



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان: العلوم كلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
شعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

## دور إدارة التغيير في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

تحت إشراف:

زلاسي سامر

من إعداد الطالبات :

❖ خالد خلود

❖ قروي نسيمة

❖ بن عمر دليلة

من طرف اللجنة المناقشة :

نوقشت يوم 07 / 06 / 2023

| الصفة         | الجامعة                       | الرتبة          | الإسم      |
|---------------|-------------------------------|-----------------|------------|
| مشرفا و مؤظرا | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | أستاذ محاضر -أ- | زلاسي سامر |
| رئيسا         | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | أستاذ محاضر -أ- | عابي خليدة |
| مناقشا        | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | أستاذ محاضر -أ- | عزري أمين  |

الموسم الجامعي: 2023/2022



# إهداء

إلى من رفعت رأسي عالياً أفتخر به إلى قدوتي الأمل و نبراسي الذي ينير دربي

إلى من علّمني أن اصعد أمام أمواج البحر الثائرة علّمني كيف أمسك بالقلم وكيف اخط الكلمات بلا ندم

إلى أبي فيصل الحبيب رحمه الذي لن يأتي مثله أحد أبداً

و إلى مالكي في الحياة وقرّة عيني وسرّ نجاحي ، إلى من علّمتني أن النجاح لا يأتي إلى بالصبر والإصرار إلى من كان

دعاه سرّ نجاحي إلى المرأة العظيمة التي لظالمات نظرت إلى عينيها لاستمد منها قوتي تقف

كلماتي عاجزة عن شكرك ” يا حبيبة أُمّي ” إليك حباً و طاعة و برأ أدامها الله و أطال في عمرها

إلى نجوم سمانتي المتلألئة وسندي في الحياة إلى من بيّم أكبر و عليهم أعتد و بوجودهم اكتسب قوّة

و محبة لا حدود لها إلى من عرفت معهم معنى الحياة إلى مصدر سعادتي ” إخواتي و أخواتي ” زينبات ،

محمد ، عبد الحكي ، الزهرة ، عبد الرؤوف و إلى كل أفراد عائلتي ، إلى كل أصدقائي و زملائي

إلى كل من علّمني حرفاً فصرت له ممتناً إليكم جميعاً أهدي هذا العسل .

خلود

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم "الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله"

والصلاة والسلام على سيدنا خاتم الأنبياء والمرسلين

وأطيب شكر وتقدير إلى من قال فيهما الله عز وجل:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

أهدي ثمرة جهدي الخالصة

إلى أمي وأبي الغاليين أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي الأعزاء إلى أخواتي العزيزات

إلى كل البراعم الصغيرة في العائلة

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل خريجي دفعة 2023

وإلى كل من ضحى وصبر من أجل رفع راية العلم والنجاح

وليلىة

# إهداء

الحمد لله الذي وفقنا على إتمام مسيرتنا

إلى من أفضلها على نفسي ولمر لا فلقد ضحت من أجلي , ولمر تدخر جهداً في سبيل إسعادي على  
الدوام أمي الحبيبة

نسير في دروب الحياة , ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

إلى صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة, فلم يدخل علينا طيلة حياته, والذي العزيز ومرزقه الصحة  
والعافية وأحسن عمله

إلى من تمنوا لي النجاح والنوفيق " إخواني وأخواتي " أشواق , محمد لزهرى , شرف الدين , وجدان

إلى كل من ساندني وثنى لي الخير والنجاح عائلي وأصدقائي وزملائي .

نسبته

# شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين ، نحمده سبحانه وتعالى أن أنعم علينا من فضله فأعاننا على إنجاز هذا العمل وأمدنا بالصبر وشمطنا برعايته وتوفيقه. والصلاة والسلام على الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم

نتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى أستاذنا الفاضل

"الدكتور سامر زلاسي"

الذي أشرف علينا منذ البداية ولقد كان لنصحه وإرشاده وملاحظاته ومنهجيته الفضل الكبير في إتمام هذا العمل

ولنا الشرف بأن حظينا بإشرافه على دراستنا هذه , متعه الله بالعلم الوافر والصحة دائما .

كما لا يفوتنا أن نشكر كل العمال مؤسسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي لما بذلوه من جهد في حصولنا على معلومات اللازمة لدراسة

كما نتوجه بخالص الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه , على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل وقراءته وتقييمه وعلى كل الملاحظات التي سوف تثري البحث في مختلف جوانبه.

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

## الفهرس

|     |   |
|-----|---|
| 3   | إهداء   |
| 4   | إهداء   |
| 6   | شكر وعرفان  |
| I   | الفهرس  |
| III | قائمة الاشكال   |
| IV  | قائمة الجداول   |
| V   | قائمة الملاحق   |
| VI  | ملخص الدراسة:   |
| 1   | المقدمة العامة :  |
| 7   | الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والإدارة الإستراتيجية           |
| 7   | تمهيد:  |
| 8   | المبحث الأول: إدارة التغيير   |
| 8   | المطلب الأول : مفهوم إدارة التغيير  |
| 14  | المطلب الثاني: خصائص ومجالات إدارة التغيير                                    |
| 17  | المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير                               |
| 23  | المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية             |
| 23  | المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية                      |
| 24  | المطلب الثاني: خصائص ومكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية             |
| 26  | المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية                     |
| 28  | المبحث الثالث: دور إدارة التغيير على وظائف إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية |

|    |   |
|----|---|
| 28 | المطلب الأول : دور إدارة التغيير في وظيفة استقطاب والاختيار .....       |
| 29 | المطلب الثاني : دور إدارة التغيير في وظيفة تدريب .....                  |
| 31 | المطلب الثالث : دور إدارة التغيير في وظيفة الحوافز .....                |
| 34 | خلاصة الفصل الأول : .....   |
| 35 | الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لتوزيع الكهرباء والغاز في الوادي ..... |
| 36 | تمهيد: .....  |
| 37 | المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .....                |
| 37 | المطلب الأول: عينة وأدوات جمع البيانات .....                            |
| 39 | المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .....           |
| 39 | المطلب الثالث : ثبات وصدق الأساق الداخلي للإستبيان .....                |
| 42 | المبحث الثاني : عرض النتائج الدراسة وتحليلها .....                      |
| 42 | المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة .....            |
| 44 | المطلب الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة لمحاور الدراسة .....     |
| 50 | المبحث الثالث : نتائج إختبار فرضيات الدراسة .....                       |
| 50 | المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .....            |
| 50 | المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة .....            |
| 64 | خلاصة الفصل الثاني : .....  |
| 65 | الخاتمة العامة : .....  |
| 71 | المراجع: .....  |
| 77 | الملاحق: .....  |

## قائمة الاشكال

| المقدمة العامة  |   |
|---|---|
| 05  | الشكل رقم (01) نموذج الدراسة  |
| الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والإدارة الإستراتيجية |   |
| 13  | الشكل رقم(1.1) أنواع إدارة التغيير                                      |
| 15  | الشكل رقم (2.1): خصائص إدارة التغيير                                    |
| 20  | الشكل رقم (3.1): نماذج إدارة التغيير حسب افانوفيتش IVANCEVICH وزملائه   |
| الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لتوزيع الكهرباء والغاز في الوادي   |   |
| 44  | الشكل رقم(1.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس           |
| 44  | الشكل رقم(2.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر           |
| 45  | الشكل رقم(3.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي |
| 45  | الشكل رقم(4.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراس سنوات الخبرة         |
| 46  | الشكل رقم(5.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراس المستوى الإداري      |

## قائمة الجداول

| الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لتوزيع الكهرباء والغاز في الوادي |   |
|---|---|
| 38  | جدول رقم (1.2): مقياس ليكارت الخماسي  |
| 39  | الجدول رقم (2.2): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات   |
| 40  | الجدول رقم (3.2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة  |
| 40  | الجدول رقم (4.2): يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة   |
| 41  | الجدول رقم (5.2): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول  |
| 42  | الجدول رقم (6.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس  |
| 42  | الجدول رقم (7.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر  |
| 43  | الجدول رقم (8.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التحصيل الدراسي  |
| 43  | الجدول رقم (9.2): توزيع عينة الدراسة سنوات الخبرة   |
| 44  | الجدول رقم (10.2): توزيع عينة الدراسة المستوى الإداري   |
| 45  | الجدول رقم (11.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول  |
| 46  | جدول رقم (12.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول   |
| 47  | الجدول رقم (13.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني  |
| 48  | الجدول رقم (14.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث  |
| 50  | الجدول رقم (15.2): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات  |
| 51  | الجدول رقم (16.2): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية  |
| 52  | الجدول رقم (17.2): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية ف الأولى)  |
| 53  | الجدول رقم (18.2): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية ف الأولى)  |
| 54  | الجدول رقم (19.2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة   |
| 56  | الجدول رقم (20.2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة   |
| 57  | الجدول رقم (21.2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة   |
| 59  | الجدول رقم (22.2): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الأول تبعا لمتغير الجنس   |
| 60  | متغيرات، العمر، الجدول رقم (23.2): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الإداري السلك للمحور الأول |
| 61  | الجدول رقم (24.2): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الثاني تبعا لمتغير الجنس  |
| 62  | متغيرات، العمر، الجدول رقم (25.2): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الإداري السلك للمحور الأول |

## قائمة الملاحق

| الملاحق |   |
|---------|---|
| 76      | الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين                  |
| 76      | الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان                        |
| 81      | الملحق رقم (03): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان      |
| 82      | الملحق رقم (04): نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان          |
| 83      | الملحق رقم (05): نتائج توزيع عينة الدراسة                 |
| 84      | الملحق رقم (06): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة |
| 85      | الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى     |
| 86      | الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى      |
| 87      | الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية     |
| 87      | الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة     |
| 88      | الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة     |
| 88      | الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة     |
| 89      | الملحق رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية    |

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة التغيير في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة من خلال دراسة عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي" حيث تم توزيع الاستبيان بشكل ورقي 60 استمارة لاسترجع 60 استمارة وبعد الفرز تبين أنه 60 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية وعند استرجاع الاستمارة ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS" وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تطبيق لإدارة التغيير، في المؤسسة محل الدراسة ، حسب وجهة نظر العمال لديها، كما بينت نتائج الدراسة أنه توجد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ناجحة في المؤسسة حسب وجهة نظر العمال لديها، بالإضافة أنه تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية الاستقطاب و إستراتيجية التدريب إستراتيجية التحفيز و حسب وجهة نظر العمال لديها.

### الكلمات المفتاحية :

إدارة التغيير , الإدارة الإستراتيجية , المورد البشري, إدارة الموارد البشرية ,الإستقطاب , التدريب , التحفيز .

### Abstract:

This study aims to know the role of change management in the strategic management of human resources in the organization by studying a sample of employees of the electricity and gas distribution company in the state of El-Wadi .The form was then unloaded and its data analyzed. based on the "SPSS" program. The results of the study showed that there is an application of change management in the institution under study, according to the point of view of the workers. The results of the study also showed that there is a successful strategic management of the establishment's human resources according to the workers' point of view. In addition, change management contributes to the success of the recruitment strategy, the strategy training and the motivation strategy, according to the point of view of the workers.

**The Keywords:** Change management, strategic management, human resources, human resources management.



# المقدمة العامة

## المقدمة العامة :

إن المنظمات عبارة عن النظم الاجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات وتصارع وتتكيف من ثم فإن التغيير أصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل المنظمات و لا تتغير من اجل التغيير نفسه بل تتغير لأنها جزء من عملية التطوير الواسعة و لأنها يجب عليها أن تتفاعل مع المتغيرات والمتطلبات والضروريات والفرص في البيئة التي تعمل بها للحفاظ على حيوية المنظمة وتنمية المهارات للقدرة على ابتكار كما أصبحت الموارد البشرية احد أهم عوامل التنافسية في المنظمات الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي كما أن دور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التمييز للمنظمة لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور إستراتيجي الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة و كفاءة ومعرفة وعليه ظهرت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لكي تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية .

وما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل التالي:

### ● الإشكالية :

ما هو اثر إدارة التغيير في نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمدى توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ؟

للإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية، نعمل على تجزئتها إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي تمس الجوانب الأساسية وتتضمن تفصيلا في تناول متغيرات الدراسة. ويمكن إثارتها من خلال التساؤلات التالية:

- ما هو واقع إدارة التغيير، في المؤسسة محل الدراسة ، من وجهة نظر عمال المؤسسة؟
- ما هو واقع إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، حسب وجهة نظر العمال؟
- ما هو دور إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية الاستقطاب حسب وجهة نظر العمال؟
- ما هو دور إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية التدريب حسب وجهة نظر العمال ؟
- ما هو دور إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية التحفيز حسب وجهة نظر العمال ؟

• فرضيات الدراسة :

تبنينا في معالجة هذه الإشكالية، مجموعة من الفرضيات وهي:

1. الفرضية الرئيسية الاولى:

تساهم إدارة التغيير في نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمدرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؟ حسب وجهة نظر العمال.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك تطبيق لإدارة التغيير، في المؤسسة محل الدراسة ، حسب وجهة نظر العمال لديها .
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ناجحة في المؤسسة حسب وجهة نظر العمال لديها.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية الاستقطاب حسب وجهة نظر العمال لديها.
- الفرضية الفرعية الرابعة: تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية التدريب حسب وجهة نظر العمال لديها.
- الفرضية الفرعية الخامسة: تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية التحفيز حسب وجهة نظر العمال لديها.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا تعزى فروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو مساهم إدارة التغيير في نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمدرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؟ الى المتغيرات المعلمية(العمر، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الاداري)، حسب وجهة نظر العمال لديها.

وتتفرع عنها فرضيتين فرعيتين هما:

- الفرضية الفرعية الأولى:

لا تعزى الفروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو واقع إدارة التغيير إلى المتغيرات المعلمية، (العمر، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الإداري)، حسب وجهة نظر العمال في مؤسسة سونلغاز.

- الفرضية الفرعية الثانية:

لا تعزى الفروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو واقع إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى المتغيرات المعلمية، (العمر، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الإداري)، حسب وجهة نظر العمال في مؤسسة سونلغاز.

• أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في الوقوف على دور إدارة التغيير في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الذي يتضمن عناصر (الإستقطاب ، التدريب ، التحفيز). وانطلاقا من هذا الهدف الرئيسي نستطيع الوقوف أيضا على مجموعة من الأهداف الفرعية المنبثقة عن الهدف الرئيسي والمتمثلة في:
- محاولة إبراز أهمية إدارة التغيير في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في للمنظمة .
  - الوقف على أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع و إلقاء الضوء على علاقة التي تربط إدارة التغيير و إدارة إستراتيجية للموارد البشرية.
  - اقتراح جملة من التوصيات في ضوء النتائج التي ستسفر عنها الدراسة والتي تساعد على تطوير وتحسين دور إدارة التغيير في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

• أهمية الدراسة:

ويمكن إبراز أهميتها من خلال النقاط التالية:

- الاهتمام أكثر بالتغيير في المؤسسة وإدارتها، لأنها ضرورة حتمية في ظل الاقتصاد المبني على التغيير.
- إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول موضوع دور إدارة التغيير في الإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة .
- دور الذي تلعبه إدارة التغيير في إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للمنظمة .
- الأهمية الذي يكسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الحالية والذي سيستدعي الاهتمام إدارة التغيير والإدارة الإستراتيجية والمورد البشري الذي يعتبر كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات.

• مبررات اختيار الموضوع:

هناك العديد من الاسباب والمبررات التي دفعتنا نحو اختيار هذا الموضوع، واختيار المؤسسة محل الدراسة الميدانية من اهمها:

1. مبررات اختيار موضوع البحث :

وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب نوجزها في مايلي:

- أن الموضوع منصب في مجال تخصصنا
- الرغبة الذاتية في تناول موضوع إدارة التغيير والإدارة الإستراتيجية

- حادثة موضوع إدارة التغيير واحتلاله لصدارة الأحداث سوى في الكتابات العلمية والمقتنيات العلمية  
2. مبررات اختيار مؤسسة سونلغاز محلا للدراسة:

ولقد كان اختيارنا مؤسسة سونلغاز باعتبارها من المؤسسات الرائدة في هذا القطاع بالجزائر.

• **حدود الدراسة:**

ويمكن إبراز حدود هذه الدراسة في مايلي:

- **الحدود البشرية:**

تتعلق بجميع العمال في مؤسسة ، وفي مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

- **الحدود المكانية:**

ترتبط الدراسة الميدانية مؤسسة سونلغاز: " مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي "

- **الحدود الزمنية:**

تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر نوفمبر 2022 إلى غاية شهر ماي 2023 أما فيما يتعلق بتوزيع

الاستبيان فقد تم في الفترة من 2023/05/14 إلى 2023/05/16

- **الحدود الموضوعية:**

ركزت هذه الدراسة على دور إدارة التغيير في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة.

• **منهج الدراسة:**

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية ودراسة الفرضيات الموضوعية استخدمنا خلال هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي اعتمادا على توجه إبستمولوجي من مدخل تفسيري ووضعي *Positiviste* واستنادا من خلاله على نموذج الافتراض الاستنباطي *Hypothético-déductif*<sup>1</sup> وتم استعنا بالبحوث المتوفرة في الكتب، المذكرات، رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، الملتقيات العلمية، و المجالات ،كان الاعتماد بالأساس على الاستمارة، ثم قمنا بترجمة وتحويل البيانات التي تم جمعها من أداة البحث الأساسية وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية، *SPSS*. إلى جانب القيام ببعض التحليل الإحصائية باستخدام التكرارات ومعامل الارتباط واختبار *T*، ومستوى الدلالة، والانحدار الخطي مع تحليل نقدي متمثل في إعطاء الطالب لرأيه بناء على المصادر المتوفرة لديه ومدعوما بالأدلة والشواهد.

• **هيكل الدراسة:**

تمت معالجة هذا الموضوع من خلال فصلين :

<sup>1</sup> Raymond-Alain Thiéart et coll. *Méthodes de recherche en management* .Edition DUNOD. Paris. 1999 .P :141

- **الفصل الأول :** يتضمن الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والعلاقة بينهما وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث , تناول المبحث الأول إدارة التغيير أما المبحث الثاني فقد تناول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في حين أشرنا من خلال المبحث الثالث إلى دور إدارة التغيير في الإستراتيجيات الموارد البشرية.

