



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

واقع التغيير التنظيمي ودوره في أداء إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر
العاملين في مستشفى المقاصد

زياد خميس حسين بحر

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1433 هـ / 2011 م

واقع التغيير التنظيمي ودوره في أداء إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مستشفى المقاصد

إعداد:

زياد خميس حسين بحر

بكالوريوس علوم الكمبيوتر من جامعة القدس - فلسطين

المشرف: د. عمر الصليبي

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة / جامعة القدس.



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

إجازة الرسالة

واقع التغيير التنظيمي ودوره في أداء إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في
مستشفى المقاصد

اسم الطالب: زياد خميس حسين بحر

الرقم الجامعي: 20611815

المشرف: د. عمر الصليبي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2011/7/10 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

- | | | |
|------------------------|------------------|---------------|
| 1. رئيس لجنة المناقشة: | د. عمر الصليبي | التوقيع:..... |
| 2. ممتحناً داخلياً: | د. محمد خالد بدر | التوقيع:..... |
| 3. ممتحناً خارجياً: | د. يوسف أبو فارة | التوقيع:..... |

القدس - فلسطين

الإهداء

إلى والديّ الحبيبين، أول الكلام، وأول القراءة والكتابة، أطل الله في عمرهما ومتعهما بموفور الصحة والعافية (وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً).

إلى زوجتي الغالية التي صبرت وتحملت طيلة فترة دراستي والتي كانت القوة الدافعة لإكمالي هذه الدراسة.

إلى أبنائي الأعزاء جميعاً، وخص بالتحديد بناتي "نور ومريم" اللتين لم تبخلا علي بالعون والمساعدة.

إليهم جميعاً أهدي هذا الانجاز المتواضع داعياً الله العلي القدير أن يحفظهم جميعاً ويجنبهم كل سوء.

زياد خميس حسين بحر

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

زياد خميس حسين بحر

التاريخ: 2011/7/10 م

شكر وعرفان

الشكر أولاً لله تعالى الذي علم الإنسان ما لم يعلم.

الشكر لكل من علمني حرفاً في هذه الحياة.

الشكر لجميع أساتذتي الأفاضل في معهد التنمية المستدامة وأخص بالذكر رئيس المعهد الدكتور زياد قنام والمشرف على هذه الرسالة الدكتور عمر الصليبي والأساتذة الأفاضل الدكتور يوسف أبو فارة والدكتور عبد الوهاب الصباغ والدكتور عبد الرحمن الحاج إبراهيم والدكتور احمد أبودية.

الشكر لجامعة القدس ومعهد التنمية المستدامة الذي كان لهم الدور الأكبر في حصولي على هذه الدرجة العلمية.

الشكر لشركتي شركة سجاير القدس ممثلة بمديرها العام الدكتور محمد العلمي التي لم تبخل علي بالدعم والمساندة.

الشكر لكل من ساعدني من موظفي مستشفى المقاصد الخيرية لانجاز هذه الرسالة.

والشكر موصول لكل من ساهم بكلمة أو بفكرة أو بنصيحة.

زياد خميس حسين بحر

التعريفات

التغيير التنظيمي : "مجهودات منظمة تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية" (French, 1988).

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه "إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة وسياساتها وأساليبها أو التكنولوجيا أو الهيكل، في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم والظروف البيئية المستجدة المحيطة به" (النجار، 2007).

إدارة الموارد البشرية : "تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقف على مدى كفاءة، وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها" (حسن، 2005).

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث الكمية والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها وتجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها" (عقيلي، 2005).

المسار الوظيفي : "هو مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام" (عقيلي، 2005).

تخطيط المسار الوظيفي : "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل" (ماهر، 2004).

التوظيف : "العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر" (السالم وصالح، 2006).

الاستقطاب

"البحث عن وجذب عدد من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة" (حسن، 2005).

الاختيار

" إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح " (الهيبي، 2005).

التدريب

: " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل " (الهيبي، 2005).

تقييم الأداء

: "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع" (Schuler, 1995).

الحوافز

: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (Hodgett, 1984).

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التغيير التنظيمي في مستشفى المقاصد وإلى معرفة واقع عمل إدارة الموارد البشرية في المستشفى وأيضاً معرفة مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية على عمليات (تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، وتقييم الأداء).

وتأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ويمكن أن يقدم الإطار النظري لهذه الدراسة مفاهيم ومادة علمية تساعد الباحثين والمهتمين كما يمكن البناء على هذه الدراسة والاستفادة منها في إجراء دراسات أخرى متعلقة بموضوع البحث، وايضاً استكشاف مواطن الضعف في إدارة الموارد البشرية وتحديدها ومعرفة دور التغيير التنظيمي في معالجتها، وتقديم مساهمة علمية لمساعدة المسؤولين وصناع القرار في المستشفى وبالتحديد في إدارة الموارد البشرية لإبراز أهمية التغيير التنظيمي في تطوير وتحسين عمل إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد.

وقد اقتصر حدود الدراسة الزمنية على العام 2010 / 2011، والحدود المكانية على مستشفى المقاصد الخيرية - القدس، وقد تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في مستشفى المقاصد في مدينة القدس - فلسطين، والذين بلغ عددهم 530 موظف حسب إحصائية حصل عليها الباحث من قسم إدارة الموارد البشرية في المستشفى، وقد تم تحديد عينة الدراسة بعدد 160 فرداً أي بنسبة 30% من المجتمع الأصلي وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد استعادة الاستبيانات تبين أن العدد النهائي لها كان (138) فرداً من مجتمع الدراسة، أي بنسبة 26 % من المجتمع الأصلي.

ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يصف خصائص الظاهرة وجمع معلومات عنها وتم اعتماد الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت من ثلاثة أقسام بعدد 91 فقرة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات الإستبانة، واختبار (t-test)، واختبار برنامج التباين الأحادي (One Way ANOVA) ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package For Social Sciences).

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج كان من أهمها أن هناك قبولاً لأهداف التغيير التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المقاصد بنسبة (66.75%)، وأن هناك موافقة على ضرورة تحديد أهداف للتغيير التنظيمي من

أهمها إيجاد نظام إداري فاعل وتحسين العمليات والاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة وزيادة إنتاجية وتأهيل العاملين. وسجلت فروق تعزى لمتغير طبيعة العمل نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي في المستشفى، ولم يسجل في المتغيرات الأخرى " الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي".

وتبين أن هناك قبولاً بنسبة (69.20%) لدى العاملين في مستشفى المقاصد بضرورة تحديد أسباب للتغيير التنظيمي ومن أهمها تداخل المسؤوليات في التنظيم الإداري وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وتحسين جودة الخدمات الصحية، ولم يسجل أي فروق تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي.

وتبين أن هناك قبولاً بنسبة (60.89%) لدى العاملين في مستشفى المقاصد بضرورة تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي ومن أهمها شرح وتوضيح أهمية التغيير للعاملين، واختيار الوقت المناسب للتغيير وإشراك العاملين في عملية التغيير من خلال مشاركتهم في التخطيط له، وتقوية الاتصال بين العاملين وقادة التغيير، ولم يسجل أي فروق تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي، باستثناء المؤهل العلمي.

وتبين أن هناك دوراً مهماً للتغيير التنظيمي في أداء الموارد البشرية، حيث تم تحديد النقاط التي تساعد على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية منها أن تتناسب الوظيفة مع المؤهل العلمي، وأن يتم عمل تقييم موضوعي خلال فترة التجربة، وأن تعتمد إدارة الموارد البشرية على سياسة توظيف أصحاب الكفاءات العلمية، وأن يتم تصميم البرامج التدريبية لبناء قدرات الأفراد، وأن تدرك إدارة المستشفى أن التدريب الفعال يساهم في تحسين الأداء، وأن يتم تقدير جهود العاملين من قبل الإدارة، وأن نظام المكافآت المادية والمعنوية للعاملين يحفز على الأداء الجيد وزيادة الإنتاجية والاعتماد على نظام فاعل لتقييم الأداء، وأن يهتم تقييم الأداء بكشف جوانب القصور لدى العاملين.

وقد طرح الباحث مجموعة من المقترحات من أهمها إجراء تغيير تنظيمي على النظام الإداري في المستشفى، وتحسين جودة الخدمات الصحية، واستخدام الطرق السليمة في عملية استقطاب واختيار الموظفين، ووضع برامج لزيادة تأهيل العاملين وتحفيزهم على الإبداع، وإشراك العاملين في عملية تخطيط المسار الوظيفي، وضرورة مراجعة مستويات الأجور والحوافز بأنواعها المختلفة، وتعزيز فكرة التغيير باستخدام أساليبه وأهدافه وإستراتيجياته.

The effects of organizational change and its role on the performance of human resource management from employee's perspective in Al-Makassed hospital.

Prepared by: Ziad Khamis Hussein Bahar.

Supervisor: Dr. Omar Slaibi.

Abstract:

This research focused on human resource department at Al- Makassed Hospital in order to evaluate the effect of organizational change on improving the human resource performance and the hospital responsiveness and improvement of the medical services through planning, selection, hiring, training, capacity building, appraisal, wages, and incentives.

The importance of this research comes from the reality that very few researches and studies conducted and connected the organizational change with the human resources, however the theoretical approach of this research could produce a new material that may help the researchers and any interested group as well as building on the results achieved in other future research, also it will help in discovering the weaknesses in the human resource management and how the organizational change will eliminate and reduce them, and finally it will provide the decision makers at Al Makassed Hospital and specifically in the human resource department to promote the importance of the organization change in developing and enhancing the job of the human resource management in the hospital.

This research took place during 2010/2011 in Al Makassed Hospital in Jerusalem, with a total of 530 employees. A sample of 160 employees were chosen out, which represents 30% of the total employees, the sample was chosen using the simple random selection method (Probability Sample); a 160 questionnaires were distributed, about 138 questionnaires, filled, collected and processed, which represents approximately 26% of the total number of employees.

The researcher followed the descriptive approach to achieve the goals of this research. This approach describes the characteristics of the phenomena and collecting data a questionnaire was adopted as the data collection tool, consists of three parts and 91 paragraphs. Data was processed by Statistical Package for Social Sciences (SPSS) to calculate mean values, standard deviation, t- test, One Way ANOVA test, and Cronbach Alpha.

The most important result was the employees acceptance of the objectives of the organizational change at Al- Makassed Hospital with 66.75% acceptance; also there was acceptance for the importance of implementing new and efficient management system to identify the work flow criteria and to enhance communication, responsibilities, productivity & capacity building, differences were registered was related to the job type regarding identifying the goals of the organization change in the hospital and non was registered related to gender, age, experience and education level. Another result was 69.20% among the employees of Al- Makassed hospital who accept the importance of the identifying the organization change objectives and the most important factor was; penetration in responsibilities within the organization structure, and no differences registered among the independent variables in this regard, the results also shown that 60.89% among the employees of Al- Makassed Hospital who accept the importance of identifying the strategies of the organization change, and the most important factor was public awareness of the employees, choosing the right time for the change, partnering with the employees in the planning, implementation and empowering the communications between them,

no differences were registered within the independent parameters regarding identifying the strategies of the organization change except for the education level.

The research concludes that organizational change has a key important role in the performance of human resources, some important factors were defined for instance to choose the most qualified for a certain job, professional evaluation methods, performing promotions, designing suitable training courses and using incentives and rewards to improve employees' morals and ethics to increase productivity and performance.

The recommendations including the importance of implementing an efficient & modern organizational change and using efficient and professional management information system (MIS) and processes, building an organization code of ethics; improving the quality of medical services, using efficient methods to recruit and select employees, setting up programs for qualifying and training employees (capacity building), and to enhance the concept of organizational change by using its tools, goals and strategies.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

تتاطق بقسم إدارة الموارد البشرية في المنظمة مسؤولية الاهتمام بالعنصر البشري بدءاً من الاستقطاب والاختيار والتعيين حتى التقاعد أو الانتهاء من هذا المورد من النواحي المهنية والوظيفية وذلك في سبيل رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وموائمتها مع احتياجات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية. وانطلاقاً من هذا الدور كان لا بدّ من أن تحتل إدارة الموارد البشرية مكانها وتمارس دورها الريادي من أجل قيادة التغيير المنشود لإحداث النقلة النوعية للمنظمات لا أن تقتصر على الدور التقليدي من حفظ للسجلات والغيابات والإجازات وغيرها.

والحاجة للتغيير أمر حتمي في ظل التطورات والتغيرات السريعة في مختلف المجالات سواء كانت التقنية أو الإدارية أو المعلوماتية وما تفرضه الظروف من حولنا سواء الداخلية من خلال ظهور بعض المشكلات والأزمات حول آلية العمل وممارساته أو الخارجية من خلال المنافسة أو الضغوط أو التشريعات وغيرها، ولهذا أصبح التغيير التنظيمي جزءاً مهماً من العملية الإدارية وصفةً ملازمة لكل المنظمات وليس ردّ فعل يظهر أحياناً لمواجهة الظروف الحرجة والأزمات، وعلى هذه المنظمات معرفة كيفية إدارة التغيير من خلال معرفة ماذا تريد أن تغيّر؟ وإلى أي مدى؟ وعلى أي مستوى؟ وما هي طبيعة إستراتيجية التغيير المناسبة؟ وأيضاً كيفية التغلب على معوقات التغيير ومنع مقاومته لأنه يتضمن التغيير في السلوك والتنظيم (ماهر، 2000)، ونظراً لأهمية العنصر البشري في العملية التنموية والإنتاجية، وكونه محط اهتمام صانع القرار الإداري، وحيث أن مستشفى المقاصد يمثل صرحاً فلسطينياً كبيراً في مدينة القدس ويمتلك خبرة إدارية كبيرة بمجال عملها، ويعمل فيه (530) موظفاً موزعين بمجالات عمل

مختلفة: فمنهم الأطباء والمرضون والإداريون والفنيون ملحق (1.1)، كان من الضروري معرفة الدور الذي تلعبه عملية التغيير، وما هو واقع عملية التغيير في المستشفى؟ وضرورة توضيح أهداف عملية التغيير وأسبابها والإستراتيجيات اللازمة لهذه العملية والوقوف على ما يقوم به قسم إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفه المختلفة بدعم وتطوير الكوادر البشرية العاملة بهذه المؤسسة، وما دور التغيير التنظيمي في المستشفى في أداء إدارة الموارد البشرية في ظل التطور والتقدم الذي يمر به من ناحية الحجم والتوسع بالعمل والتي أصبحت السمة الأكثر تميزاً وتغيراً بالفترة الأخيرة.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى مشكلة الدراسة وأهميتها ومبرراتها وأهدافها وما هي الأسئلة التي ستطرح للدراسة وفرضيات الدراسة، كما سيتم معرفة حدود الدراسة الزمنية والمكانية والموضوعية ومجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها.

2.1 مشكلة الدراسة

نظراً لأهمية العنصر البشري في أي مؤسسة وما تلعبه إدارة الموارد البشرية في المحافظة عليه وتطويره نحو الأفضل، ولتحقيق أهداف تلك المؤسسة، برزت الحاجة إلى إدارة التغيير التنظيمي لما له من أهمية في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية، وبقية القطاعات المختلفة في المؤسسة حيث أصبح التغيير لا غنى عنه في واقعنا المعاصر، ونظراً للتغيرات البيئية المتسارعة من حولنا وهذا ما تؤكد العديد من الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي من جوانبه المختلفة، وعليه يمكن عرض مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

- ما دور التغيير التنظيمي في أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من وجهة نظر العاملين؟

3.1 مبررات الدراسة

لقد تجلّت مبررات إجراء هذه الدراسة فيما يأتي:

- تحديد دور وطبيعة عمل إدارة الموارد البشرية في مؤسسة رائدة مثل مستشفى المقاصد، خاصة أنها من أكبر المؤسسات في القدس.
- أهمية مستشفى المقاصد كونه مؤسسة فلسطينية تعمل في القدس بالإضافة إلى أهمية الخدمات الصحية التي يوفرها.

- تقديم مساهمة ومشاركة علمية فيما يتعلق بموضوع التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفلسطينية.
- الرغبة والاهتمام الشخصي لدى الباحث كونه يعمل في مجال الموارد البشرية وكون البحث عن مؤسسة مقدسية.
- إمكانية استفادة إدارة مستشفى المقاصد من نتائج الدراسة.
- الدراسة متطلب لنيل شهادة الماجستير من جامعة القدس.

4.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في ناحيتين (الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية) وذلك على النحو التالي:

- الأهمية العلمية: في حدود علم الباحث، لا يوجد أي دراسة سابقة تناولت التغيير التنظيمي ودوره في أداء الموارد البشرية في مستشفى المقاصد، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والكتب العلمية حول موضوع البحث يمكن أن يقدم الإطار النظري لهذه الدراسة مفاهيم ومادة علمية تساعد الباحثين والمهتمين حيث يمكن البناء على هذه الدراسة والاستفادة منها في إجراء دراسات أخرى متعلقة بموضوع البحث.
- الأهمية التطبيقية (العملية): من خلال الدراسة سيتم استكشاف مواطن الضعف في إدارة الموارد البشرية وتحديدها ومعرفة دور التغيير التنظيمي في معالجتها، وتقديم مقترحات وتوصيات من شأنها مساعدة صناع القرار في المستشفى وبالتحديد في إدارة الموارد البشرية لإبراز أهمية التغيير التنظيمي، ويمكن أيضاً البناء على نتائج هذه الدراسة لتطوير وتحسين عمل إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد حسب ما سيظهر لنا في نتائج البحث.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية :

- معرفة واقع التغيير التنظيمي في مستشفى المقاصد.
- معرفة واقع عمل إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد.
- معرفة دور التغيير التنظيمي في أداء إدارة الموارد البشرية على عمليات تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، وتقييم الأداء.

6.1 أسئلة الدراسة

من خلال سؤال مشكلة الدراسة الرئيس (ما دور التغيير التنظيمي في أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من وجهة نظر العاملين؟) ينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهداف التغيير التنظيمي في مستشفى المقاصد؟
- ما الأسباب التي تدعو إلى التغيير التنظيمي في مستشفى المقاصد؟
- ما الإستراتيجيات والوسائل التي تعتمد في مستشفى المقاصد للتغيير التنظيمي؟
- ما دور التغيير التنظيمي في أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال عمليات تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، وتقييم الأداء؟

7.1 فرضيات الدراسة

للخروج بنتائج تجيب على مشكلة الدراسة فقد تم وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخبرة، طبيعة العمل والمؤهل العلمي.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخبرة، طبيعة العمل والمؤهل العلمي.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخبرة، طبيعة العمل والمؤهل العلمي.
- الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أهداف التغيير التنظيمي، وأداء إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء.
- الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تحديد أسباب التغيير التنظيمي، وأداء إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء.
- الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بزمينة: اتيجيات التغيير التنظيمي، وأداء إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء.

8.1 حدود الدراسة

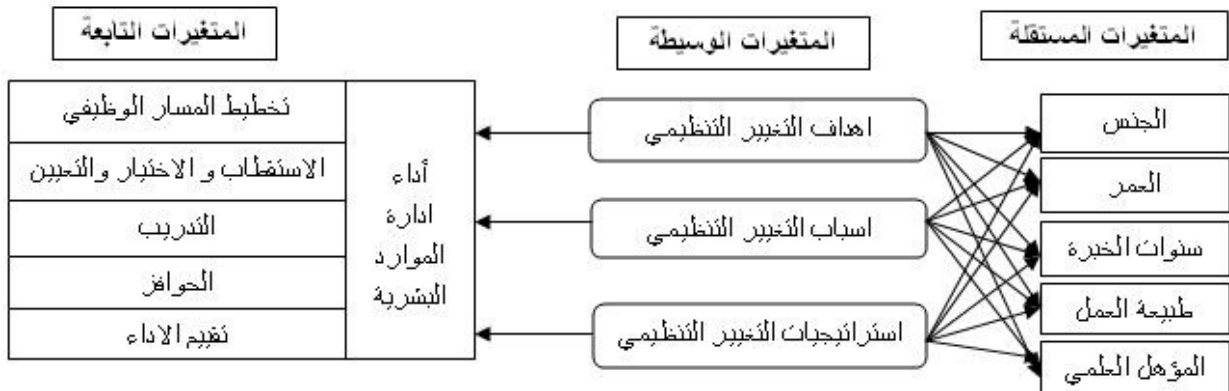
اشتملت الدراسة على حدود عديدة وجهتها نحو تحقيق هدف الدراسة ومن هذه الحدود:

- حدود زمنية : أجريت الدراسة خلال العام 2010 / 2011.
- حدود مكانية وبشرية: مستشفى جمعية المقاصد الخيرية – القدس، حيث اقتصرت الدراسة على العاملين في المقر الرئيس في مدينة القدس.
- حدود موضوعية: مجالات وظائف إدارة الموارد البشرية كثيرة ومتنوعة ولكن سيكون التركيز على وظائف محددة وأساسية في عمل إدارة الموارد البشرية وهي تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، وذلك للرغبة في عدم تضخيم وتشتيت موضوع البحث وكذلك كون جزء من هذه الوظائف يعتبر من صلب وأساسيات عمل إدارة الموارد البشرية والبعض الآخر من الوظائف الحديثة في عمل إدارة الموارد البشرية.

9.1 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في مستشفى المقاصد، والذي يبلغ عددهم 530 موظفاً حسب إحصائية تم الحصول عليها من قسم إدارة الموارد البشرية في المستشفى، وقد تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها 160 فرداً أي بنسبة 30 % من المجتمع الأصلي، تم تحديدها باستخدام جدول Sekaran (عبيدات وآخرون، 1977)، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، ثم وزعت عليهم إستبانة لجمع البيانات، وبعد تجميع الاستبيانات تبين أن العدد النهائي لها كان (138) إستبانة، أي أن نسبة الاسترجاع كانت 86 % من عينة الدراسة و 26 % من المجتمع الأصلي.

10.1 نموذج الدراسة



شكل 1.1: نموذج الدراسة.

11.1 هيكلية الدراسة

جدول 1.1: هيكلية الدراسة.

الرقم	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الثالث	الفصل الرابع	الفصل الخامس
1	مشكلة الدراسة	الإطار النظري	طريقة البحث وإجراءاته	نتائج الدراسة	تلخيص النتائج
2	مبررات الدراسة	الدراسات السابقة	منهجية الدراسة	مناقشة النتائج	الاستنتاجات
3	أهمية الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		المقترحات
4	أهداف الدراسة		متغيرات الدراسة		
5	أسئلة الدراسة		وصف متغيرات أفراد عينة		
6	فرضيات الدراسة		أداة الدراسة		
7	حدود الدراسة		صدق أداة الدراسة		
8	المجتمع والعينة		ثبات الدراسة		
9	نموذج الدراسة		إجراءات الدراسة		
10	هيكلية الدراسة		المعالجة الإحصائية		

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يتناول هذا الفصل ما ورد في بعض أدبيات الفكر الإداري في موضوعي التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذلك الدراسات السابقة لموضوع البحث.

في الموضوع الأول وهو موضوع التغيير التنظيمي في المنظمات سيتم التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي بتعاريفه المختلفة وأهدافه وما هي أنواع التغيير التنظيمي وكذلك الأسباب والدوافع التي تؤدي إلى عملية التغيير، وعندما تقرر المنظمة اعتماده ما هي مراحل هذا التغيير وما هي إستراتيجيات التغيير التنظيمي المختلفة، كما سيتم التطرق إلى العقبات التي تعترض عملية التغيير وأهمها مقاومة التغيير وأسبابه والسلبيات التي تتطوي على مقاومة التغيير، وكما أن لمقاومة التغيير سلبيات فإن لها مزايا أيضاً حيث سيتم التعرف على هذه المزايا وعلى العوامل التي تؤدي إلى نجاح عملية التغيير.

