21:

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	الثابت
الإنحدار	4,795	1	4,795	0,000 ^b	0,220	0,469 ^a	1,863
الخطأ	17,030	51	0,334				
المجموع	21,824	52					
معادلة الإنحدار				$Y=1,863+0,421X$			

من خلال الجدول السابق أن معال الارتباط $R=0,469$ ومستوى الدلالة $Sig=0,00$ أي أن هناك علاقة ضعيف بين المتغير المستقل إستراتيجية التدريب والمتغير التابع إدارة التغيير ومنه معادلة الإنحدار الخطي تكون كالتالي :

$$Y=1,863+0,421X$$

2-3 علاقة إستراتيجية التحفيز بإدارة التغيير:

جدول رقم 2- 22:

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	الثابت
الإنحدار	7,034	1	7,034	0,000 ^b	0,322	0,568 ^a	2,162
الخطأ	14,790	51	0,290				
المجموع	21,824	52					
معادلة الإنحدار				$Y=2,162+0,431X$			

من خلال الجدول السابق أن معال الارتباط $R=0,568$ ومستوى الدلالة $Sig=0,00$ أي أن هناك علاقة متوسطة بين المتغير المستقل إستراتيجية التحفيز والمتغير التابع إدارة التغيير ومنه معادلة الإنحدار الخطي تكون كالتالي :

$$Y=2,162+0,431X$$

3 - علاقة إدارة التغيير بالمتغيرات الديمغرافية:

الفرضية: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لإدارة التغيير تعزى للمتغيرات الديمغرافية:

1 حسب متغير الجنس باستخدام T-Test:

جدول رقم 2- 23:

إدارة التغيير	F	Sig.
	,2080	,6500

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس

بما أن $Sig \geq 0.05$ فلا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس.

2 حسب باقي المتغيرات العمر باستخدام تحليل التباين الأحادي:

جدول رقم 2- 24:

إدارة التغيير	F	Sig.
	0,509	0,678

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر

بما أن $Sig \geq 0.05$ فلا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدارة التغيير تعزى لمتغير العمر.

3 حسب متغير المستوى التعليمي باستخدام تحليل التباين الأحادي:

جدول رقم 2- 25:

إدارة التغيير	F	Sig.
	0,973	0,678

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

بما أن $Sig \geq 0.05$ فلا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدارة التغيير تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4 حسب الوظيفة باستخدام تحليل التباين الأحادي:

جدول رقم 2- 26:

إدارة التغيير	F	Sig.
	1,139	0,343

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة.

بما أن $Sig \geq 0.05$ فلا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدارة التغيير تعزى لمتغير الوظيفة.

5 حسب الخبرة (سنوات العمل) بإستخدام تحليل التباين الأحادي:

جدول رقم 2- 27:

Sig.	F	إدارة التغيير
0,343	1,139	

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات العمل.

بما أن $Sig \geq 0.05$ فلا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات العمل.

نستخلص من الجداول السابقة:

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لإدارة التغيير تعزى للمتغيرات الديمغرافية:

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بإسقاط ما تم تناوله في الفصل النظري على الجانب التطبيقي من خلال إختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي كحالة للدراسة، وقصد تحديد دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إدارة التغيير، حيث تم تحليل آراء عينة الدراسة في وصف وتشخيص متغير الدراسة وكذلك عملية إختبار فرضيات الدراسة.

لقد عرضت هذه الدراسة متغيرين رئيسين هما الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير وقد تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لإختبار طبيعة الأثر بين المتغيرين وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج.

الخاتمة

الخاتمة:

أصبح التغيير وإدارته سمة كل منظمة تريد التطور والحفاظ على مكانتها في ظل المنافسة والعولمة، ومع التطور السريع خاصة في مجال المعلوماتية والاتصال وعالم المعرفة وجب التركيز على الكفاءات البشرية، ولا يكون هذا إلا من خلال إستراتيجية واضحة وذات نظرة بعيدة لإدارة الموارد البشرية أي إدارة إستراتيجية للموارد البشرية يتم من خلال إستقطاب الكفاءات وتطويرها والحفاظ عليها من خلال وضع إستراتيجيات للموارد البشرية كالتدريب والتحفيز.

ومن خلال طرحنا للإشكالية: "ما هو دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إدارة التغيير؟

وقمنا من خلال هذه الدراسة الإجابة عنها، من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز توزيع الوسط، بمديرية التوزيع بالوادي.