- **الفصل الثاني :** الدراسة الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي ويتضمن الربط النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة من خلال المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أما المبحث الثاني فقد تضمن عرض نتائج الدراسة وتحليلها أما المبحث الثالث فتمثل في نتائج إختبار فرضيات الدراسة .

• **صعوبات البحث:**

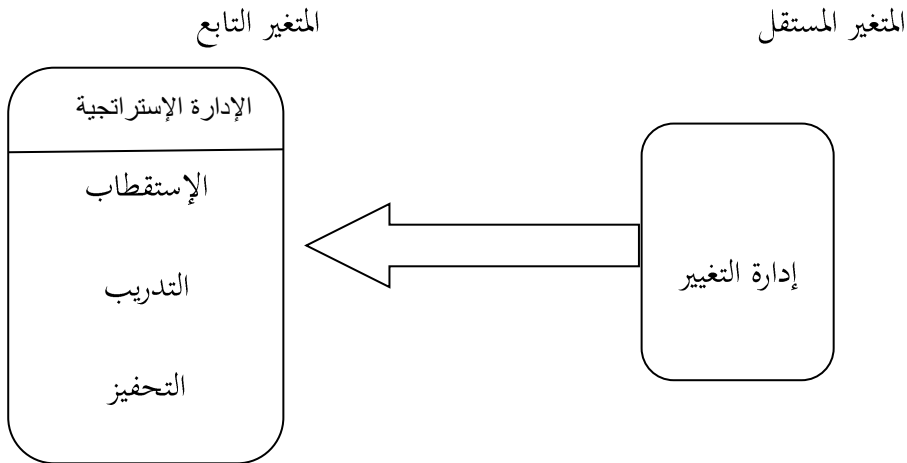
- هو عدم التحكم الكامل في برنامج SPSS

- شح وقلة الدراسات التي تتناول كلا من المتغيرين إدارة التغيير والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

• **نموذج الدراسة :**

من خلال مراجعة الأدبيات البحثية والأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة , يمكن أن نبين هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبات

## الفصل الأول :

الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والإدارة الإستراتيجية

## تمهيد:

يعد التغيير مسألة أساسية في كل منظمة أو دولة وفي مختلف مفاصلها الإدارية , وهو العنصر الحتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري, لذلك أصبح على المنظمة تبني عملية التغيير وتحسيدها على أرض الواقع وتحقيق النتائج المرجوة, فنجاح عملية التغيير مرهون بمدى وضوح أهدافه والمشاركة في تنفيذه من قبل الإدارة والعاملين , لذا فالتغيير التنظيمي يحتاج أولاً إلى التغيير الأفراد وذلك من خلال الإدارة الإستراتيجية المطبقة للمورد البشرية التي تقوم ببناء استراتيجياتها ( الاستقطاب, التدريب, الحوافز), وممارستها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تنسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيقها , وذلك لتسيير عملية التغيير بفعالية .

وهذا ما نستعرضه في هذا الفصل وفقاً مايلي:

### المبحث الأول: إدارة التغيير

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الثالث: دور إدارة التغيير في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

## المبحث الأول: إدارة التغيير

يعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية المتداولة على نطاق واسع في المؤسسات الاقتصادية, حيث أن القائمين على تنفيذه يركزون من خلاله على تحويل مؤسساتهم من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل. وهذا الأمر لا يتم من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقدم على أي عملية تغيير مؤسساته, الهدف منها نمو و استمرار المؤسسة بالدرجة الأولى.

### المطلب الأول : مفهوم إدارة التغيير

#### أولاً: مفهوم إدارة التغيير

اختلف الباحثون في وضع مفهوم موحد لإدارة التغيير, ويرجع بسبب ذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها, ولاختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذه الظاهرة , بحيث تطرقنا إلى ما يلي:

تعريف ستيف سميث لإدارة التغيير: عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية التغيير المراد إحداثه.<sup>1</sup>

تعريف الدكتور سعيد عامر: إدارة التغيير هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة , التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور, في جوانب الحياة المادية وغير الأفكار, والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها, من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود.<sup>2</sup>

كما عرفها محمد العطيّات بأنها : " عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي, عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه, من خلال تطوير الأعمال والسلوك, وإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد حسين: إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات , العربي للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, القاهرة, مصر, ديسمبر 2020, ص 25.

<sup>2</sup> بماء الدين المنجي العسكري, انعام الحيايلى, إدارة التغيير في منظمات الأعمال, مركز الكتاب الأكاديمي, الطبعة الأولى, عمان, الأردن, 2015, ص 29.

ويعرفها رونبسون على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى الوضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة, أي هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة , ومنع التراجع وإزالة الصدا وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح, أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.<sup>2</sup>

وعرفها علي السلمي على أنها : " إحداه تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين: ملاءمة أوضاع التنظيم. أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها".<sup>3</sup>

وإدارة التغيير هي عملية الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين , تتم من خلالها عمل تغييرات في نظام معين , حيث يتم تنفيذ هذه التغييرات بطريقة يمكن التحكم بها عن طريق إتباع إطار ونموذج محددين, ويتم إجراء ذلك بأسلوب منظم وبأقل مضايقة أو إزعاج . والتغيير ببساطة هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه.<sup>4</sup>

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول بأن إدارة التغيير هي عبارة عن عملية تتولاها قيادة التغيير بهدف تجاوز الوضع الحالي الغير المرغوب فيه , إلى أفضل وأحسن وضع وذلك باستخدام أفضل الطرق بكفاءة وفعالية وبأقل درجة ممكنة من التكاليف لتحقيق وبلوغ أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيبيات, إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون, دار الحامد للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان, الأردن, 2006, ص94.

<sup>2</sup> تواتي إبراهيم العروسي و آخرون, أثر إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير(دراسة حالة بلدية الرقيبة ولاية الوادي),مذكرة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير, جامعة حمى لخضر الوادي , 2022, ص 16.

<sup>3</sup> جريفيلي منصور و رقاني سليمان, دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية , مذكرة ماجستير أكاديمي ,قسم العلوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة العقيد أحمد دراية, أدرار, 2019 , ص 7.

<sup>4</sup> رنجي مصطفى عليان , إدارة التغيير , دار صفاء للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى 2015م/ 1436هـ, ص 37.

## ثانيا : أهمية إدارة التغيير

تجدر الإشارة أنه عند الحديث عن التغيير, فإن المقصود به هو التغيير الشامل والمتكامل الذي يتسع ليشمل كافة مجالات المنظمة. من هنا يتبين أن هذه الأخيرة بحاجة إلى إدارة واعية لتحقيق هذا التغيير, الذي تظهر أهميته في جوانب عديدة نذكر منها مايلي:

1. **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** حيث تمكن أهمية التغيير في داخل المؤسسة إلى الحاجة إلى التجديد والحياة, فتظهر روح المبادرة, وتختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يحدد من الإبداع والابتكار.<sup>1</sup>
2. **تنمية القدرة على الابتكار:** فالتغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف, أو التعامل السلبي بالرفض, وكلا النوعين من التعامل يدفع إلى إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة, ومن ثم يعمل على التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب, وفي الشكل وفي المضمون.<sup>2</sup>
3. **إزكاء الرغبة في التطوير:** يحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير, وتحسين العمل, وذلك من خلال عدة جوانب:

✓ عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

✓ عمليات التجديد والتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل

✓ التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجية

جديدة ومنتطورة, إن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

4. **التوافق مع المتغيرات:** وينظر أيضا إلى أهمية التغيير لتوافقها مع التكنولوجيا وعمولة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها, فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذه التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه, فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم

<sup>1</sup> بلحسين لندة, دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية, مذكرة ماجستير, جامعة المسيلة, 2013, ص 52.

<sup>2</sup> جعفر خانو الزيري, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, دار المنهج للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى 2020م/1441هـ, عمان, ص 45.

والمبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي, وإدارة التغيير هي النواة والحلقة المفقودة وكذلك التغيير في المؤسسات التعليمية العالي, حيث نجد انو لا بد من التغيير لتوافق مع التغيير المتواصل.<sup>1</sup>

### ثالثا : أنواع التغيير

يمكن تقسيم التغيير إلى عدة أنواع كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1. حسب مدى التغطية :

✓ **تغيير كلي** : وهو يشمل نظام بكامله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع أو الأفراد, وهو بهذا الشكل عبارة عن التغيير الكلي , إن اللجوء إلى التخصص أو الاندماج , أو الجودة الشاملة هو مثال لتطور الكلي.

✓ **تغيير جزئي** : وهو يشمل عناصر أو احد الأنظمة أو بعض الأنظمة , وهو بهذا الشكل يمثل التغيير الجزئي , فمحاولة تدريب العاملين في إحدى الأقسام أو إجراء حركة تنقلات داخل الإدارة, أو تحديث تكنولوجيا في إحدى الإدارات هو نوع من التغيير الجزئي.

#### 2. حسب ما يتم تغطيته :

✓ **كل المنظمة** : مثل الاندماج والاستحواذ وإعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة, وإدارة الجودة الكلية .

✓ **إدارة أو قسم** : حين ما تعاني إحدى الإدارات فشلا (مثل إدارة الإنتاج) يعاد النظر إليها كليا , فقد يعاد تنظيمها أو تفتيتها أو دمجها أو تنشيط فرق العمل فيها .

✓ **مصنع** : بسبب فشل ذريعة أو حريق أو كارثة يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه, حيث يعاد بناؤه أو يعاد تحديث التكنولوجيا فيه أو تقليل عمالته, أو غلقه للأبد.

✓ **أفراد**: كتطوير المهارات الشخصية والسلوكية والفنية والإدارية لأفراد مصنع معين, وتعتبر برامج تدريب مختلف أنواعها مثال مهم في هذا المجال, كما تعتبر قرارات الترقية والنقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد.

<sup>1</sup> إبراهيم عز الدين الطقز, إدارة التغيير والتحديات في المؤسسات, مجلة العربية لنشر العلمي, العدد السادس والعشرون 2020, ص358-359.

<sup>2</sup> ذبيح أحمد هشام , تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة) مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير, تخصص إدارة إستراتيجية, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة محمد بوضياف مسيلة, 2018, ص12.11.

### 3. حسب درجة الهيكلية :

✓ **تغيير هيكلية** : أي محدد الشكل , ومحدد النتائج ومحدد في التدخلات وفي باقي عناصر التطوير أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات , وموزعة في مسؤولياتها على أطراف مختلفة, ولها جداول زمنية, ومميزات للصرف.

✓ **تغيير عفوي** : هو تطوير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء, ويحدث دون تدخل يذكر , ويتم بأنه يحدث من داخل المنظمة, ولتحمس بعض المسؤولين وبشكل رسمي تقريبا.

### 4. حسب سرعة والتطوير:

✓ **تغيير تدريجي** : وهو تطور بطيء وتراكمي يترك الفرصة لتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً. وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد, حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة.

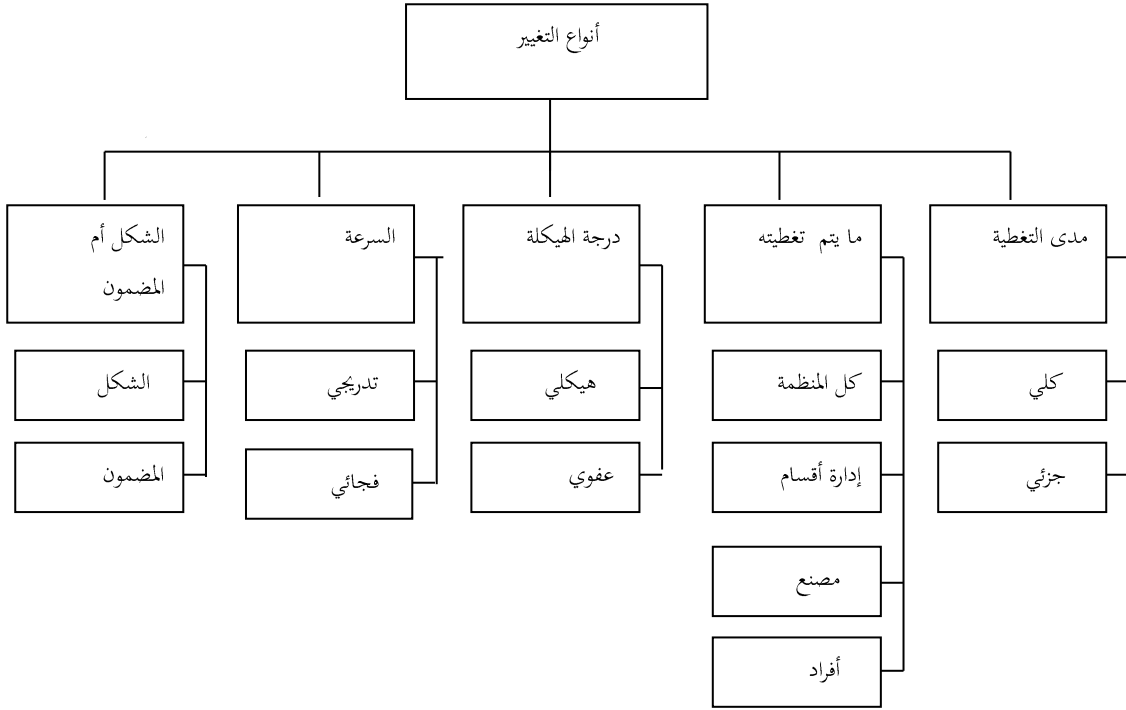
✓ **تغيير فجائي وثورى**: وهو تطور سريع ومتلاحق وفجائي , ويرى البعض أن لطمه على الوجه تفتيق المنظمة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى و أن التطور البطيء قد يعطي فرصة لقوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات , وانه يجب تفويت الفرصة عليهم.

### 5. حسب الشكل أو المضمون :

✓ **تغيير شكلي** : ويهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنظيمها بشكل سليم. فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها, أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطوير شكلي أو إجرائي ويبقى الحال كما هو عليه .

✓ **تغيير في المضمون** : ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء. فوضع خطط إستراتيجية تهتم بالمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون, ويتدربون عليها , ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها , ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.

### الشكل رقم(1.1) أنواع إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبات من خلال النتائج المتوصل إليها

### ربعاً: أهداف إدارة التغيير

من أهداف إدارة التغيير ما يلي<sup>1</sup>:

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 وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
6. بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة .

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة, اتجاهات حديثة في إدارة التغيير, دار الراية, 2012, ص21.

7. تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية .

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

## المطلب الثاني : خصائص ومجالات إدارة التغيير

### أولاً: خصائص إدارة التغيير

إن إدارة التغيير تتميز بعدد من الخصائص الهامة لا بد من إدراكها, ويمكن إجمالها في عشرة نقاط:<sup>1</sup>

1. **التكامل أو التوافقية** : تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة, وإشباع حاجاتها لأن عملية التغيير تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة والقوى العاملة.

2. **المشاركة**: لتكون إدارة التغيير بيئة آمنة وتضمن إستمراريتها, فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام وضمن ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.

3. **الواقعية**: إن المنظمة عليها أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة.

4. **القدرة والفاعلية**: إن النجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة, و إجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.

5. **الشرعية القانونية**: لا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير, كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع, وتتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.

6. **الإصلاح**: إن من مهام عملية التغيير الإصلاح: أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة, وذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضرها, والسعي للإصلاح كل ما طرأ عليها من إختلالات.

<sup>1</sup> جمال عبد الله محمد, إدارة التغيير والتطوير التنظيمي , دار المعتر للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان, 2015, ص 50.52.

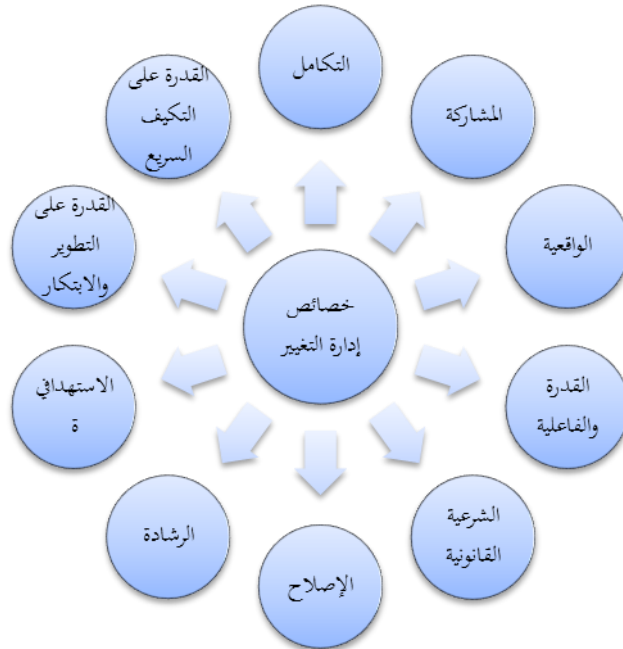
7 . الرشادة أو المسؤولية: هو مستوى الإدراك العميق, لما سينجر عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف, أي أن التغيير يجب أن يوفر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.

8 . الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً, بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة وأهداف محددة, ومنا هنا فإن إدارة التغيير تسعى لتحقيق هدف وغاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.<sup>1</sup>

9 . القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير التنظيمي, فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل على نحو الارتقاء والتقدم و إلا فقد مضمونه.

10 . القدرة على التكيف السريع مع الإحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث, ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة .

### الشكل رقم (2.1): خصائص إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبات حسب النتائج المتوصل إليها

<sup>1</sup> بوظيفة صورية, دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الصناعية الجزائرية, مذكرة ماجستير, جامعة مسيلة , 2011, ص 14.13.

## ثانيا:مجالات التغيير

تستطيع المنظمة أن تتبع مناهج للتغيير وتتمثل في :<sup>1</sup>

❖ التغيير التكنولوجي: والذي يشمل الأدوات والمعدات والطرق والأساليب.

❖ التغيير التنظيمي : والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها.