أما في الموضوع الثاني وهو إدارة الموارد البشرية فسيتم التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية والأهداف والأهمية وكذلك وظائف إدارة الموارد البشرية المتنوعة بشكل عام، وسيتم التركيز على خمس وظائف بشكل خاص محددة وأساسية في عمل إدارة الموارد البشرية وهي تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، وذلك للربط في عدم تضخيم وتشبيت موضوع البحث وكذلك كون جزء من هذه الوظائف يعتبر من صلب وأساسيات عمل إدارة الموارد البشرية والبعض الآخر من الوظائف الحديثة في عمل إدارة الموارد البشرية مع التطرق إلى مفهوم كل وظيفة وأهميتها وأهدافها والمراحل والخطوات والأساليب لكل وظيفة على حده.

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث فسيتم استعراضها من الأقدم فالأحدث مع بيان أهداف هذه الدراسات وأهم نتائجها في بيئات مختلفة محلية وعربية وأجنبية للاستفادة من نتائجها.

2.2 التغيير التنظيمي

قد يواجه الباحث إشكالية التداخل بين المفاهيم والمصطلحات خصوصا إذا كان التداخل لغويا مما يخلق لدى الكثيرين انطبعا أولياً بأنها مفاهيم مترادفة، ويمكن استخدامها كبديل أو بنفس المعنى، إلا أن الحقيقة والواقع خلاف ذلك حيث أن لكل مفهوم دلالة ومعنى مختلفاً من الناحية الموضوعية، وانطلاقاً من ذلك لا يجوز للباحث أن يتجاوز عن هذه الدلالات، بل لا بد من التعامل معها وتحديد الفواصل والفوارق فيما بينها (عساف، 1999). وهذا القول ينطبق على مفهوم التغيير التنظيمي حيث أنه من المفاهيم التي يتم التداخل بينها مع بعض من المفاهيم منها (التغير، التطوير، التنمية).

والتغيير التنظيمي أصبح من سمات عصرنا الحديث في ظل المتغيرات البيئية المحيطة المستمرة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو غيرها، وهذا بدوره يؤدي إلى حصول ضغوطات كبيرة على المنظمات التي لا بد أن تقوم بإجراء تغييرات متعددة على هياكلها المختلفة من أجل المحافظة على بقائها واستمراريتها باستخدام طرق فعالة وبتخطيط مدروس وعقلاني لطبيعة التغيير المحيط بالمنظمة (الحمداني، 2001).

1.2.2 مفهوم التغيير التنظيمي:

تعددت التعاريف في مجال الإدارة لمفهوم التغيير التنظيمي وهي وإن اختلفت فإنها تتشابه في أوجه عدة ومن هذه التعاريف:

ما قاله وندل فرنش (Wendell French) بأنه "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة، عن طريق استخدام العلوم السلوكية" (French, 1988).

كما يعرف التغيير بأنه "إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة وسياساتها وأساليبها أو التكنولوجيا أو الهيكل، في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم والظروف البيئية المستجدة المحيطة به" (النجار، 2007). ويعرّف التغيير التنظيمي بأنه "إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" (اللوزي، 2002). ويعرف أيضاً أنه "عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق

التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل" (حسن، 1999). وهو أيضاً "تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة حيث يؤكد التغيير التنظيمي على إعادة هيكلة الموارد والإمكانيات لزيادة القدرات وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المنظمة" (اللامي، 2007). ويعرف على أنه "النشاط الموجه والهادف إلى تحسين وتطوير أي من مجالات الأداء الوظيفي من خلال التعاون المشترك البناء لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها" (الفائز، 2008).

ويرأي الباحث فإن التغيير التنظيمي هو إجراءات تتخذها المنظمة لنقلها من الوضع القائم إلى وضع مستقبلي أفضل سواء أكانت هذه الإجراءات على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد، بهدف تحسين قدرة المنظمة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تعترضها من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال هذه التعاريف المختلفة فإننا نجد توافقاً في التعاريف من ناحية المفهوم العام وهو إحداث تغيير في الوضع القائم إلى وضع آخر أفضل ولكن الاختلاف يكمن في النظرة إلى التغيير بأبعاده المختلفة فنجد منهم من ينظر إلى التغيير من خلال بعده الإنساني أو الهيكلي أو من ناحية الهدف.

وكما أشير سابقاً فإن مصطلح التغيير يتداخل مع مصطلحات ومفاهيم أخرى منها (التغير والتطوير) فمصطلح (التغيير التنظيمي) قريب الشبه من (التطوير التنظيمي) لكونهما معاً يهدفان إلى تحسين مستوى الأداء على مستوى المنظمات غير أنهما يختلفان جذرياً في منطلقهما في المرجعية الفكرية والعلمية التي يوظفانها في تحقيق هذا الهدف فالتغيير التنظيمي قد يكون بذاته آلية وتقنية في عملية التطوير التنظيمي التي لا يمكن أن يقتصر نطاقهما على مجرد إحداث تغيرات حتى لو كانت واسعة أو جذرية، وهنا لا بد من الإشارة إلى مصطلح التغير، وهو يطلق على التباينات والاختلافات التي تستجيب لها الكائنات الحية لعوامل فطرية وذاتية خارجة عن إرادتها والجمادات وغيرها لعوامل طبيعية (الكبيسي، 2007)، بمعنى آخر فإن العملية التي تتم بصورة طبيعية وتلقائية ذاتية فإنها تسمى (تغير) أما تلك العملية التي تحدث بصورة إرادية هادفة وموجهة تتم بإرادة الإنسان وتخطيطه فإنها تسمى (تغيير) (عساف، 1999).

2.2.2. أهداف التغيير التنظيمي:

عملية التغيير التنظيمي يجب أن تتم بتخطيط محكم ومنظم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

- تشجيع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للمنظمة.
- تنمية روح الجماعة وبناء جو من الثقة بين العاملين والمجموعات في المنظمة (العديلي، 1998).

- زيادة فهم عمليات الإيصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل السبل للتعرف على أسباب الصراعات لمحاولة السيطرة عليها وإنهائها (القريوتي، 2000).
- زيادة قدرة المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة.
- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير وتنمية مهارات وخبرات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية.
- تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرارات من خلال العمل على تنمية مشاركة العاملين في هذه القرارات من أجل مواجهة المتغيرات المحيطة (الرقب، 2008).
- تطوير أساليب جديدة في مواجهة المشاكل التي تعاني منها المنظمة.
- خلق تفاعل إيجابي بين أفراد المنظمة وزيادة حماسهم ومقدرتهم على مواجهة مشاكلهم (ماهر، 2007).

3.2.2. أسباب التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي لا يحدث لأسباب مزاجية أو بطريقة عفوية أو ارتجالية ولكن هناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى إجراء التغيير التنظيمي في المنظمة منها:

- أسباب إدارية: تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوب العمل على الأداء وأي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب يؤدي إلى إحداث التغيير في المنظمة، وهنا تزداد أهمية دور المسؤول في إحداث التغيير من خلال وضع الحلول لمشاكل التنظيم وتعديل نمط السلوك وأسلوب القيادة (الدهان، 1992).
- أسباب هيكلية: تحاول المنظمات إعادة دراسة هيكلها التنظيمي بما يشمل كافة المجالات المتعلقة بتقسيم العمل وخطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات بين الوظائف وتطبيق نظام اللامركزية وهذا يؤثر على التنظيم مما يدفعه إلى إحداث التغيير المطلوب، وتحاول المنظمة من خلال إحداث تغيير تنظيمي في هيكلها إلى معالجة العيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل الناجمة عنها وإصلاحها مما يدفع إلى الارتقاء والتقدم من خلال التطوير والتحسين في كل المجالات (العميان، 2005).
- أسباب تكنولوجية: إن التغيير السريع الحاصل في النواحي التكنولوجية تدفع المنظمة إلى إعادة النظر في وضعها وإحداث التغيير المطلوب من الناحية التكنولوجية، من خلال استيعاب الأجهزة الحديثة من آلات ووسائل الاتصال والتقنيات والبرمجيات المتطورة لتحافظ على وضعها التنافسي أمام المنظمات الأخرى (العميان، 2005).
- الحفاظ على الحيوية والفاعلية: التغيير عامل مهم لتجديد الحيوية داخل المنظمة ويؤدي إلى اختفاء مظاهر السلبية واللامبالاة، وظهور المبادرات الفردية والجماعية، فهو يعيد النشاط والتفاؤل

وينعش الآمال ويعمل على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل والمضمون (الخضيرى، 2003).

- أسباب بيئية: ترتبط المنظمة بالبيئة المحيطة وهي غالباً ما تكون متغيرة فهي تتأثر بالمتغيرات التي تحدث في تلك البيئة سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية ولهذا تحاول المنظمة التكيف مع هذه البيئة المحيطة والتوافق مع متغيرات الحياة (الساعدي، 1996).

4.2.2. أنواع التغيير التنظيمي:

تتعدد أنواع التغيير وتختلف باختلاف الأساس الذي ينظر منه فهناك أنواع كثيرة نلخص منها:

- التغيير وفقاً للمجال أو النشاط:
 - التغيير الاقتصادي: حيث يغلب على هذا النوع من التغيير في النواحي الاقتصادية للمنشأة مثلاً (الإنتاج، الاستهلاك، الدخل).
 - التغيير الاجتماعي: وهذا النوع من التغيير يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد والقيم والمبادئ وسلوك الأفراد ويحتاج إلى وقت وجهد لتنفيذه.
 - التغيير السياسي: وهذا التغيير يتعلق بممارسة الحياة السياسية، وشكل النظام السياسي القائم وتوجهاته وخاصة فيما يتعلق بسياسة التعيين في المناصب العليا وهو يرتبط بنمط القائد أو الرئيس.
 - التغيير التشريعي: وهو يرتبط بالأنظمة والقوانين أو الموافقة على إصدارها وإعلانها والعمل بها وهو خاص بالسلطات التشريعية.
 - التغيير التكنولوجي: وهو مرتبط بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة وهو يشمل أساليب العمل ونظم الإنتاج وهو تغيير يفرضه التطور وتقنيته ضرورة الاستمرار والحياة البشرية .
 - التغيير الفكري: وهو التغيير الذي يتعلق بمبادئ المجتمع ومثله العليا وإعادة تشكيلها من النواحي الثقافية والسلوكية (البلوي، 2005).

- وفقاً للحجم والنطاق:

- تغيير شامل وواسع: وهو الذي يشمل الفرد والمجتمع ويشمل المنظمات والمشاريع وكافة أطر المجتمع والتنظيم.
- تغيير جزئي محدود: وهو تغيير يشمل جزءاً معيناً كإهتمام بالجانب الهيكلي أو التكنولوجي أو السلوكي ويقتصر فقط على حدود معينة (البلوي، 2005).

• وفقاً للزمن:

- تغيير سريع قصير الأجل: وهو من النوع الذي يتم بسرعة، وهو تكتيكي ولحظي ولا يشمل الهيكل العام للمنظمة.
- تغيير متوسط الأجل: وهو تغيير يتعلق بالسياسات العامة للمنظمة، مثل سياسات الإنتاج والأداء والموارد البشرية والسياسات المالية.
- تغيير طويل الأجل: وهو تغيير يمتد تنفيذه لعقدين أو أكثر من الزمن، ويكون له علاقة بإستراتيجية المنظمة على المدى الطويل.

• وفقاً للمرحلة:

- تغيير أولي: وتكون مهمته وضع الأسس وتهيئة المناخ لعملية التغيير، ويمثل البداية في عملية التغيير.
- تغيير ثانوي: وهو يمثل المرحلة الثانية في تطبيق الأفكار والمبادئ التي تم وضعها في المرحلة السابقة، إضافةً إلى تعميقها ووضع الأركان الرئيسة للتغيير.
- تغيير نهائي: وهو يمثل إعادة تقييم للمراحل السابقة ومعالجة الخلل والأخطاء التي نشأت خلال المرحلتين السابقتين .

• وفقاً لضروريته وأهميته:

- تغيير ضروري عاجل: وهو تغيير تدعو إليه كافة قوى المجتمع وتعتبره ملحاً لذلك فهي تسانده وتدعمه.
- تغيير غير عاجل: وهو تغيير يتم تنفيذه بشكل غير عاجل وملح بانتظار الظروف المناسبة لتطبيقه وذلك منعاً لأي مقاومة سلبية قد تحدث في المجتمع.

• وفقاً للمضمون والعمق:

- تغيير هيكلي رئيس عميق: وهو يشمل أسس وقواعد البنيان التنظيمي المنوي تغييره بحيث يبدأ هذا التغيير من الجذور وذلك لإحداث التغيير المطلوب.
- تغيير شكلي غير عميق: وهو تغيير إجرائي لظرف مرحلي معين.

• وفقاً لدرجة التعقيد والتشابك:

- تغيير معقد ومتداخل: وهو تغيير تتداخل فيه الأسباب والبواعث والمحفزات وتختلط بالنتائج والآثار الجانبية وهذا النوع يحتاج إلى خبرة ومعرفة خاصة.
- تغيير بسيط غير معقد: ويرتبط بعامل واحد أو عدد محدد من العوامل ويكون واضحاً وغير غامض بحيث يمكن لفرد واحد مسؤول القيام به دون مساعدة من أحد (الخضيري، 2003).

● وفقاً لمصدره:

- تغيير دوافعه ذاتية: أي يتم التغيير من داخل المنظمة، حيث تحصل أسباب متراكمة داخلية تتطلب وتجبر إدارة المنظمة على إجراء التغيير.
- تغيير محفزاته خارجية: وهو التغيير الذي يتم بواسطة دوافع خارجية ضاغطة تجبر المنظمة على إجراء عملية التغيير (الخزامي، 2003).

5.2.2. مراحل التغيير التنظيمي:

لقد اقترح الباحثون نماذج معينة تتكون من عدة مراحل لإحداث التغيير ومن هذه النماذج ما يلي:

- نموذج كيرت ليفن (Kurt Levin): حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مراحل ستؤدي إلى النجاح المنشود إذا ما تم تطبيق النموذج ومراحله بصورة سليمة وتلك المراحل هي :

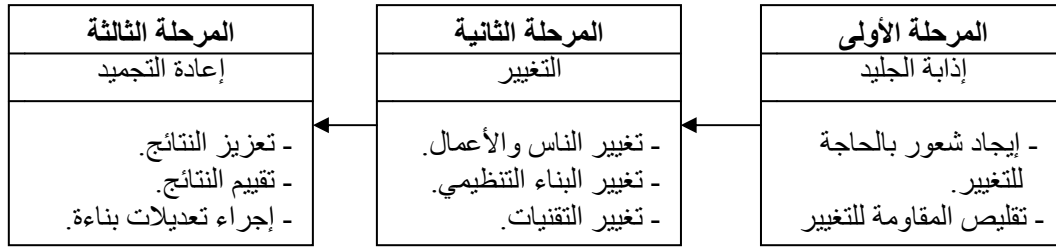
○ مرحلة التهيؤ (إذابة الجليد) (Unfreezing):

- مرحلة إعداد واستعداد للتغيير.
- إظهار عيوب العادات والطرق القديمة.
- تحسين علاقات الإدارة مع الأفراد والعاملين.

○ مرحلة التغيير (Changing): إحداث التغيير المطلوب في عناصر التنظيم (القوى البشرية والمهام والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا).

○ مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد) (Refreezing):

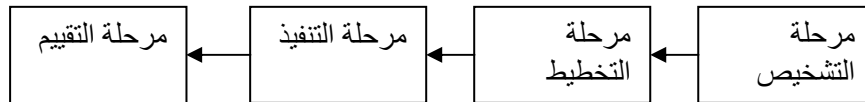
- تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول للهدف المطلوب.
- الاستمرار في الوضع الجديد والمحافظة عليه.
- تقديم المعلومات الراجعة لمسؤولي التغيير (التغذية العكسية) (حريم، 1997).



شكل 1.2: نموذج ليفن لمراحل التغيير (حريم، 1997).

• نموذج لورنس ولورش: في هذا النموذج فإن التغيير التنظيمي يتكون من أربع مراحل هي:

- مرحلة التشخيص: يجب معرفة ما هي المشاكل الحقيقية التي تواجه المنظمة بشكل علمي ومقابلة خبراء التغيير والبدء بفتح حوار مع العاملين والإحاطة بالظروف المحيطة بالمنظمة.
- مرحلة التخطيط: وهي من أهم المراحل حيث يتم وضع الخطة بناء على الأهداف الموضوعية وتحديد وقت تنفيذ الخطة ومقدار التكاليف المترتبة.
- مرحلة التنفيذ: وتبدأ بتنفيذ الخطط الموضوعية ويفضل أن تبدأ ببعض الأقسام كتجربة، مع الأخذ بعين الاعتبار شرح الخطة ومشاركة العاملين في التنفيذ والالتزام بالجدول الزمنية الموضوعية لتنفيذ الخطة.
- مرحلة التقييم: تقييم النتائج ومعرفة هل كانت بمستوى الطموحات وهل حققت الهدف (الشماع وحمود، 2000).

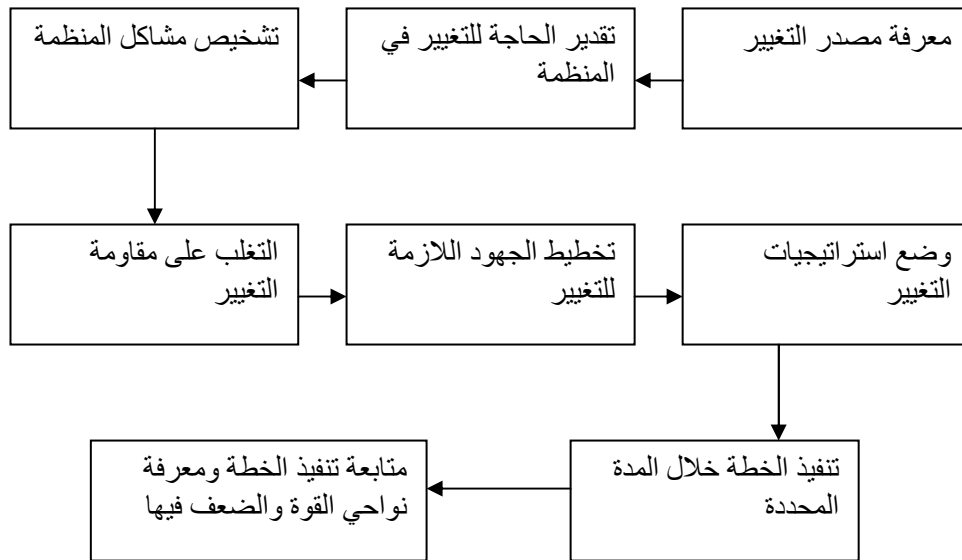


شكل 2.2: نموذج لورنس ولورش.

• نموذج الدرة: اقترح الدرة نموذجاً يتكون من ثمانية مراحل كما يلي:

- معرفة مصادر التغيير: إذ يجب التعرف على مصدر التغيير والذي قد يكون من البيئة الخارجية للمنظمة مثل التغيرات السياسية والتكنولوجية والقانونية، أو قد يكون من البيئة الداخلية، مثل وجود خلل في الهيكل التنظيمي، علاقات السلطة والاتصال، أو قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي للمنظمة، مثل تغير في اتجاهات العاملين أو الشعور العام للعاملين بدفع أو برودة العلاقات وإنسانيتها.
- تقدير الحاجة للتغيير: تحديد الفجوة بين وضع المنظمة الحالي وما تريد تحقيقه بعد إجراء عملية التغيير.

- تشخيص مشكلات المنظمة: وذلك بتحديد وتشخيص المشاكل التي تواجه المنظمة مثل أساليب العمل ودوران العمل والروح المعنوية للعاملين والتكنولوجيا وغيرها من المشاكل.
- التغلب على مقاومة التغيير: التغلب على مقاومة التغيير من العوامل المهمة للنجاح ولهذا يجب معرفة أسباب المقاومة والتي نذكر منها الخسارة المادية، فقدان النفوذ، جهل وسوء فهم أو عدم دراية العاملين بمزايا التغيير، الخوف من المستقبل، التعود على أنماط سلوكية معينة.
- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: يجب توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق والقيام بإجراء التجارب والمتابعة.
- وضع إستراتيجيات التغيير: وهذه الإستراتيجيات يجب أن تتضمن عناصر المنظمة المختلفة منها الهيكل التنظيمي، القوى البشرية، التكنولوجيا.
- تنفيذ الخطة خلال فترة زمنية معينة.
- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف (الدرة، 1981).



شكل 3.2: نموذج الدرة (الدرة، 1981).

6.2.2. استراتيجيات التغيير التنظيمي:

لإحداث اختراق في إجراء عمليات التغيير التنظيمي ومن أجل نجاحه بصورة مرضية للمنظمة ولضمان أقل مقاومة لعملية التغيير، سواء كان مخططاً له مسبقاً أو بصورة مفاجئة وطارئة يجب أن تجري عملية التغيير ضمن استراتيجيات معينة آخذين بعين الاعتبار مهارات وقدرات الأفراد ومدى تحمسهم للمشاركة في التغيير، وقد اقترح العديد من الباحثين استراتيجيات لعمليات التغيير منهم (هوسي) الذي وضع الاستراتيجيات التالية (العطيات، 2006):

- إستراتيجية التغيير المتدرج: تعتبر هذه الإستراتيجية فعالة لعملية التغيير وهي تتأثر بمهارات وقدرات الأفراد وثقافة المنظمة ولضمان نجاح هذه الإستراتيجية يمكن استخدام الأساليب التالية :

- المشاركة واسعة النطاق: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قليلة والحاجة للتغيير منخفضة، والمشاركة الواسعة تسمح للأفراد بمعرفة تفاصيل عملية التغيير مما يسمح لهم بالمضي قدماً في التغيير.
- المشاركة المركزة: تقتصر على المدراء والنخبة المهمة في عملية التغيير، وهذه تستخدم عندما تكون الحاجة ملحة لعملية التغيير والمقاومة ضعيفة.
- أسلوب الإقناع: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير عالية والحاجة للتغيير منخفضة، حيث يتم إقناع الأفراد بأهمية التغيير وضرورته.
- أسلوب الإكراه: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير عالية والحاجة للتغيير ملحة، حيث لا يوجد وقت طويل للإقناع مع ضرورة الاتصال الدائم للأفراد لتوضيح الأهمية للتغيير.

- إستراتيجية التغيير النبوي: هي إستراتيجية تمس بنية المنظمة بشكل كامل لذلك يجب التنبه وأخذ كافة التدابير اللازمة للوصول للتغيير المنشود ولضمان نجاح هذه الإستراتيجية يمكن استخدام الأساليب التالية:

- أسلوب البراعة القيادية: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قليلة والحاجة للتغيير منخفضة حيث يقوم أحد الأفراد المبدعين والذي يحظى بالثقة بطرح فكرة التغيير مع ضرورة التخطيط السليم لتنفيذ الفكرة.
- أسلوب الإقناع: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة والحاجة للتغيير ملحة مع إدراك الجميع للمشكلة وهنا يأتي دور الإدارة في منح الأفراد الثقة والتفائل في المستقبل.
- أسلوب الإلزام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير عالية والمنظمة ليست في أزمة، عندها تلجأ المنظمة باتباع أسلوب الإكراه.
- أسلوب الديكتاتورية القسرية: حيث يتم الاضطرار لاستخدام القسوة في عملية التغيير لإنقاذ المنظمة وإحراز نتائج سريعة وهذا يتم عندما تكون مقاومة التغيير قوية (العطيات، 2006).

وقد اقترح كل من شاين وبين (Chin and Benna) ثلاث إستراتيجيات للتغيير التنظيمي كما يلي (العميان، 2005):

- إستراتيجية العقلانية الميدانية: وتقوم هذه الإستراتيجية على أن الإنسان هو العقلاني والمرشد في عملية التغيير، وأن العدو الوحيد له هو الجهل وعدم الوعي، فهو الوحيد الذي يقوم عليه التغيير. ومن هنا تأتي أهمية التعليم والدراسات والبحوث العلمية لأنها الأساس الذي يقوم عليه التغيير.
- إستراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات لضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه، ويتم التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتنقيف وإزالة المخاوف من عملية التغيير.
- إستراتيجية القوة القسرية: تقوم هذه الإستراتيجية على استخدام السلطة والنفوذ، أي أن الأشخاص الأقل سلطة يخضعون لمن هم أعلى سلطة، وذلك لأنهم يمتلكون القوة والسلطة، لكن يجب عدم استخدام هذه الإستراتيجية إلا في حالات محددة وذلك لأنها تفقد الأفراد ولائهم ودعمهم للتغيير (العميان، 2005).