ومن خلال الدراسة الإحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية المتفرعة عنها، إستراتيجية التوظيف (الإستقطاب والتعيين) وإستراتيجية التدريب والتنمية، وإستراتيجية التحفيز (الأجر والحوافز) وإدارة التغيير بمختلف مجالات وصلنا إلى التالي:

النتائج المتوصل إليها :

1- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05% ويعزز هذا بقيمة ارتباط 0.580 وهو علاقة طردية لأن إشارتها موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت $R^2 = 0.337$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً، مما يعني أن عناصر المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) تفسر ما مقداره 33.7% من المتغير التابع (التغيير) والباقي يرجع لعوامل أخرى.

2- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير وتفصيلها كالتالي:
أ- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التوظيف وإدارة التغيير لأن مستوى الدلالة يساوي 0.017 أي أقل من 0.05%.

ب- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب والتنمية وإدارة التغيير لأن مستوى الدلالة يساوي 0.000 أي أقل من 0.05%.

ت- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التحفيز (الأجور والحوافز) وإدارة التغيير لأن مستوى الدلالة يساوي 0.000 أي أقل من 0.05%.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير تعزى للمتغيرات الشخصية الديمغرافية عند مستوى معنوية 0.05%.

❖ ومنه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تساهم بشكل طفيف في إدارة التغيير. وحسب نتائج الفرضيات الفرعية تكون العلاقة قوية وقائدة في حالة إستراتيجية التحفيز من خلال إستغلال الأجور والحوافز.

التوصيات:

من خلال الدراسة الميدانية وآراء العمال تم صياغة التوصيات التالية

- 1- يجب فتح مجال المشاركة في صياغة التغيير لكافة شرائح المؤسسة.
- 2- المشاركة الفعالة للموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- 3- يجب أن يكون للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ممثل فعال، في الإدارة العليا من أجل المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية وفق ما تقتضيه المصلحة المحلية (طبيعة المنطقة).
- 4- متابعة تجسيد برامج التدريب للمتدربين بعد إلحاقهم بمناصبهم
- 5- وضع آليات صارمة لمراقبة الانحرافات ومدى نجاح عملية التغيير.
- 6- وضع نظام حوافز مناسب ومرضي لإنجاح عمليات التغيير، وربطها بمستوى الأداء والإنجاز الفعلي للعاملين.

آفاق الدراسة:

- 1- أثر الإستراتيجية العامة للمنظمة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- 2- واقع تطبيق إدارة التغيير بالمنظمة العامة والخاصة (دراسة مقارنة).
- 3- قياس أداء التغيير التنظيمي على المورد البشري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً- الكتب :

- 1- د.أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2014.
- 2- جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 3- جونتان سميلا نسكي، ترجمة هند رشدي، إدارة الموارد البشرية، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 4- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 5- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 6- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 7- ربي تيسير التميمي، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.
- 8- رضا السيد، قياس وتطوير آداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، مصر، طبعة 1، 2007.
- 9- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 1، 2007.
- 10- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، 2008.
- 11- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرداعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر.
- 12- سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006.
- 13- د. عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى ، 2015.
- 14- د. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، بدون ناشر، 2003.
- 15- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 16- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة والتوزيع والطباعة، عمان، طبعة 2009، 1.
- 17- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1999.
- 18- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 19- محمد الصربي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2004.
- 20- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 1، 2006.
- 21- د.وسيم أبو عريش، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار ن المحيط إلى الخليج ودار خالد اللحياي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

ثانياً- البحوث الجامعية:

- 1- حسينة محمد حسن الحبشي، نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية على قطاع البترول المشترك، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2009.
- 2- 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.
- 3- رزوق إيتسام، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017.
- 4- عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الإجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار - عنابة، 2007/2008.
- 5- مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة.
- 6- 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.
- 7- نحلة بوهالي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في إدارة التغيير، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.

ثالثا- المجلات العلمية

- 1- عدنان عبد الرحمان العلي، أحمد عبد الله العوضي، العوامل المؤثرة على فعالية 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.
- مداخلات:

- 1- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

رابعا- المراجع بالأجنبية

- 1- Denisi, A. S. & Griffin, R. W, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, USA, 2001.
- 2- Jean Brilman, Les Meilleurs Pratiques de Management, Edition D'organisations, Paris, France, Quatrième Edition, 2003.
- 3- PilarJerez, ComZ, & others, Training practices and organizational learning capability, journal of European industrial training, 2004.
- 4- 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.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: إستمارة الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

إستمارة

يمثل هذا الإستبيان جزء من دراسة ميدانية

إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في إدارة الأعمال

عنوان المذكرة : الإدارة الإستراتيجية للموارد ودورها في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية

تحية طيبة وأما بعد...