❖ التغيير الإنساني : وهو الذي يتعلق بتغيير في أفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم و دوافعهم وطموحاتهم.

❖ التغيير في العمل: أو التغيير الواجبات الوظيفية , إما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما.

ولابد الإشارة إلى أن هذه المجالات متداخلة مترابطة, وأن واحداً منها يؤثر في الأخرى ويتأثر بها .

## المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير

### أولا: نماذج إدارة التغيير

عملية إدارة التغيير عملية معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة, ولابد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها وسنعرض بعض النماذج المشهورة التي تقدم صوراً مختلفة لمراحل إدارة التغيير:<sup>2</sup>

### أولاً: نموذج لوين Low in:

يعتبر هذا النموذج أول من نظر إلى التغيير التنظيمي نظرة كلية وليست جزئية , ويعتبر التغيير عملية مخططة يمر بثلاث مراحل هي :

1. مرحلة إذابة الجليد: يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد, وبالتالي إيجاد الدافعية والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة.

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيبي: إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين, دار الحامد للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان. الأردن, 2010, ص 102.

<sup>2</sup> عبد الله حسن عواد, إدارة التغيير, الطبعة الأولى, 2018, دار الجندارية للنشر والتوزيع , ص 4238.

**2 مرحلة إدارة التغيير :** في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكا جديدا يؤدي عمله بطرق جديدة , مما يعني تعديل فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي .

ويحذر لوين من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي إلى الفشل بسبب عدم الشعور الأطراف بالحاجة إلى التغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاومة للتغيير .

**3 مرحلي الاستقرار وإعادة التجميد:** يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية , كما تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره.

كما توصل لوين إلى خطوات لأي عملية تغيير أو تطوير تنظيمي هي:

✓ تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة

✓ استشارة خبير تطوير تنظيمي

✓ جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها

✓ تعريف المنظمة بنتائج التشخيص

✓ وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها.

✓ إحداث التغيير المتفق عليه

✓ تقويم النتائج

**ثانيا : نموذج كوتر**

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمتخصص في مجال القيادة في الأعمال أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة وهو أمر لا يحمد عقباه , ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات .

يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي:

**1. إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير:** يرى كوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي

للتغيير لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو وسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد.

## 2. بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام

التغيير وتوجيهه في مراحل المختلفة, ومن أهم سمات ذلك التحالف:

✓ إشراك أفراد منسجمين فيما بينهم.

✓ توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف

✓ الاشتراك في الهدف من التغيير

## 3. تطوير رؤية و إستراتيجية: حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير لأسباب التالية:

✓ توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.

✓ الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير.

✓ الرؤية تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير.

## 4. توصيل رؤية التغيير: يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية و إستراتيجية التغيير إلى

الجميع, و لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:

✓ استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة وتوضيح الأمور بكل صراحة.

✓ الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية

✓ تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير

✓ ضرب المثال والقدوة من طرف القائد.

## 5. تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل: يرى كوتر أن التغييرات المطلوبة يجب أن

يشارك فيها جميع الأطراف, وإشراك كافة الأفراد في عملية التغيير يجب إتباع الخطوات التالية:

✓ الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد

✓ إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية

✓ الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين

✓ فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي إلى حلول تخص الأفراد

6. تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: للتأكيد على أن عملية التغيير تحقق أهدافها , يجب وضع

مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب, حيث يجب:

✓ أن يلمس الموظفون تلك المكاسب.

✓ أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد.

✓ أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه

يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال:

✓ توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.

✓ التدليل على نجاح الرؤية الجديدة وإمكانية تطبيقها في الواقع

✓ التقليل من مقاومة التغيير

✓ تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير.

✓ تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال

7. تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير: مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير

على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير, كما يرى عدم المبالغة في

الاحتفال للإنجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب, فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم

يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.

8. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: إن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط

سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.

ولترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الأسس أهمها:

✓ ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير

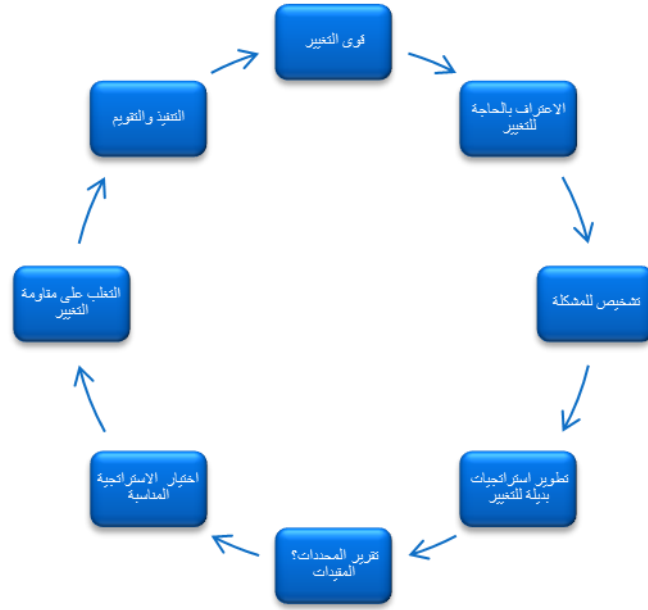
✓ الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم

✓ إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة

✓ ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة

ثالثا نموذج افانوفيتش **IVANCEVICH** وزملائه: وهو نموذج مستمد من نموذج ليفن كيرت الذي يعتبر الإطار العام لجميع النماذج التي جاءت بعده, ويعتبر هذا النموذج أكثر تفصيلا ووضوحا لإدارة عملية التغيير, التي تعتبر عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي كما يتضح من الشكل رقم 1 التالي:

الشكل رقم (3.1): نماذج إدارة التغيير حسب افانوفيتش **IVANCEVICH** وزملائه



المصدر: حسين حريم, إدارة المنظمات : منظور كلي, دار الحامد للنشر والتوزيع, ط1, عمان , الأردن, 2003, ص 379.

### ثانيا: إستراتيجيات إدارة التغيير

توجد عدة استراتيجيات لإعادة بناء إدارة التغيير وهي التي تتولى القوى المسؤولة عن التغيير في تنفيذها, ومن أهم هذه الإستراتيجيات نذكر مايلي:

#### • إستراتيجية الارتقاء والنمو :

وتتبنى فلسفة التغيير التدريجي وتستهدف إقامة المزيد من التغيير والتطوير والتجديد, وهي عملية مرحلية ومنتالية من الإصلاح.

● إستراتيجية التجديد التنظيمي:

وتقوم على أساس تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي وحده دون غيره من المجالات الأخرى, انطلاقا من أن تجديد التنظيم هو الأساس.<sup>1</sup>

● إستراتيجية الإقناع:

تقوم على استخدام العقلانية والمنطق لإقناع الأفراد بضرورة التغيير بتقديم كافة المعلومات الدالة على رفع الواقع الحالي وتوضيح الهدف من العملية التغييرية ومنافعها للمؤسسة والأفراد.<sup>2</sup>

● إستراتيجية الهيمنة :

وتقوم على أساس الاستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الإداري في مراحلها السابقة, والاستفادة منها في جذب مجموعة من المزايا الأخرى بقصد تحقيق التفرد والتميز على الآخرين في نفس المجال.

● إستراتيجية السلطة :

وتتخذ من السلطة والقوانين واللوائح أدوات لفرض التغيير بالقوة القانونية, وتأمين حركة سيره وتقدمه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمين زويوش, دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير (دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الأوراس), مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير, تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2015, ص 82.

<sup>2</sup> بوهلال فاطيمة, إدارة التغيير الإستراتيجي, مطبوعة محاضرات موجهة لسنة ثانية ماستر, جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر, 2020. ص 53.

<sup>3</sup> أميرة قدور, دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير, مذكرة ماستر أكاديمي, تخصص إدارة أعمال المؤسسة, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة أم البواقي, 2017, ص 34.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

سنترك في هذا المبحث إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أهميتها، أنواعها وأهدافها، خصائصها ومكوناتها وكذا الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

#### أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

"هي عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية"<sup>1</sup>.

في الوقت الحالي اتجه تعريف الإدارة الإستراتيجية لدى منظمات الأعمال على أنها: "عملية إتخاذ القرارات الفعالة لتخصيص وإدارة موارد المنظمة، من خلال تحليل العوامل البيئية من أجل تحقيق رسالة المنظمة والوصول إلى الغايات و الأهداف المنشودة"<sup>2</sup>.

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عملية تتضمن إستخدام مفاهيم التقويس لتطوير إستراتيجيات الموارد البشرية، المدججة عموديا مع إستراتيجية العمل وأفقيا بعضها مع بعض.

تعرف هذه الإستراتيجيات بالنوايا والخطط المرتبطة بإجراءات المؤسسة ككل مثل الكفاءة التنظيمية وبجوانب أكثر تحديدا لإدارة الأفراد مثل أصل الموارد، التعلم، التطوير، المكافأة وعلاقات الموظفين<sup>3</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها: "الإلتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بيه عبد الرحمان، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2019، ص17.

<sup>2</sup> عبد الحكيم قاضي، دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي للإسمنت بالجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريج، الجزائر، 2022، ص22.

<sup>3</sup> مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2020، ص50.

<sup>4</sup> سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد السابع، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017، ص305.

ونستخلص من خلال التعاريف السابقة أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المنظمة، وهي تشمل على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمور الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، كما أنها تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

هي عبارة عن نظام يهدف إلى تحقيق الإستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية من خلال إعتماد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل.

### ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في:<sup>1</sup>

- تخصيص الموارد البشرية ووضع الأولويات بالنسبة للأنشطة والبرامج.
- تحقيق التكامل بين نظام الموارد البشرية والأنظمة الأخرى.
- تحقيق التدريب المستمر وتنمية الابتكار.
- تحسين وتطوير الأداء والسلوك التنظيمي للمنظمة.
- جذب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.
- تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتماشى مع الظروف البيئية و إستراتيجية المنظمة.
- العمل على تدعيم المزايا التنافسية الخاصة بالمنظمة وعوامل نجاحها.

### المطلب الثاني: خصائص ومكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

#### أولا: خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> بسعيد أسامة نبيل، واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دراسة حالة رئاسة جامعة تلمسان 2015، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "ل م د" في إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2015، ص 82.

<sup>2</sup> بيه عبد الرحمان، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

2. النظر للموارد البشرية بإعتبارها موردا إستراتيجيا.
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 بإعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

### ثانيا: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في:<sup>1</sup>

- 1- **التصميمات والهياكل التنظيمية:** والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية، وتحليل ووصف الوظائف و أسلوب إتخاذ القرار والتوجه السوقي.
- 2- **الإختيار والتوظيف:** وتضم معايير الإختيار، والتخطيط الإستراتيجي، وإختيار المديرين والقيادات.
- 3- **التدريب والتنمية:** وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الإحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
- 4- **إدارة الأداء:** وهذا من حيث الإتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرض تحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.
- 5- **منظومة التعويضات:** وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية والإيجابية، المادية و المعنوية وأساليب دفع الأجر والتعويضات المادية و المعنوية الأخرى.
- 6- **برامج تحسين الإنتاجية:** وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة الشاملة في المصادر، المدخلات و النتائج، الإستخدامات، البيئة، الإدارة والتحسينات المستمرة والمقارنات التطويرية مع المنافسين.
- 7- **علاقة العمل:** وتشمل درجة الإلتزام بتطبيق قوانين العمل، التأمينات الإجتماعية والمعاشات، العلاج والدواء وتحقيق الرضا الوظيفي.
- 8- **كفاءة الصحة المهنية:** وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل و الأمراض.

<sup>1</sup> بن خوذة أيوب، بن إبراهيم العيد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في الإستراتيجية العامة للمنظمة (دراسة حالة بلدية بن عبد المالك رمضان)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2020، ص24.

### المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن الانتقال من المفهوم التقليدي لإدارة الأفراد إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يبين أن عالم الأعمال اليوم واع بأهمية الدور الحيوي لهذه الإدارة في حياة المؤسسة، وكذلك بتعدد هذا الدور مما يتطلب من القائمين به إمتلاك مستوى معين من المعارف وضرورة إحترافيتهم.<sup>1</sup>

فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهامها روتينية بل أصبحت لها أبعاد إستراتيجية مختلفة على ما كانت عليه، وذلك نتيجة للتحديات التي واجهتها ومن بينها التغيرات التكنولوجية التي تجاوز دورها في تطوير المؤسسات إلى المورد البشري حيث أصبح نجاح وفعالية المؤسسات المعاصرة يعتمد على المورد البشري الذي هو أساس خلق القيمة المتمثلة بالمنتجات المناسبة التي تحقق رضا الزبائن وتعزز من سمعة ومكانة المؤسسة.

من هذا المنطلق كان لزاما تغيير النظرة إلى وظيفة الموارد البشرية من كونها وظيفة إستشارية تهتم فقط بتحديد أجور وإجازات العاملين أو من كونها فقط تقوم بتعديل تصرفاتها وممارساتها كردود أفعال تتناسب مع إستراتيجية المؤسسة إلى النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها شريك متساوي في عملية التخطيط الإستراتيجي، وبهذه النظرة لن تقتصر وظيفة الموارد البشرية على مجرد التكيف مع متطلبات العمل، بل تتحول إلى شريك متكافئ في بناء وتحقيق إستراتيجية المؤسسة إذا هذه حقيقة لا تغيب على أي أحد، فما دام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلال المورد البشري، حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة وآلات تكنولوجية حديثة، فإن هذا الأخير هو الذي سيشغلها ويستخدمها.<sup>2</sup>

لقد تغير الدور التقليدي الذي كانت تلعبه إدارة الموارد البشرية بعد أن كانت تهتم بإدارة العمليات التنفيذية، أصبحت تقوم بالدور الإستراتيجي الذي يشتمل على الجوانب التالية:<sup>3</sup>

- دراسة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة والداخلية المتعلقة بنظام الموارد البشرية.
- وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية.
- تحقيق التكيف لنظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.
- تحقيق التكامل والتوافق لإستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

<sup>1</sup> رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014، ص44.

<sup>2</sup> سامي بودبوس، خالد زهول، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>3</sup> بسعيد أسامة نبيل، مرجع سبق ذكره، ص79.

- إتخاذ القرارات طويلة الأجل.

### المبحث الثالث: دور إدارة التغيير على وظائف إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن وظائف إدارة الموارد البشرية وهي تصميم العمل وتوصيف الوظائف, تكوين الموارد البشرية, التحفيز, تقييم الأداء, علاقات العمل, التعويضات ( تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمن تقريبا إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية, فرضتها طبيعة التغييرات والتحويلات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى وإستراتيجيتها, والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية , والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بالمنظمات, وهذا التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية, فرضت عليها تحولات إستراتيجية نوجزها فيما يلي:

#### المطلب الأول : دور إدارة التغيير في وظيفية استقطاب والاختيار

##### أولا : مفهوم الاستقطاب والاختيار

#### 1. تعريف الاستقطاب:

يقصد بها تلك المبادئ والأساليب التي تتبعها الإدارة العليا المسؤولة لضمان الحصول على النوعية المطلوبة من الأفراد. وعملية استقطاب هي أساس نشاط إيجابي تتوجه به الإدارة إلى الأسواق العمل محليا خارجيا للتعرف على المعروض من الموارد البشرية وفرز المصادر الأقرب إلى أن تتوافر لها النوعيات المطلوبة لها, ثم التعامل على الاقتراب من تلك المصادر وإقامة علاقات واتخاذ إجراءات حث الأفراد على السعي إلى طلب العمل<sup>1</sup>.

و يعتبر الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة , ففي الوقت التي تمارسها المؤسسة للبحث عن المرشحين. يمارسها الفرد للبحث عن المؤسسة , لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المؤسسة والمؤسسة عن الفرد, تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني بأن الاستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.

تقوم المؤسسات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية , ومنه ما يسمى بقسم التوظيف حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة , وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين , أما في المؤسسات الصغيرة فقد

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية, دار غريب للطباعة وللنشر , القاهرة , مصر, 1977,ص221.

تسند عملية الاستقطاب إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة أو قد يقوم بها المديرون التنفيذيون بأنفسهم مع الاشتراك مع مدير الموارد البشرية , أو الممارس لوظيفة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

## 2 تعريف الاختيار:

هو العملية التي بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم قدرات وموصفات لازمة لشغل المنصب , وهناك العديد من الطرق والإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار ( طلب التوظيف, المقابلة, الاختبارات, الفحوصات الطبية).<sup>2</sup>

## 3 أهمية الاستقطاب:

ترجع أهمية الاستقطاب إلى:<sup>3</sup>

- توفر الأساس لعمليتي الاختيار والتعيين , فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة وفعاليتها ومستوى أدائها , كما تنعكس فعالية هذه العملية على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو الوظائف وبالتكلفة المناسبة ؛
- توفر مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبالتكلفة المناسبة ؛
- تسهم في فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم, مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين؛
- تسهم في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة , وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمؤسسة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة .

## ثانيا: دور إدارة التغيير في وظيفة الاستقطاب والاختيار

بالنسبة للاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار, فتبنى على أساس استقطاب واختيار المورد البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانات , والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل

<sup>1</sup> مهني أشواق , مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ,دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم , تخصص علوم التسيير , جامعة محمد خيضر, بسكرة , 2018, ص3635.

<sup>2</sup> عيود الزيتوني, دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية , جامعة محمد أمين دباغين سطيف2, أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم , فرع علوم الاجتماع , تخصص إدارة الموارد البشرية , 2020, ص76.

<sup>3</sup> مهني أشواق , مرجع سابق, ص 3736.