كما صنف لاري جراينر إستراتيجية التغيير على أساس (بدر، 1995):

- الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: تعتمد هذه الإستراتيجية على دور الإدارة العليا من خلال اتخاذ قرار التغيير واستخدام صلاحياتهم بالقيام بالتغييرات الإدارية المناسبة.
- إستراتيجية المشاركة: وتأخذ هذه الإستراتيجية شكلين، إما أن يقوم العاملين باختيار أحد الحلول المقترحة من الإدارة، وإما مشاركة العاملين في وضع الحلول المناسبة واختيار الأنسب.
- إستراتيجية التفويض: وتقوم هذه الإستراتيجية على تفويض العاملين أو بعض الأفراد بوضع الحلول المناسبة واتخاذ القرار (بدر، 1995).

وهناك استراتيجيات أخرى تعتبر نوعاً ما من الإستراتيجيات الحديثة لإحداث التغيير التنظيمي، حيث يمكن تطبيق بعضها حسب طبيعة نشاط المنظمة ومستوى مواردها البشرية والإمكانات المالية وغيرها، ومن هذه الاستراتيجيات:

- فرق العمل: تعتبر فرق العمل من الاستراتيجيات المهمة في برامج التغيير التنظيمي، يقول ماكين (Machin) في تعريفه لفرق العمل أنها عبارة عن "مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة يعملون في بيئة مناسبة للعمل بروح واحدة، وإحساس مشترك بالمسؤولية، تجاه المهام المطلوبة والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات وتفصيل الاتصالات بين الأعضاء ورفع مستوى مهاراتهم" (الفائز، 2008). إن استخدام إستراتيجية فرق العمل تحقق فوائد عديدة لكل من ينتهج هذه الإستراتيجية، منها تعاون الأفراد

وتكاتفهم مع بعضهم وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين وزيادة فعالية الاتصال بين فرق العمل وبين المشرفين والمدراء ورفع الجودة والاستفادة من التجارب والخبرات.

وبقدر ما تعتبر فرق العمل مهمة لنجاح برامج التغيير فهي مهمة للمدراء لتحقيق النجاح في العمل من خلال العمل مع هذه الفرق عن قرب على أن تتوفر في المدير المتطلبات اللازمة لاستخدام هذا الأسلوب بفعالية (ماهر، 2007).

- الإدارة بالأهداف: يتم استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لتحقيق الفاعلية التنظيمية ودعم استراتيجيات التغيير من خلال صياغة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة ووضوح، وتشترك جميع الوحدات لتحقيق ما تم الاتفاق عليه، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الأهداف العليا، والوحدات الفرعية لوضع الأهداف الفرعية، حسب مهام ومسؤوليات كل منها مع ضرورة التنسيق بين الجميع كفريق عمل واحد، وكان العالم بيتر دركر أول من وضع هذه التقنية في كتاب خاص والذي نشر عام 1954، وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد، وتقوم على فلسفة تؤمن بأن الإنسان يحب العمل والابتكار في حال توفر الظروف المناسبة، بحيث لا يوجد تعارض بين أهداف المنظمة والفرد وتؤمن بالإدارة كمنهج ديمقراطي يقوم على المشاركة والتعاون وهي أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية يضم كل وظائف الإدارة ويعمل على تنسيقها وتكاملها، وهي عملية إنسانية تنبؤية موجهة نحو المستقبل تسعى لتحقيق الأهداف التي تم الالتزام بها وتتميز بما يلي (العجمي، 2008):

- تحديد الأهداف بوضوح .
- اتصافها بالمعرفة والمهارات والتفكير والابتكار والتعلم الجماعي .
- الأهداف حقيقية والوقية.بي للعمل.
- انتقاء العالي والوقية .
- الأهداف هي الموجه وهي المراقب (العجمي، 2008).

وتمتاز الإدارة بالأهداف بعدة خصائص منها:

- الارتكاز على مبدأ المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس في التنفيذ.
- التعاون والاتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه على وضع الخطط اللازمة.
- المشاركة والاتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه على تنظيم الأداء .
- التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة للمرؤوسين للقيام بمهامهم المتفق عليها.

- القدرة على اكتشاف الانحرافات في العمل وتصحيحها أولاً بأول.
- تنمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال الاتصال المستمر والتفاعل المشترك في جو من الحرية والتعاون والتفاهم.
- تنمية القدرة على التخطيط السليم لدى الرؤساء والمرؤوسين وإتاحة الفرصة لتشجيع المبادأة في مجال العمل .
- تقوية وتطوير الاتصالات والعلاقات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين (العتيبي، 2005).

● إعادة هندسة المنظمة (الهندرة) (Re-engineering): يعتبر إعادة هندسة المنظمة (الهندرة) من النظريات الحديثة في استراتيجيات التغيير، حيث تؤدي إلى إعادة تصميم جذري للعمليات في المنظمة وقد عرفها مايكل هامر (Hammer) بأنها "عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بفرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامية للأداء مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة " وتهدف إعادة البناء التنظيمي إلى إعادة تصميم العمليات بعد اختبار أهميتها لتكون أكثر فعالية وكفاءة (السلمي، 2002).

وترتكز إستراتيجية (الهندرة) في إحداث التغيير على جملة من المرتكزات منها :

- التفكير بطريقة جديدة بالنسبة لقيادي المنظمة.
- إعادة تصميم العمليات والتي تركز بشكل خاص على التغيير الوظيفي وإعادة توزيع للموارد والمهام أو تغييرات في الهياكل أو تغييرات سلوكية.
- الابتكار والتجديد بحيث يتم التخلي عن الوضع الحالي كلياً وإتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة.
- اعتماد تكنولوجيا وتنظيم متقدمين باستخدام آلات جديدة، تطوير أساليب إنتاج جديدة وغيرها.
- التركيز على تكنولوجيا المعلومات وشبكات اتصال كثيفة، تحسن التفاعل بين الإنسان والآلة، تشكيل قاعدة بيانات وغيرها من التكنولوجيا الحديثة (عامر وعبد الوهاب، 1998).

7.2.2. مقاومة التغيير:

التغيير مهما كان نوعه أو حجمه فإنه يقاوم من الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة لأسباب مختلفة ومتباينة لذا كان لا بد أن يتناول الباحثين مقاومة التغيير بالرصد والتحليل لمعرفة أسبابها وسبلاتها وحتى أن هناك بعض الباحثين أشار إلى إيجابياتها في بعض الأحيان، وقد عرفها حريم على "أنها استجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي" (حريم، 2004)، أما حلواني فقد عرفها بأنها "تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الإدارية السائدة، وميلهم إلى الالتزام

بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، ويحاولون مقاومة التغيير وبشدة لخشيتهم من الانتقال إلى أوضاع أخرى" (حلواني، 1990). والمقاومة قد تأخذ شكلاً آخر، وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلبها: إن بل إيجابية وذلك عندما يكون التغيير المقترح سلبياً في نتائجه، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية في ردودها (العميان، 2005).

1.7.2.2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

ما دام هناك عملية تغيير فإننا نجد مقاومة لهذا التغيير لأسباب مختلفة ومتفاوتة تجعل الموظفين يرفضون التغيير ويقفون في طريق تنفيذه نذكر منها :

- أسباب تنظيمية موضوعية: يقصد بها تلك الأسباب النابعة من خوف الموظفين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه، أو خوفهم من الفشل في التكيف معه، أو بسبب فشل محاولات تغيير سابقة.
- أسباب تنظيمية سياسية: الخوف من أي تهديد لصلاحيات مراكز القوى وذلك عند القيام بإجراء تعديلات وتغييرات في المراكز الوظيفية في المنظمة والمحافظة على التحالفات القائمة والمصالح المكتسبة (الطجم، 2003).
- أسباب اجتماعية: هي العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في المؤسسة وتهديد التغيير لقيم الجماعة وللحقوق الاجتماعية سيقابله مقاومة قوية من أعضاء الجماعة لمحاولة الإبقاء على قوتها وتماسكها.
- أسباب اقتصادية تكنولوجية: يقصد بها تغيير في أساليب العمل المعتادة مثل تبني التكنولوجيا الحديثة مما يؤدي إلى إلغاء الوظائف وتخفيض الراتب وتسريح من العمل (ماهر، 2000).
- أسباب عاطفية: خوف الموظفين من المجهول وارتياحهم للوضع المألوف يجعلهم يرفضون التغيير، وذلك لأن التنبؤ بالمستقبل شيء صعب مما يثير القلق والخوف (عبد الوهاب، 2002).
- أسباب قيمية ثقافية : إن من أسباب مقاومة الموظفين للتغيير هو اعتيادهم على أداء عملهم بصورة معينة، وقناعتهم بأسلوب تنفيذه، إضافة إلى حرصهم على المحافظة على قيم وتقاليد العمل (الأعرجي، 1995).
- أسباب اتصالية تنسيقية: يؤدي ضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له إلى التسبب في بروز مقاومته (المرسي، 2006).

2.7.2.2. سلبيات مقاومة التغيير:

مقاومة التغيير تحمل في طياتها نواحي سلبية متعددة للمنظمة والأفراد يمكن استعراضها كالتالي:

- التشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير وإضعاف قيادته.
- تحويل جهود المعنيين ببرامج التغيير من تنفيذ البرامج إلى البحث عن أساليب للتغلب على مقاومته.
- تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة للتطبيق (عامر، 2006).
- انخفاض مستوى الأداء وزيادة مستوى معدلات التسرب ودوران العمل.
- تفشي آثار نفسية واجتماعية سلبية فردية وجماعية مما يؤدي إلى نشوء الصراعات التنظيمية.
- انخفاض ولاء العاملين للمنظمة (عبد الوهاب، 2002) .
- جمود الفكر ومحاربة التطور.
- تخلف المنظمة وعدم تطورها وبالتالي تدهور وضع المنظمة وقد يصل الأمر إلى تحللها وتفككها وتلاشيها (الخصيري، 2003).

3.7.2.2. مزايا مقاومة التغيير:

مع أن النواحي السلبية لمقاومة التغيير تغطي في كثير من الأحيان إلا أن هناك بعض النواحي الإيجابية لمقاومة التغيير منها:

- إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله والنتائج المتوقعة.
- مراجعة الخطط وتحليل النتائج.
- الكشف عن ضعف عمليات الاتصال وانتقال المعلومات بشكل فعال واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- التنبؤ بالسلوك وإثارة وجهات النظر المختلفة والتوصل إلى قرارات جيدة (المرسي، 2006).

8.2.2. عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي:

لضمان نجاح عملية التغيير لا بد من توفير عوامل نجاح هذه العملية حتى تؤتي أكلها ومن هذه العوامل:

- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير لضمان الاستمرارية والنجاح.
- إشراك الأفراد والجماعات في رسم الأهداف ووضع الخطط.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه (العميان، 2005).
- تهيئة الأفراد وتمكينهم وإرساء قواعد الثقة بينهم وبين الإدارة.
- التركيز على البعد الإنساني .

- الاستعانة بخبراء استشاريين من خارج المنظمة .
- الإعداد الجيد لبرامج التغيير واستبعاد غير المتعاونين.
- اختيار الأسلوب المناسب لعملية التغيير.
- الحرص على تحقيق بعض الإنجازات.
- التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال (أبو بكر، 2007).

3.2 إدارة الموارد البشرية

تاريخياً بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية منذ بداية حركة التصنيع، والتي أظهرت الحاجة والضرورة للاهتمام بالعنصر البشري، حيث ظهرت الكتابات العديدة التي تدعو للاهتمام بالعنصر البشري وبخاصة آثار العمل، وأبرز من كتب في ذلك روبرت أوين (Robert Owen) في العام 1771م، والكاتب آدم سميث (Adam Smith) في العام 1776م، والكاتب تشارلز بابيج (Charles Babbage) في العام 1832م، وبعدها بدأ ما يسمى بحركة الإدارة العلمية والتي كان فريدريك تايلور (Frederick Taylor) الأب الحقيقي لهذه الحركة والتي ربطت بين بنية العمل المادي وزيادة الإنتاجية (الهييتي، 2005)، وقد تجاهلت الجوانب الإنسانية وهذا أدى إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية والتي أكدت على مبادئ حركة الإدارة العلمية وأضافت لها الجانب الإنساني في العلاقات، وعلاقات جماعات العمل ببعضها وهذا أدى إلى تطور وظهور مدرسة إدارة الموارد البشرية (حسن، 2005) .

1.3.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

أدركت منظمات الأعمال في ظل هذا التطور العلمي الهائل مدى أهمية إدارة الموارد البشرية لأي منظمة في ظل التنافس المحموم بينها وبحثاً عن التفوق والتفرد والهيمنة (الكبيسي، 2005).

إدارة الموارد البشرية من وظائف الإدارة الحديثة المهمة اليوم وذلك نظراً لأهمية العنصر البشري في إدارة المنظمات وتحسين كفاءتها وزيادة إنتاجيتها، لهذا اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من الموارد البشرية في المنظمة والاهتمام بها لتحقيق أهداف المنظمة (رشيد، 2001).

وقد تناول الباحثون مفاهيم مختلفة لتعريف إدارة الموارد البشرية، فمنهم من يعده بأنه "ذلك النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث الكمية والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها وتجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها" (عقيلي، 2005)، أو أنه "ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي

يضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين وتحسين أداءهم ورفع مستوى كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية" (درة والصباغ، 1986)، وعرفت رايوية حسن على أنها "الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقف على مدى كفاءة، وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها" (حسن، 2005)، أما إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الهيئي فهي "الاستثمار المنظم والمدرّوس للموارد البشرية بهدف تحقيق المزايا التنافسية من خلال ضمان الحفاظ على الكفاءات والمؤهلات في المنظمة" (الهيئي، 2005).

ويرأي الباحث فإن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الوظائف الإدارية التي تقوم بها المنظمة من أجل جذب والاحتفاظ بالعنصر البشري الموجود وتتميمته وتطويره ورفع كفاءته لتأمين احتياجات المنظمة من الكادر البشري الجيد والمدرّب من أجل بقاء المنظمة ونموها وتطورها.

2.3.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في:

- جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين ودفعهم للعمل وتدريبهم.
- زيادة الإنتاجية وتحسين حياة العمل، والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية، وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية.
- بقاء المنظمة واستمراريتها وتحقيق الميزة التنافسية والنمو وتحقيق الربحية والمرونة (Schuler, 1995).
- تعزيز القدرات التنظيمية من خلال استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.
- تحسين نوعية حياة العمل وزيادة فاعلية أداء العاملين وتحقيق رضاهم (الصيرفي، 2005).

3.3.2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

الموارد البشرية لأي منظمة تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهدافها ونجاحها وتميزها ورفع كفاءتها وهذا يعكس مدى قدرتها على التميز والمنافسة الداخلية والخارجية (رشيد، 2001)، ولذلك لا بد من اهتمام المنظمة بعناصرها والاهتمام بتحقيق احتياجاتهم وتطوير قدراتهم والتعامل معهم بعدالة ومساواة وشفافية واضحة وبأسلوب إنساني، وإشباع حاجياتهم وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتخطيط، والإدارة الحديثة تدرك أن نجاح المنظمة مرهوناً بتحقيق أهدافها والوسيلة إلى ذلك هو المورد البشري.

ومما زاد من أهمية إدارة الموارد البشرية أنها أصبحت اليوم تلعب دوراً استراتيجياً مهماً في وضع السياسات والرؤى وترجمتها إلى خطط بعيدة المدى تتجاوز الدور التقليدي لها حيث أصبح عليها مواجهة الظروف المستقبلية والتكيف معها واثم ربط وظائفها بالبيئة المحيطة لمجابهة التحديات واثم إدراك مدى أهميتها لكافة المستويات الإدارية (خطاب، 2002).

كما أن التطور العلمي الهائل في العصر الحديث وضع المنظمات في وضع صعب في ظل منافسة محمومة على الكفاءات البشرية واستيعاب التكنولوجيا المتطورة لذلك أدركت المنظمات مسؤوليتها إزاء هذا الواقع الجديد فأحدثت التغييرات الجذرية وطورت المهام والأهداف لإدارات الموارد البشرية (الكبيسي، 2005)، ويقول عبد الباقي أن تزايد الاهتمام بالموارد البشرية خلال مراحل نشأتها وتطورها يعود إلى عدة أسباب:

- اكتشاف أهمية العنصر الإنساني في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساسي .
- ظهور النقابات العمالية وما يمكن أن تلعبه من رسم للعلاقات الطيبة بينها وبين إدارة الأفراد.
- نمو حجم المنظمة نتيجة التطور الفني والتكنولوجي في مجالات الإنتاج.
- النمو والتطور العلمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم.
- ممارسات العنصر البشري تساعد إلى حد كبير في تحقيق القيمة التنافسية للمنظمات وبطرق مختلفة (عبد الباقي، 2000).

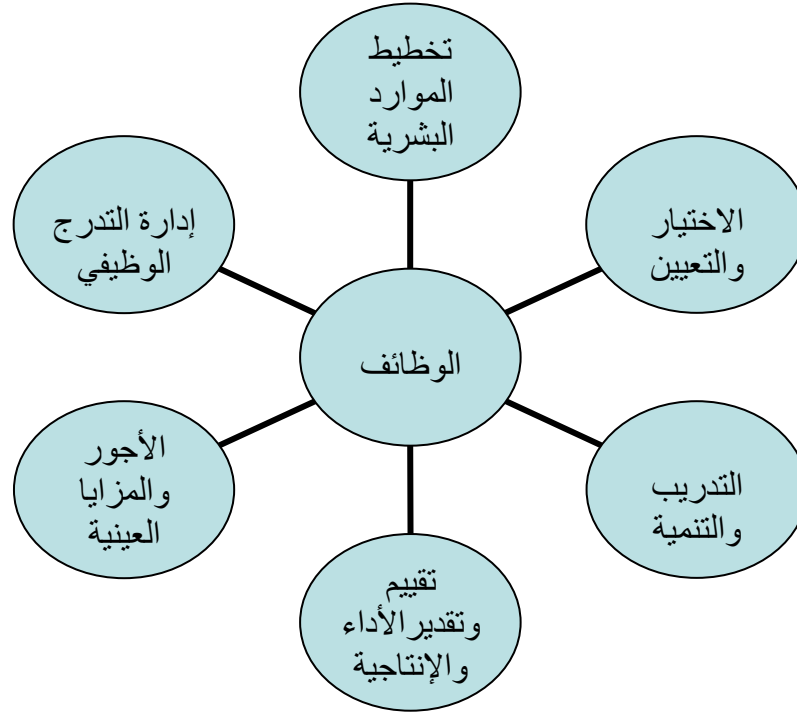
4.3.2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

وظائف إدارة الموارد البشرية متعددة وتعتمد في حجمها وصلاحياتها على موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وحجم المنظمة ومدى إهتمام الإدارة العليا بها، وحسب عقلي يمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات:

- المجموعة الأولى: تهدف إلى تحقيق وزيادة المقدرة على الأداء، وتشتمل على الوظائف التالية: الاختيار والتعيين والتدريب والتخطيط والتنفيذ لبرامج الصحة والسلامة.
- المجموعة الثانية: تهدف إلى تحقيق وزيادة الرغبة في العمل، وإدخال السعادة إلى نفوس العاملين ورفع روحهم المعنوية وتشتمل على: التعويضات المباشرة والدافعية والحفز والعلاقات الإنسانية والقيادة والإشراف.
- المجموعة الثالثة: تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية لتحقيق أهدافها وتشتمل على: تصميم وتحليل العمل وتخطيط القوى العاملة واستقطاب القوى العاملة والاتصال وتقييم الأداء والنظام التأديبي والنقل الوظيفي (عقلي، 2005).

وحسب الهيئتي فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى :

- تخطيط الموارد البشرية.
- الاختيار والتعيين.
- التدريب والتنمية والاستشارات.
- تقييم وتقدير الأداء والإنتاجية.
- الأجور والمزايا العينية.
- إدارة التدرج الوظيفي (المسار الوظيفي) (الهيئتي، 2005).



شكل 4.2: وظائف إدارة الموارد البشرية حسب الهيئتي.

وبرأي الباحث فإن هناك وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه منها:

- المشاركة في التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة.
- تحليل وتوصيف الوظائف المختلفة في المنظمة.
- المتابعة والإشراف على الأجور والمكافآت ودفع التعويضات.
- تحقيق المواءمة والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين في المنظمة.
- إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.

- إدارة العلاقات العمالية ويشمل ذلك علاقة الإدارة بالعاملين وعلاقة الإدارة بالنقابات والإتحادات العمالية.
- المحافظة على الموارد البشرية الموجودة من خلال متابعة ظروف ومناخ العمل وسلامتهم المهنية وارشادهم وتوعيتهم.

وسيتم التطرق في هذه الدراسة إلى خمسة وظائف مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل مفصل وذلك للرجة في عدم تضخيم وتشتيت موضوع البحث وكذلك كون جزء من هذه الوظائف يعتبر من صلب وأساسيات عمل إدارة الموارد البشرية والبعض الآخر من الوظائف الحديثة في عمل إدارة الموارد البشرية وهي: تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء.

1.4.3.2. تخطيط المسار الوظيفي:

قبل التطرق لموضوع تخطيط المسار الوظيفي يجب أن نتعرف أولاً على المسار الوظيفي وما هو مفهومه ومدى أهميته:

1.1.4.3.2. المسار الوظيفي:

يعتبر المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وهو من الوظائف التي أصبحت من الأهمية بحيث لا تستطيع المنظمة تجاهلها لما لها من فائدة في تحقيق وتلاقي أهداف المنظمة وأهداف الأفراد معاً. وقد تطرق الباحثون إلى مفهوم المسار الوظيفي ومن هذه المفاهيم:

- "نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية" (المرسي، 2003).
- "يشير المسار الوظيفي إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحقق الفرد ويتضمن ذلك كافة الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيه الأعمال التطوعية والخاصة أو العامة على حد سواء" (العوامل، 1995).
- "هو مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام" (عقيلي، 2005).

وبرأي الباحث فإن المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة والسلوكيات المتواصلة على مستوى الفرد والوظيفة خلال دورة حياة الفرد الوظيفية.

2.1.4.3.2. أهمية المسار الوظيفي:

ينظر إلى أهمية المسار الوظيفي من ناحية المنظمة ومن ناحية الفرد لأن المسار الوظيفي يسعى إلى التوفيق بين الفرد والوظيفة وهذا يلبي طموح الطرفين في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، ولهذا سنتطرق إلى بيان أهمية المسار الوظيفي للمنظمة وأهميته للفرد:

- أهمية المسار الوظيفي للمنظمة: تتركز أهمية المسار الوظيفي للمنظمة في قدرتها على استغلال مواردها البشرية بالطريقة المثلى وذلك لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة من خلال:

- استقطاب واختيار الأفراد المؤهلين والمناسبين للوظائف المتوفرة وبالأخص للوظائف التي تحتاج إلى مهارات وكفاءات عالية.
- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال مساعدة الأفراد على إدارة مساراتهم الوظيفية كي لا يصيبهم الإحباط لأن الأفراد يمرون بمراحل مختلفة ودرجة خلال مسيرتهم الوظيفية، وهذا يتم من خلال أساليب معينة تقوم بها الإدارة كالترفيه والنقل والتقاعد، وهذا يساعد في تحريك المسار الوظيفي والتدفق السلس والمنتظم للموارد البشرية.
- وضوح المسارات الوظيفية وتوفير مناخ العمل المناسب ومعرفة الأفراد بتوفر الفرص لهم يدفعهم ويحفزهم للعمل بمهنية وروح عالية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (حسن، 2005).