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص دارة أعمال نضع بين أيديكم هذا الإستبيان، حيث نحتاج لجمع المعلومات المطلوبة التي تساعد في إتمام هذا البحث نرجو منكم التكرم بالإجابة قدر الإمكان على الأسئلة بكل صراحة وموضوعية.

علما أن هذه المعلومات لن تخرج أو تستخدم إلا لغرض البحث العلمي أي في الإطار الأكاديمي فقط، راجين من سيادتكم قبول فائق عبارات التقدير والإحترام وشكرا على المساعدة بإنجاز هذا البحث.

● ملاحظة: تكون الإجابة بوضع علامة (x) في المكان المناسب.

أولاً- المتغيرات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر: ☐ أنثى: ☐
- 2- السن من 20 إلى 30 سنة: ☐ من 31 إلى 40 سنة: ☐ أكثر من 41 سنة: ☐
- 3- المستوى التعليمي: متوسط: ☐ ثانوي: ☐ جامعي: ☐
- ليسانس: ☐ دراسات عليا: ☐

4- الوظيفة

- إطار سامي: ☐ إطار (17/15): ☐
- عون تنفيذ: ☐ عون تحكم: ☐

5- عدد سنوات العمل:

- أقل من 5 سنوات: ☐ من 5 إلى 10 سنوات: ☐
- من 10 إلى 15 سنة: ☐ من 15 إلى 20 سنة: ☐
- من 20 إلى 25 سنة: ☐ أكثر من 25 سنة: ☐

ثانيا : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

1- إستراتيجية التوظيف:

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المؤسسة ملتزمة بقوانين العمل في توظيف العاملين					
2	سيمة المؤسسة العدل في توظيف الموارد البشرية					
3	يعد المؤهل العلمي من أهم شروط الإستقطاب بالمؤسسة					
4	تعتمد المؤسسة على المهارات والخبرات لإستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية					
5	يشرف خبراء على عملية التوظيف تكلفهم المؤسسة بذلك					
6	تختار المؤسسة المصادر الداخلية لإستقطاب العاملين					

2- إستراتيجية التدريب:

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ترتبط خطة التدريب بأهداف المؤسسة					
2	تحدد المؤسسة إحتياجات التدريب					
3	الهدف من التدريب بالمؤسسة تحسين أداء العاملين					
4	تركز المؤسسة على التنوع في أساليب التدريب					
5	تولي المؤسسة إهتمام خاص بتقييم البرامج التدريبية					
6	تواكب المؤسسة التكنولوجيا الجديدة في البرامج التدريبية					
7	يدرّب العاملين على إدارة التغيير في المؤسسة					

3- إستراتيجية التحفيز

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	للمؤسسة عدة أنواع من الحوافز					
2	نظاما المكافآت والحوافز عادل في المؤسسة					
3	فرص الترقية متساوية لكل العمال في المؤسسة					
4	الحوافز تكون وفقا لمستوى الأداء الفعلي للعمال					
5	يتم تعيين المدراء من داخل المؤسسة لا 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	تعديل وتغيير المؤسسة هيكلها التنظيمي حسب الحاجة في المؤسسة					
2	للهيكل التنظيمي دور في إحداث التغيير السلس المرغوب في المؤسسة					
3	يساعد التغيير في إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين					
4	ميزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وضوح الأدوار والمسؤوليات					
5	ميزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وضوح الاتصالات					
6	تفوض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات والفروع المختلفة					
7	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي وميولي الشخصية					
8	تولي المؤسسة إهتمامها بالتغيير المرتبط بأهدافها					
9	يتجلى الوضع في إستراتيجية المؤسسة					
10	تعتمد الإدارة العليا على توضيح أهداف برامج التغيير للعاملين					
11	تعتمد المؤسسة على التغيير المستمر لمواجهة تغيرات البيئة الخارجية					
12	تقوم المؤسسة بعملية التغيير بسبب المنافسة					
13	تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي وتقوم بتحديث وسائلها التقنية					
14	الموارد البشرية بالمؤسسة متمكنة من التكنولوجيا					
15	التطور التكنولوجي هو سبب تبني المؤسسة لعملية التغيير					
16	تعتمد المؤسسة على الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة التغيير التنظيمي					
17	تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمة في تطوير وتنمية الموارد البشرية المؤسسة					
18	تعتمد المؤسسة لتغيير سلوك الأفراد بما يتناسب مع أهدافها					
19	تهتم المؤسسة بمعرفة اتجاهات العاملين للتحكم في السلوك الفردي					
20	بإمكان المؤسسة التحكم في سلوك الجماعات الرسمية					
21	يساعد الاتصال في تغيير السلوك التنظيمي					
22	للمؤسسة دراية بالسلوك التنظيمي لإدارة الصراع					