المنظمة, فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل , وضمن الفريق يمارس الفرد مهاماً متعددة ويتبادل الأعمال مع زملائه أعضاء الفريق , وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي, حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناء على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنوات عديدة, دون التغيير أو تطوير يواكب التغييرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواءً للوظيفة أو المورد البشري,<sup>1</sup> أما الآن أصبحت الموارد البشرية المطلوبة تتصف بالقدرة على التعامل والتفاعل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي, هذه الاتجاهات الحديثة التي جعلت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج جديدة لاستقطاب هذه النوعية من الموظفين وتستخدم تقنيات حديثة في عملية الانتقاء للكشف عن وجود المهارات المتعددة لدى هذه الموارد.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: دور إدارة التغيير في وظيفة تدريب

### أولاً : مفهوم التدريب

#### 1. تعريف التدريب:

هو عملية مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو مجموعة لتحسين الأداء وكتسبهم الخبرة وللمنظمة خلق فرص مناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع أفاقهم وصقل مهاراتهم وقدرتهم عن طريق التحفيز المستمر . وبالتالي يعتبر التدريب مصدر هام من مصادر تطوير وتنمية الكفاءات الموارد البشرية داخل المنظمة مما يساعد على تحسين أسلوب العمل وبالتالي تحقيق أهداف.

#### 2 أهمية التدريب :

تتجلى أهمية التدريب من خلال :

<sup>1</sup> بوحديد ليلي ,محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية , مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ل م د, تخصص تسيير الموارد البشرية , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة باتنة 1. الحاج لخضر , 2019, ص 63.

<sup>2</sup> حرز الله محمد لخضر, دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية ( دراسة حالة مؤسسة صناعية الكويل ENICAB بسكرة) مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسة , تخصص إدارة الموارد البشرية , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة محمد خيضر بسكرة , الموسم الجامعي 2015 , ص 59.

- يضمن التدريب أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- يوفر التدريب الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
- كما أن التدريب يرفع روح المعنوية للأفراد العاملة نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.
- زيادة مهارات وقدرات العامل عن طريق تسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الأعلى.
- إن التدريب يرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.
- يعمل على استقرار المؤسسة ومرونتها , فالأفراد المدربون هم بمثابة أصل من الأصول الهامة بالمشروع يعملون على ضمان استقراره ومرونته <sup>1</sup>.
- توفير الاحتياجات من العمال فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة , لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل, وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص بها.
- تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم , إذ أن استيعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء من داخل أو خارج التنظيم. فاكتماب مثل هذه المهارة الجديدة يزيد من قيمة العامل لدى صاحب العمل, وبهذا تزيد فرص الأمان الوظيفي له, كما أن التدريب أيضا يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له .
- لتغيير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات والذي يؤثر حتما في المهن بما فيها الإدارة <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فلكاوي نجوى , تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية , دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين الكبيرة , سطيف , أطروحة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه العلوم , تخصص إدارة الموارد البشرية, جامعة محمد لمن دباغين , سطيف 2, السنة 2017, ص 86, 87.

<sup>2</sup> عائشة قريش , الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية ودورها في التغيير التنظيمي ( دراسة حالة المؤسسة الصناعية للأقمشة التقنية eatit ) مذكرة مقدمة ضمن شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير , تخصص إستراتيجية وتسويق , كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة , 2015, ص 27.

## ثانيا: دور إدارة التغيير في وظيفة التدريب

إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة , وكأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية أو لتحسين مهاراتهم, حيث أصبحت هذه النظرة من مخلف الماضي, فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث لتدريب , وتنمية , تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة مند لحظة تعيينه . وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي . إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة . والغاية من ذلك دعم المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده , وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل, ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة , ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية, فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة والتي تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكليف الموارد البشري في العمل , فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة, وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة, وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور , والمدى البعيد على السواء, يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية الموارد البشرية مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين, ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

## المطلب الثالث: دور إدارة التغيير في وظيفية الخوافز

### أولاً : مفهوم التحفيز

#### 1. تعريف التحفيز

يعرف التحفيز على أنه تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ,وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر , لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية.<sup>1</sup> والخوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد , والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع.

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، (2008) , تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية, مجلة الباحث, العدد06, جامعة قاصدي مرباح ورقلة ( الجزائر),ص 13.

ويستهدف التحفيز رغبات أو احتياجات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها , وعليه ينطلق التحفيز من شعور الفرد بالحاجة إلى شيء معين, ثم تحديدها , ثم دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين لإشباع هذه الحاجة.<sup>1</sup> وبما أن هذه الاحتياجات تختلف من شخص لآخر, يجب أن تكون المؤسسة قادرة على استخدام أدوات تحفيزية مختلفة لتشجيع أفرادها ودفعهم لبذل الجهد المطلوب, بما يؤدي لزيادة الإنتاجية للمؤسسة .فمساهمات الأفراد هي العملة اللازمة لبقاء المؤسسة ونجاحها .<sup>2</sup>

## 2 أنواع الحوافز

هناك نوعان من الحافز :

**الحوافز الذاتية :** العوامل الذاتية التي تؤثر على الأفراد وتصرفاتهم بطريقة خاصة أو تحركهم في اتجاه معين. وتشمل هذه العوامل , المسؤولية ( الشعور بأن العمل مهم), الحكم الذاتي ( حرية التصرف), كذلك نطاق استخدام وتطوير المهارات والقدرات.

**الحوافز الخارجية:** ما الذي يتم فعله من أجل الأفراد لتحفيزهم , هذا يتضمن المكافآت, مثل زيادة الأجور, والثناء, أو الترقية, والعقوبات, مثل اتخاذ إجراءات تأديبية أو حجب الأجور أو النقد.<sup>3</sup>

## ثانيا : دور إدارة التغيير في وظيفة التحفيز

بعد تغيير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل, لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر, حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي, وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر, الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرو لدى المنظمة, وتعديل نسب المشاركة على الأرباح, ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة, وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام , وترتكز هذه الإستراتيجية التحفيزية على معايير أساسية أهمها : جودة الأداء , تعظيم مخرجات العمل, الفاعلية التنظيمية ورضاء العملاء, تحقيق وفورات في تكاليف التشغيل , حسن استخدام الموارد

<sup>1</sup> مهني اشواق, مرجع سابق, ص 45.

<sup>2</sup> Otilia ALBU MOROSAN DÀNILÀ,(2009),CURRENT TRENDS IN HRM The Annals of The Stefan cel Mare University of Suceava Fascicle of Faculty of Economics and Public Administration Vol.9, NO.2(10),p138.

<sup>3</sup> Michael Armstrong HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE kogan page London and

Philadelphia Tenth edition 2006p.p253.254.

المادية , وتهدف إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الإستراتيجية إلى خلق الدافعية الجديدة للموارد البشرية التي تعمل المنظمة , لتحقيق الأداء المتميز , والولاء والانتماء اتجاه عملها, وهي إستراتيجية محفزة ومرنة أي تتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في المشروع.<sup>1</sup>

حيث أصبحت النظرة الحديثة اتجاه التعويضات والمكافآت والحوافز تبني على أساس الأطر المعيارية التالية:<sup>2</sup>

1. ترتبط المكافأة ارتباطاً إيجابياً بالأبعاد المختلفة للشركة : جودة المنتج, تطوير المنتجات والربحية والحصة السوقية؛ ورضا العملاء والنمو في المبيعات؛

2 المكافآت العالية التي تساهم في تحسين المناخ الاجتماعي بين الإدارة والموظفين الآخرين؛

3 المكافآت العالية التي تساهم في انخفاض معدل دوران العمل؛

4. الأجر المرتبط بالأداء يؤثر إيجابياً بالربح المتصور , وحصة السوق والاستثمارات في المستقبل؛

5. تتعلق الأجور العالية بشكل إيجابي بالثقة في اتخاذ القرار والأمن الوظيفي للعام .

<sup>1</sup> بوحديد ليلي, مرجع سابق, ص 64.

<sup>2</sup> حيولة إيمان , الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية, مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس بالمدينة, 2022, ص 47.

## خلاصة الفصل الأول :

إن التغيير السريع الذي تعرفه المنظمة في مختلف مجالاتها يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري, فالموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة وتساعد المنظمة على نجاح من خلال الأفراد العاملين بها, لدى على المنظمة أن تهتم بممارسات الموارد البشرية وذلك من خلال استقطاب كفاءة الأفراد وتدريبهم وتكوينهم لتحسين الأداء وتحفيزهم من خلا أجور المكافآت, وهذا لزيادة كفاءة الأفراد وبالتالي الفعالية في تحقيق أهداف المنظمة ومنه نمو, والاستمرارية والنجاح .

## الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية لتوزيع الكهرباء والغاز في الوادي

للموارد البشرية

## تمهيد:

بعد تطرقنا للجانب النظري لمتغيرات الدراسة كل من إدارة التغيير كمتغير مستقل والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير تابع بأبعادهما كل من استراتيجية الاستقطاب واستراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل اليه نظريا على مؤسسة سونلغاز فرع الوادي حيث سنحاول تحديد مدى مساهمة إدارة التغيير في نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ومنه سنتعرف من خلال هذا الفصل للمباحث التالية :

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات المنهجية المتبعة في تحليل وجهات نظر موظفي دور إدارة التغيير في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الوادي "بالمؤسسة محل الدراسة .

### المطلب الأول: عينة وأدوات جمع البيانات

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على عينة الدراسة بالإضافة أداة جمع البيانات.

#### أولاً: عينة الدراسة

لتعرف على دور إدارة التغيير في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة من خلال دراسة عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي" حيث تم توزيع الاستبيان بشكل ورقي 60 استمارة لاسترجع 60 استمارة وبعد الفرز تبين أنه 60 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

#### ثانياً: أدوات جمع البيانات "الاستبيان"

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكين أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 32 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

#### الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالمعلومات العامة عن عينة الدراسة والتي تتمثل في: الجنس،

النس، الحالة العائلية، سنوات الخبرة، التحصيل الدراسي، المستوى الإداري.

#### الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: إدارة التغيير الذي احتوى على 13 عبارة
- المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث تم تقسيمه للأبعاد كما يلي:

- البعد الأول: استراتيجية الاستقطاب

- البعد الثاني: استراتيجية التدريب

- البعد الثالث: استراتيجية التحفيز

وقد تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

جدول رقم (1.2): مقياس ليكارت الخماسي

| الاتجاه العام للعينة | درجة الموافقة  | المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة |
|----------------------|----------------|------------------------------------|
| منخفض جدا            | غير موافق بشدة | [1.80-1.00]                        |
| منخفض                | غير موافق      | [2.60-1.81]                        |
| متوسط                | محايد          | [3.40-2.61]                        |
| مرتفع                | موافق          | [4.20-3.41]                        |
| مرتفع جدا            | موافق بشدة     | [5.00-4.21]                        |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكارت الخماسي قسمت لخمس مجلات المجال الأول من [1.80-1.00] الذي يمثل درجة موافقة " غير موافق بشدة"، يليه مجال من [2.60-1.81] الذي يمثل غير موافق في حين المجال من [3.40-2.61] الذي يمثل درجة موافقة " محايد" أما المجال من [4.20-3.41] يمثل درجة موافقة " موافق" في حين المجال من [5.00-4.21] يمثل درجة موافق " موافق بشدة"

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج.

الجدول رقم (2.2): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |              | محاور الدراسة                       |
|---------------------------------|--------------|-------------------------------------|
| Sig                             | قيمة Z       |                                     |
| 0.142                           | 0.153        | المحور الأول: إدارة التغيير         |
| 0.151                           | 0.152        | المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية |
| <b>0.175</b>                    | <b>0.140</b> | الاستبيان ككل                       |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Z المحسوبة قدرت بـ 0.153 نجد مستوى المعنوية للمحور الأول 0.142 للمحور الثاني، أما 0.151 أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الإجماعية (SPSS). حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) (Cronbach's Alpha) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛
- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات الإحصائية؛
- معامل الارتباط لبيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ومعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية: الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من أجل وصف خصائص عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي (*Mean*): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الدراسة ؛
- الانحراف المعياري (*Std. Deviation*): يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

### المطلب الثالث : ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على الاستبيان في التحليل الإحصائي وذلك من خلال حساب كل من ثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان كما يلي:

#### أولاً: ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه ، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة.

الجدول رقم (3.2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| أبعاد ومحاور الدراسة                                | عبارات الاستبيان | معامل ألفا كرونباخ |
|---|------------------|--------------------|
| المحور الأول: إدارة التغيير                         | 13               | 0.987              |
| المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية | 19               | 0.994              |
| البعد الأول: استراتيجية الاستقطاب؛                  | 06               | 0.988              |
| البعد الثاني: استراتيجية التدريب؛                   | 06               | 0.975              |
| البعد الثالث: استراتيجية التحفيز.                   | 07               | 0.987              |
| الاستبيان ككل                                       | 32               | 0.996              |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع محاور الاستبيان وأبعاد الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.996 يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات

#### ثانيا: الاتساق الداخلي للاستبيان

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية

#### 1. الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

الجدول رقم (4.2): يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

| محاور الدراسة  | Pearson Correlation | Sig   |
|--|---------------------|-------|
| المحور الأول: إدارة التغيير                                    | 0.999**             | 0.000 |
| المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية            | 0.999**             | 0.000 |
| **دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها |                     |       |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن محاور الدراسة كل من المحور الأول إدراة التغيير والمحور الثاني الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محاور الدراسة دالة إحصائيا، إذ أن قيمة Sig(مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل محور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

### 1. الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني:

#### الجدول رقم (5.2): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

| Sig  | Pearson Correlation | أبعاد المحور الأول                 |
|--|---------------------|------------------------------------|
| 0.000  | 0.994**             | البعد الأول: استراتيجية الاستقطاب؛ |
| 0.000  | 0.989**             | البعد الثاني: استراتيجية التدريب؛  |
| 0.000  | 0.994**             | البعد الثالث: استراتيجية التحفيز.  |
| **دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها |                     |                                    |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الثاني من خلال البعد الأول استراتيجية الاستقطاب بمعامل ارتباط قدر بـ (r=0.994) والبعد الثاني ر استراتيجية التدريب بمعامل ارتباط قدر بـ (r=0.989) ، والبعد استراتيجية التحفيز بمعامل ارتباط قدر بـ (r=0.994) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائيا، إذ أن قيمة Sig(مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

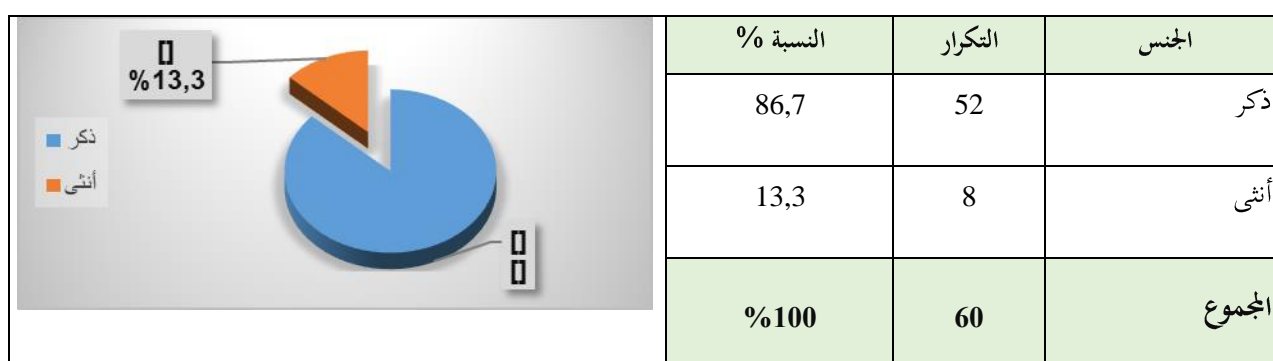
## المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها

ستتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم خصائص عينة الدراسة بالإضافة لإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لنخلص في الأخير لأهم نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(6.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس الشكل رقم(1.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس

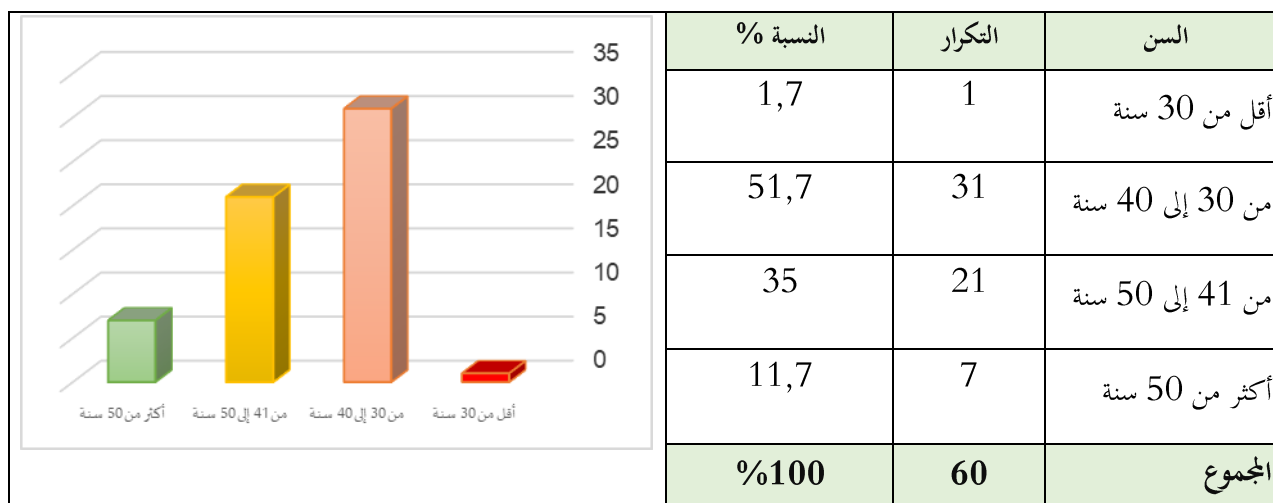


المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بأغلبية ذكور بعدد 52 ونسبة 86.7%، في حين إناث بعدد 8 ونسبة 13.3% من المجموع الإجمالي للنسب.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم(7.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر الشكل رقم(2.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر



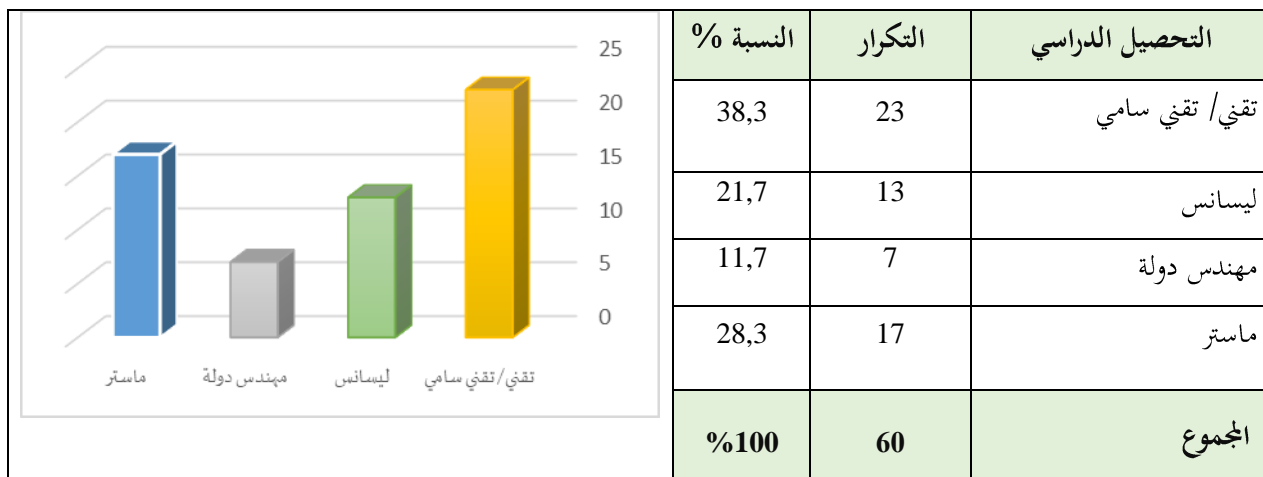
المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير السن بأغلبية الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بعدد 31 ونسبة 51.7%، تليها من 41 إلى 50 سنة بعدد 21 ونسبة 35%، ثم 50 سنة فأكثر بعدد 7 ونسبة 11.7%، أما أقل من 30 سنة بعدد 1 ونسبة 1.7% من المجموع الإجمالي للنسب.

### ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير التحصيل الدراسي

الشكل رقم(3.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي

الجدول رقم(8.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التحصيل الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

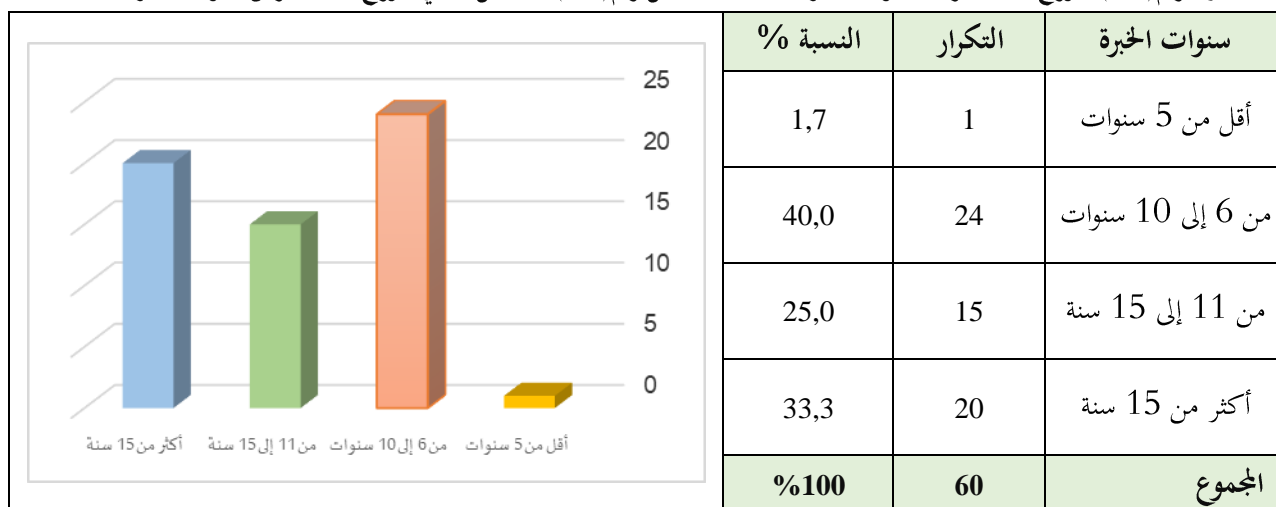
من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة توزعت حسب المستوى التعليمي بأغلبية مستوى تقني وتقني سامي بعدد 23 ونسبة 38.3% تليها ماستر بعدد 17 ونسبة 28.3% في حين ليسانس بعدد 13 ونسبة 21.7%، أما مهندس دولة بنسبة 11.7% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في

الشكل

### رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الشكل رقم(4.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة سنوات الخبرة

الجدول رقم(9.2): توزيع عينة الدراسة سنوات الخبرة

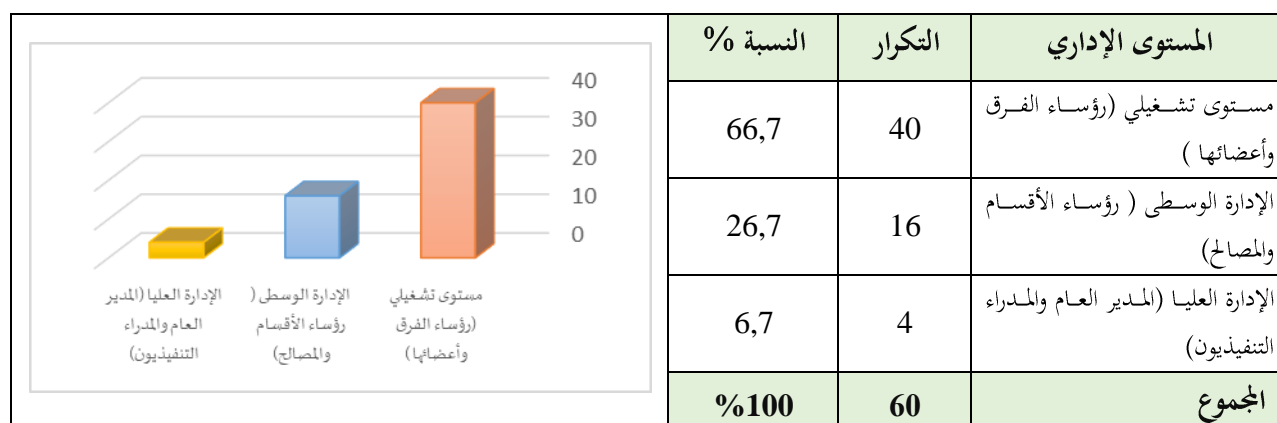


المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه تتوزع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة بأغلبية من 6 إلى 10 سنوات بعدد 24 ونسبة 40% تليها من 11 إلى 15 سنة بعدد 15 ونسبة 25% في حين أكثر من 15 سنة بعدد 20 ونسبة 33.3%، أما أقل من 5 سنوات بعدد 1 ونسبة 1.7% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

#### خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري

الجدول رقم(10.2): توزيع عينة الدراسة المستوى الإداري الشكل رقم(5.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسات المستوى الإداري



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري بأغلبية مستوى تشغيلي (رؤساء الفرق وأعضائها) بعدد 40 ونسبة 66.7% تليها لإدارة الوسطى ( رؤساء الأقسام والمصالح) بعدد 16 ونسبة 26.7%، أما الإدارة العليا (المدير العام والمدراء التنفيذيون) بعدد 4 ونسبة 6.7% من المجموع الإجمالي للنسب

#### المطلب الثاني : عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة لمحاو الدراسة

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات حول دور إدارة التغيير في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة تم حساب المتوسطات الحسابية , والانحراف المعياري لكل لإجابات عينة الدراسة , والنتائج مبينة في الجدول الموالية.

#### أولا : نتائج تحليل عبارات المحور الأول إدارة التغيير

الجدول رقم (11.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

| الاتجاه العام للعينة | الترتيب   | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|----------------------|-----------|-------------------|-----------------|---|
| مرتفع                | <u>1</u>  | ,6920             | 4,16            | 1. تمتلك المؤسسة الكفاءة اللازمة لإحداث التغيير   |
| مرتفع                | <u>2</u>  | ,8010             | 3,96            | 2. لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية                            |
| مرتفع                | <u>8</u>  | ,0400             | 3,63            | 3. لدى المؤسسة القدرة على إقناع العاملين بالتغيير والمشاركة فيه                             |
| مرتفع                | <u>3</u>  | ,6180             | 3,91            | 4. تقوم المؤسسة بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار   |
| مرتفع                | <u>4</u>  | ,7090             | 3,73            | 5. هناك متابعة مستمرة لعمليات التغيير   |
| مرتفع                | <u>9</u>  | ,1220             | 3,60            | 6. توفر المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين لقبول التغيير               |
| مرتفع                | <u>6</u>  | ,9470             | 3,68            | 7. تعتمد المؤسسة على الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة التغيير                          |
| مرتفع                | <u>10</u> | ,8920             | 3,51            | 8. يساعد التغيير في إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين                           |
| مرتفع                | <u>7</u>  | ,8980             | 3,65            | 9. تعمل المؤسسة على توفير قنوات الاتصالات لضمان نجاح عملية التغيير                          |
| متوسط                | <u>12</u> | ,1360             | 3,38            | 10. تسعى المؤسسة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية بما يواكب التقنيات الحديثة                   |
| مرتفع                | <u>5</u>  | ,8800             | 3,73            | 11. تستطيع المؤسسة توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للمواطنين |
| مرتفع                | <u>11</u> | ,9070             | 3,41            | 12. الأفراد العاملون بالمؤسسة يكلفون بأعمال تتفق مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم              |
| متوسط                | <u>13</u> | ,9170             | 3,15            | 13. تشجع المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق الواحد                       |
| مرتفع                |           | ,8370             | 3,65            | المحور الأول: إدارة التغيير   |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الأول: إدارة التغيير حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.65) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.15- 4.16) حيث "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.16) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على امتلاك المؤسسة الكفاءة اللازمة لإحداث التغيير، تليها العبارة رقم 02 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.96) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيعة الخارجية، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي (3.91) ما يؤكد على أنه تقوم المؤسسة بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار. العبارة " هناك متابعة مستمرة لعمليات التغيير" جاءت بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي قدر ب (3.73). بالمرتبة الخامسة نجد العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدر ب (3.73) ويؤكدون بدرجة مرتفعة أن المؤسسة تستطيع توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للمواطنين. وأخيرا نجد العبارة رقم 13 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.15) أي تشجع المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق الواحد.

### ثانيا: تحليل أبعاد المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

#### نتائج تحليل البعد الأول إستراتيجية الاستقطاب

#### جدول رقم (12.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |  |
|----------------------|-------------------|-----------------|----------|--|
| مرتفع                | 1                 | ,9580           | 3,78     | 14.تقوم المؤسسة بتوظيف العاملين على أساس الشهادة العلمية فقط                             |
| متوسط                | 5                 | ,0990           | 3,33     | 15.تعتمد المؤسسة في عملية اختيار العاملين الجدد على معيار الخبرة و المهارة.              |
| متوسط                | 4                 | ,0220           | 3,35     | 16.في عملية التوظيف تركز المؤسسة على توفر مواصفات وسمات الشخصية في العاملين .            |
| متوسط                | 3                 | ,1630           | 3,36     | 17.تقوم المؤسسة بتوظيف العمال على أساس إمكانيات الفرد ومقارنتها بمتطلبات الوظيفة         |
| متوسط                | 6                 | ,1440           | 3,33     | 18.تبنى المؤسسة عدد من الأساليب مثل النقل والترقية بغرض تلبية حاجاتها في الوظائف الشاغرة |
| مرتفع                | 2                 | ,0960           | 3,50     | 19.يتملك القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة الخبرة والكفاءة العالية.                   |
| مرتفع                |                   | ,0510           | 3,44     | البعد الأول: إستراتيجية الاستقطاب  |

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: إستراتيجية الاستقطاب حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.44) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.33 - 3.78)، حيث "العبارة رقم 14 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.78) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تقوم المؤسسة بتوظيف العاملين على أساس الشهادة العلمية فقط، أما "العبارة رقم 19 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.50) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه يمتلك القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة الخبرة والكفاءة العالية، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "تقوم المؤسسة بتوظيف العمال على أساس إمكانيات الفرد ومقارنتها بمتطلبات الوظيفة" بمتوسط حسابي (3.36)، أما العبارة رقم 16 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.35) ما يدل على أنه في عملية التوظيف تركز المؤسسة على توفر مواصفات وسمات الشخصية في العاملين، وأخيرا نجد العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي (3.33) ما يدل أنه تتبنى المؤسسة عدد من الأساليب مثل النقل والترقية بغرض تلبية حاجتها في الوظائف الشاغرة.

### نتائج تحليل البعد الثاني إستراتيجية التدريب

الجدول رقم (13.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|----------------------|-------------------|-----------------|---|
| مرتفع                | 5                 | 3,63            | 1. تحرص المؤسسة على البحث وتحديد الإحتياجات التدريب للعاملين                              |
| مرتفع                | 3                 | 3,73            | 2. تهتم المؤسسة بعملية التدريب وتشجع عليها وتتابعها                                       |
| مرتفع                | 4                 | 3,71            | 3. دورات التدريب في المؤسسة مفيدة للعامل وتزيد من مهارته وتطوير معارفه                    |
| مرتفع                | 1                 | 3,96            | 4. يساهم التدريب في منح الأفراد فرص الترقية داخل المؤسسة                                  |
| مرتفع                | 2                 | 3,81            | 5. تحرص المؤسسة على تطبيق محتوى الدورات التدريبية، وتقييم أداء العاملين لديها بعد التدريب |

|       |   |       |      |   |
|-------|---|-------|------|---|
| متوسط | 6 | ,0220 | 3,35 | 6. تهتم المؤسسة بآراء العاملين واقتراحاتهم وتحرص على كسب ثقتهم. |
| مرتفع |   | ,8660 | 3,70 | البعد الثاني: إستراتيجية التدريب                                |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: إستراتيجية التدريب وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.70) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.35- 3.96) حيث العبارة رقم 23 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.96) أي أنهم يؤكدون و بدرجة مرتفعة على أنه يساهم التدريب في منح الأفراد فرص الترقية داخل المؤسسة، تليها العبارة رقم 24 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.81) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أنه تحرص المؤسسة على تطبيق محتوى الدورات التدريبية، وتقييم أداء العاملين لديها بعد التدريب، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي (3.73) ما يؤكد على أن المؤسسة تهتم بعملية التدريب وتشجع عليها وتتابعها. العبارة " دورات التدريب في المؤسسة مفيدة للعامل وتزيد من مهارته وتطوير معارفه" جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (3.71) أخيرا نجد العبارة رقم 25 بمتوسط حسابي (3.35) ما يدل أنه تهتم المؤسسة بآراء العاملين واقتراحاتهم وتحرص على كسب ثقتهم.

### نتائج تحليل البعد الثالث إستراتيجية التحفيز

الجدول رقم (14.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|----------------------|-------------------|-----------------|--|
| مرتفع                | ,9290             | 3,48            | 7. تملك المؤسسة نظام الحوافز يلقي القبول بين العاملين. ويخلق في المؤسسة بيئة تنافسية بينهم |
| مرتفع                | ,0130             | 3,41            | 8. تحرص المؤسسة على استقرار اليد العاملة لديها وتمنح حوافز مجزية لاجل ذلك.                 |
| متوسط                | ,1140             | 3,33            | 9. تقوم المؤسسة بمنح مكافأة للعاملين المميزين بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاج             |
| مرتفع                | ,0960             | 3,53            | 10. نظام الحوافز بالمؤسسة يحسن من مستوى الاداء   |
| متوسط                | ,0810             | 3,01            | 11. تملك المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت واضح   |

|       |          |       |      |  |
|-------|----------|-------|------|--|
|       |          |       |      | وشفاف يعلمه الجميع بهدف نشر الشعور بالعدالة            |
| متوسط | <u>6</u> | ,1390 | 3,08 | 12. أنا راض عن التعويضات التي أتقاضها في هذه المؤسسة   |
| متوسط | <u>5</u> | ,0430 | 3,11 | 13. يتم تقييم أداء العاملين على أسس موضوعية غير متحيزة |
| متوسط |          | ,0210 | 3,28 | البعد الثالث: إستراتيجية التحفيز                       |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث: إستراتيجية التحفيز وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.28) و بدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.60 إلى 3.40 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.01- 3.53) حيث العبارة رقم 29 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.53) أي أنهم يؤكدون و بدرجة مرتفعة على أن نظام الحوافز بالمؤسسة يحسن من مستوى الاداء، تليها العبارة رقم 26 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.48) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أن تملك المؤسسة نظام الحوافز يلقي القبول بين العاملين و يخلق في المؤسسة بيئة تنافسية بينهم، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 27 بمتوسط حسابي (3.41) ما يؤكد على أن المؤسسة تحرص على استقرار اليد العاملة لديها وتمنح حوافز مجزية لاجل ذلك. العبارة " تقوم المؤسسة بمنح مكافأة للعاملين المميزين بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاج" جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (3.33). و أخيرا نجد العبارة رقم 30 بمتوسط حسابي قدر ب (3.01) أي تملك المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت واضح وشفاف يعلمه الجميع بهدف نشر الشعور بالعدالة.

### المبحث الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عملنا في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج.

#### الجدول رقم (15.2): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |              | محاور الدراسة                       |
|---------------------------------|--------------|-------------------------------------|
| Sig                             | قيمة Z       |                                     |
| 0.142                           | 0.153        | المحور الأول: إدارة التغيير         |
| 0.151                           | 0.152        | المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية |
| <b>0.175</b>                    | <b>0.140</b> | الاستبيان ككل                       |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Z المحسوبة قدرت بـ 0.153 نجد مستوى المعنوية للمحور الأول 0.142 للمحور الثاني، أما 0.151 أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على نتائج اختبار الفرضيات الدراسات من خلال اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية والنتائج مبينة في الجدول التالية.

#### 1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نص الفرضية: تساهم إدارة التغيير في نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمدرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي حسب وجهة نظر العمال.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم إدارة التغيير في نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمدرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي حسب وجهة نظر العمال.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم إدارة التغيير في نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمدرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي حسب وجهة نظر العمال.