- أهمية المسار الوظيفي للأفراد: لا شك أن المسار الوظيفي ذو قيمة عالية بالنسبة للأفراد العاملين لما له من أهمية في تحقيق طموحاتهم وإشباع رغباتهم وتتمثل تلك الأهمية بما يلي:

- التوفيق بين خبرات العمل والقيم والأهداف للأفراد حتى لا يكون هناك إحباط وعدم رضا ولذا يجب أن تتوافق توقعات وأهداف الأفراد مع الوظيفة حتى يستطيع الفرد أن يبذل.
- رسم المسار الوظيفي يساعد الأفراد في إشباع قيمهم المهنية فهناك أفراد يعطون قيمة أكبر للأمان الوظيفي وهناك من يهتمون بالترقية وهناك من يهتمون بالقيمة المالية وآخرون يعطون قيمة للمتعة المتحققة عن الوظيفة.
- التوفيق بين العمل والمسؤولية والترفيه وبين المجتمع والأسرة.
- توفير برامج تدريبية تساعد على اكتساب الخبرة وتحمل المسؤوليات وتنمية وبناء مهارات جديدة مما يفتح آمالاً مستقبلية للأفراد.
- تحقيق الرضا الوظيفي (حسن، 2005).

3.1.4.3.2. مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

تعتبر الوظيفة ركيزة أساسية في صلب عمل إدارة الموارد البشرية، فكما أن هناك وظيفة فإن هذه الوظيفة تحتاج الموظف وبالتالي فإن الفرد والوظيفة هما العنصران الرئيسيان للمسار الوظيفي، ومن هنا تأتي أهمية عملية تخطيط المسار الوظيفي لأن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي محاولة التوفيق بين هذين العنصرين لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومن هذا الباب سنحاول قدر المستطاع التعرف على تخطيط المسار الوظيفي ومفهومه، وهناك عدة تعاريف تطرق إليها الباحثين لتعريف تخطيط المسار الوظيفي ومنها:

- "عملية نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى" (العوامل، 1995).
- "ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة وصياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة" (عبد الباقي، 2002).
- "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل" (ماهر، 2004).

ويرأي الباحث فإن تخطيط المسار الوظيفي هو تلك العمليات التي يقوم بها الفرد والمنظمة من حيث إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية والمادية واستفادة المنظمة القصوى في تحقيق أهدافها.

4.1.4.3.2. أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

يرى ماهر أن الفوائد المتحققة من تخطيط المسار الوظيفي هي:

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة: فالأفراد يطمحون إلى إشباع حاجاتهم في النمو والرضا، والمنظمة تهدف إلى رفع الإنتاجية وتحسين مخرجات عمليات الإنتاج وتحقيق الربح.
- التقليل من تقادم العمالة (العمال الذين خدموا سنوات طويلة): من خلال ممارسة عدة وظائف لإدارة الموارد البشرية من ناحية التدريب والنقل وإنهاء الخدمة وهذا بدوره يساعد على تحسين دافعيتهم للعمل وتحفيز نشاطهم.
- تقليل تكلفة العمالة: يتم هذا من خلال الاتفاق على أنشطة تخطيط المسار الوظيفي حيث أن العائد من هذه العملية يفوق تكلفتها للمنظمة.

- تحسين سمعة المنظمة: التخطيط الناجح للمسار الوظيفي ووضوحه يساعد الأفراد على الاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي وهذا يؤدي إلى تكوين السمعة الجيدة للمنظمة في المجتمع (ماهر، 2004).

وهناك فوائد أخرى لعملية تخطيط المسار الوظيفي منها:

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً: عملية تخطيط المسار الوظيفي طويلة الأجل ومساعدة المنظمة أفرادها لتحقيق طموحاتهم يؤدي إلى توفير الكفاءات المميزة لمواجهة التحديات المستقبلية.
- مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد: إن الأفراد يميلون إلى السيطرة على مساراتهم الوظيفية ويريدون إشباع حاجاتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي.
- الحد من إحباط العاملين: وجود خطط للمسار الوظيفي يؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وواقعية وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل إحباط العاملين في حال وقوع أي سبب من الأسباب للمنظمة (المرسي، 2003).

5.1.4.3.2. خطوات تخطيط المسار الوظيفي:

خطوات المسار الوظيفي عملية تتطلب طرفين، الطرف الأول الفرد والطرف الثاني المنظمة وكل منهما يسعى إلى تحقيق هدفه وبالتالي الالتقاء في تحقيق الأهداف المشتركة للطرفين وهذا يقودنا إلى أن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط المسار الوظيفي ولكل واحد من هذين المدخلين خطوات وطرق لتخطيط المسارين (ماهر، 2004):

- خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي: الفرد لديه القدرة على فهم طموحاته وقدراته وبالتالي معرفة كيفية استخدام الوسائل اللازمة لتحقيق أهدافه بما ينسجم مع قدراته ومعارفه والخطوات التالية تساعد الأفراد على تخطيط مسارهم الوظيفي:
 - التبصر بالآمال المستقبلية: معرفة ما المستقبل الذي يأمله وطبيعة العمل الذي يرغب به والوظيفة التي يجب أن يشغلها في ضوء تحديد الإمكانيات المادية والتعليمية والمهارات المطلوبة.
 - التعرف على القدرات والمهارات الحالية: معرفة القدرات والإمكانيات المتوفرة للفرد (التعليمية، الخبرة، المهارات الوظيفية والشخصية).
 - تحديد الحلول ومعالجة الفروق: بعد التعرف على القدرات والمهارات يجب تحديد النقص الحاصل في القدرات والمهارات ومحاولة إيجاد الحلول لها من خلال الالتحاق ببرامج تعليمية ودورات مهارية (ماهر، 2004).

- خطوات تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي: من المهم أن تقوم إدارة الموارد البشرية في اكتشاف التوافق في الوظيفة والفرد ووضع الخطط ورسم الطريق في تخطيط المسار الوظيفي وذلك من خلال القيام بالخطوات التالية (أبو بكر، 2003):

- تقييم المسارات التنظيمية: وتتم هذه الخطوة من خلال تجزئة الوظائف الموجودة في الهيكل الوظيفي إلى مسارات وظيفية متميزة تكون هذه الوظائف مرتبطة في كل مسار مع تحديد مسؤوليات كل وظيفة ومتطلبات كل مسار من المؤهلات العلمية والمهارات وغيرها.
- توصيف وتحديد أهداف كل مسار.
- تقييم الذات: تحديد نقاط القوة والضعف للأفراد وكذلك متطلبات كل وظيفة بعد تقييم الوضع.
- تحديد الفرص الوظيفية: من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية فإنه يجب على إدارة الموارد البشرية توفير البيانات الكاملة عن مختلف الوظائف المتوفرة والشاغرة في كل مسار من المسارات الوظيفية، وكذلك توفير متطلبات الوظيفة وكل ما يتعلق بهذه الوظائف.
- تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها: وتتم هذه الخطوة من خلال الأفراد ورؤسائهم المباشرين بإشراف إدارة الموارد البشرية، وذلك من أجل اختيار المسار المناسب للفرد من ناحية قدراته ومؤهلاته وشخصيته.
- إعداد الخطط أو برامج العمل: وتتم هذه الخطوة من قبل الفرد بمساعدة المسؤولين وذلك من أجل عمل اللازم لتحقيق الأهداف الوظيفية للأفراد من ناحية الخبرات المكتسبة على المدى القصير وال المدى الطويل.
- تنفيذ الخطط: حتى يتمكن الأفراد من اكتساب الخبرات وتنفيذ خططهم التي وضعوها يجب أن تقوم الإدارة بتوفير برامج التدريب المناسبة وكذلك عمل تنقلات وظيفية مؤقتة وتسليمهم وظائف لمراكز بشكل مؤقت.
- تقييم برامج المسار الوظيفي: وذلك من خلال المتابعة المستمرة للمسارات المختلفة من أجل الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك لاتخاذ القرارات التشخيصية لحل المشاكل والتغلب على المعوقات (أبو بكر، 2003).

2.4.3.2. الاستقطاب والاختيار والتعيين:

عملية التوظيف من أساسيات عمل أي منظمة حيث يعتمد عليها في نجاح المنظمة أو فشلها، ولا سيما في المنظمات التي تولي اهتماماً بقسم الموارد البشرية حيث أن اختيار المورد البشري المميز والجيد ميزة تنافسية هامة في العالم المعاصر وتزداد أهميته عند وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وعملية التوظيف تأتي بعد عملية تخطيط الموارد البشرية حيث يتضح ما هي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وما هي نوعية هذه الموارد. والتوظيف يتكامل بإنجاز مجموعة الأنشطة التي تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين (الهيبي، 2005).

1.2.4.3.2. الاستقطاب:

الاستقطاب من الأنشطة المهمة في عملية التوظيف وهو ميزة إذا ما أحسن التعامل معه بطرق علمية مدروسة واعتبرته المنظمة من الأنشطة المهمة إلا أنه يسود الاتفاق على أنه نشاط مهم في المنظمات مقارنة بعملية الاختيار والتعيين (Schular, 1995).

ويعرف الاستقطاب بأنه "جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة" (برنوطي، 2004)، والاستقطاب كما يعرفه السالم وصالح هو "البحث عن الأفراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل" (السالم وصالح، 2006)، كما تعرفه راوية حسن بأنه "البحث عن وجذب عدد من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة" (حسن، 2005).

1.1.2.4.3.2 أهداف الاستقطاب:

تهدف عملية الاستقطاب إلى ما يلي:

- توفير العدد الكافي والمناسب لشغل الوظائف بأقل التكاليف.
- الإسهام في استقرار الموارد البشرية الكفاءة والمؤهلة (السالم وصالح، 2006).
- تحديد سوق العمل المستهدف لتقليل نفقات التوظيف.
- تهيئة المدخلات لعملية الاختيار (الزراي، 2006).
- توفير فرص التوظيف لمختلف القطاعات بالتكافؤ.
- عدم الاكتفاء باستقطاب الأكفاء فقط بل العمل على الاحتفاظ بهم (Schuler, 1995).

2.1.2.4.3.2 أهمية الاستقطاب:

لا نبالغ إذا في القول أن نجاح المنظمة يعتمد على النجاح في عملية استقطاب الموظفين، حيث وضع الرجل المناسب في المكان المناسب هو مقياس بداية النجاح ولذا تبرز أهمية عملية الاستقطاب في المنظمة من النواحي الآتية:

- نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- الاستقطاب يفتح للمنظمة آفاق واسعة في اختيار الأكفاء والأفضل من بين المتقدمين.
- تحسين سمعة المنظمة في سوق العمل من خلال إيصال رسالة المنظمة وأهدافها للمتقدمين (المدهون، 2005).
- تقليل نفقات أنشطة الموارد البشرية الخاصة بعملية التوظيف (الزراي، 2006).

2.2.4.3.2. الاختيار والتعيين:

عملية الاختيار هي الخطوة الثانية في عملية التوظيف وهي تعني اختيار المنظمة للموظفين من بين المرشحين لها وتأتي أهمية عملية الاختيار من خلال تحديد المسار المستقبلي للمنظمة على ضوء هذا الاختيار ومدى التكلفة التي ستدفعها المنظمة سواء بتكاليف الاختيار أو التدريب أو غيره.

وقد عرفها زويلف بأنها "تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة" (زويلف، 2003)، وهي "العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر" (السالم وصالح، 2006).

وتعرف عملية الاختيار والتعيين بأنها "العملية المتضمنة لخطوات متعددة متعاقبة، تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتنتهي بإصدار أمر التعيين للمرشحين الذين تميزوا عن غيرهم بملاءمتهم وصلاحياتهم لشغلها" (الكبيسي، 2005)، وقد عرفها الهيبي بأنها "إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع بيانات ومعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه البيانات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح" (الهيبي، 2005).

2.2.4.3.2. أهمية عملية الاختيار:

تأتي أهمية عملية الاختيار من خلال تركيزها على وضع الشخص المناسب في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته وهذا يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المنظمة قائماً (أبوشیخة، 2000)، وهي عملية فيها مخاطرة محتملة من حيث قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة أو رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة لذا يجب على المنظمة أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات ومتسلسلة في إتباع الخطوات وشاملة في جميع المعلومات وموضوعية في إنجاز قرار الانتقاء (الهيبي، 2005)، ويمكن تلخيص أهمية عملية الاختيار بما يلي:

- عملية الاختيار بطريقة علمية توفر طاقم عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق الإنجازات.
- عملية الاختيار السليمة تجنب المنظمة مشاكل الدوران الوظيفي وارتباك العمل.
- الاختيار الخاطئ يؤدي إلى مضيعة للجهد والمال الذي تم صرفه في عملية الاستقطاب والمقابلات (العتيبي، 2005).
- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة مثل تكلفة التدريب وإعادة الاختيار (شاويش، 2000).

2.2.2.4.3.2. خطوات عملية الاختيار:

قد تختلف المنظمات في طريقة عملية اختيارها لمواردها البشرية نتيجة حجمها ونوعية المورد البشري المطلوب، ولكن عملية الاختيار تمر بعدة خطوات مترابطة عامة كما يلي:

- استقبال طلبات العمل: يعتبر طلب العمل الذي يقدمه طالب الوظيفة أول مصدر معلومات متاح للمنظمة عن هذا الشخص وعادة ما يوفر طلب العمل معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخبراته العملية والعلمية ومعلوماته الشخصية (شاويش، 2000).
- المقابلة الأولية: تحاول المنظمة التعرف على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم وقد يتم التركيز على بعض الخصائص الشخصية كالمظهر والسلوك أثناء عملية المقابلة وأسلوب حديثه (الهيبي، 2005).
- الاختبارات: تأخذ هذه الاختبارات عدة أشكال منها اختبارات القدرات والمهارات واختبارات الأداء واختبارات الاهتمامات المهنية والاختبارات الشخصية .
- الفحص الطبي: يجب التأكد من سلامة المتقدم للعمل قبل اتخاذ قرار التعيين ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق الفحص الطبي الذي يقوم به طبيب أو لجنة من الأطباء، وذلك لأن بعض الوظائف تحتاج إلى سلامة الحواس والخلو من الأمراض المعدية (شاويش، 2000).
- المقابلة النهائية: وهي من أهم خطوات عملية الاختيار، وهي الأعلى وزنا من بين خطوات الاختيار لتحديد من يحصل على الوظيفة لأنه يتم التركيز على بعض الحقائق المتعلقة بالشخص المتقدم ولهذا يجب أن تكون المقابلة موضوعية من الشخص الذي يقابل ومن محتوى المقابلة (الهيبي، 2005).
- الاختيار الأولي: وهي اختيار مجموعة من المرشحين ووضعهم تحت التجربة لمدة زمنية محددة حسب قوانين وأنظمة المنظمة أو أنظمة العمل، وخلال هذه الفترة يتم تقييم قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وسلوكهم.
- التعيين: وهي الخطوة النهائية وتأتي بعد اتخاذ كافة الخطوات السابقة ورفع التقارير والتوصيات من قبل المسؤولين للإدارة العليا لاتخاذ قرار التعيين بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الهيبي، 2005).

3.4.3.2. التدريب:

عملية التدريب من العمليات المهمة لأي منظمة، لا سيما وأنها تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية الموجودة في المنظمة، وهو نشاط علمي تعليمي منظم وهادف بغية إكساب الفرد أو الجماعات المهارات والسلوكيات والخبرات اللازمة لتصب في تحقيق أهداف المنظمة.

وتصدى الباحثون لمفهوم التدريب فمنهم من عرفه بأنه تلك العملية المخططة والمنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تحسين أداء المستخدمين الحالي والمستقبلي من خلال تسهيل المعرفة والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالعمل" (الفارس وآخرون، 2000)، وذكر آخرون بأنه عملية إكساب المتدربين المعرفة والمهارة والاتجاهات التي تؤثر على سلوك الأفراد وفهمهم لكيفية استخدام المهارات التي لديهم لأداء العمل الحالي أو أي عمل في المستقبل (Dessler, 2000). وعرفها السالم وصالح بأنها "الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة" (السالم وصالح، 2006). وقد عرفها الهيئي بأنها "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل" (الهيئي، 2005). وعرفها (Ivancevich) بأنها "عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي" (Ivancevich, 1995).

وبرأي الباحث فإن التدريب هو عمليات تقوم بها إدارة المنظمة من أجل تحسين الوضع الحالي والمستقبلي للعاملين والمنظمة، من خلال دفع العاملين للحصول على مهارات وقدرات وخبرات جديدة، وتعزيز المهارات والقدرات والخبرات الموجودة الجيدة، مستهدفة تغيير السلوك غير المرغوب به من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والعاملين معاً.

2.3.4.3.2. أهداف عملية التدريب:

تهدف المنظمات من عمليات التدريب على الرغم من تكلفتها التي قد تكون مرتفعة أحياناً إلى تحقيق تفوقها على المنظمات الأخرى من خلال:

- إكساب العاملين مهارات وقدرات وخبرات جديدة من أجل تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة.
- يساعد في تحسين وتطوير سلوكيات العاملين وهذا يؤدي إلى زيادة التزامهم وولائهم للمنظمة.
- إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء الحالي والمستقبلي.
- يزيد من إنتاجية المنظمة ويسهم في تطويرها واستمرارها (الهيئي، 2005).
- تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم لتسهيل وصولهم إلى مراكز وظيفية أخرى.
- تحسين الأداء الوظيفي الحالي والتدريب من أجل التغيير (حسن، 2005).
- خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- توضيح السياسات العامة للمنظمة وأهدافها (المير، 2007).
- التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المنظمة.
- التقليل من دوران العمل والمساعدة على الاستمرارية والثبات في العمل (السالم وصالح، 2006).

3.3.4.3.2. أهمية عملية التدريب:

تبرز أهمية التدريب في المنظمات لما يحققه من فوائد واضحة للمنظمة والعاملين على حد سواء منها:

- التدريب يؤدي إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية والإدارية لتستطيع المنظمات تحقيق أهدافها وتحافظ على استمراريته.
- تحسين قدرات الفرد وتنمية مهاراته تساعد في تحسين مستواه الاقتصادي والاجتماعي، ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.
- التدريب لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى بل يحتاج إليه كل فرد سواء كان قديماً أو حديثاً في العمل.
- يساعد العاملين على اتخاذ القرارات السليمة ويزيد من قدرتهم في حل المشاكل التي تواجههم في العمل (السالم وصالح، 2006).
- يساهم في تحديث المعلومات بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة.
- يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وتطوير أساليب التفاعل بين العاملين وبينهم وبين الإدارة (المير، 2007).

4.3.4.3.2. المبادئ الأساسية في التدريب:

لغرض نجاح العملية التدريبية فإنه يجب الأخذ بالحسبان العديد من المبادئ الأساسية وأهمها:

- الفروقات الفردية: ليس كل المتدربين بنفس مستوى الكفاءة والمهارة وسرعة التعلم، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الفروقات بين المتدربين.
- علاقة التدريب بتحليل الوظائف: وتستهدف سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل وهذا يظهر عند تحليل الوظائف وتحديد مواصفات كل وظيفة، لذلك يجب أن يوجه التدريب إلى الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية تحليل الوظائف .
- الدافعية: والمقصود هو تحفيز العاملين ودفعهم للمشاركة في البرامج التدريبية وتطوير أنفسهم من خلال إبراز فوائد العملية التدريبية مثل الحصول على ترقية أو وظائف ذات أجور أعلى وغيرها من الامتيازات التي قد يستفيد منها المشترك.
- المشاركة الفعالة: ويقصد هنا مشاركة المتدربين في العملية التدريبية من خلال مشاركتهم في النقاش وإبداء وجهة نظرهم في الموضوعات والتطبيقات، وهذا يزيد من واقعيته وتحفيزهم في المشاركة.

- اختيار المتدربين: التدريب يفيد الجميع ولكن لا مانع من تخصيص برامج خاصة للموظفين الذين يظهرون رغبة في التعلم والتدريب وهذا يعطي نتائج عالية نتيجة تحمس المتدربين أنفسهم لعملية التدريب.
- اختيار المدربين: لضمان فعالية عملية التدريب لا بد أن يكون المدربون ذوي خبرة ودراية بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية في المنظمة لذلك يجب استبعاد أي مدرب يثبت عدم كفاءته.
- تدريب المدربين: وهي عملية مهمة للمدربين فليس الكل قادراً على عملية التدريب ودائماً تحتاج هذه العملية إلى أناس أكفاء ومدربين ويجب القيام بإعدادهم جيداً لضمان نجاح عملية التدريب.
- أساليب التدريب: هناك عدة أساليب للتدريب يمكن القيام بها ويعتمد على نوع التدريب ونوع المتدربين والهدف من التدريب، فهناك أسلوب المحاضرات والمناقشات والمؤتمرات والتدريب على المشاريع، وقد يكون التدريب داخل المنظمة أو قد يكون خارج المنظمة.
- مبادئ التعلم: وهي المبادئ التي تم دراستها في الجامعات، ومن خلال الأبحاث، وقد تكون هذه المبادئ مفيدة في بعض جوانب التدريب وقابلة للتطبيق في المصانع مثلاً، مثل الانتباه وعدم الانشغال والبدء من السهل إلى الصعب ومبادئ الإتقان والسرعة والدقة (شاويش، 2000).

5.3.4.3.2. خطوات عملية التدريب:

تتكون خطوات عملية التدريب من ثلاث مراحل متتابعة وهي تسمى عناصر الخطة التدريبية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية: وفي هذه المرحلة يتم تخطيط البرامج التدريبية التي تحتاجها المنظمة وعليها يتوقف نجاح أو فشل هذه البرامج ويمكن القول أن الاحتياجات التدريبية هي الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي (أبو شيخه، 2000)، وبشكل عام تركز خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب، وتحديد المجالات المراد تدريبهم عليها، وتتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على ثلاثة مستويات (الهيتمي، 2005):

- على مستوى الفرد: ما يحتاجه من مهارات وقدرات ومعارف.
- على مستوى الوظيفة: ما تتطلبه الوظيفة من أنماط سلوك وأداء.
- على مستوى المنظمة: ما هي الاحتياجات لتقرير القدرة التنافسية للمنظمة.

ويمكن وضع الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف لكل برنامج تدريبي على حده، ويحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف وذلك للوصول إلى النتيجة المرجوة من التدريب، وتقسم هذه الأهداف إلى ثلاثة أنواع كما يلي (ماهر، 2004):

- تغيير الاتجاهات: تغيير العادات والاعتقادات والأنماط للمتدربين.
- تقديم المعرفة: ضرورة تقديم البرامج التدريبية التي تستهدف أحدث ما توصلت إليه العلوم الحديثة.

- تنمية المهارات: إكساب مهارات وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم (ماهر، 2004).

● تصميم البرامج التدريبية: وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي: وهي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظفين عليها، والتي يجب أن تتسم بالواقعية والموضوعية وأن تكون جديدة ويجب أن تتناسب مع قدرات المتدربين العلمية والفنية وأن تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف التدريب (شاويش، 2000).
- اختيار أسلوب التدريب: يأخذ اختيار أسلوب التدريب عدة أوجه منها يهتم بالتدريب الفردي ومنها ما يهتم بالتدريب الجماعي وقد يكون التدريب داخل المنظمة وفي أوقات العمل الرسمي أو قد يكون خارج المنظمة (Graham, 1986).

- تحديد فترة ومكان تنفيذ البرنامج التدريبي: تتحدد فترة البرامج التدريبية اعتماداً على نوعية المنهاج التدريبي والأساليب التدريبية المستخدمة وكذلك الإمكانيات المتاحة للتدريب وهناك تحديد آخر للفترة الزمنية يعتمد على نوعية البرامج، فهناك برامج طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى، أما مكان التدريب فيمكن أن يتم في أثناء العمل داخل المنظمة أو في قاعة خاصة داخل المنظمة أو يتم خارج مكان العمل (شاويش، 2000).