الملحق 2 : توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

الجنس ذكر أنثى		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	46	86,8	86,8	86,8
	أنثى	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الملحق 3: ملحق 2 : توزيع أفراد العينة وفق متغير السن

السن منإلى....		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30	12	22,6	22,6	22,6
	من 31 إلى 40	31	58,5	58,5	81,1
	من 41 إلى 50	9	17,0	17,0	98,1
	أكبر 51	1	1,9	1,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الملحق 4: توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى

المستوى		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	23	43,4	43,4	43,4
	جامعي	17	32,1	32,1	75,5
	ليسانس	11	20,8	20,8	96,2
	دراسات عليا	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الملحق 5: توزيع أفراد العينة وفق متغير الوظيفة

رتبة الوظيفة		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار سامي	10	18,9	18,9	18,9
	إطار من 15 - 17	13	24,5	24,5	43,4
	عون تنفيذ	22	41,5	41,5	84,9
	عون تحكم	8	15,1	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الملحق 6: توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات العمل (الخبرة)

عدد سنوات العمل		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	22	41,5	41,5	41,5
	من 5 إلى 10	15	28,3	28,3	69,8
	من 10 إلى 15	10	18,9	18,9	88,7
	من 15 إلى 20	2	3,8	3,8	92,5
	من 20 إلى 25	2	3,8	3,8	96,2

أكثر من 25	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

الملحق 7: يبين نتائج اختبار ألفا كرومباخ لأداة الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	46

الملحق 8: المحور الأول الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	19

الملحق 9: المحور الثاني إدارة التغيير

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	22

الملحق 10: I النتائج المتعلقة بالمحور الأول الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
mean	53	2,17	4,67	3,3774	,69886
N valide (liste)	53				

الملحق 11: التوظيف

Statistiques

التوظيف

N	Valide	53
Manquant	0	
Moyenne	20,2642	
Médiane	20,0000	
Ecart type	4,19318	
Somme	1074,00	

Statistiques

	N					
	Valide	Manquant	Moyenne	Médiane	Ecart type	Somme
المؤسسة ملتزمة بقوانين العمل في توظيف العاملين	53	0	3,55	4,00	1,136	188
سيمة المؤسسة العدل في توظيف الموارد البشرية	53	0	3,26	3,00	1,179	173
يعد المؤهل العلمي من أهم شروط الإستقطاب بالمؤسسة	53	0	3,68	4,00	,956	195
تعتمد المؤسسة على المهارات والخبرات لإستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية	53	0	3,26	4,00	1,227	173
يشرف خبراء على عملية التوظيف تكلفهم المؤسسة بذلك	53	0	3,34	4,00	1,091	177
تختار المؤسسة المصادر الداخلية لإستقطاب العاملين	53	0	3,17	3,00	1,033	168

الملحق 12: النتائج المتعلقة باستراتيجية التدريب

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
mean2	53	1,71	4,86	3,5580	,72045
N valide (liste)	53				

Statistiques

	N					
	Valide	Manquant	Moyenne	Médiane	Ecart type	Somme
ترتبط خطة التدريب بأهداف المؤسسة	53	0	3,83	4,00	,753	203
تحدد المؤسسة إحتياجات التدريب	53	0	3,70	4,00	,868	196
الهدف من التدريب بالمؤسسة تحسين أداء العاملين	53	0	3,89	4,00	,913	206
تركز المؤسسة على التنوع في أساليب التدريب	53	0	3,55	4,00	,932	188
تولي المؤسسة إهتمام خاص بتقييم البرامج التدريبية	53	0	3,40	4,00	,927	180
تواكب المؤسسة التكنولوجيا الجديدة في البرامج التدريبية	53	0	3,38	3,00	1,130	179
يدرب العاملين على إدارة التغيير في المؤسسة	53	0	3,17	3,00	1,033	168