### الجدول رقم (16.2): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| قرار الاختبار               | معنوية العلاقة بين المتغيرين |               |                |                              | متغيرات الدراسة |                                      |               |
|-----------------------------|------------------------------|---------------|----------------|------------------------------|-----------------|--------------------------------------|---------------|
|                             | قيمة معامل الانحدار          | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA | المتغير التابع  | المتغير المستقل                      |               |
| $(H_1)$                     | B                            | $R^2$         | r              | (SIG)                        | قيمة F المحسوبة | الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية | إدارة التغيير |
|                             | 1.1155                       | 0.990         | 0.995          | 0.000                        | 6020.67<br>4    |                                      |               |
| $x_1 + e; 155.1 + 0.749Y =$ |                              |               |                |                              |                 | معادلة الانحدار                      |               |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ أيضا أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ( $r=0.995$ ) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن إدارة التغيير تساهم إيجابيا في نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث كلما ازدادت مستويات تحسن إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ( $R^2=0.990$ )، فيتضح أن إدارة التغيير تفسر ما قيمته (فعاليتها) بـ 99% من التغيرات التي تحدث في نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالنسبة لمفردات الدراسة ترجع 1 من التغيرات في إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى عوامل تغييرية أخرى

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=1.1155)، أنه كلما رفعنا في مستويات إدارة التغيير بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات في نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية محل الدراسة. بقيمة 1.1155 وحدة. من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة دور الإدارة التغيير في نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية قد بلغت قيمة (6020.674)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على: بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الرئيسية ثبت نص الفرضية: تساهم إدارة التغيير في نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمدنية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي حسب وجهة نظر العمال

**2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى :**

**نص الفرضية:** هناك تطبيق لإدارة التغيير، في المؤسسة محل الدراسة، حسب وجهة نظر العمال لديها نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

❖ **الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** ليس هناك تطبيق لإدارة التغيير، في المؤسسة محل الدراسة، حسب وجهة نظر العمال لديها.

❖ **الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** هناك تطبيق لإدارة التغيير، في المؤسسة محل الدراسة، حسب وجهة نظر العمال لديها.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (17.2): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية ف الأولى)

| مستوى الثقة 95% |               | الفرق بين المتوسطين | مستوى الدلالة sig | درجات الحرية | قيمة T المحسوبة |
|-----------------|---------------|---------------------|-------------------|--------------|-----------------|
| القيمة الدنيا   | القيمة القصوى |                     |                   |              |                 |

|        |        |         |       |    |       |
|--------|--------|---------|-------|----|-------|
| 0,8740 | 0,4414 | 0,65769 | 0,000 | 59 | 6,083 |
|--------|--------|---------|-------|----|-------|

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من خلال الجدول أن: قيمة الانحراف Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه هناك تطبيق لإدارة التغيير، في المؤسسة محل الدراسة، حسب وجهة نظر العمال لديها ، حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر ب (0.65769)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.8740-0.4414] بمستوى ثقة (95 % )، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الأول والمقدر ب (3.65) في حدود المجال [3.40-4.20]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات محور إدارة التغيير.

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى نثبت نص الفرضية: هناك تطبيق لإدارة التغيير، في المؤسسة محل الدراسة، حسب وجهة نظر العمال لديها

### 3-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

نص الفرضية: توجد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ناجحة في المؤسسة حسب وجهة نظر العمال لديها. نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ناجحة في المؤسسة حسب وجهة نظر العمال لديها.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ناجحة في المؤسسة حسب وجهة نظر العمال لديها.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 ووفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (18.2): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية ف الأولى)

| قيمة T المحسوبة | درجات الحرية | مستوى الدلالة | الفرق بين | مستوى الثقة 95% |
|-----------------|--------------|---------------|-----------|-----------------|
|-----------------|--------------|---------------|-----------|-----------------|

| القيمة القصوى | القيمة الدنيا | المتوسطين | sig   |    |       |
|---------------|---------------|-----------|-------|----|-------|
| 0,7280        | 0,2257        | 0,47685   | 0,000 | 59 | 3,799 |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من خلال الجدول أن: قيمة الانحراف Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه توجد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ناجحة في المؤسسة حسب وجهة نظر العمال لديها، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.47685)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.7280-0.2257] بمستوى ثقة (95 %)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الثاني والمقدر بـ (3.47) في حدود المجال [4.20-3.40]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية نثبت نص الفرضية: توجد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ناجحة في المؤسسة حسب وجهة نظر العمال لديها.

#### 4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية الاستقطاب حسب وجهة نظر العمال لديها

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية الاستقطاب حسب وجهة نظر العمال لديها

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية الاستقطاب حسب وجهة نظر العمال لديها

الجدول رقم (19.2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| قرار الاختبار | معنوية العلاقة بين المتغيرين |                |                |                              | متغيرات الدراسة |         |
|---------------|------------------------------|----------------|----------------|------------------------------|-----------------|---------|
|               | قيمة معامل الانحدار          | معامل التفسير  | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA | المتغير التابع  | المتغير |
| ( $H_1$ )     | B                            | R <sup>2</sup> | r              | (SIG)                        | قيمة F          |         |

| المستقل       | المحسوبة      |       |       |       |       |                      |  |
|---------------|---------------|-------|-------|-------|-------|----------------------|--|
| إدارة التغيير | 24744.2<br>40 | 0.000 | 0.994 | 0.988 | 0.919 | استراتيجية الاستقطاب |  |

| قرار الاختبار                        | معنوية العلاقة بين المتغيرين |                |                |                              |                 | متغيرات الدراسة      |                 |  |
|--------------------------------------|------------------------------|----------------|----------------|------------------------------|-----------------|----------------------|-----------------|--|
|                                      | قيمة معامل الانحدار          | معامل التفسير  | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA | F قيمة المحسوبة | المتغير التابع       | المتغير المستقل |  |
| (H <sub>1</sub> )                    | B                            | R <sup>2</sup> | r              | (SIG)                        | 24744.2<br>40   | استراتيجية الاستقطاب | إدارة التغيير   |  |
|                                      | 0.919                        | 0.988          | 0.994          | 0.000                        |                 |                      |                 |  |
| <b>x<sub>1</sub>+e;0.919+0.310Y=</b> |                              |                |                |                              |                 |                      | معادلة الانحدار |  |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ أيضا أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ( $r=0.994$ ) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن إدارة التغيير تساهم إيجابيا في نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الاستقطاب حيث كلما ازدادت مستويات تحسن إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الاستقطاب حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ( $R^2=0.988$ ) فيتضح أن إدارة التغيير تفسر ما قيمته (فعاليتها) بـ 98.8% من التغيرات التي تحدث في نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الاستقطاب بالنسبة لمفردات الدراسة ترجع 1.2 التغيرات في استقطاب الموارد البشرية إلى عوامل تغييرية أخرى ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B=0.919$ )، أنه كلما رفعا في مستويات إدارة التغيير بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات في الاستقطاب للموارد البشرية محل الدراسة. بقيمة 1.1155 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة دور الإدارة التغيير في استقطاب للموارد البشرية قد بلغت قيمة (24744.240)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على:

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة نثبت نص الفرضية: تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية

الاستقطاب حسب وجهة نظر العمال لديها.

#### 5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية التدريب حسب وجهة نظر العمال لديها نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية التدريب حسب وجهة نظر العمال لديها

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية التدريب حسب وجهة نظر العمال لديها

#### الجدول رقم (20.2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

| قرارات الاختبار        | معنوية العلاقة بين المتغيرين |               |                |                              |                 | متغيرات الدراسة    |                 |
|------------------------|------------------------------|---------------|----------------|------------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
|                        | قيمة معامل الانحدار          | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA | قيمة F المحسوبة | المتغير التابع     | المتغير المستقل |
| $(H_1)$                | B                            | $R^2$         | R              | (SIG)                        | 2603.51<br>7    | استراتيجية التدريب | إدارة التغيير   |
|                        | 1.110                        | 0.978         | 0.989          | 0.000                        |                 |                    |                 |
| $Y=0.633+1.110x_1+e_i$ |                              |               |                |                              |                 |                    | معادلة الانحدار |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ أيضاً أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ( $r=0.989$ ) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن إدارة التغيير تساهم إيجابياً في نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال التدريب حيث كلما ازدادت مستويات تحسن إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال التدريب حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ( $R^2=0.978$ ) فيتضح أن إدارة التغيير تفسر ما قيمته (فعالته) بـ 98.8% من التغيرات التي تحدث في نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال التدريب بالنسبة لمفردات الدراسة ترجع 2.2 التغيرات في التدريب الموارد البشرية إلى عوامل تغييرية أخرى .

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=1.110)، أنه كلما رفعا في مستويات إدارة التغيير بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات في التدريب للموارد البشرية محل الدراسة. بقيمة 1.1155 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة دور الإدارة التغيير في التدريب للموارد البشرية قد بلغت قيمة (2603.517)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على: بناء عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ثبت نص الفرضية: تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية التدريب حسب وجهة نظر العمال لديها.

#### 6- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نص الفرضية: تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية التحفيز حسب وجهة نظر العمال لديها

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية التحفيز حسب وجهة نظر العمال لديها

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية التحفيز حسب وجهة نظر العمال لديها

#### الجدول رقم (21.2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

| قرار الاختبار                | معنوية العلاقة بين المتغيرين |                |                |                              | متغيرات الدراسة |                    |                 |
|------------------------------|------------------------------|----------------|----------------|------------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
|                              | قيمة معامل الانحدار          | معامل التفسير  | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA | المتغير التابع  | المتغير المستقل    |                 |
| $(H_1)$                      | B                            | R <sup>2</sup> | R              | (SIG)                        | قيمة المحسوبة F | إدارة التغيير      |                 |
|                              | 0.946                        | 0.988          | 0.994          | 0.000                        | 4802.56<br>9    | استراتيجية التحفيز |                 |
| $x_1 + e; 0.946 + 370Y = 0.$ |                              |                |                |                              |                 |                    | معادلة الانحدار |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ أيضا أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ( $r=0.994$ ) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن إدارة التغيير تساهم إيجابيا في نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال التحفيز حيث كلما ازدادت مستويات تحسن إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة

بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال التحفيز حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ( $R^2=0.988$ ) فيتضح أن إدارة التغيير تفسر ما قيمته (فعاليتها) بـ 98.8% من التغيرات التي تحدث في نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال التحفيز بالنسبة لمفردات الدراسة ترجع 2.2 التغيرات في التحفيز الموارد البشرية إلى عوامل تغييرية أخرى ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B=0.946$ )، أنه كلما رفعنا في مستويات إدارة التغيير بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات في تحفيز للموارد البشرية محل الدراسة. بقيمة 1.1155 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة دور الإدارة التغيير في تحفيز للموارد البشرية قد بلغت قيمة (4802.569)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على:

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الخامسة نثبت نص الفرضية: تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية تحفيز حسب وجهة نظر العمال لديها.

#### 7-الفرضية الرئيسية الثانية:

لا تعزى فروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو مساهم إدارة التغيير في نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمدى توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؟ إلى المتغيرات المعلمية (العمر، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الاداري)، حسب وجهة نظر العمال لديها.

وتتفرع عنها فرضيتية فرعيتين هما:

#### - الفرضية الفرعية الأولى:

لا تعزى الفروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو واقع إدارة التغيير الى المتغيرات المعلمية، (العمر، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الاداري)، حسب وجهة نظر العمال في مؤسسة سونلغاز.

#### - الفرضية الفرعية الثانية:

لا تعزى الفروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو واقع إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الى المتغيرات المعلمية، (العمر، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الاداري)، حسب وجهة نظر العمال في مؤسسة سونلغاز.

### الفرضية الفرعية الأولى

#### 1. بالنسبة للمحور الأول " إدارة التغيير "

نص الفرضية: لا تعزى الفروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو واقع إدارة التغيير الى المتغيرات المعلمية، (العمر، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الاداري)، حسب وجهة نظر العمال في مؤسسة سونلغاز.

#### 1.1 بالنسبة لتغير الجنس حول المحور الأول " إدارة التغيير "

نص الفرضية: لا تعزى الفروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو واقع إدارة التغيير الى المتغيرات المعلمية: الجنس حسب وجهة نظر العمال في مؤسسة سونلغاز.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول طبقا لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير الجنس يحتوي على فئتين هما: ذكر، أنثى ويستخدم هذا الاختبار إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (22.2): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الأول تبعا لتغير الجنس

| مستوى المعنوية (Sig) | قيمة (F) المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الجنس |             |
|----------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------|-------------|
| 0.560                | 0.344             | 0,57344           | 3,9024          | ذكر   | متغير الجنس |
|                      |                   | 0,42420           | 2,0673          | أنثى  |             |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول إدارة التغيير بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية وظيفية: الجنس وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار (0.344) وقيمة مستوى المعنوية بلغت (0.560) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة التغيير بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية الوظيفية: الجنس

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية بالنسبة لمتغير الجنس: نثبت صحة نص الفرضية: لا تعزى الفروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو واقع إدارة التغيير الى المتغيرات المعلمية: الجنس حسب وجهة نظر العمال في مؤسسة سونلغاز.

بالنسبة لمتغيرات العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الاداري حول المحور الأول " إدارة التغيير "

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات الوظيفة (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الاداري) تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(23.2): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات،

العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الاداري للسلك للمحور الأول

| المتغير          | المصدر         | مجموع المربعات | قيمة F  | مستوى المعنوي Sig |
|------------------|----------------|----------------|---------|-------------------|
| العمر            | بين المجموعات  | 29.247         | 45.004  | 0000              |
|                  | خلال المجموعات | 12.131         |         |                   |
| الخبرة           | بين المجموعات  | 31.181         | 57.079  | 0.000             |
|                  | خلال المجموعات | 10.197         |         |                   |
| المستوى التعليمي | بين المجموعات  | 32.841         | 71.811  | 0.000             |
|                  | خلال المجموعات | 8.537          |         |                   |
| المستوى الإداري  | بين المجموعات  | 32.584         | 105.602 | 0.000             |
|                  | خلال المجموعات | 8.794          |         |                   |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أقل من 0.05 بالنسبة لمتغير العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الاداري، أي توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة إدارة التغيير حسب إجابات عينة الدراسة

بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الرابعة بالنسبة لمحور إدارة التغيير: نفى نص تعزى الفروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو واقع إدارة التغيير الى المتغيرات المعلمية، (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الاداري)، حسب وجهة نظر العمال في مؤسسة سونلغاز. في حين لا توجد بالنسبة لمتغير الجنس.

### الفرضية الفرعية الثانية

#### النسبة للمحور الثاني " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"

نص الفرضية: لا تعزى الفروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو واقع إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الى المتغيرات المعلمية، (العمر، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الاداري)، حسب وجهة نظر العمال في مؤسسة سونلغاز.

#### 1.2 بالنسبة لمتغير الجنس حول المحور الثاني " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"

نص الفرضية: لا تعزى الفروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو واقع إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الى المتغيرات المعلمية: الجنس حسب وجهة نظر العمال في مؤسسة سونلغاز.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول طبعا لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير الجنس يحتوي على فئتين هما: ذكر، أنثى ويستخدم هذا الاختبار اذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (24.2): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الثاني تبعا لمتغير الجنس

| مستوى المعنوية (Sig) | قيمة (F) المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الجنس | متغير الجنس |
|----------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------|-------------|
| 0.181                | 1.836             | 0,68961           | 3,7560          | ذكر   |             |
|                      |                   | 0,40375           | 1,6627          | أنثى  |             |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية وظيفية: الجنس وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار (1.836) وقيمة مستوى المعنوية بلغت (0.181) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية الوظيفية: الجنس -بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية بالنسبة لمتغير الجنس: نثبت صحة نص الفرضية: لا تعزى الفروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الى المتغيرات المعلمية: الجنس حسب وجهة نظر العمال في مؤسسة سونلغاز.

بالنسبة لمتغيرات العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الاداري حول المحور الثاني " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات الوظيفة (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الاداري) تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (25.2): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات،

العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الاداري السلك للمحور الأول

| المتغير          | المصدر         | مجموع المربعات | قيمة F  | مستوى المعنوي Sig |
|------------------|----------------|----------------|---------|-------------------|
| العمر            | بين المجموعات  | 41.381         | 53.665  | 0.000             |
|                  | خلال المجموعات | 14.394         |         |                   |
| الخبرة           | بين المجموعات  | 43.129         | 63.662  | 0.000             |
|                  | خلال المجموعات | 12.646         |         |                   |
| المستوى التعليمي | بين المجموعات  | 45.129         | 84.705  | 0.000             |
|                  | خلال المجموعات | 12.646         |         |                   |
| المستوى الإداري  | بين المجموعات  | 43.414         | 100.095 | 0.000             |
|                  | خلال المجموعات | 12.360         |         |                   |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أقل من 0.05 بالنسبة لمتغير العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، أي توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" حسب إجابات عينة الدراسة

بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الرابعة بالنسبة لمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: نفي نص تعزى الفروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية الى المتغيرات المعلمية، (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الإداري)، حسب وجهة نظر العمال في مؤسسة سونلغاز. في حين لا توجد بالنسبة لمتغير الجنس.

## خلاصة الفصل الثاني :

في هذا الفصل تعرفنا على عينة محل الدراسة عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز الوادي محل الدراسة من خلال عرض موجز لها وأهم مهامها وتنظيم هيكلها الإداري، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها بشكل ورقي، وعند استرجاع الاستمارة ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج " SPSS " ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى الإجابة على فرضيات الدراسة توصلت النتائج هناك تطبيق لإدارة التغيير، في المؤسسة محل الدراسة ، حسب وجهة نظر العمال لديها، كما بينت نتائج الدراسة أنه توجد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ناجحة في المؤسسة حسب وجهة نظر العمال لديها، بالإضافة أنه تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية الاستقطاب و إستراتيجية التدريب إستراتيجية التحفيز و حسب وجهة نظر العمال لديها.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة :

أصبح التغيير وإدارته سمة كل منظمة تريد التطور والحفاظ على مكانتها في ظل المنافسة والعولة , ومع التطور السريع خاصة في مجال المعلوماتية والاتصال تزايد اهتمام المنظمات الأعمال بالموارد البشري والذي يعد الركيزة الأساسية والعنصر الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النمو والتطور حيث أصبحت المنظمات تسعى للعمل على تحسين أداء مواردها البشرية وجعلها أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز مختلف المهام والأعمال الموكلة بها , ويتم ذلك من خلال وضع إستراتيجيات للموارد البشرية كالاستقطاب والتدريب والتحفيز لأن الأداء الجيد للمورد البشري يخدم الأداء الكلي للمنظمة وبالتالي الوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة .

ومن خلال طرحنا للإشكالية : " ماهو دور إدارة التغيير في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة " .

وقمنا من خلال هذه الدراسة الإجابة عنها, من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز توزيع الوسط, بمديرية التوزيع الوادي . ومن خلال الدراسة الإحصائية للإدارة التغيير و للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية المتفرعة عنها, إستراتيجية الإستقطاب , إستراتيجية التدريب , إستراتيجية التحفيز, وفيما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها من الجزء النظري والتطبيقي معا, وأيضاً أهم التوصيات المقترحة على ضوء هذه النتائج.

## اولا:النتائج

## 1. نتائج الجانب النظري

من خلال استعراض الجانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية:

- إدارة الموارد البشرية تهتم بإستقطاب واختيار أفرادها بعناية فائقة وفقا لمهاراتهم التي تساعدهم في تنفيذ. متطلبات التغيير التي تنوي المنظمة تطبيقه.
- تقوم المنظمة بمتابعة سير عملية التغيير التنظيمي وسلوك الأفراد ومدى التزامهم بتحقيقه.
- إن تطبيق إدارة التغيير في المؤسسة يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية طويلة الأجل.
- نظام الاتصالات الفعال في المؤسسة له تأثير كبير في نجاح تطبيق إدارة التغيير, لان إدارة التغيير تقوم أساسا على التفاعل بين الأفراد بعضهم البعض و بينهم وبين المؤسسة، وان مثل هذا التفاعل لن يتم بصورة جيدة ما لم تدعمه نظم إتصال فعالة.

- إن إدارة التغيير ليست هدفا وإنما وسيلة لإدارة وتحفيز وتشجيع على الابتكار والإبداع داخل المؤسسة حتى تتمكن من التعايش والتكيف مع تغيرات البيئة واكتساب قدرات تنافسية.
- تعتمد إدارة التغيير على العنصر البشري وتؤكد على أهميته في تنفيذ إستراتيجيته. حيث لا ينظر للعنصر البشري على انه أفراد فقط ولكن كأفراد يعملون في أقطار مجموعات فرعية تنتظم في إطار مجموعة كلية هي المؤسسة.

## 2. نتائج الجانب التطبيقي

ومن خلال استعراض لنتائج الجانب التطبيقي فقد توصلنا إلى مايلي:

- هناك وعي واهتمام متزايد من طرف مؤسسة سونلغاز بإدارة التغيير وأهميتها، على كافة المستويات الإدارية فيها.
- هناك تطبيق لإدارة التغيير، في المؤسسة محل الدراسة، حسب وجهة نظر العمال لديها لأن قيمة الانحراف  $Sig=0.000$  أي أقل من مستوى الدلالة 0.05 .
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ناجحة في المؤسسة حسب وجهة نظر العمال لديها، لأن قيمة الانحراف  $Sig=0.000$  أقل من مستوى الدلالة 0.05.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وإستراتيجية الاستقطاب للموارد البشرية لأن مستوى الدلالة يساوي (0,000) أي أقل من 0.05% وبالتالي تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية الاستقطاب حسب وجهة نظر العمال لديها.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وإستراتيجية التدريب لأن مستوى الدلالة يساوي (0,000) أي أقل من 0.05% وبالتالي تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية التدريب حسب وجهة نظر العمال لديها.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و إستراتيجية التحفيز لأن مستوى الدلالة يساوي (0,000) أي أقل من 0.05% وبالتالي تساهم إدارة التغيير في نجاح إستراتيجية تحفيز حسب وجهة نظر العمال لديها.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الإداري بين آراء أفراد عينة الدراسة لأن مستوى دالة أقل من 0.05% وبالتالي نفي نص الفرضية لا تعزى

- الفروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو واقع إدارة التغيير إلى المتغيرات المعلمية، (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الإداري)، حسب وجهة نظر العمال في مؤسسة سونلغاز.
- في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس لأن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0.560) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05) وبالتالي نثبت صحة نص الفرضية: لا تعزى الفروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو واقع إدارة التغيير إلى المتغيرات المعلمية: الجنس حسب وجهة نظر العمال في مؤسسة سونلغاز.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الإداري بين آراء أفراد عينة الدراسة لأن مستوى دالة أقل من 0.05% وبالتالي نفي نص الفرضية لا تعزى الفروقات بين آراء الفئة المبحوثة نحو واقع الإدارة الإستراتيجية إلى المتغيرات المعلمية، (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الإداري)، حسب وجهة نظر العمال في مؤسسة سونلغاز.
- في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لأن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0.181) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05) وبالتالي نثبت صحة نص الفرضية: لا تعزى الفروقات بين آراء الفئة المبحوثة حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى المتغيرات المعلمية: الجنس حسب وجهة نظر العمال في مؤسسة سونلغاز.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" حسب إجابات عينة الدراسة .
- ثانيا: التوصيات :**

على ضوء الاستنتاجات التي توصلنا إليها يمكن أن يتقدم عدد من التوصيات:

- التذكير المستمر للعامل بقيمة وأهمية النشاط الذي يقوم به، يجعل العامل يشعر عند نهاية يوم عمله بأنه فعل شيئا إيجابيا، وعدم تركه يستسلم للسلبية.
- الإصغاء و تلبية قدر الاستطاعة لآراء العاملين، حيث يمثل العاملون مصدرا عظيما للأفكار، ويؤدي الأخذ المتزايد بأفكارهم إلى زيادة في التزامهم و ولائهم.
- إعطاء العاملين الفرصة للتقييم الذات و قياس أدائهم بأنفسهم ورصد تطوراتهم، كنوع من التحفيز الذاتي حيث يدفعهم الإحساس بامتلاك عملية التقييم إلى بلوغ أقصى مستويات الأداء. كما يؤكد التقييم الذاتي على ثقة المنظمة و احترامها لهم، وهو ما يدفعهم للمزيد من الكفاءة و الفاعلية حفاظا على هذه الثقة.

- توسيع مشاركة العمال في الاقتراحات المختلفة وتنمية روح الفريق ومبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.
- الاهتمام أكثر من طرف الإدارة بالحوافز المعنوية مما يزيد في تعزيز ارتباط العامل بأهداف المؤسسة وزيادة إصرارهم على تحقيقها.

### ثالثاً: آفاق الدراسة :

من خلال هذه الدراسة، تبين لنا أن هناك العديد من الجوانب والإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية. التي لم تتمكن من التطرق إلى دراستها بشيء من التفصيل، وهي نقاط يمكن ان تشكل مواضيع بحث في هذا المجال، لذلك نقترح على الدراسات المستقبلية تغطية النقاط التالية:

- دراسة اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على إدارة التغيير .
- دراسة قياس أداء التغيير التنظيمي على المورد البشري .
- واقع تطبيق إدارة التغيير بالمنظمة العامة والخاصة (دراسة مقارنة).

المراجع

## المراجع:

## أولا- الكتب:

- 01- إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 02- بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الخيالي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الأردن، 2015.
- 03- جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 04- جعفر خانو الزبير، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المنهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2020م. 1441هـ، عمان.
- 05- خضر مصباح إسماعيل الطيطي: إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان. الأردن، 2010.
- 06- رجب عبد الحميد حسين: إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، العربي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، ديسمبر 2020.
- 07- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2015م. 1436هـ.
- 08- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، 2012.
- 09- عبد الله حسن عواد، إدارة التغيير، الطبعة الأولى 2018، دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- 10- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1977.
- 11- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 12- مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2020.

## ثانيا - البحوث الجامعية :

- 01- أميرة قدور، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، 2016/2017.

- 02.** أمين زويوش, دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير (دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الأوراس), مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير, تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2015/2014.
- 03.** بيه عبد الرحمان, وآخرون, الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي, مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال, كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي, الجزائر, 2019/2018.
- 04.** بلحسين لندة, دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية, مذكرة ماجستير, جامعة المسيلة, 2013/2012.
- 05.** بسعيد أسامة نبيل, واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دراسة حالة رئاسة جامعة تلمسان 2015, مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "م د" في إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية, كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة بالحاج بوشعيب عين تموشنت, الجزائر, 2015/2014.
- 06.** بوطرفة صورية, دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الصناعية الجزائرية, مذكرة ماجستير, جامعة مسيلة, 2011/2010.
- 07.** بن خودة أيوب, بن براهيم العيد, الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في الإستراتيجية العامة للمنظمة (دراسة حالة بلدية بن عبد المالك رمضان), مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إقتصاد وتسيير المؤسسات, كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم, الجزائر, 2020/2019.
- 08.** تواتي إبراهيم العروسي وآخرون, أثر إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير (دراسة حالة بلدية الرقية ولاية الوادي), مذكرة ماستر, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير, جامعة حمى لخضر الوادي, 2022/2021.
- 09.** جريفيلي منصور و رقاني سليمان, دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية, مذكرة ماستر أكاديمي, قسم العلوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة العقيد أحمد دراية, أدرار, 2019/2018.
- 10.** حرز الله محمد لخضر, دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية (دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوبل ENICAB بسكرة) مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية, تخصص إدارة الموارد البشرية, كلية الحقوق والعلوم السياسية, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2015/2014.

- 11- ذبيح أحمد هشام , تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية ( دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة) مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير, تخصص إدارة إستراتيجية, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة محمد بوضياف مسيلة, 2018/2017.
- 12- رقام ليندة, دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف, رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة سطيف 1, الجزائر, 2014/2013.
- 13- عائشة قريش , الممارسات الإستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية ودورها في التغيير التنظيمي ( دراسة حالة المؤسسة الصناعية للأقمشة التقنية eatit) مذكرة مقدمة ضمن شهادة الماستر ( أكاديمي ) في علوم التسيير , تخصص إستراتيجية وتسويق , كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, 2015/2014.
- 14- عبد الحكيم قاضي, دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر, أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج, الجزائر, 2022/2021.
- 15- عبيود الزيتوني, دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية , جامعة محمد مين دباغين. سطيف 2, أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم , فرع علوم الاجتماع , تخصص إدارة الموارد البشرية, 2020/2019.
- 16- فلكاوي نجوى , تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية, أطروحة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه العلوم , تخصص إدارة الموارد البشرية حول, دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين الكبيرة , سطيف , جامعة محمد مين دباغين , سطيف 2, السنة 2017.
- 17- مهني أشواق , مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم , تخصص علوم التسيير , جامعة محمد خيضر, بسكرة , 2018/2017.

- 01- إبراهيم عز الدين الطقز, إدارة التغيير والتحديات في المؤسسات ,مجلة العربية لنشر العلمي ,العدد السادس والعشرون 2كانون2020.
- 02- الداوي الشيخ, , تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية, مجلة الباحث, العدد06, جامعة قاصدي مرياح ورقلة ( الجزائر) (2008).
- 03- سلمى رزق الله,مساك أمينة,الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية,مجلة آفاق للعلوم,العدد السابع,جامعة البليدة 2,الجزائر,2017.
- 04- قدور هنشور سفيان,إستراتيجية تسيير الموارد البشرية ,دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم ,مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في تسيير إستراتيجي,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير,جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم, الجزائر, 2018.

#### رابعا - المطبوعات

- 01- بوهلال فاطيمة ,إدارة التغيير الإستراتيجي, مطبوعة محاضرات موجهه لسنة ثانية ماستر , جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر, 2020.
- 02- بوحديد ليلي ,محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية , مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ل م د, تخصص تسيير الموارد البشرية , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة باتنة 1. الحاج لخضر, 2019/2018.
- 03- حيولة إيمان , الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ,مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة يحيى فارس بالمدينة, 2022.

#### خامسا - مراجع بالأجنبية

- 1-Raymond-Alain Thiétart et coll. Méthodes de recherche en management .Edition DUNOD. Paris. 1999 .
- 2-Otilia ALBU MOROSAN DàNILà,(2009),CURRENT TRENDS IN HRM The Annals of The Stefan cel Mare University of Suceava Fascicle of Faculty of Economics and Public Administration.
- 3-Michael Armstrong HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE kogan page London and Philadelphia Tenth edition 2006.



الملاحق

## الملاحق:

الملحق رقم(01): قائمة الأساتذة المحكمين

| الاسم            | الرتبة       | الجامعة                      |
|------------------|--------------|------------------------------|
| أ. طير عبد الحق  | أستاذ محاضرة | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي |
| أ. مرزوقي مرزوقي | أستاذ محاضرة | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي |

الملحق رقم(02): استمارة الاستبيان



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان :

السيدات والسادة المحترمين السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يمثل هذه الاستبيان جزءاً من متطلبات أعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان :  
" دور إدارة التغيير في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة .دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء  
و الغاز لولاية الوادي".

ونظراً لما نعده فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستمارة. كما تعد  
مشاركتم في تقديم الصورة الحقيقية ذات تأثير ايجابي في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب. لذا نرجو  
تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال.

نود إعلامكم بأنه لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة حيث أن نتائج الإجابات ستظهر  
بهيئة مجموعات إحصائية لا علاقة لها بأشخاصكم، ولا بمؤسستكم ولا بوظيفتكم. كما أنه لا توجد إجابة

صحيحة وأخرى خاطئة ، بل نريد أن نعرف رأيكم الشخصي فقط. ونؤكد لكم أنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولنلتزم بالسرية التامة في معالجتها.

شاكرين حسن استجابتكم و متمنين لكم دوام التوفيق وتقبلوا فائق الاحترام

### ملاحظات عامة :

• يرجى الإجابة على جميع الأسئلة، بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل رأيك في الموضوع أو الفقرة المطروحة. لان ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة كلها للتحليل.

### السنة الجامعية 2023/2022

#### المحور الأول : البيانات الشخصية

##### 1-الجنس :

ذكر  أنثى

##### 2-السن :

اقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة   
من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

##### 3-الحالة العائلية :

أعزب  ، متزوج  ، أخرى  يرجى تحديدها:.....

##### 4- سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات  من 6سنوات إلى 10 سنوات   
من 11 سنة إلى 15 سنة  أكثر من 15سنة

##### 5-التحصيل الدراسي

تقني / تقني سامي  ليسانس

مهندس دولة  ماستر  أخرى  ( ..... ) نرجو تحديدها

## 6- المستوى الإداري

مستوى تشغيلي (رؤساء الفرق وأعضائها)

الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام والمصالح)

الإدارة العليا (المدير العام والمدراء التنفيذيون)

## الجزء الثاني : محاور الدراسة

| المحور الأول: إدارة التغيير |           |       |       |            |  |
|-----------------------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| غير موافق بشدة              | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات   |
|                             |           |       |       |            | 1 تمتلك المؤسسة الكفاءة اللازمة لإحداث التغيير                               |
|                             |           |       |       |            | 2 لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية              |
|                             |           |       |       |            | 3 لدى المؤسسة القدرة على إقناع العاملين بالتغيير والمشاركة فيه               |
|                             |           |       |       |            | 4 تقوم المؤسسة بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار                               |
|                             |           |       |       |            | 5 هناك متابعة مستمرة لعمليات التغيير   |
|                             |           |       |       |            | 6 توفر المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين لقبول التغيير |
|                             |           |       |       |            | 7 تعتمد المؤسسة على الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة التغيير            |
|                             |           |       |       |            | 8 يساعد التغيير في إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين             |
|                             |           |       |       |            | 9 تعمل المؤسسة على توفير قنوات الاتصالات لضمان نجاح عملية التغيير            |
|                             |           |       |       |            | 10 تسعى المؤسسة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية بما يواكب التقنيات الحديثة     |
|                             |           |       |       |            | 11 تستطيع المؤسسة توفير المعلومات الدقيقة في الوقت                           |

|   |           |       |       |            |   |    |
|---|-----------|-------|-------|------------|---|----|
|   |           |       |       |            | المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للمواطنين   |    |
|   |           |       |       |            | الأفراد العاملون بالمؤسسة يكلفون بأعمال تتفق مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم            | 12 |
|   |           |       |       |            | تشجع المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق الواحد                     | 13 |
| <b>المحور الثاني : الإدارة الإستراتيجية</b> |           |       |       |            |   |    |
|   |           |       |       |            | <b>إستراتيجية الاستقطاب</b>   |    |
| غير موافق بشدة                              | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |   |    |
|   |           |       |       |            | تقوم المؤسسة بتوظيف العاملين على أساس الشهادة العلمية فقط                             | 1  |
|   |           |       |       |            | تعتمد المؤسسة في عملية اختيار العاملين الجدد على معيار الخبرة و المهارة .             | 2  |
|   |           |       |       |            | في عملية التوظيف تركز المؤسسة على توفر مواصفات وسمات الشخصية في العاملين .            | 3  |
|   |           |       |       |            | تقوم المؤسسة بتوظيف العمال على أساس إمكانيات الفرد ومقارنتها بمتطلبات الوظيفة         | 4  |
|   |           |       |       |            | تبنى المؤسسة عدد من الأساليب مثل النقل والترقية بغرض تلبية حاجاتها في الوظائف الشاغرة | 5  |
|   |           |       |       |            | يملك القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة الخبرة والكفاءة العالية.                    | 6  |
|   |           |       |       |            | <b>إستراتيجية التدريب</b>   |    |
| غير موافق بشدة                              | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |   |    |
|   |           |       |       |            | تحرص المؤسسة على البحث وتحديد الإحتياجات التدريب للعاملين                             | 1  |
|   |           |       |       |            | تهتم المؤسسة بعملية التدريب وتشجع عليها وتتابعها                                      | 2  |
|   |           |       |       |            | دورات التدريب في المؤسسة مفيدة للعامل وتزيد من مهارته وتطوير معارفه                   | 3  |
|   |           |       |       |            | يساهم التدريب في منح الأفراد فرص الترقية داخل المؤسسة                                 | 4  |

|                |           |       |       |            | 5   |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
|                |           |       |       |            | تحرص المؤسسة على تطبيق محتوى الدورات التدريبية، وتقييم أداء العاملين لديها بعد التدريب  |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | إستراتيجية التحفيز  |
|                |           |       |       |            | 1   |
|                |           |       |       |            | تملك المؤسسة نظام الحوافز يلقي القبول بين العاملين. ويخلق في المؤسسة بيئة تنافسية بينهم |
|                |           |       |       |            | 2   |
|                |           |       |       |            | تحرص المؤسسة على استقرار اليد العاملة لديها وتمنح حوافز مجزية لأجل ذلك.                 |
|                |           |       |       |            | 3   |
|                |           |       |       |            | تقوم المؤسسة بمنح مكافأة للعاملين المميزين بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاج             |
|                |           |       |       |            | 4   |
|                |           |       |       |            | نظام الحوافز بالمؤسسة يحسن من مستوى الاداء  |
|                |           |       |       |            | 5   |
|                |           |       |       |            | تملك المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت واضح وشفاف يعلمه الجميع بهدف نشر الشعور بالعدالة    |
|                |           |       |       |            | 6   |
|                |           |       |       |            | أنا راض عن التعويضات التي أتقاضها في هذه المؤسسة  |
|                |           |       |       |            | 7   |
|                |           |       |       |            | يتم تقييم أداء العاملين على أسس موضوعية غير متحيزة                                      |