- اختيار المدربين: يعتبر توفير المدرب الكفاء عاملاً رئيسياً من عوامل نجاح البرامج التدريبية الموضوعية من خلال قدرته على توصيل المعارف والمهارات والسلوكيات إلى المتدربين، وهناك عدة صفات يجب أن تتوفر في المدرب منها الخبرة وقوة الشخصية والثقة بالنفس.

- تنفيذ البرامج التدريبية: تتضمن نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني وهذه المرحلة هي محصلة العملية التدريبية ومن خلالها يتبين دقة وسلامة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية السابقة ومدى تلبيتها للأهداف الموضوعية وهي تعتبر النقطة من النظرية إلى التطبيق (المدهون، 2005).

- تقييم البرامج التدريبية: يمكن تعريف تقييم البرامج التدريبية بأنها تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي (درة والصباغ، 1986).

4.4.3.2. تقييم أداء العاملين:

تعددت المسميات لهذا المفهوم فمنهم من سماه قياس الأداء ومنهم من يطلق عليه تقويم الأداء أو تقدير الأداء، وقد تعددت أيضاً تعريفات تقييم الأداء فقد تم تعريفه بأنه "مقارنة الأداء الحالي للموظف بمعايير الأداء المعيارية المحددة مسبقاً" (Dessler, 2000)، وهو أيضاً "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً" (السالم والصالح، 2006)، ويذهب آخرون إلى أنها "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع" (Schuler, 1995). وقد عرفه البعض بأنه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجيز مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعادلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذين يعملون به" (زويلف، 2003). وتم تعريفه على أساس أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى" (المدهون، 2005).

ويرأي الباحث فهو عملية إدارية تقوم على أساس قياس الإنجاز المتحقق والتقدم الحاصل والتحسين في السلوك نتيجة أداء الأفراد لعملهم، خلال فترة زمنية محددة، بأدوات قياس علمية واضحة، لتقدير عملهم ومكافأتهم عليه.

1.4.4.3.2. أهداف تقييم الأداء:

تقييم الأداء من أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية حيث أنها تحقق عدة أهداف منها:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم وبما يساعد على التقدم والتطور.
- زيادة شعور العاملين بالعدالة وأن جهودهم يتم تقديرها معنوياً ومالياً، وهذا يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية (الهييتي، 2005).
- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن مستوى أداء العاملين.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب إدارية أعلى مستقبلاً.

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر (سلطان، 2002).
- الارتقاء بمستوى علاقات المدراء مع العاملين من خلال نقاش مشاكل العمل معهم.
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين (السالم وصالح، 2006).

2.4.4.3.2. أهمية تقييم الأداء:

تقييم الأداء يكتسب أهمية بالغة كونه يحقق عدة فوائد للمنظمة والعاملين من خلال كشفه عن نقاط الضعف والقوة في عمليات المنظمة المختلفة مثل عمليات الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط الموارد البشرية والحوافز وغيرها ويمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية:

- رفع الروح المعنوية: عندما يرى العاملون أن جهودهم مقدرة مادياً ومعنوياً، وإن هناك عدالة في التقييم، ترتفع روحهم المعنوية مما يدفعهم إلى العمل باجتهد وجدية وإخلاص.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر العاملون أن هناك عملية تقييم للأداء حقيقية وعادلة فإن هذا يدفعهم لزيادة الشعور والإحساس بالمسؤولية تجاه العمل مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهود في العمل .
- الرقابة على الرؤساء: وهذا يختص بالإدارة العليا التي تشرف على الرؤساء والتعرف على مدى قدراتهم الإشرافية والتوجيهية ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .
- استمرار الرقابة والإشراف: تقييم أداء العاملين يلزم المشرفين والرؤساء تقديم تقارير حول العاملين ضمن نظام محدد ومواعيد محددة وكذلك الاحتفاظ بسجل خاص للملاحظات ونتائج التقييم.
- تقييم سياسات الاختيار والتعيين والتدريب: تقييم الأداء يعتبر مؤشراً للحكم على مدى سلامة عمليات الاختيار والتعيين ومدى نجاح عمليات التدريب في المنظمة (زويلف، 2003).
- دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت والحوافز والعلاوات.
- يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمدراء في تنمية وتطوير العاملين الذين يعملون تحت مسؤوليتهم (صيام، 2007).

3.4.4.3.2. أساليب قياس الأداء الوظيفي:

هناك أساليب متعددة لقياس الأداء منها الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة:

- الأساليب التقليدية وهي:

- أسلوب التدرج البياني: تقدير أداء الموظف (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز)
- أسلوب الترتيب: ترتيب الموظف من الأفضل إلى الأسوأ.
- أسلوب المقارنة الثنائية: التقسيم إلى أزواج والمقارنة بينهم.
- أسلوب التوزيع الإجباري: وضع بعض القيود على حرية القائم بالقياس في توزيع العاملين (شاويش، 2000).

● الأساليب الحديثة:

- الإدارة بالأهداف: يقوم هذا الأسلوب على فكرة مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف التي يرغبون في إنجازها بالتشاور مع رؤسائهم، ومن ثم التقييم على ضوء ما يتم إنجازه من الأهداف الموضوعه .
- قوائم السلوك المتدرجة: هذا الأسلوب يقوم على تقييم صفة معينة من صفات الفرد، مثل الكفاءة أو الفاعلية وتحديد مدى لكل صفة معينة من أداء ضعيف إلى أداء ممتاز ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الصفات التي تم تقييمها.
- الملاحظة السلوكية: هذا التقييم يتم عن طريق التعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل لمراقبة مدى تكرار هذه السلوكيات، وأوقات هذه السلوكيات، وبالتالي يتم التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات (الهييتي، 2005).

5.4.3.2. الحوافز:

هناك العديد من التعريفات التي ظهرت لتعطي الحوافز معناها، لما لهذا الموضوع من أهمية في العصر الحديث وإسهامه في خدمة الأفراد والمنظمات على حد سواء ومن هذه التعريفات:

- "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (Hodgett, 1984).
- "بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل" (القيوتي، 2000).
- "أنها قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة للنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات" (السالم وصالح، 2006).
- "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين" (اللوذي، 1995).
- "عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى واستثمار المؤثر السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب" (الهييتي، 2005).

وبرأي الباحث يمكن القول إن كلمة الحوافز تعني ما تقدمه المنظمة لأفرادها من النواحي المادية والمعنوية لتخلق لهم الأسباب والدوافع وتثير فيهم الحماس من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق تحريك الشعور الداخلي لبذل أقصى الجهود والطاقات لرفع الإنتاجية، مما ينعكس إيجاباً على سلوك الأفراد الذين يسعون إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

1.5.4.3.2. أهداف وأهمية الحوافز:

تلعب الحوافز دوراً مهماً في توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين من أجل الاستفادة القصوى من طاقاتهم في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، حيث تعتبر الحوافز أحد أهم الوسائل لاستخراج طاقاتهم لذا يمكن تحديد أهداف وأهمية الحوافز بما يلي:

- إثارة العاملين ودفعهم للقيام بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه.
- تغيير السلوك غير المرغوب فيه وتوجيهه نحو السلوك المطلوب.
- تشجيع المنافسة بين العاملين للحصول على الامتيازات الممنوحة.
- الرقي بالمنظمة وتحسين صورتها في البيئة المحيطة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم بأهميتهم.
- الاحتفاظ بالكادر الجيد المدرب والمؤهل من العاملين.
- جذب موارد بشرية جديدة مميزة وبمهارات عالية.
- إشعار العاملين بالأمن الوظيفي واستقرار العمل مما يؤدي إلى زوال أسباب التوتر والقلق.

2.5.4.3.2. أنواع الحوافز:

قسم الباحثون الحوافز إلى أنواع مختلفة فمنهم من قسمها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية ومنهم من قسمها طبقاً لإشباع الحاجات الأولية أو الحاجات الاجتماعية ومنهم من قسمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية، إلا أنه يمكن القول أن الحوافز تقسم بشكل عام إلى الأنواع التالية:

- الحوافز المادية: يشير علماء الاقتصاد وفي مقدمتهم آدم سميث وعلماء الإدارة مثل فريدريك تيلور أن المال والحوافز المادية هما الدافع الأساسي للعمل، والحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز بالنسبة للأفراد في مستويات الإدارة الدنيا في المنظمة، حيث الحاجات والرغبات الأساسية لم تشبع بعد بالكامل، وعليه فإن الحوافز في هذه الحالة تعتبر دافعاً قوياً للسلوك الإيجابي (شاويش، 2000)، إذ أن الأفراد في هذه الحالة (المستوى من الإدارة الدنيا) يكون دخلهم محدوداً ولذلك فإن حاجتهم للمال تكون مرتفعة لسد احتياجاتهم الرئيسية كالمأكل والمشرب والملبس، كما أن الحوافز

المادية تحقق للمنظمة جذب موارد بشرية جديدة وبنوعيات مهارية ومعرفية عالية تساهم في بناء مزايا المنظمة التنافسية، وكذلك المحافظة على الموارد البشرية الكفوءة داخل المنظمة وتحقيق الاستقرار في قوة عمل المنظمة (الهيبي، 2005). والحوافز المادية تشمل:

○ الأجر: وهو ما تدفعه المنظمة للفرد مقابل ما يقدمه من عمل على شكل أجور ورواتب، وهذا يتيح للأفراد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية الأساسية كالمأكل والسكن والملبس والسياسة، ويعتبر من أهم الحوافز التي تساعد على خلق علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن رضا العاملين عن طبيعة العمل الذي يقومون به يعتمد إلى حد كبير على قيمة ما يحصلون عليه نقداً وعيناً ويمكن عن طريقه استقطاب العمالة الجيدة للعمل بالمنشأة ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية.

○ الزيادات الدورية أو السنوية: وهي زيادة على الأجر تدفعها المنظمة للفرد بشكل دوري أو سنوي لازدياد خبراته ومهاراته مما تدفعه إلى تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته، ولتحقيق ذلك يجب أن يتم الربط بين هذه الزيادة وبين الكفاءة وزيادة معدل الإنتاج وليس فقط على أساس الأقدمية، لأن هذه الزيادة تفقد معناها وتصبح روتين وتحويل حاصل.

○ المكافآت: المكافأة هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل مميز وخلاق، أو عند تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو زيادة الأرباح بنسبة معينة للمنظمة، وتدفع هذه المكافآت للعامل من أجل تحسين مستوى الأداء ودفع العامل اتجاه بذل مجهود مرتفع ودفعه أيضاً نحو التطور والإبداع، وهي تحقق هدفين، الهدف الأول مكافأة من قام بالعمل المميز، والهدف الثاني تحفيز الآخرين بأن يقلدوا هذا الفرد ليحصلوا على المكافأة (حسن، 2005).

○ المشاركة في الأرباح: وهي توزيع نسبة من الأرباح على العاملين وذلك لزيادة الإنتاج والانتماء للمؤسسة كون هؤلاء العاملين قد اشتركوا في تحقيق هذه الأرباح، وهي انعكاس لجهود ونشاط العاملين وكل زيادة فيها ستؤثر في زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها (ماهر، 2004).

● الحوافز المعنوية (غير النقدية): وهي تلك الحوافز غير النقدية التي تلبي حاجات الإنسان وتزيد من إشباع حاجاته، والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل فهي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام الفرد الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة ومن أهم هذه الحوافز (عقيلي، 2005):

○ فرص الترقية: وهي العمل على نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها محققاً نقلةً في وضعه المادي والمعنوي مع صلاحيات ومسؤوليات جديدة، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي وهذا

يؤدي إلى حافز كبير لتطوير مهارات وقدرات الأفراد، مما يزيد من الرغبة في العمل وبالتالي الاستقرار في العمل والتمسك به مما يحقق الاحتفاظ بالموارد البشرية الكفوءة.

○ تقدير جهود العاملين: وهي من الحوافز المعنوية المهمة لإشعار الأفراد العاملين الذين أثبتوا جدارة وكفاءة في عملهم وتميزوا بعبائهم في تحقيق أهداف المنظمة ومن الأمثلة على ذلك: توجيه كتب شكر، شهادات تقدير، تسمية قاعات بأسمائهم، وضع أسمائهم في لوحة شرف وغير ذلك من الأمور.

○ إشراك العاملين في الإدارة: ويقصد بإشراك العاملين أي أن يكون لهم صوتاً في مجلس الإدارة وصنع القرار، ويساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية عن طريق الاشتراك في رسم سياسة المنظمة واتخاذ قراراتها، والهدف الأساسي من وراء إشراك العاملين هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم وأن لهم صوتاً في اتخاذ القرار، وأن السياسات والبرامج التي تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغباتهم واحتياجاتهم، والفائدة من وراء هذا الحافز هو تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، وأنهم ساهموا في تحديد الخطط والبرامج وبالتالي سيبدلون ما بوسعهم لتحقيق أهدافها.

○ ضمان واستقرار العمل: إن الضمان والاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في العمل يعتبر حافزاً له تأثير كبير في معنوياتهم وبالتالي في إنتاجيتهم لأن العمل المستقر يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش منه مع أسرته براحة واطمئنان ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء دون خوف من الغد، وبالعكس ذلك فإن الفرد يصبح قلقاً باستمرار، وهذا يؤدي إلى تأثير سلبي واضح في إنتاجيته (الكبيسي، 2005).

○ تحسين ظروف ومناخ العمل: ومنها توفير بيئة صحية في مكان العمل من ناحية الإضاءة الجيدة وتخفيف الضوضاء ومنع تطاير الأغبرة والتهوية الجيدة، وهذا يفيد في زيادة إنتاجية الفرد، حماية العاملين، رفع الروح المعنوية من خلال شعورهم بأن الإدارة تسعى جاهدة لتوفير سبل الرعاية الصحية.

○ توسيع العمل: وهو إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، وذلك من أجل كسر حدة الملل الذي قد يصاب به نتيجة التكرار والروتين في أداء مهام بسيطة لتشعره بأهميته بالعمل.

○ تنظيم ساعات العمل: وهو القيام بعملية تنظيم وتحديد ساعات العمل للأفراد الذين يعملون في المنظمة حتى لا يصيبهم التعب والإرهاق وبالتالي ستتأثر روحهم المعنوية وتضعف إنتاجيتهم، لذلك يجب تحديد ساعات العمل وأن يكون هناك فترات للراحة والترفيه وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (عقيلي، 2005).

● حوافز الخدمات الاجتماعية: وتقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم وهي التي تعطي انطباعاً لدى الموظفين بأن الإدارة ترحى مصالحهم وتهتم بهم وتساعدهم في حل

مشاكلهم الخاصة، وتشمل هذه الخدمات التي تقدمها المنظمة تامين الأفراد ضد إصابات العمل وخدمات التامين الصحي وإنشاء صندوق ادخار يساهم فيه الأفراد العاملين والمنظمة وتشكيل جمعيات تعاونية وغيرها وخدمات ثقافية كالمساهمة في نفقات دراسة العاملين وأبنائهم وإقامة رحلات ترفيهية (عباس، 2003).

4.2 الدراسات السابقة حول موضوع البحث

للاستفادة من الدراسات السابقة حول موضوع البحث فقد تم استعراض عدد من الدراسات التي اجريت، منها دراسات عربية ومحلية زمنها دراسات أجنبية وهي مرتبة حسب تسلسلها الزمني، الأقدم فالأحدث:

1.4.2. الدراسات العربية:

دراسة العوامل (1992) بعنوان "التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن". هدفت الدراسة إلى تحليل أبعاد التغيير التنظيمي والتعرف على طبيعته ومشكلاته من خلال تناول ظاهرة التغيير في إطارين متكاملين هما الإطار النظري والإطار العملي، وتوصلت الدراسة للنتائج الرئيسة الآتية:

- أن المديرين الباحثين اتفقوا عمومًا على الفوائد الإجمالية لبرامج التغيير وانعكاساتها الإيجابية على المنظمة والعاملين فيها. وأن التغيير يساهم في تحسين الأداء وتبسيط إجراءاته ومواكبة التطورات والمستجدات.
- إن من أبرز مشاكل التغيير التنظيمي وأكثرها حيوية وتأثيرًا مشاكل ضعف الدراسة، والتخطيط، ومقاومة التغيير من قبل العاملين والمواطنين.

دراسة ابوحمدي (1994) بعنوان "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي، العلاقات الجيدة بين العاملين، نظام المعلومات في عملية التغيير ومدى وجود اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي، كما هدفت إلى تجديد السياسات المتبعة في التعامل مع مقاومة التغيير والتعرف على سبب التغيير في الشركة ومصدر مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين، وتوصلت الدراسة للنتائج الرئيسة الآتية:

- وجود علاقة جيدة بين تعود العاملين على أعمالهم والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي، بينما وجدت علاقة سلبية بين ضعف نظام المعلومات في عملية التغيير ومقاومة العاملين للتغيير.

- وجود اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة لمتغيرات العمر وطبيعة العمل.
- لا يوجد تأثيرات لمتغيرات المستوى الوظيفي، الجنس، الخبرة والتحصيل العلمي على مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي.
- اعتبر العاملون التغيير التكنولوجي والظروف الاقتصادية هي أهم المصادر الخارجية.

دراسة الساعدي (1996) بعنوان "إثبات تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي" (دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني). هدفت الرسالة إلى بحث أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي في البنك الإسلامي الأردني وتوصلت الدراسة للنتائج الرئيسة الآتية:

- أن الأفراد بشكل عام يقاومون التغيير.
- أن حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) هم أقل مقاومة للتغيير.
- أن الإدارتين العليا والوسطى هما أكثر تأييداً للتغيير التنظيمي من الإدارة التنفيذية.
- أن أكثر سبب يجعل الأفراد يقاومون التغيير التنظيمي هو اعتقادهم بأن التغيير غير ناجح وأن البقاء على الوضع الحالي أفضل، أما أقل سبب يجعل الأفراد يقاومون التغيير التنظيمي فهو أن التغيير سوف لا يؤدي إلى نتائج جيدة.
- أن أكثر سبب يجعل الأفراد يؤيدون التغيير التنظيمي هو اعتقادهم بأن التغيير يحصل على دعم وإخلاص من الإدارة العليا، أما أقل سبب يجعل الأفراد يؤيدون التغيير التنظيمي فهو أن التغيير يتم نتيجة لمقترح العاملين أنفسهم.

دراسة اللوزي (1997) بعنوان "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير". هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن نحو إدارة التغيير وعلاقتها بمتغيرات الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي والخبرة، من خلال ثلاثة مقاييس وضعها الباحث وهي السببية، والتكافؤ والاستدلال، وتوصلت الدراسة للنتائج الرئيسة الآتية:

- احتل مجال التكافؤ المرتبة الأولى بنسبة 45% من حيث إيجابية اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير، تلاه مجال الاستدلال بنسبة 30%، ثم تلاه مجال السببية بنسبة 25%.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير فقد كانت عند الذكور أعلى من الإناث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى اتخاذ العاملين نحو مجالات إدارة التغيير باستثناء مجال الاستدلال.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات.

دراسة العامري والفوزان (1998) بعنوان "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها". هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير وبيان أهم العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير، وتوصلت الدراسة للنتائج الرئيسة الآتية:

- وجود عدة مصادر لمقاومة التغيير منها أسباب تتعلق بالوضع الوظيفي وأسباب شخصية واقتصادية وثقافية وإجرائية وتنسيقية.
- أهمية مشاركة الموظفين في عملية التغيير.
- عدم تأثير العوامل الشخصية لمقاومة التغيير.
- ضرورة دعم عملية التغيير وتوفير متطلباتها.

دراسة العمري (2000) بعنوان "تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها" (دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية). هدفت الدراسة إلى معرفة تحديات التغيير في المنظمات واستراتيجيات إدارتها من خلال تطبيق هذه الدراسة على حالة واقعية للتغيير تمثلت في تجربة الاتصال السعودية، وكانت أهم النتائج الرئيسة أن العوامل الرئيسة لتحديات التغيير تمثلت في:

- ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير.
- ضعف مشاركة الموظفين.
- الخوف من نتائج التغيير.
- عدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا.
- سرعة التغيير وغموض أهدافه للموظفين.
- قلة الموارد المادية والبشرية.
- عدم الاستعداد الفني للتغيير.

دراسة يوسف (2001) بعنوان "العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي". وهي دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد هدفت الدراسة إلى بيان مدى اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو التغيير التنظيمي بشكل عام بأبعاده الثلاثة الإدراكي والعاطفي والنزوعي وبيان درجة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة في كل بعد من أبعاد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، وقد توصلت الدراسة للنتائج الرئيسة الآتية:

- التعليم الجامعي وفوق الجامعي ووحدة العمل في المؤسسة والمسؤولية الشخصية (محاور الثقافة التنظيمية) تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في اتجاهات العاملين الإدراكي نحو التغيير التنظيمي.

- يؤثر التعليم فوق الجامعي والشعور بروح الأخوة والصدقة (محاور الثقافة التنظيمية) تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في اتجاهات العاملين العاطفية (الوجدانية) نحو التغيير التنظيمي.
- يؤثر التعليم فوق الجامعي تأثيراً إيجابياً على اتجاهات العاملين النزوعي نحو التغيير التنظيمي.
- لا يؤثر العمر والنوع والمستوى الوظيفي وبقية محاور الثقافة التنظيمية في أي من محاور الاتجاهات الثلاثة نحو التغيير التنظيمي.

دراسة دقاسمة (2002) بعنوان "اتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد نحو التغيير التنظيمي". هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين في محافظة اربد في الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة للنتائج الرئيسة الآتية:

- تحسين الأداء الفردي والمؤسسي وتطويره من أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي.
- وجود سياسة محددة وهادفة للتغيير التنظيمي من أهم السمات الإيجابية توافراً في عملية التغيير التنظيمي الفعال.
- حقق مشاركة جميع العاملين في برامج التغيير وقلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير تعتبر من أهم معوقات التغيير التنظيمي.
- توضيح هدف التغيير لدى جميع المعنيين ببرامج التغيير من أهم عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي.

دراسة خليل (2003) بعنوان "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية في محافظات شمال الضفة الغربية". هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية في محافظات شمال الضفة الغربية وإلى تحديد أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمركز الوظيفي في اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة في هذه الاتجاهات وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة للنتائج الرئيسة الآتية:

- اتجاهات العاملين نحو مجالات التغيير التنظيمي تم ترتيبها تنازلياً بدءاً بمجال التغيير السلوكي ثم يليه مجال التغيير التكنولوجي يليه مجال التغيير الهيكلي.
- كانت العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي مرتبة تنازلياً بدءاً بمجال العوامل الشخصية ثم يليه مجال العوامل البيئية الخارجية وعوامل مجال المناخ التنظيمي ومجال العوامل المعلوماتية.

دراسة العنزي (2004) بعنوان "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين" (دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض. مشكلة الدراسة انحصرت في التعرف على التغيير التنظيمي في إدارة المرور و بين مدى العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين بها ؟ وبيان اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على موقف العاملين من التغيير التنظيمي؟. وتكون مجتمع الدراسة من إدارة مرور الرياض واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة للنتائج الرئيسة الآتية:

- من الأسباب التي أدت للتغيير في البرامج - برامج الأمن الشامل وتخصص بالعمل وتطور نظم العمل وضعف عمليات الضبط وعدم وضوح المهام .
- وجود مواقف ايجابية لجميع الفقرات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير .
- التغيير التنظيمي في البرامج أدى إلى تحسين في أداء العاملين.
- ظهر بالنتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات العمر و المستوى الدراسي حسب أراء العاملين بإدارة المرور في الرياض نحو التغيير.
- ظهر بالنتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الخبرة والرتبة وعدد الدورات التدريبية وموقف العاملين بإدارة المرور في الرياض نحو التغيير.