الملحق 13: النتائج المتعلقة باستراتيجية التحفيز

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
mean3	53	1,00	4,67	2,7893	,85432
N valide (liste)	53				

Statistiques

	N					
	Valide	Manquant	Moyenne	Médiane	Ecart type	Somme
للمؤسسة عدة أنواع من الحوافز	53	0	3,19	4,00	1,128	169
نظاما المكافآت والحوافز عادل في المؤسسة	53	0	2,43	2,00	1,135	129
فرص الترقية متساوية لكل العمال في المؤسسة	53	0	2,42	2,00	1,232	128
الحوافز تكون وفقا لمستوى الأداء الفعلي للعمال	53	0	2,60	2,00	1,214	138
يتم تعيين المدراء من داخل المؤسسة لا من خارجها	53	0	3,45	4,00	1,170	183
أنا راض عن التعويضات التي أتقاضاها في هذه المؤسسة	53	0	2,64	2,00	1,145	140

الملحق 14 : النتائج المتعلقة بالحوافز الثاني إدارة التغيير:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
mean4	53	2,05	4,55	3,3628	,64784
N valide (liste)	53				

Statistiques

	N		Moyenne	Médiane	Ecart type	Somme
	Valide	Manquant				
تعديل وتغيير المؤسسة هيكلها التنظيمي حسب الحاجة في المؤسسة	53	0	3,45	4,0	,889	183
للهيكل التنظيمي دور في إحداث التغيير السلس المرغوب في المؤسسة	53	0	3,60	4,00	,840	191
يساعد التغيير في إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين	53	0	3,47	4,00	,953	184
ميزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وضوح الأدوار والمسؤوليات	53	0	3,72	4,00	,662	197
ميزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وضوح الاتصالات	53	0	3,49	4,00	,800	185
تفوّض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات والفروع المختلفة	53	0	3,47	4,00	,912	184
تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي وميولي الشخصية	53	0	3,36	4,00	1,257	178
تولي المؤسسة إهتمامها بالتغيير المرتبط بأهدافها	53	0	3,47	4,00	,992	184
يتجلى الوضع في إستراتيجية المؤسسة	53	0	3,00	3,00	1,019	159
تعتمد الإدارة العليا على توضيح أهداف برامج التغيير للعاملين	53	0	3,00	3,00	1,160	159
تعتمد المؤسسة على التغيير المستمر لمواجهة تغيرات البيئة الخارجية	53	0	3,19	4,00	1,128	169
تقوم المؤسسة بعملية التغيير بسبب المنافسة	53	0	3,00	3,00	1,056	159
تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي وتقوم بتحديث وسائلها التقنية	53	0	3,30	4,00	1,234	175
الموارد البشرية بالمؤسسة متمكنة من التكنولوجيا	53	0	3,26	4,00	,984	173
التطور التكنولوجي هو سبب تبني المؤسسة لعملية التغيير	53	0	3,38	3,00	,985	179
تعتمد المؤسسة على الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة التغيير التنظيمي	53	0	3,23	4,00	1,103	171
تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمة في تطوير وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة	53	0	3,64	4,00	1,145	193
تعتمد المؤسسة لتغيير سلوك الأفراد بما يتناسب مع أهدافها	53	0	3,17	3,00	1,069	168
تتم المؤسسة بمعرفة إتجاهات العاملين للتحكم في السلوك الفردي	53	0	3,17	3,00	1,172	168
بإمكان المؤسسة التحكم في سلوك الجماعات الرسمية	53	0	3,43	4,00	1,029	182
يساعد الاتصال في تغيير السلوك التنظيمي	53	0	3,79	4,00	,769	201
للمؤسسة دراية بالسلوك التنظيمي لإدارة الصراع	53	0	3,38	4,00	1,130	179

الملحق رقم 15: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإدارة التغيير:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,580 ^a	,337	,324	,53283

a. Prédicteurs : (Constante), إستراتيجية الموارد البشرية

b. Variable dépendante : إدارة التغيير

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,345	1	7,345	25,873	,000 ^b
Résidu	14,479	51	,284		
Total	21,824	52			

a. Variable dépendante : إدارة التغيير

b. Prédicteurs : (Constante), إستراتيجية الموارد البشرية

Coefficients ^a							
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1 (Constante)	1,347	,403		3,341	,002	,537	2,156
إستراتيجية الموارد البشرية	,622	,122	,580	5,087	,000	,376	,867

a. Variable dépendante : إدارة التغيير

الملحق رقم 16: علاقة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بإدارة التغيير :