وشكرا على المساعدة في إنجاز هذا البحث

## الملاحق رقم (03): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

## Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 60 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 60 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| ,996       | 32         |

## Reliability Statistics

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| ,987       | 13         |

## Reliability Statistics

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| ,988       | 6          |

## Reliability Statistics

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| ,975       | 6          |

## Reliability Statistics

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| ,987       | 7          |

## Reliability Statistics

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| ,994       | 19         |

## الملحق رقم (04): نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

## Correlations

|       |                     | FFFF1  | MMMM2  | TTTT   |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|
| FFFF1 | Pearson Correlation | 1      | ,995** | ,999** |
|       | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   |
|       | N                   | 60     | 60     | 60     |
| MMMM2 | Pearson Correlation | ,995** | 1      | ,999** |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   |
|       | N                   | 60     | 60     | 60     |
| TTTT  | Pearson Correlation | ,999** | ,999** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        |
|       | N                   | 60     | 60     | 60     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

|       |                     | MMM1   | MMM2   | MMM3   | MMMM2  |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| MMM1  | Pearson Correlation | 1      | ,974** | ,984** | ,994** |
|       | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|       | N                   | 60     | 60     | 60     | 60     |
| MMM2  | Pearson Correlation | ,974** | 1      | ,974** | ,989** |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|       | N                   | 60     | 60     | 60     | 60     |
| MMM3  | Pearson Correlation | ,984** | ,974** | 1      | ,994** |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|       | N                   | 60     | 60     | 60     | 60     |
| MMMM2 | Pearson Correlation | ,994** | ,989** | ,994** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|       | N                   | 60     | 60     | 60     | 60     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملحق رقم (05): نتائج توزيع عينة الدراسة

|       |       | الجنس     |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1,00  | 52        | 86,7    | 86,7          | 86,7               |
|       | 2,00  | 8         | 13,3    | 13,3          | 100,0              |
|       | Total | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

|       |       | السن      |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1,00  | 1         | 1,7     | 1,7           | 1,7                |
|       | 2,00  | 31        | 51,7    | 51,7          | 53,3               |
|       | 3,00  | 21        | 35,0    | 35,0          | 88,3               |
|       | 4,00  | 7         | 11,7    | 11,7          | 100,0              |
|       | Total | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

|       |       | العائلية. الحالة |         |               |                    |
|-------|-------|------------------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency        | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1,00  | 6                | 10,0    | 10,0          | 10,0               |
|       | 2,00  | 54               | 90,0    | 90,0          | 100,0              |
|       | Total | 60               | 100,0   | 100,0         |                    |

|       |       | الخبرة. سنوات |         |               |                    |
|-------|-------|---------------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1,00  | 1             | 1,7     | 1,7           | 1,7                |
|       | 2,00  | 24            | 40,0    | 40,0          | 41,7               |
|       | 3,00  | 15            | 25,0    | 25,0          | 66,7               |
|       | 4,00  | 20            | 33,3    | 33,3          | 100,0              |
|       | Total | 60            | 100,0   | 100,0         |                    |

|       |       | الدراسي.التحصيل |         |               | Cumulative |
|-------|-------|-----------------|---------|---------------|------------|
|       |       | Frequency       | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | 1,00  | 23              | 38,3    | 38,3          | 38,3       |
|       | 2,00  | 13              | 21,7    | 21,7          | 60,0       |
|       | 3,00  | 7               | 11,7    | 11,7          | 71,7       |
|       | 4,00  | 17              | 28,3    | 28,3          | 100,0      |
|       | Total | 60              | 100,0   | 100,0         |            |

|       |       | الإداري.المستوى |         |               | Cumulative |
|-------|-------|-----------------|---------|---------------|------------|
|       |       | Frequency       | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | 1,00  | 40              | 66,7    | 66,7          | 66,7       |
|       | 2,00  | 16              | 26,7    | 26,7          | 93,3       |
|       | 3,00  | 4               | 6,7     | 6,7           | 100,0      |
|       | Total | 60              | 100,0   | 100,0         |            |

الملحق رقم (06): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

### Descriptive Statistics

|                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X1                 | 60 | 4,1667 | ,69298         |
| X2                 | 60 | 3,9667 | ,80183         |
| X3                 | 60 | 3,6333 | 1,04097        |
| X4                 | 60 | 3,9167 | ,61868         |
| X5                 | 60 | 3,7333 | ,70990         |
| X6                 | 60 | 3,6000 | 1,12295        |
| X7                 | 60 | 3,6833 | ,94764         |
| X8                 | 60 | 3,5167 | ,89237         |
| X9                 | 60 | 3,6500 | ,89868         |
| X10                | 60 | 3,3833 | 1,13633        |
| X11                | 60 | 3,7333 | ,88042         |
| X12                | 60 | 3,4167 | ,90744         |
| X13                | 60 | 3,1500 | ,91735         |
| FFFF1              | 60 | 3,6577 | ,83745         |
| Valid N (listwise) | 60 |        |                |

## Descriptive Statistics

|                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| V1                 | 60 | 3,7833 | ,95831         |
| V2                 | 60 | 3,3333 | 1,09956        |
| V3                 | 60 | 3,3500 | 1,02221        |
| V4                 | 60 | 3,3667 | 1,16396        |
| V5                 | 60 | 3,3333 | 1,14487        |
| V6                 | 60 | 3,5000 | 1,09699        |
| MMM1               | 60 | 3,4444 | 1,05126        |
| D1                 | 60 | 3,6333 | ,97366         |
| D2                 | 60 | 3,7333 | 1,02290        |
| D3                 | 60 | 3,7167 | ,78312         |
| D4                 | 60 | 3,9667 | ,75838         |
| D5                 | 60 | 3,8167 | ,91117         |
| D6                 | 60 | 3,3500 | 1,02221        |
| MMM2               | 60 | 3,7028 | ,86635         |
| S1                 | 60 | 3,4833 | ,92958         |
| S2                 | 60 | 3,4167 | 1,01333        |
| S3                 | 60 | 3,3333 | 1,11487        |
| S4                 | 60 | 3,5333 | 1,09648        |
| S5                 | 60 | 3,0167 | 1,08130        |
| S6                 | 60 | 3,0833 | 1,13931        |
| S7                 | 60 | 3,1167 | 1,04300        |
| MMM3               | 60 | 3,2833 | 1,02122        |
| Valid N (listwise) | 60 |        |                |

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

## Tests of Normality

|       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|-------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|       | Statistic                       | Df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| FFFF1 | ,153                            | 60 | ,142 | ,939         | 60 | ,141 |
| MMMM2 | ,152                            | 60 | ,151 | ,939         | 60 | ,165 |
| TTTT  | ,140                            | 60 | ,175 | ,941         | 60 | ,176 |

a. Lilliefors Significance Correction

## Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,995 <sup>a</sup> | ,990     | ,990              | ,09579                     |

a. Predictors: (Constant), FFFF1

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F        | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|----------|-------------------|
| 1     | Regression | 55,243         | 1  | 55,243      | 6020,674 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | ,532           | 58 | ,009        |          |                   |
|       | Total      | 55,775         | 59 |             |          |                   |

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), FFFF1

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized | t       | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|--------------|---------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Coefficients |         |      |
| 1     | (Constant) | -,749                       | ,056       |              | -13,418 | ,000 |
|       | FFFF1      | 1,155                       | ,015       | ,995         | 77,593  | ,000 |

a. Dependent Variable: MMMM2

الملاحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

## One-Sample Statistics

|       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------|----|--------|----------------|-----------------|
| FFFF1 | 60 | 3,6577 | ,83745         | ,10811          |

## One-Sample Test

|       | T     | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|-------|-------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
|       |       |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| FFFF1 | 6,083 | 59 | ,000            | ,65769          | ,4414                                     | ,8740 |

## الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

## One-Sample Statistics

|       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------|----|--------|----------------|-----------------|
| MMMM2 | 60 | 3,4769 | ,97228         | ,12552          |

## One-Sample Test

Test Value = 3

|       | T     | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|-------|-------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
|       |       |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| MMMM2 | 3,799 | 59 | ,000            | ,47685          | ,2257                                     | ,7280 |

## الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

## Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,994 <sup>a</sup> | ,988     | ,988              | ,10777                     |

a. Predictors: (Constant), MMM1

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F        | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|----------|-------------------|
| 1     | Regression | 55,101         | 1  | 55,101      | 4744,240 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | ,674           | 58 | ,012        |          |                   |
|       | Total      | 55,775         | 59 |             |          |                   |

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), MMM1

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | ,310                        | ,048       |                           | 6,464  | ,000 |
|       | MMM1       | ,919                        | ,013       | ,994                      | 68,878 | ,000 |

a. Dependent Variable: MMMM2

## الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

## Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,989 <sup>a</sup> | ,978     | ,978              | ,14476                     |

a. Predictors: (Constant), MMM2

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F        | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|----------|-------------------|
| 1     | Regression | 54,559         | 1  | 54,559      | 2603,517 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 1,215          | 58 | ,021        |          |                   |
|       | Total      | 55,775         | 59 |             |          |                   |

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), MMM2

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | ,633                        | ,083       |                           | -7,657 | ,000 |
|       | MMM2       | 1,110                       | ,022       | ,989                      | 51,025 | ,000 |

a. Dependent Variable: MMMM2

## الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

## Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,994 <sup>a</sup> | ,988     | ,988              | ,10712                     |

a. Predictors: (Constant), MMM3

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F        | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|----------|-------------------|
| 1     | Regression | 55,109         | 1  | 55,109      | 4802,569 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | ,666           | 58 | ,011        |          |                   |
|       | Total      | 55,775         | 59 |             |          |                   |

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), MMM3

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized         | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|----------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Coefficients<br>Beta |        |      |
| 1     | (Constant) | ,370                        | ,047       |                      | 7,876  | ,000 |
|       | MMM3       | ,946                        | ,014       | ,994                 | 69,301 | ,000 |

a. Dependent Variable: MMMM2

### الملحق رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

### Group Statistics

|       | الجنس | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------|-------|----|--------|----------------|-----------------|
| MMMM2 | 1,00  | 52 | 3,7560 | ,68961         | ,09563          |
|       | 2,00  | 8  | 1,6627 | ,40375         | ,14275          |

### Independent Samples Test

|       |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |         |
|-------|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
|       |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|       |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper   |
| MMMM2 | Equal variances assumed     | 1,836                                   | ,181 | 8,330                        | 58     | ,000            | 2,09325         | ,25130                | 1,59023                                   | 2,59628 |
|       | Equal variances not assumed |   |      | 12,183                       | 14,298 | ,000            | 2,09325         | ,17182                | 1,72546                                   | 2,46105 |

### ANOVA

FFFF1

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Between Groups | 29,247         | 3  | 9,749       | 45,004 | ,000 |
| Within Groups  | 12,131         | 56 | ,217        |        |      |
| Total          | 41,378         | 59 |             |        |      |

### ANOVA

FFFF1

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Between Groups | 31,181         | 3  | 10,394      | 57,079 | ,000 |
| Within Groups  | 10,197         | 56 | ,182        |        |      |
| Total          | 41,378         | 59 |             |        |      |

### ANOVA

FFFF1

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Between Groups | 32,841         | 3  | 10,947      | 71,811 | ,000 |
| Within Groups  | 8,537          | 56 | ,152        |        |      |
| Total          | 41,378         | 59 |             |        |      |

### ANOVA

FFFF1

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|---------|------|
| Between Groups | 32,584         | 2  | 16,292      | 105,602 | ,000 |
| Within Groups  | 8,794          | 57 | ,154        |         |      |
| Total          | 41,378         | 59 |             |         |      |

### Group Statistics

|       | الجنس | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------|-------|----|--------|----------------|-----------------|
| FFFF1 | 1,00  | 52 | 3,9024 | ,57344         | ,07952          |
|       | 2,00  | 8  | 2,0673 | ,42420         | ,14998          |

### Independent Samples Test

|       |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |         |
|-------|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
|       |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|       |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper   |
| FFFF1 | Equal variances assumed     | ,344                                    | ,560 | 8,666                        | 58     | ,000            | 1,83506         | ,21175                | 1,41120                                   | 2,25891 |
|       | Equal variances not assumed |   |      | 10,810                       | 11,366 | ,000            | 1,83506         | ,16976                | 1,46289                                   | 2,20723 |

### ANOVA

MMMM2

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Between Groups | 41,381         | 3  | 13,794      | 53,665 | ,000 |
| Within Groups  | 14,394         | 56 | ,257        |        |      |
| Total          | 55,775         | 59 |             |        |      |

**ANOVA**

MMMM2

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Between Groups | 43,129         | 3  | 14,376      | 63,662 | ,000 |
| Within Groups  | 12,646         | 56 | ,226        |        |      |
| Total          | 55,775         | 59 |             |        |      |

**ANOVA**

MMMM2

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Between Groups | 45,703         | 3  | 15,234      | 84,705 | ,000 |
| Within Groups  | 10,072         | 56 | ,180        |        |      |
| Total          | 55,775         | 59 |             |        |      |

**ANOVA**

MMMM2

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|---------|------|
| Between Groups | 43,414         | 2  | 21,707      | 100,095 | ,000 |
| Within Groups  | 12,361         | 57 | ,217        |         |      |
| Total          | 55,775         | 59 |             |         |      |

## الفهرس

|     |   |
|-----|---|
| 3   | إهداء   |
| 6   | شكر وعرفان  |
| I   | الفهرس  |
| III | قائمة الاشكال   |
| IV  | قائمة الجداول   |
| V   | قائمة الملاحق   |
| VI  | ملخص الدراسة:   |
| 1   | المقدمة العامة :  |
| 6   | الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والإدارة الإستراتيجية |
| 7   | تمهيد:  |
| 8   | المبحث الأول: إدارة التغيير   |
| 8   | المطلب الأول : مفهوم إدارة التغيير                                  |
| 8   | أولاً: مفهوم إدارة التغيير  |
| 11  | ثانياً : أهمية إدارة التغيير  |
| 12  | ثالثاً : أنواع التغيير  |
| 14  | رابعاً: أهداف إدارة التغيير   |
| 15  | المطلب الثاني : خصائص ومجالات إدارة التغيير                         |
| 15  | أولاً: خصائص إدارة التغيير  |
| 17  | ثانياً: مجالات التغيير  |
| 17  | المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير                     |

|    |   |
|----|---|
| 17 | أولاً: نماذج إدارة التغيير .....  |
| 21 | ثانياً: إستراتيجيات إدارة التغيير .....   |
| 23 | المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .....             |
| 23 | المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .....                      |
| 23 | أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: .....                            |
| 24 | ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: .....                           |
| 24 | المطلب الثاني: خصائص ومكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .....             |
| 24 | أولاً: خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: .....                            |
| 25 | ثانياً: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: .....                          |
| 26 | المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .....                     |
| 27 | المبحث الثالث: دور إدارة التغيير على وظائف إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ..... |
| 27 | المطلب الأول : دور إدارة التغيير في وظيفة استقطاب والاختيار .....                   |
| 27 | أولاً : مفهوم الاستقطاب والاختيار .....   |
| 28 | ثانياً: دور إدارة التغيير في وظيفة الاستقطاب .....                                  |
| 29 | المطلب الثاني: دور إدارة التغيير في وظيفة تدريب .....                               |
| 29 | أولاً : مفهوم التدريب .....   |
| 31 | ثانياً: دور إدارة التغيير في وظيفة التدريب .....                                    |
| 31 | المطلب الثالث: دور إدارة التغيير في وظيفة الحوافز .....                             |
| 31 | أولاً : مفهوم التحفيز .....   |
| 32 | ثانياً : دور إدارة التغيير في وظيفة التحفيز .....                                   |
| 34 | خلاصة الفصل الأول : .....   |

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لتوزيع الكهرباء والغاز في الوادي للموارد البشرية.....35خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.

- 36 ..... تمهيد:
- 37 ..... المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- 37 ..... المطلب الأول: عينة وأدوات جمع البيانات
- 37..... أولا:عينة الدراسة
- 37..... ثانيا: أدوات جمع البيانات
- 38..... ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
- 39 ..... المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
- 39..... المطلب الثالث : ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان
- 39..... أولا: ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان
- 40..... ثانيا: الاتساق الداخلي للاستبيان
- 42 ..... المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
- 42 ..... المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة
- 42..... أولا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
- 42..... ثانيا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
- 43..... ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير التحصيل الدراسي
- 43..... رابعا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
- 44..... خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري
- 44 ..... المطلب الثاني:عرض وتحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة
- 44..... أولا : نتائج تحليل عبارات المحور الأول إدارة التغيير

|    |  |
|----|--|
| 46 | ..... ثانيا : تحليل أبعاد المحور الثاني الإدارة الإستراتيجية |
| 50 | ..... المبحث الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة             |
| 50 | ..... المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة  |
| 50 | ..... المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة  |
| 54 | ..... خلاصة الفصل الثاني :                                   |
| 66 | ..... الخاتمة العامة :                                       |
| 71 | ..... المراجع:   |
| 77 | ..... الملاحق:   |