دراسة رمضان (2005) بعنوان "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة التغيير في التطوير التنظيمي بين منظمات الأعمال المختلفة وأنماط التغيير السائدة في سوريا. وتكون مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال في سوريا واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة للنتائج الرئيسة الآتية:

- اختلاف المنظمات في أسلوب إدارة التغيير التنظيمي.
- تفوق القطاع الخاص على القطاع العام في تبني النماذج العلمية لإدارة التغيير.
- سبب فشل عملية التغيير عدم إتباع الأسس العلمية في إدارة التغيير.
- أهمية نمط القيادة في إدارة التغيير التنظيمي.
- ضرورة تبني مفاهيم الاتصال والمشاركة والتدريب والتمكين لدعم التغيير وإدارته وتقادي مقاومته.
- ضرورة التعامل الايجابي مع مقاومة التغيير كمتغير هام في عملية إدارة التغيير التنظيمي.

دراسة السويطي (2006) بعنوان "اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المشرفين

الأكاديميين نحو تطبيقات الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة وبيان اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على اتجاهات المشرفين الأكاديميين نحو تطبيقات الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي وكذلك مستويات وواقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للنتائج الرئيسة الآتية:

- تبين أن اتجاهات المشرفين الأكاديميين كانت عالية في معظم عناصر إدارة الجودة الشاملة باستثناء عنصرين حيث كانت اتجاهاتهم محايدة.
- تبين أن اتجاهات المشرفين الأكاديميين كانت عالية نحو تطبيق التغيير والتطوير التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الكلي لاتجاهات المشرفين الأكاديميين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الجنس وطبيعة العمل والبرنامج الأكاديمي ومكان العمل وموقع الجامعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الكلي لاتجاهات المشرفين الأكاديميين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة.

دراسة جبريل (2008) بعنوان "التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول". هدفت الدراسة إلى التعرف على الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجالات التغيير في (وظائف الإدارة الجامعية والعنصر البشري والأكاديمي والمادي والتقني والمهني) والتعرف على معوقات التغيير التنظيمي وعلى أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على تحديد درجة الواقع والمأمول للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة للنتائج الرئيسة الآتية:

- أن درجة الواقع للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية بشكل عام جاءت متوسطة أما درجة المأمول فقد كانت مرتفعة.
- أعلى مجال في التغيير التنظيمي للدرجة الواقع والدرجة المأمول كان في مجال التغيير المادي ثم يليه بالنسبة للواقع مجال التغيير في العنصر البشري، أما بالنسبة للمأمول فكان المجال التقني والمهني ثم التغيير في المجال الأكاديمي للواقع والمأمول ثم في مجال وظائف الإدارة بالنسبة للواقع ومجال العنصر البشري للمأمول.
- معوقات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تقع ضمن الدرجة المتوسطة.

دراسة العنزي (2008) بعنوان الدراسة "اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة والتعرف على العلاقة بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية والتزامهم التنظيمي، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية) على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي، ومعرفة أثر كل من (المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية) على مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة للنتائج الرئيسة الآتية:

- أظهرت النتائج أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه الإدراكي كانت بدرجة (موافق بشدة). أما فيما يتعلق بالاتجاه الوجداني فكانت بدرجة (موافق) بينما بالنسبة للاتجاه النزوعي كانت بدرجة (موافق بشدة).
- أظهرت النتائج أن درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كانت بدرجة (موافق).
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بأبعادها الإدراكي والوجداني والنزوعي (تبعاً لمتغيرات) المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية).

دراسة الفائز (2008) بعنوان " الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته". (دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإستراتيجية القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته في وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، وكان سؤال الدراسة (ما هي الاستراتيجيات القيادية المناسبة لإدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته في قطاعات وزارة الداخلية؟). وتكون مجتمع الدراسة من قطاعات وزارة الداخلية وموظفيها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد علي دراسة الظاهرة ومن خلال مدخلين الوثائقي الاستقرائي والمسحي واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة للنتائج الرئيسة الآتية:

- خوف العاملين على مصالحهم وعدم توفير التدريب الكافي والاعتماد على الأساليب الروتينية وضعف الاتصال من أهم أسباب مقاومة التغيير
- استخدام العاملين لأساليب مستترة مثل التذمر والمماطلة للتهرب من العمل. وترصيد الأخطاء للغير ونشرها من أهم الأسباب المستخدمة في مقاومته التغيير.

- إن ترسيخ أساليب العمل القديمة وعرقلة سير العمل وإحباط العاملين وإضعاف قادة التغيير وتفتشي الصراع من أهم أسباب مقاومة التغيير.
- إن التدرج في إدخال التغيير وتكثيف التدريب وتبني مداخل إدارية حديثة مثل الإبداع والتمكين وإدارة المعرفة واختيار الوقت المناسب والاستعانة بالتقنيات الحديثة من أهم استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير.

2.4.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Marciri and Tagliaventi and Bertolotti, 2001) بعنوان "مقاومة التغيير". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التغيير في إحدى الشركات الإيطالية وتحديد أسباب مقاومة التغيير التنظيمي ومعرفة العلاقة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتأثيرها على التغيير التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الاستكشافي من خلال استخدام أدوات الملاحظة والملاحظة والمقابلات وملفات تقييم الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن تجنب معارضة التغيير التنظيمي وصعوبة معرفة نتائجها وأضرارها كما أنه يجب التحضير الجيد للتغيير التنظيمي كما أوصى على ضرورة تطبيق البحث على واقع آخر مختلف وعلى مؤسسة أكبر من النواحي البشرية والاقتصادية.

دراسة (Paglis and Green, 2002) بعنوان " المدراء وكفاءة القيادة الذاتية-الدافعية نحو قيادة التغيير". هدفت هذه الدراسة إلى بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي التنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة بعدة أبعاد منها إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة والتغلب على المشكلات، وتفترض الدراسة أن أصحاب الكفاءات العالية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، وكانت عينة الدراسة مكونة من 50 مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث وتوجيه التغيير، وقد وجد أيضاً تفاعلاً بين كسب تأييد الآخرين وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجد أيضاً علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل احترام وتقدير الذات، القدرات، وطبيعة العمل.

دراسة (Styhre, 2002) بعنوان "التغيير المتعمد: نظرية التعقيد في التغيير التنظيمي". وهي دراسة حالة لإحدى شركات الاتصالات لتحسين عمل أحد فروعها عندما حصلت مشاكل مالية وذلك نتيجة وقوعها أمام خيارين أما تدريب الموظفين الموجودين وتحسين بيئة العمل من أجل زيادة انتماء الموظفين أو استبدالهم بموظفين جدد، وقد اختارت الإدارة الخيار الثاني وكانت نتيجة ذلك حصول مشاكل مالية وتكدس في الإنتاج في المستودعات وهذا أدى إلى فصل بعض الموظفين الجدد والقدامى، وبعد دراسة هذه الحالة

وخلص إلى استنتاج أن ما حصل هو نتيجة عدم دراسة واقع الشركة بشكل صحيح وكذلك إلى حصول تغييرات غير ثابتة في الأداء وعدم التنبؤ بها.

دراسة (Randall, 2004) بعنوان "تأثير العوامل الشخصية على تصور التغيير التنظيمي في كليات المجتمع". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل الشخصية على مفهوم التغيير التنظيمي في اثنتي عشرة كلية من دول الوحدة الأوروبية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المجالات التي يحدث فيها تغيير واضح تشمل قيمة التغيير التنظيمي والعمليات التي تحدث التغيير، وإن التخطيط الاستراتيجي وعدد سنوات الخبرة من أهم العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي.

دراسة (Cohen, 2005) بعنوان " جوهر التغيير " (آليات وطرق قيادة التغيير في مؤسستك). هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تعامل القيادات وأعضاء فريق التغيير مع المعارضين، وكانت أهم النتائج الرئيسية للدراسة وجود نوعين من مقاومة التغيير، الأول: المقاومة المنطقية وهي بسبب الاختلافات حول الرؤية ومنطق التغيير والثاني: المقاومة العاطفية وهي عبارة عن ردة فعل بسبب تغيير الطرق المتبعة في تنفيذ المهام وتعتبر المقاومة الثانية هي الأكثر انتشاراً ويمكن التعامل معها وتحويلها إلى أداة دعم ودافعية. كما بينت الدراسة أهمية التعامل مع مقاومي التغيير والاستماع لهم وإشراكهم في وضع الحلول وإقناعهم بأهمية التغيير وضرورته وإطلاعهم على الخطة الكلية للتغيير.

دراسة (Giangreco and Peccei, 2005) بعنوان "مقاومة التغيير عند مديري الإدارة الوسطى في شركة الكهرباء الوطنية الإيطالية". هدفت الدراسة إلى التركيز على دور الإدارة الوسطى في مقاومة التغيير على الرغم من النجاح الواسع لإدارة التغيير في كثير من المنظمات إلا أنها أهملت الإدارة الوسطى ودورها في مقاومة التغيير وبالتركيز على مديري الإدارة الوسطى فحصت الدراسة تأثير عاملين اثنين على إدارة التغيير هما: فهم العاملين وإدراكهم لفوائد التغيير والمشاركة في عملية التغيير، وعندما تم فحص الفرضيات السابقة من عينة مكونة من 300 مدير يعملون في الإدارة الوسطى في شركة الكهرباء الوطنية الإيطالية، وجد أن هذه الفرضيات تؤثر على مقاومة المديرين لعملية التغيير.

دراسة (Abrahamson, 2006) بعنوان "التغيير بدون الم". هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن أن تتم عملية التغيير بنجاح على الرغم من وجود معارضين للتغيير وكانت أهم نتائج الدراسة أن عملية التغيير تتم في المنظمات ورغم ذلك تنتهي المنظمة ويعزى ذلك أن التغيير يتمتع بقوة يمكن أن تدمر المنظمة وتستخلص الدراسة إلى أن عملية التغيير الحاصلة تفيد جزئية هنا وهناك. وخلصت الدراسة إلى أن عملية التغيير هي عملية مستمرة ولكن بحذر وبدون فوضى وإن يهتم قادة التغيير باستخدام آليات تغيير أفضل وأقل إرباكاً.

دراسة (Cunningham, 2006) بعنوان "العلاقة بين الالتزام بالتغيير وإعادة البناء التنظيمي". هدفت من هذه الدراسة فحص العلاقة بين الالتزام بالتغيير وإعادة البناء التنظيمي، حيث تركز هذه الدراسة على السلوك الفردي للعاملين، كما تركز أيضاً على حجم المعرفة والإدراك عند العاملين، وتكونت العينة من 299 موظفاً يعملون في مؤسسات تمر بمرحلة التغيير، وتوصلت الدراسة إلى النتائج إلى أن هناك علاقة غير مباشرة بين الالتزام الفعال بالتغيير، وبين إعادة البناء التنظيمي، وتبين وجود علاقة غير مباشرة بين الاستمرار في الالتزام التنظيمي، وبين إعادة البناء التنظيمي، وكذلك وجود علاقة مباشرة بين الالتزام المعياري للتغيير، وبين إعادة البناء التنظيمي.

دراسة (Kotter, 2006) بعنوان "قيادة التغيير". هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب عدم نجاح أكثر من مائة منظمة عالمية في إحداث التغيير اللازم، وكانت أهم نتائج الدراسة أن عملية التغيير الناجحة يجب أن تتم بالتدريج وأن تأخذ وقتاً طويلاً وأن تكون القيادة فاعلة وضرورة عدم ارتكاب الأخطاء في أي مرحلة للحيلولة دون فشل عملية التغيير برمتها وكذلك ضرورة خلق الشعور بضرورة وأهمية التغيير وتوفير إستراتيجية مستقبلية للتغيير وضرورة توفر آلية اتصال فعالة بين القادة والمروسين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

سيقوم الباحث في هذا الفصل من الدراسة بتناول عرضاً للخطوات والمراحل وفقاً للمنهج العلمي، من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينته، والأدوات المستخدمة ومتغيرات الدراسة المختلفة، ووصف لمتغيرات أفراد عينة الدراسة وأداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة.

2.3 منهجية الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يصف خصائص الظاهرة وجمع معلومات عنها، والمنهج الوصفي يلائم طبيعة وأهداف الدراسة، وقد تم اعتماد أسلوب الدراسة الميدانية في جمع المعلومات، وذلك لأنه يفي بأغراض الدراسة ويحقق أهدافها.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مستشفى المقاصد ، والذي يبلغ عددهم 530 فرداً حسب إحصائية تم الحصول عليها من مستشفى المقاصد، قسم إدارة الموارد البشرية في المستشفى، وتم أخذ عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها 160 فرداً أي بنسبة 30 % من المجتمع الأصلي، تم تحديدها باستخدام جدول Sekaran (عبيدات وآخرون، 1977)، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة،

ثم وزعت عليهم إستبانة لجمع البيانات، وبعد تجميع الاستبيانات تبين أن العدد النهائي لها كان (138) إستبانة، أي أن نسبة الاسترجاع كانت 86 % من عينة الدراسة و 26 % من المجتمع الأصلي.

4.3 متغيرات الدراسة

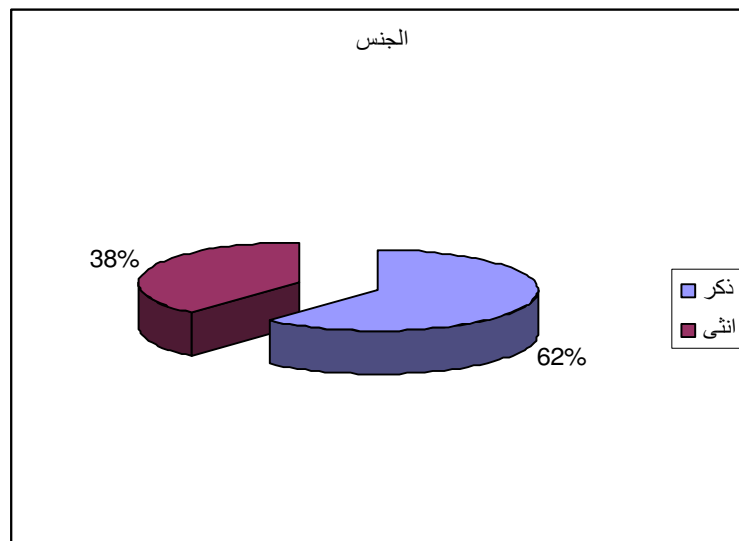
- المتغيرات المستقلة: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، المؤهل العلمي.
- المتغيرات الوسيطة وتمثل ما يلي: أهداف التغيير التنظيمي، وأسباب التغيير التنظيمي، وإستراتيجيات التغيير التنظيمي.
- المتغيرات التابعة: أداء إدارة الموارد البشرية من خلال عمليات: تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء.

5.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول والشكل (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، ويظهر أن 61.6% من عينة الدراسة هم من الذكور، و 38.4% من الإناث.

جدول 1.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	85	61.6
أنثى	53	38.4
المجموع	138	100%

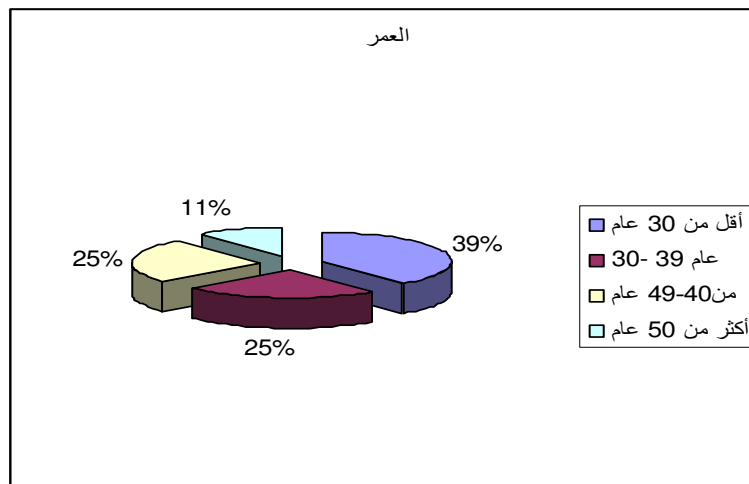


شكل 1.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

وبين الجدول والشكل (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر. ويظهر أن 39.1% من عينة الدراسة أقل من 30 عام، في حين كانت نسبة 24.6% من 30-39 عام، ونسبة 25.4% من 40-49 عام، ونسبة 10.9% لأكثر من 50 عام.

جدول 2.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 عام	54	39.1
30-39 عام	34	24.6
من 40-49 عام	35	25.4
أكثر من 50 عام	15	10.9
المجموع	138	100%

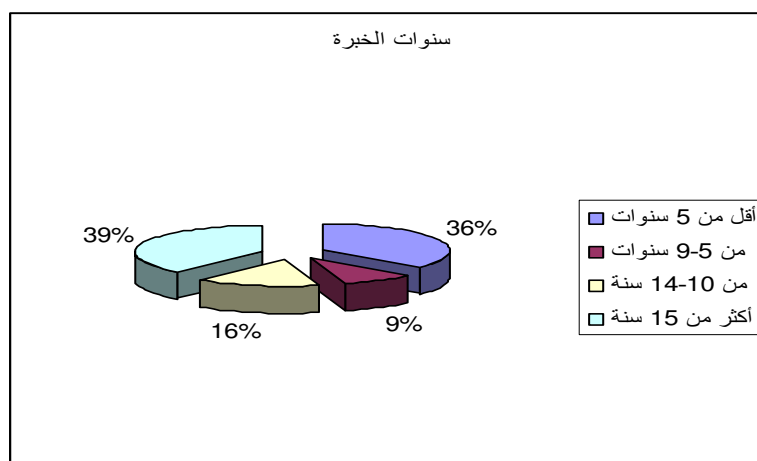


شكل 2.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

وبين الجدول والشكل (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة. ويظهر أن نسبة 36.2% من عينة الدراسة أقل من 5 سنوات، في حين كانت نسبة 9.4% من 5-9 سنوات، ومن 10-14 سنة بنسبة 15.9%، وأكثر من 15 سنة بنسبة 38.4%.

جدول 3.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	50	36.2
من 5-9 سنوات	13	9.4
من 10-14 سنة	22	15.9
أكثر من 15 سنة	53	38.4
المجموع	138	100%

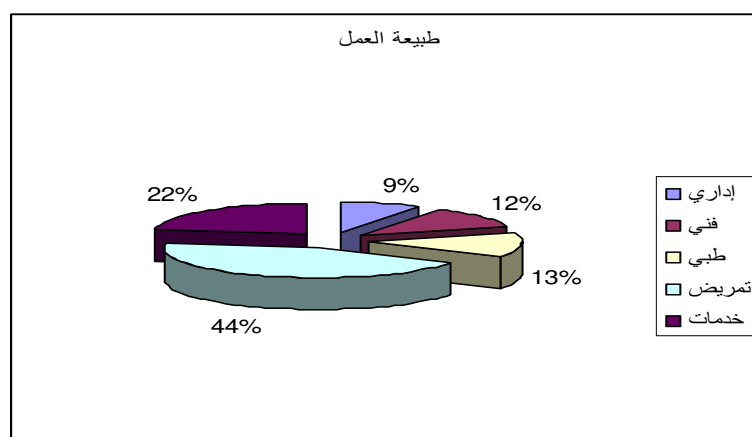


شكل 3.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

ويبين الجدول والشكل (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل، ويظهر أن نسبة 8.7% من عينة الدراسة إداري، ونسبة 11.6% من عينة الدراسة فني، ونسبة 13% من عينة الدراسة طبي، ونسبة 44.2% من عينة الدراسة تمريض، ونسبة 22.5% من عينة الدراسة خدمات.

جدول 4.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل.

طبيعة العمل	العدد	النسبة المئوية
إداري	12	8.7
فني	16	11.6
طبي	18	13.0
تمريض	61	44.2
خدمات	31	22.5
المجموع	138	%100

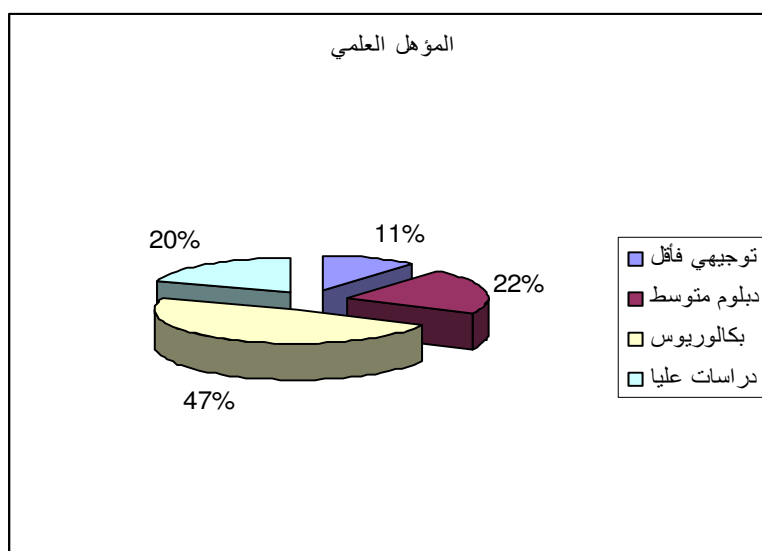


شكل 4.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل.

وبين الجدول والشكل (5.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، ويظهر أن نسبة 10.9% من عينة الدراسة توجيهي فأقل، ونسبة 21.7% من عينة الدراسة دبلوم متوسط، ونسبة 47.8% من عينة الدراسة بكالوريوس، ونسبة 19.6% من عينة الدراسة دراسات عليا.

جدول 5.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
توجيهي فأقل	15	10.9
دبلوم متوسط	30	21.7
بكالوريوس	66	47.8
دراسات عليا	27	19.6
المجموع	138	100%



شكل 5.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

6.3 أداة الدراسة

تم اعتماد الإستبانة كأداة للدراسة بهدف جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة حيث صممت على غرار إستبانات الدراسات السابقة وتم صياغة فقراتها بالاستعانة بعدد من المراجع العلمية ورسائل ماجستير ورسائل دكتوراه، وقد قسمت الإستبانة إلى عدة أقسام وعدة محاور وفقرات على النحو التالي ملحق (1.3):

- القسم الأول: البيانات العامة.

• القسم الثاني: حول واقع التغيير التنظيمي، وقسم إلى 3 محاور:

- المحور الأول: أهداف التغيير التنظيمي، وخصص له 10 فقرات.
- المحور الثاني: أسباب التغيير التنظيمي، وخصص له 11 فقرة.
- المحور الثالث: إستراتيجيات التغيير التنظيمي، وخصص له 14 فقرة.

• القسم الثالث: حول أداء إدارة الموارد البشرية، وقسم إلى 5 محاور:

- المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي، وخصص له 11 فقرة.
- المحور الثاني: الاستقطاب والاختيار والتعيين، وخصص له 10 فقرات.
- المحور الثالث: التدريب، وخصص له 10 فقرات.
- المحور الرابع: الحوافز، وخصص له 13 فقرة.
- المحور الخامس: تقييم الأداء، وخصص له 12 فقرة.

7.3 صدق أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم الإستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة ملحق (2.3)، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، حيث تم حذف وإضافة بعض الفقرات وتعديل البعض الآخر وعليه تم إخراج الإستبانة بشكلها الحالي بصورتها النهائية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة (الإتساق الداخلي) بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الإستبانة مع الدرجة الكلية لكل محور، واتضح وجود دلالة إحصائية في معظم فقرات الإستبانة ويدل على أن هناك إتساق وتجانس داخلي بين الفقرات، وهي كما يلي:

جدول 6.3 - أ: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثاني - المحور الأول: (أهداف التغيير التنظيمي).

الرقم	العبارات	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	إيجاد نظام إداري فاعل	0.783	0.000
2	تحسين العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم والرقابة)	0.809	0.000
3	تحسين الاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة	0.823	0.000
4	زيادة إنتاجية العاملين	0.742	0.000

جدول 6.3 - ب: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثاني - المحور الأول: (أهداف التغيير التنظيمي).