ب-1 العلاقة بين إستراتيجية التوظيف وإدارة التغيير :

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			
						Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,328 ^a	,107	,090	,61805	,107	6,134	1	51	,017

a. Prédicteurs : (Constante), متوسط المحور الأول التوظيف

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1 Régression	2,343	1	2,343	6,134	,017 ^b	
Résidu	19,481	51	,382			
Total	21,824	52				

a. Variable dépendante : إدارة التغيير

b. Prédicteurs : (Constante), متوسط المحور الأول التوظيف

Coefficients ^a							
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1 (Constante)	2,337	,423		5,527	,000	1,488	3,186
متوسط المحور الأول التوظيف	,304	,123	,328	2,477	,017	,058	,550

a. Variable dépendante : إدارة التغيير

الملحق 17: علاقة إستراتيجية التدريب بإدارة التغيير

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			
						Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,469 ^a	,220	,204	,57785	,220	14,359	1	51	,000

a. متوسط المحور الثاني التدريب. Prédictors : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,795	1	4,795	14,359	,000 ^b
Résidu	17,030	51	,334		
Total	21,824	52			

a. Variable dépendante : إدارة التغيير

b. Prédictors : (Constante), متوسط المحور الثاني التدريب

Coefficients^a

Modèle	B	Erreur standard	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	T	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
							Borne inférieure	Borne supérieure
1 (Constante)	1,863	,404			4,616	,000	1,053	2,673
متوسط المحور الثاني التدريب	,421	,111		,469	3,789	,000	,198	,645

a. Variable dépendante : إدارة التغيير

الملحق رقم 18: علاقة إستراتيجية التحفيز بإدارة التغيير

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			
						Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,568 ^a	,322	,309	,53852	,322	24,255	1	51	,000

a. متوسط المحور الثالث التحفيز. Prédictors : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,034	1	7,034	24,255	,000 ^b
Résidu	14,790	51	,290		
Total	21,824	52			

a. Variable dépendante : إدارة التغيير

b. Prédictors : (Constante), متوسط المحور الثالث التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1 (Constante)	2,162	,255		8,485	,000	1,650	2,673
متوسط المخور الثالث التحفيز	,431	,087	,568	4,925	,000	,255	,606

a. Variable dépendante : إدارة التغيير

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الإستراتيجية	53	2,07	4,34	3,2415	,60427
N valide (liste)	53				

الملحق 19 : حسب متغير الجنس

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard		Inférieur	Supérieur
التغيير إدارة	Hypothèse de variances égales	,208	,650	-,913	51	,365	-,24040	,26325		-,76890	,28810
	Hypothèse de variances inégales			-1,000	8,512	,345	-,24040	,24038		-,78897	,30817

الملحق رقم 20: حسب متغير العمر

ANOVA

إدارة التغيير

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,659	3	,220	,509	,678
Intragroupes	21,165	49	,432		
Total	21,824	52			

الملحق رقم 21: حسب متغير المستوى التعليمي

ANOVA

إدارة التغيير

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,227	3	,409	,973	,413
Intragroupes	20,597	49	,420		
Total	21,824	52			

الملحق رقم 22: حسب مستوى الوظيفة:

ANOVA

إدارة التغيير

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,423	3	,474	1,139	,343
Intragroupes	20,401	49	,416		
Total	21,824	52			

الملحق رقم 23 حسب عدد سنوات الخبرة

ANOVA

إدارة التغيير

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,329	5	,066	,144	,981
Intragroupes	21,495	47	,457		
Total	21,824	52			

الفهرس

فهرس المحتويات

	الشكر
I	ملخص
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
14	الفصل الأول : لأدييات النظرية للدراسة
16	المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعاد إدارة التغيير
16	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
16	أولاً: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
18	ثانياً: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
21	المطلب الثاني: أبعاد ومبادئ إدارة التغيير
21	أولاً: ماهية التغيير:
29	ثانياً: إدارة التغيير
35	المبحث الثاني: الأدييات التطبيقية لإدارة لاستراتيجيات للموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير
35	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية لإدارة الاستراتيجيات للموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير
37	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
40	خلاصة الفصل:
41	الفصل الثاني
43	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
43	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
47	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

50	المبحث الثاني: عرض النتائج والمناقشة
50	المطلب الأول: النتائج الإحصائية للدراسة
54	المطلب الثاني : التحليل والمناقشة
58	خلاصة الفصل
60	الخاتمة
63	المراجع
66	الملاحق
80_78	الفهرس