الرقم	العبارات	قيمة R	الدالة الإحصائية
5	زيادة تأهيل العاملين	0.879	0.000
6	زيادة ولاء العاملين	0.789	0.000
7	تحفيز الموظفين على الإبداع	0.895	0.000
8	تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين	0.837	0.000
9	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	0.875	0.000
10	تعظيم استخدام التكنولوجيا الحديثة	0.799	0.000

جدول 7.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثاني - المحور الثاني: (أسباب التغيير التنظيمي).

الرقم	العبارات	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	عدم وجود تنظيم فاعل في المستشفى	0.556	0.000
2	تداخل المسؤوليات في التنظيم الإداري	0.595	0.000
3	عدم وضوح المهام في التنظيم الإداري	0.586	0.000
4	انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين	0.557	0.000
5	رفع مستوى الأداء من خلال التغلب على نقاط الضعف	0.515	0.000
6	رفع مستوى الأداء من خلال تعزيز نقاط القوة	0.567	0.000
7	عدم وجود الدافعية لدى العاملين نحو التطوير	0.600	0.000
8	ضعف تدريب العاملين للقيام بمهامهم على أكمل وجه	0.498	0.000
9	تطوير نظم وإجراءات العمل	0.612	0.000
10	تحسين جودة الخدمات الصحية	0.526	0.000
11	عدم وجود مواصفات إدارية لكل قسم	0.540	0.000

جدول 8.3 - أ: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثاني - المحور الثالث: (إستراتيجيات التغيير التنظيمي).

الرقم	العبارات	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	تقوية الاتصال بين العاملين وقادة التغيير	0.762	0.000
2	شرح وتوضيح أهمية التغيير للعاملين	0.776	0.000

جدول 8.3 - ب: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثاني - المحور الثالث: (إستراتيجيات التغيير التنظيمي).

الرقم	العبارات	قيمة R	الدالة الإحصائية
3	بيان أهداف التغيير للعاملين	0.768	0.000
4	اختيار الوقت المناسب للتغيير	0.794	0.000
5	إشراك العاملين في عملية التغيير من خلال مشاركتهم في التخطيط له	0.827	0.000
6	استخدام أسلوب التفاوض مع العاملين لإحداث التغيير	0.802	0.000
7	تصميم برامج تدريب للعاملين للتأثير على اتجاهاتهم نحو التغيير	0.811	0.000
8	يستخدم المستشفى أسلوب الإيجار في إحداث التغيير	0.092	0.000
9	يتبنى المستشفى التدرج في إدخال التغيير	0.589	0.000
10	يبدأ المستشفى عملية التغيير في المواقع الأكثر قبولا لها	0.698	0.000
11	يستفيد المستشفى من نماذج ناجحة للتغيير	0.759	0.000
12	استمالة المؤثرين من العاملين لدعم التغيير	0.570	0.000
13	يكافئ المستشفى مؤيدي التغيير	0.575	0.000
14	يشرك المستشفى الجهات العلمية المختصة لإحداث التغيير	0.754	0.000

جدول 9.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثالث - المحور الأول: (تخطيط المسار الوظيفي).

الرقم	العبارات	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	تقوم دائرة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي	0.755	0.000
2	القوانين والأنظمة الموجودة تساعد في تخطيط المسار الوظيفي	0.851	0.000
3	يوجد مفهوم واضح ومحدد للمسار الوظيفي	0.837	0.000
4	المسار الوظيفي الموجود يحقق لك طموحاتك الوظيفية المستقبلية	0.839	0.000
5	المسار الوظيفي الموجود يساعد في تحقيق الأمان الوظيفي	0.850	0.000
6	المسار الوظيفي الموجود يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي	0.753	0.000
7	الوظيفة التي تشغلها تتناسب مع مؤهلك العلمي	0.401	0.000
8	أُتيحت لك الحرية في اختيار وظيفتك	0.725	0.000
9	تتوفر معلومات كاملة حول مختلف الوظائف المتوفرة مثل الموقع الوظيفي	0.761	0.000
10	تتوفر مسارات وظيفية يمكن للفرد الاختيار من بينها	0.776	0.000
11	يتم تقييم برامج المسار الوظيفي	0.706	0.000

جدول 10.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثالث - المحور الثاني: (الاستقطاب والاختيار والتعيين).

الرقم	العبارات	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	يتم استخدام الأساليب الحديثة في عملية استقطاب الموظفين (بريد الكتروني)	0.519	0.000
2	تركز مقابلات التوظيف على الجوانب السلوكية	0.708	0.000
3	تركز مقابلات التوظيف على الجوانب الإبداعية	0.765	0.000
4	التوظيف يستقطب الأفضل	0.870	0.000
5	تعتمد إدارة الموارد البشرية لجان متخصصة لفحص المهارات	0.831	0.000
6	يتم انتقاء الموظفين حسب احتياجات المستشفى الحقيقية	0.843	0.000
7	تعتمد إدارة الموارد البشرية على سياسة التوظيف لأصحاب الكفاءات العلمية	0.857	0.000
8	آليات الاختيار والتعيين تعتمد على الشفافية	0.759	0.000
9	آليات الاختيار والتعيين تراعي العلاقات الشخصية	0.389	0.000
10	يتم عمل تقييم موضوعي خلال فترة التجربة	0.723	0.000

جدول 11.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثالث - المحور الثالث: (التدريب).

الرقم	العبارات	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	تشجع إدارة الموارد البشرية أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي	0.778	0.000
2	تتبنى إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية	0.788	0.000
3	تعتمد الأساليب التدريبية على التقنيات الحاسوبية الحديثة	0.729	0.000
4	يتم توفير ميزانية خاصة للبرامج التدريبية	0.708	0.000
5	يدرك المستشفى أن التدريب الفعال يساهم في تحسين الأداء	0.798	0.000
6	يتم توفير برمجيات تلائم أساليب التعلم الفردي في البرامج التدريبية	0.763	0.000
7	تتجح البرامج التدريبية في زيادة ولاء العاملين للمستشفى	0.790	0.000
8	يتم تصميم البرامج التدريبية لزيادة مهارات الأفراد	0.764	0.000
9	يتم تقييم الجهود التدريبية لمعرفة مدى تحقيق البرامج للأهداف الموضوعة	0.789	0.000
10	يستثمر المستشفى في تدريب العاملين لزيادة إنتاجية العاملين	0.790	0.000

جدول 12.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثالث - المحور الرابع: (الحوافز).

الرقم	العبارات	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	هيكل الأجور الموجود يحقق العدالة	0.619	0.000
2	هيكل الأجور الموجود يحقق المساواة	0.572	0.000
3	يعتمد المستشفى زيادة سنوية تحفز العاملين على زيادة أدائهم	0.624	0.000
4	اعتماد جدول غلاء المعيشة يحقق الرضا الوظيفي	0.577	0.000
5	اعتماد نظام للترقية لا يمثل موضوعاً ذا أهمية للعاملين	0.083	0.332
6	اعتماد نظام للسلف المالية يساهم في تحسين أداء الموظفين	0.512	0.000
7	يؤدي تقدير جهود العاملين من قبل الإدارة إلى تحسين الأداء	0.677	0.000
8	عدم توفر الظروف الصحية المناسبة ليس ذا أهمية بالنسبة للموظفين	0.155	0.069
9	نظام المكافآت المادية للعاملين يحفز على الأداء الجيد	0.691	0.000
10	نظام المكافآت المعنوية للعاملين يحفز على زيادة الإنتاجية	0.709	0.000
11	يعتمد المستشفى نظاماً مناسباً للتأمين الصحي	0.559	0.000
12	صندوق للتوفير يعزز الأمن الوظيفي لدى العاملين	0.622	0.000
13	يساهم تعويض نهاية الخدمة في تحقيق الأمن الوظيفي	0.585	0.000

جدول 13.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثالث - المحور الخامس: (تقييم الأداء).

الرقم	العبارات	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	يوجد نظام فاعل لتقييم الأداء	0.737	0.000
2	يتم الاعتماد على نتائج التقييم عند منح المكافآت التشجيعية	0.777	0.000
3	يعتمد عنصر الأقدمية كمعيار أساسي للترقية	0.518	0.000
4	يكافأ الموظفون اعتماداً على مستوى أدائهم	0.754	0.000
5	لا يوجد نظام للمكافآت عند انجاز عمل مميز	0.147	0.085
6	انجاز عمل مميز يؤخذ بعين الاعتبار في نظام الترقية	0.780	0.000
7	يهتم تقييم الأداء بكشف جوانب القصور لدى العاملين	0.651	0.000
8	يركز تقييم الأداء على الكشف عن الجوانب الايجابية لدى العاملين	0.734	0.000
9	الجهد المبذول المميز يتم تقديره مالياً	0.721	0.000
10	الأداء الجيد يتم تقديره معنوياً	0.610	0.000
11	لا يكافأ الموظف الملتزم بالدوام	0.302	0.000
12	العلاقة الشخصية تلعب دوراً مهماً في تقييم الأداء	0.342	0.000

8.3 ثبات الدراسة

للتحقق من ثبات الإستبانة قام الباحث بحساب الدرجة الكلية لمعامل الثبات ومحاور مقياس الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة مصغرة من مجتمع البحث، وكانت الدرجة الكلية لواقع التغيير التنظيمي (0.924)، والدرجة الكلية لدور التغيير التنظيمي على أداء إدارة الموارد البشرية (0.955)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين الثبات للمحاور والدرجة الكلية.

جدول 14.3: ثبات الدراسة للمحاور والدرجة الكلية.

المحور	معامل الثبات
أهداف التغيير التنظيمي	0.945
أسباب التغيير التنظيمي	0.770
إستراتيجيات التغيير التنظيمي	0.870
واقع التغيير التنظيمي	0.924
تخطيط المسار الوظيفي	0.907
الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.900
التدريب	0.895
الحوافز	0.791
تقييم الأداء	0.823
دور التغيير التنظيمي على أداء إدارة الموارد البشرية	0.955

9.3 إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية جمع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (138) استبانة فقط .

10.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات التي تم

جمعها، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الإستبانة لبيان درجاتها، واختبار (ت) (t-test) لفحص الفرضيات التي يكون للمتغير المستقل مستويان، واختبار برنامج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفرضيات للمتغيرات المستقلة التي تحوي ثلاثة مستويات فأكثر، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لفحص ثبات الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، لفحص صدق أداة الدراسة بالإضافة إلى معرفة مدى قوة العلاقة بين المتغيرات، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو " واقع التغيير التنظيمي ودوره في أداء إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مستشفى المقاصد " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها، من خلال استخلاص نتائج أسئلة الدراسة ونتائج فرضياتها وكذلك مناقشة النتائج في نهاية كل سؤال وفرضية وحتى يتم تحديد درجة من خلال متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

- درجة منخفضة جداً (لا أتفق بشدة).....مدى متوسطها الحسابي (1.80 فأقل)
- درجة منخفضة (لا أتفق).....مدى متوسطها الحسابي (1.81-2.60)
- درجة متوسطة (نوعاً ما)مدى متوسطها الحسابي (2.61-3.40)
- درجة عالية (أتفق).....مدى متوسطها الحسابي (3.41-4.20)
- درجة عالية جداً (أتفق بشدة).....مدى متوسطها الحسابي (4.21 فأعلى)

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

سيتم استخدام الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للإجابة عن أسئلة الدراسة حسب محاور الدراسة المختلفة بفقراتها المتنوعة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الواحد:

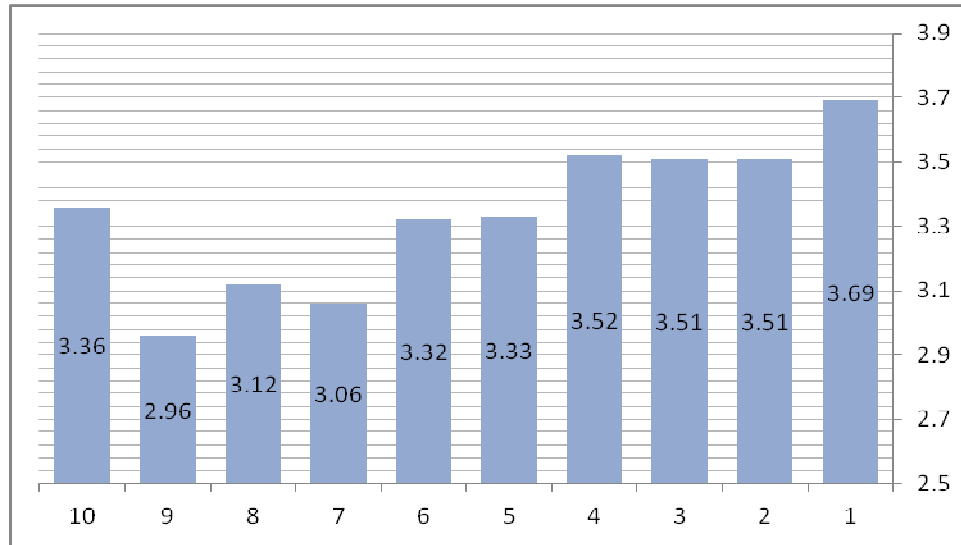
1.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن هذا السؤال (ما أهداف التغيير التنظيمي في مستشفى المقاصد؟) قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن أهداف التغيير التنظيمي في مستشفى المقاصد.

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العاملين على المحور الأول: (أهداف التغيير التنظيمي).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	إيجاد نظام إداري فاعل	3.69	0.903	73.8
2	تحسين العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم والرقابة)	3.51	1.129	70.2
3	تحسين الاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة	3.51	1.062	70.2
4	زيادة إنتاجية العاملين	3.52	1.115	70.4
5	زيادة تأهيل العاملين	3.33	1.161	66.6
6	زيادة ولاء العاملين	3.32	1.184	66.4
7	تحفيز الموظفين على الإبداع	3.06	1.317	61.2
8	تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين	3.12	1.223	62.4
9	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	2.96	1.403	59.2
10	تعظيم استخدام التكنولوجيا الحديثة	3.36	1.189	67.2
	الدرجة الكلية	3.34	0.96	66.75

يلاحظ من الجدول (1.4) أن اتجاهات العاملين نحو أهداف التغيير التنظيمي في مستشفى المقاصد جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.96) ونسبة مئوية (66.75%)، كما وتشير النتائج في الجدول (1.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، و(6) فقرات بدرجة متوسطة. والشكل (1.4) يمثل ذلك:



شكل 1.4: المتوسطات الحسابية لفقرات أهداف التغيير التنظيمي.

ويلاحظ من خلال الشكل (1.4) أن الفقرة الأولى (إيجاد نظام إداري فاعل) حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.69)، يليها الفقرة الرابعة (زيادة إنتاجية العاملين) بمتوسط حسابي (3.52) ومن ثم الفقرة الثانية والثالثة (تحسين العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم والرقابة))، (تحسين الاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة)، بمتوسط حسابي (3.51)، وقد حصلت الفقرة التاسعة (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) على أقل متوسط حسابي (2.96).

من خلال الإطلاع على الجدول (1.4) نجد أن المتوسط الحسابي الكلي لأفراد العينة هو (3.34) والانحراف المعياري (0.96) وبنسبة مئوية (66.75%) وهذا يبين لنا أن درجة الموافقة على أهداف التغيير التنظيمي في مستشفى المقاصد كانت بدرجة متوسطة، ولكنها تشكل نسبة عالية في درجة قبول التغيير التنظيمي إذا ما تم اعتبار النتائج المتوسطة والعالية من درجات القبول العالي لفقرات الإستبانة ذات العلاقة، وظهر ذلك بشكل واضح في الفقرة (إيجاد نظام إداري فاعل) التي حصلت على نسبة عالية، تلتها الفقرات (زيادة إنتاجية العمال) و(تحسين العمليات الإدارية) و(تحسين الاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة) ويمكن تفسير ذلك على أن النظام الإداري الحالي في مستشفى المقاصد بحاجة إلى إعادة تفعيل، وذلك من خلال وضع استراتيجيات جديدة وهياكل تنظيمية تتناسب مع التطورات التي تحدث في هذه المؤسسة وتناسب نموها الإداري والتنظيمي وهذا يتفق مع دراسة (رمضان، 2005).

في حين جاءت الفقرة (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) بأقل متوسط حسابي ويمكن تفسير ذلك على أن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، لا تعتبر من أهداف التغيير التنظيمي وفقا لوجهة نظر العاملين في مستشفى المقاصد، ويمكن تفسيرها أيضا بأن الرجل المناسب يشغل الوظيفة المناسبة له داخل المستشفى.

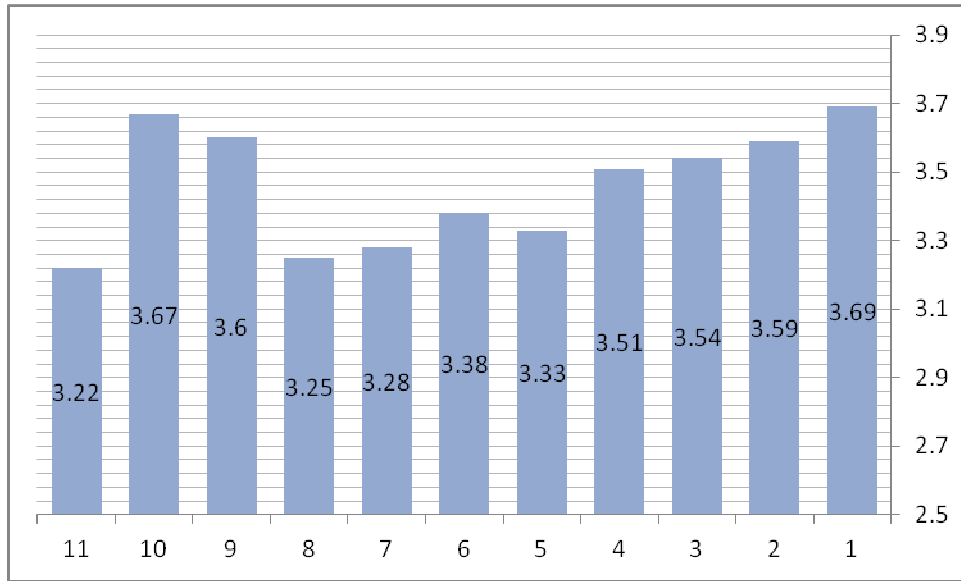
2.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن هذا السؤال (ما الأسباب التي تدعو إلى التغيير التنظيمي في مستشفى المقاصد؟) قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة لفقرات الأسباب التي تدعو إلى التغيير التنظيمي في مستشفى المقاصد، ويظهر ذلك في الجدول (2.4):

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العاملين على المحور الثاني: (أسباب التغيير التنظيمي).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية
1	عدم وجود تنظيم فاعل في المستشفى	3.69	0.878	73.8
2	تداخل المسؤوليات في التنظيم الإداري	3.59	0.941	71.8
3	عدم وضوح المهام في التنظيم الإداري	3.54	1.012	70.8
4	انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين	3.51	1.096	70.2
5	رفع مستوى الأداء من خلال التغلب على نقاط الضعف	3.33	1.096	66.6
6	رفع مستوى الأداء من خلال تعزيز نقاط القوة	3.38	1.068	67.6
7	عدم وجود الدافعية لدى العاملين نحو التطوير	3.28	1.031	65.6
8	ضعف تدريب العاملين للقيام بمهامهم على أكمل وجه	3.25	1.010	65
9	تطوير نظم وإجراءات العمل	3.60	0.986	72
10	تحسين جودة الخدمات الصحية	3.67	1.006	73.4
11	عدم وجود مواصفات إدارية لكل قسم	3.22	1.153	64.4
	الدرجة الكلية	3.46	0.57	69.20

يلاحظ من الجدول (2.4) أن اتجاهات العاملين نحو الأسباب التي تدعو إلى التغيير التنظيمي في مستشفى المقاصد جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.46) وانحراف معياري (0.57) ونسبة مئوية (69.20%)، كما وتشير النتائج في الجدول (2.4) أن (6) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، و(5) فقرات بدرجة متوسطة. والشكل (2.4) يمثل ذلك:



شكل 2.4: المتوسطات الحسابية لفقرات أسباب التغيير التنظيمي.

ويلاحظ من خلال الشكل (2.4) أن الفقرة الأولى (عدم وجود تنظيم فاعل في المستشفى) حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.69)، يليها الفقرة العاشرة (تحسين جودة الخدمات الصحية)، بمتوسط حسابي (3.67) ومن ثم الفقرة التاسعة (تطوير نظم وإجراءات العمل)، بمتوسط حسابي (3.60)، بينما حصلت الفقرة الحادية عشرة (عدم وجود مواصفات إدارية لكل قسم) على أقل متوسط حسابي (3.22).

أظهر الجدول (2.4) أن المجموع الكلي للمتوسط الحسابي بلغ (3.46) والانحراف المعياري بلغ (0.57) وبنسبة مئوية (69.20%) وتعطي هذه النتيجة إيعازاً بأن درجة الموافقة كانت بنسبة عالية، وإذا ما نظرنا إلى الفقرات التي سجلت درجة عالية، فإن الفقرة (عدم وجود تنظيم فاعل في المستشفى) حصلت على أعلى متوسط حسابي، يليها (تحسين الخدمات الصحية) ثم (تطوير نظم وإجراءات العمل). يمكن تفسير ذلك على أن هناك أسباباً واضحة تدعو إلى التغيير التنظيمي في مستشفى المقاصد، فقد تحقق سبب الهدف في إيجاد نظام إداري فاعل من خلال الفقرات التي سجلت درجات عالية.

يمكن سرد الأسباب التي تدعو إلى التغيير في مستشفى المقاصد بضرورة إيجاد نظام إداري فاعل، وتطوير نظم وإجراءات العمل، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العنزي، 2004)، ثم ظهرت لنا أسباب أخرى تدخل في مجال العمل الصحي للمستشفى، ويمكن تفسير وجود أسباب تدعو إلى التغيير التنظيمي في مستشفى المقاصد حسب درجات فقرات الاستبانة إلى عدم وضوح المهام الموكلة إلى العاملين، وأيضاً لتداخل الصلاحيات بين أقسام المستشفى، في حين سجلت الفقرة (عدم وجود مواصفات إدارية لكل قسم) أدنى متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك مواصفات لكل الأقسام داخل المستشفى وهذه الجزئية تتم بشكل إداري صحيح.

3.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

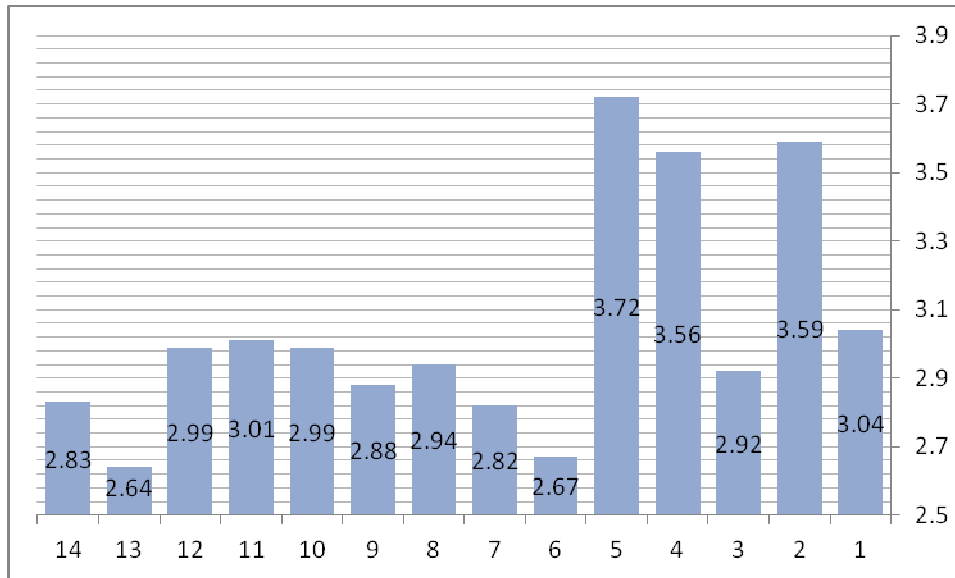
للإجابة عن هذا السؤال (ما الإستراتيجيات والوسائل التي تعتمد في مستشفى المقاصد للتغيير التنظيمي؟) قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة لفقرات الإستراتيجيات والوسائل التي تعتمد في مستشفى المقاصد للتغيير التنظيمي، ويظهر ذلك في الجدول (3.4):

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العاملين على المحور الثالث: (إستراتيجيات التغيير التنظيمي).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية
1	تقوية الاتصال بين العاملين وقادة التغيير	3.04	1.087	60.8
2	شرح وتوضيح أهمية التغيير للعاملين	3.59	0.691	71.8
3	بيان أهداف التغيير للعاملين	2.92	1.088	58.4
4	اختيار الوقت المناسب للتغيير	3.56	0.811	71.2
5	إشراك العاملين في عملية التغيير من خلال مشاركتهم في التخطيط له	3.72	0.723	74.4
6	استخدام أسلوب التفاوض مع العاملين لإحداث التغيير	2.67	1.160	53.4
7	تصميم برامج تدريب للعاملين للتأثير على اتجاهاتهم نحو التغيير	2.82	1.115	56.4
8	يستخدم المستشفى أسلوب الإكراه في إحداث التغيير	2.94	1.151	58.8
9	يتبنى المستشفى التدرج في إدخال التغيير	2.88	0.929	57.6
10	يبدأ المستشفى عملية التغيير في المواقع الأكثر قبولا لها	2.99	1.050	59.8
11	يستفيد المستشفى من نماذج ناجحة للتغيير	3.01	1.057	60.2
12	استمالة المؤثرين من العاملين لدعم التغيير	2.99	1.029	59.8
13	يكافئ المستشفى مؤيدي التغيير	2.64	1.073	52.8
14	يشرك المستشفى الجهات العلمية المختصة لإحداث التغيير	2.83	1.029	56.6
	الدرجة الكلية	3.04	0.62	60.89

يلاحظ من الجدول (3.4) أن اتجاهات العاملين نحو الإستراتيجيات والوسائل التي تعتمد في مستشفى المقاصد للتغيير التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.04) وانحراف

معياري (0.62) وبنسبة مئوية (60.89%)، كما وتشير النتائج في الجدول (3.4) أن (3 فقرات جاءت بدرجة عالية، و(11) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. والشكل (3.4) يمثل ذلك:



شكل 3.4: المتوسطات الحسابية لفقرات إستراتيجيات التغيير التنظيمي.

ويلاحظ من خلال الشكل (3.4) أن الفقرة الخامسة (إشراك العاملين في عملية التغيير من خلال مشاركتهم في التخطيط له)، حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.72) ومن ثم الفقرة الثانية (شرح وتوضيح أهمية التغيير للعاملين)، بمتوسط حسابي (3.59)، بينما حصلت الفقرة الثالثة عشرة (يكافأ المستشفى مؤيدي التغيير) على أقل متوسط حسابي (2.64).

يبين الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.04) وانحراف معياري (0.62) وبنسبة مئوية (60.89%) ويدل ذلك على أن الموافقة على الإستراتيجيات والوسائل التي تعتمد التغيير التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة وقد أعطت الفقرة (إشراك العاملين في عملية التغيير من خلال مشاركتهم في التخطيط له) أعلى متوسط حسابي يليها (شرح وتوضيح أهمية التغيير للعاملين) ويمكن تفسير ذلك على أن هناك رغبة حقيقة في التغيير وأن هناك استعداد تام لعمليات التغيير إذا ما تم استخدام بعض الوسائل والإستراتيجيات مثل تقوية الاتصال بين العاملين وقادة التغيير وإشراك العاملين في عملية التغيير وشرح وتوضيح أهمية التغيير وهذا يؤدي إلى التقليل من مقاومتهم للتغيير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفائر، 2008) ودراسة (دقاسمة، 2002)، في حين سجلت الفقرة (يكافأ المستشفى مؤيدي التغيير) أقل متوسط حسابي، ويدل ذلك على أن المستشفى تعتبر عملية التغيير إستراتيجية يجب تطبيقها، ولا يحصل مؤيدها على مكافأة، وبرأي الباحث أن هناك ضرورة لحصول مؤيدي التغيير على مكافأة لأجل إحداث التغيير المطلوب بنجاح والحد من مقاومته.

4.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع (ما دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال عمليات تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز وتقييم الأداء؟) بشكل تفصيلي سيتم تقسيمه تبعاً لكل محور من محاور وظائف إدارة الموارد البشرية مجال البحث كما يلي:

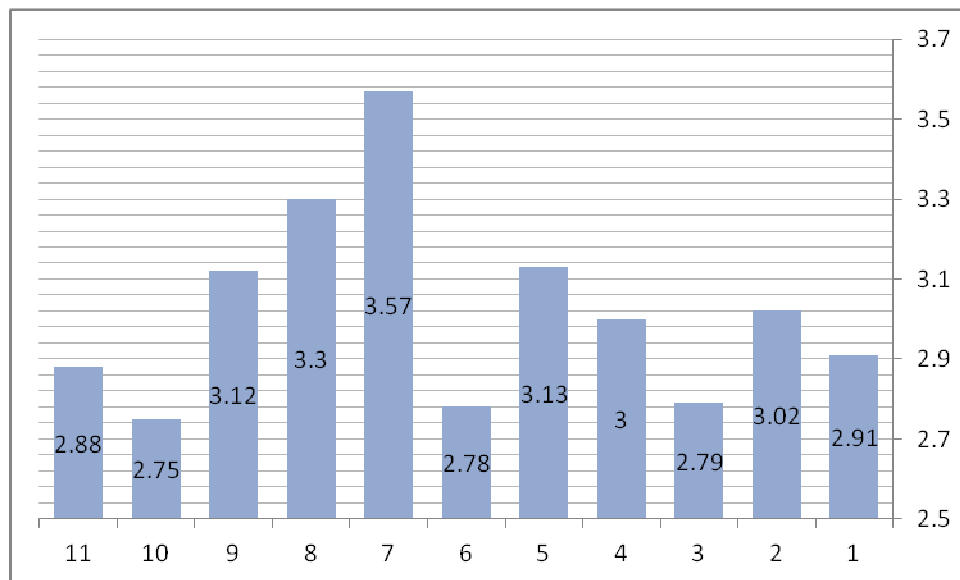
1.4.2.4. دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية - تخطيط المسار الوظيفي:

للإجابة عن السؤال (ما دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال عملية تخطيط المسار الوظيفي؟) قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة لفقرات دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال عملية تخطيط المسار الوظيفي، ويظهر ذلك في الجدول (4.4):

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العاملين على المحور الأول - القسم الثالث: (تخطيط المسار الوظيفي).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية
1	تقوم دائرة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي	2.91	1.093	58.2
2	القوانين والأنظمة الموجودة تساعد في تخطيط المسار الوظيفي	3.02	1.143	60.4
3	يوجد مفهوم واضح ومحدد للمسار الوظيفي	2.79	1.110	55.8
4	المسار الوظيفي الموجود يحقق لك طموحاتك الوظيفية المستقبلية	3.00	1.146	60
5	المسار الوظيفي الموجود يساعد في تحقيق الأمان الوظيفي	3.13	1.113	62.6
6	المسار الوظيفي الموجود يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي	2.78	1.165	55.6
7	الوظيفة التي تشغلها تتناسب مع مؤهلك العلمي	3.57	0.627	71.4
8	أُتيحت لك الحرية في اختيار وظيفتك	3.30	1.130	66
9	تتوفر معلومات كاملة حول مختلف الوظائف المتوفرة مثل الموقع الوظيفي ومقدار الأجر	3.12	1.054	62.4
10	تتوفر مسارات وظيفية يمكن للفرد الاختيار من بينها	2.75	0.745	55
11	يتم تقييم برامج المسار الوظيفي	2.88	1.007	57.6
	الدرجة الكلية	3.02	0.75	60.42

يلاحظ من الجدول (4.4) أن اتجاهات العاملين نحو دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال عملية تخطيط المسار الوظيفي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.02) وانحراف معياري (0.75) وبنسبة مئوية (60.42%)، كما وتشير النتائج في الجدول (4.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية، و(10) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. والشكل (4.4) يمثل ذلك:



شكل 4.4: المتوسطات الحسابية لفقرات تخطيط المسار الوظيفي.

ويلاحظ من خلال الشكل (4.4) أن الفقرة السابعة (الوظيفة التي تشغلها تتناسب مع مؤهلك العلمي)، حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.57) ومن ثم الفقرة الثامنة (أُتيحت لك الحرية في اختيار وظيفتك)، بمتوسط حسابي (3.30)، بينما حصلت الفقرة العاشرة (تتوفر مسارات وظيفية يمكن للفرد الاختيار من بينها) على أقل متوسط حسابي (2.75).

يوضح الجدول (4.4) أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.02) والانحراف المعياري بلغ (0.75) وبنسبة مئوية (60.42%) وهذا يؤكد أن دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال عملية تخطيط المسار الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، ويلاحظ أن الفقرة (الوظيفة التي تشغلها تتناسب مع مؤهلك العلمي) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي تلتها (أُتيحت لك الحرية في اختيار وظيفتك) ويمكن تفسير ذلك على أن طبيعة المؤسسة كونها تتبع النظام الصحي، لذا من الضروري أن يكون المؤهل العلمي متطابق مع الوظيفة في المجال الصحي، ولهذا جاءت الفقرة (تتوفر مسارات وظيفية يمكن للفرد الاختيار بينها) على أقل متوسط حسابي وهذا يؤكد أن اختيار العاملين يتم وفق المؤهل العلمي، وأن طبيعة الوظائف تخصصية في حين أن فقرة (يوجد مفهوم واضح ومحدد للمسار الوظيفي)

جاءت بمتوسط حسابي أعلى، وهذا يؤكد على تخصصية الوظائف وان المسار الوظيفي واضح للعاملين وبذلك لا يوجد تناقض في إجابات العاملين في الفقرتين .

2.4.2.4 دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية - الاستقطاب والاختيار والتعيين:

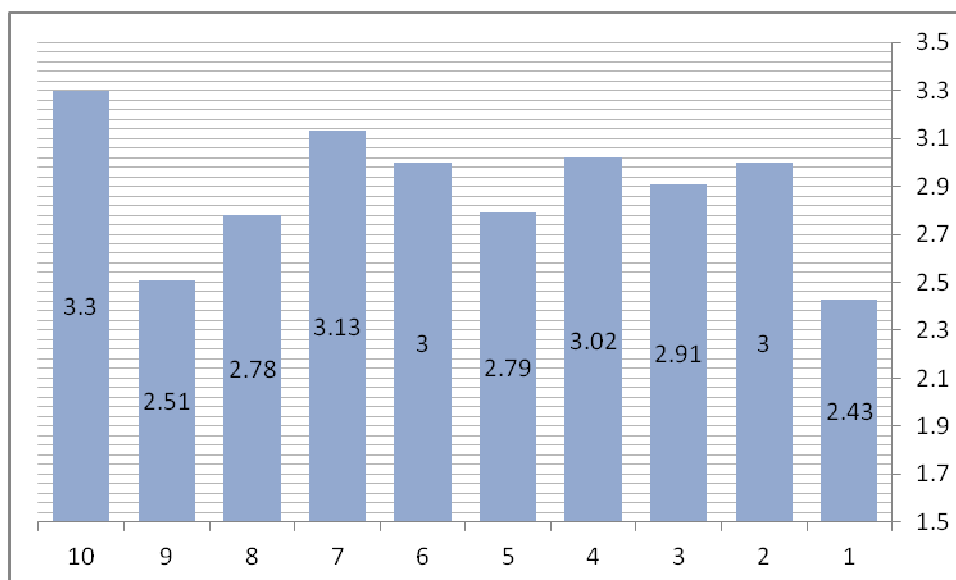
للإجابة عن السؤال (ما دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين؟) قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة لفقرات دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، ويظهر ذلك في الجدول (5.4):

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العاملين على المحور الثاني - القسم الثالث: (الاستقطاب والاختيار والتعيين).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية
1	يتم استخدام الأساليب الحديثة في عملية استقطاب الموظفين (البريد الالكتروني)	2.43	1.060	48.6
2	تركز مقابلات التوظيف على الجوانب السلوكية	3.00	1.004	60
3	تركز مقابلات التوظيف على الجوانب الإبداعية	2.91	1.093	58.2
4	التوظيف يستقطب الأفضل	3.02	1.143	60.4
5	تعتمد إدارة الموارد البشرية لجان متخصصة لفحص المهارات	2.79	1.110	55.8
6	يتم انتقاء الموظفين حسب احتياجات المستشفى الحقيقية	3.00	1.146	60
7	تعتمد إدارة الموارد البشرية على سياسة التوظيف لأصحاب الكفاءات العلمية	3.13	1.113	62.6
8	آليات الاختيار والتعيين تعتمد على الشفافية	2.78	1.165	55.6
9	آليات الاختيار والتعيين تراعي العلاقات الشخصية	2.51	1.160	50.2
10	يتم عمل تقييم موضوعي خلال فترة التجربة	3.30	1.130	66
	الدرجة الكلية	2.89	0.81	57.74

يلاحظ من الجدول (5.4) أن اتجاهات العاملين نحو دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين جاء بدرجة متوسطة

بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (2.89) وانحراف معياري (0.81) وبنسبة مئوية (57.74%)، كما وتشير النتائج في الجدول (5.4) أن (8) فقرات جاءت بدرجة متوسطة وفقرتين بدرجة منخفضة. والشكل (5.4) يمثل ذلك:



شكل 5.4: المتوسطات الحسابية لفقرات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

ويلاحظ من خلال الشكل (5.4) أن الفقرة العاشرة (يتم عمل تقييم موضوعي خلال فترة التجربة)، حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.30) ومن ثم الفقرة السابعة (تعتمد إدارة الموارد البشرية على سياسة التوظيف لأصحاب الكفاءات العلمية)، بمتوسط حسابي (3.13)، بينما حصلت الفقرة الأولى (يتم استخدام الأساليب الحديثة في عملية استقطاب الموظفين (البريد الإلكتروني)) على أقل متوسط حسابي (2.43).

يبين الجدول (5.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.89) والانحراف المعياري (0.81) وبنسبة مئوية (57.74%) وهذا يدل على أن دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من خلال عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين جاء بدرجة متوسطة، وقد حصلت الفقرة (يتم عمل تقييم موضوعي خلال فترة التجربة) على أعلى متوسط حسابي، ثم تلتها الفقرة (تعتمد إدارة الموارد البشرية على سياسة التوظيف لأصحاب الكفاءات العلمية)، ومن خلال ذلك يتضح لنا أن العاملين على قناعه تامة بان الاختيار يتم بالطرق العلمية، وبناء على التجربة والخبرة ويخضع العاملين لفترة تجربة تعتبر المقياس في استمرارية عمل الموظف أو إنهاء خدماته، ويمكن إيعاز ذلك أيضا لطبيعة عمل المؤسسة، التي تعتمد على حياة الإنسان، وهي مسألة في غاية الأهمية، لان التلاعب بحياة البشر أمر مرفوض جملة وتفصيلا، ولهذا تخضع عمليات التوظيف حسب احتياجات المستشفى وتركز على الجوانب السلوكية أكثر من الجوانب الإبداعية في عملية الاختيار حسب إجابات العاملين على فقرات الاستبانة.

في حين جاءت فقرة (يتم استخدام الأساليب الحديثة في عملية الاستقطاب) بدرجة منخفضة ولهذا يجب استخدام هذه الطرق لأنها تسهل عملية الاستقطاب للموظفين الذين لا يستطيعون الوصول إلى مبنى المستشفى.

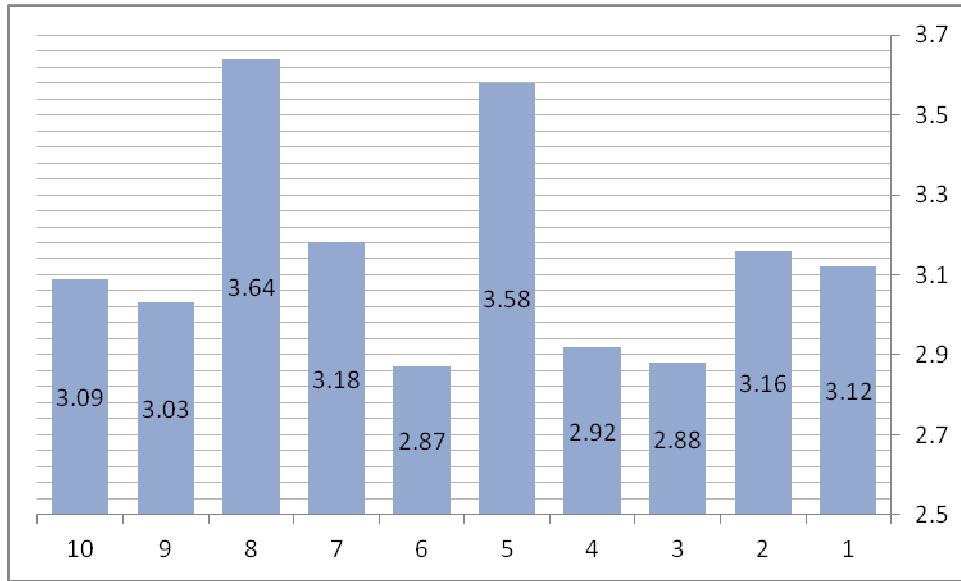
3.4.2.4. دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية - التدريب:

للإجابة عن هذا السؤال (ما دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال عملية التدريب؟) قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة لفقرات دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال عملية التدريب، ويظهر ذلك في الجدول (6.4):

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العاملين على المحور الثالث - القسم الثالث: (التدريب).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية
1	تشجع إدارة الموارد البشرية أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي	3.12	1.054	62.4
2	تتبنى إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية	3.16	0.914	63.2
3	تعتمد الأساليب التدريبية على التقنيات الحاسوبية الحديثة	2.88	1.007	57.6
4	يتم توفير ميزانية خاصة للبرامج التدريبية	2.92	1.095	58.4
5	يدرك المستشفى أن التدريب الفعال يساهم في تحسين الأداء	3.58	0.772	71.6
6	يتم توفير برمجيات تلائم أساليب التعلم الفردي في البرامج التدريبية	2.87	1.002	57.4
7	تتجح البرامج التدريبية في زيادة ولاء العاملين للمستشفى	3.18	0.976	63.6
8	يتم تصميم البرامج التدريبية لزيادة مهارات الأفراد	3.64	0.724	72.8
9	يتم تقييم الجهود التدريبية لمعرفة مدى تحقيق البرامج للأهداف الموضوعة	3.03	0.943	60.6
10	يستثمر المستشفى في تدريب العاملين لزيادة إنتاجية العاملين	3.09	1.087	61.8
	الدرجة الكلية	3.15	0.69	62.93

يلاحظ من الجدول (6.4) أن اتجاهات العاملين نحو وهذا يدل على أن دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال عملية التدريب جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.15) وانحراف معياري (0.69) وبنسبة مئوية (62.93%)، كما وتشير النتائج في الجدول (6.4) أن فقرتين جاءت بدرجة عالية و(8) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. والشكل (6.4) يمثل ذلك:



شكل 6.4: المتوسطات الحسابية لفقرات التدريب.

ويلاحظ من خلال الشكل (6.4) أن الفقرة الثامنة (يتم تصميم البرامج التدريبية لزيادة مهارات الأفراد) حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.64)، يليها الفقرة الخامسة (يدرك المستشفى أن التدريب الفعال يساهم في تحسين الأداء)، بمتوسط حسابي (3.58)، بينما حصلت الفقرة السادسة (يتم توفير برمجيات تلائم أساليب التعلم الفردي في البرامج التدريبية) على أقل متوسط حسابي (2.87).

يوضح الجدول (6.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.15) والانحراف المعياري بلغ (0.69) وبنسبة مئوية (62.93%) وهذا يدل على أن دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال عملية التدريب جاء بدرجة متوسطة، وقد سجلت الفقرة (يتم تصميم البرامج التدريبية لزيادة مهارات الأفراد) أعلى متوسط حسابي، وهذا يعطي انطباعاً أن إدارة المستشفى تعمل على زيادة مهارات العاملين لديها من خلال توفير برامج وطرق للتدريب، للوصول بهم إلى أعلى مستويات من الكفاءة في الأداء، والقدرة على العمل في ظل الظروف الصعبة، وقد جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (يدرك المستشفى أن التدريب الفعال يساهم في تحسين الأداء) وهذا يؤكد أن إدارة المستشفى على إطلاع بأهمية التدريب وأثره على أداء العاملين، في حين جاءت الفقرة (يتم توفير برمجيات تلائم أساليب التعليم الفردي في البرامج التدريبية) لتحمل أقل متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة المستشفى تعمل على التدريب الجماعي ضمن ندوات أو لقاءات جماعية لتعزيز العمل الجماعي، أو من خلال ورشات عمل تعليمية وتدريبية تحفز الجميع على المشاركة والمساهمة وإبداء الرأي. وتؤكد هذه النتيجة القيمة التي حصلت عليها الفقرة (تنجح البرامج التدريبية في زيادة ولاء العاملين للمستشفى) حيث يعمل هذا النوع من التدريب على تقوية العلاقات بين العاملين وزيادة ولائهم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العوامل، 1994) ودراسة (رمضان، 2005) ودراسة (Styhre, 2002)، ويرى الباحث أن هناك

أيضا ضرورة لوجود برامج تدريب فرديه تعطي العاملين دفعة قوية نحو التدريب دون التعرض للإحراج أو التمييز .

4.4.2.4. دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية - الحوافز:

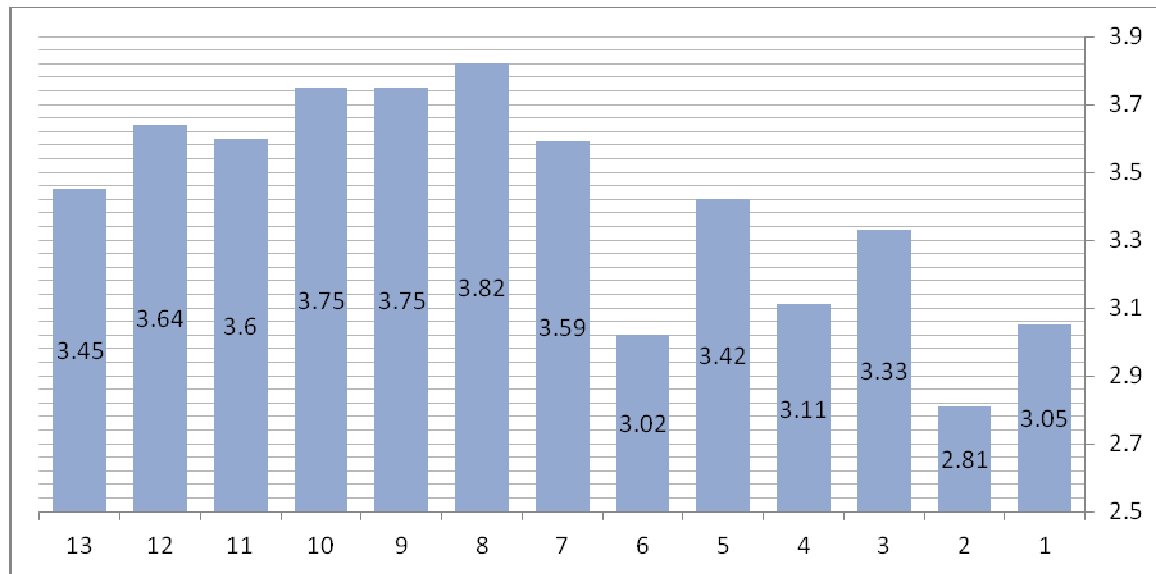
للإجابة عن السؤال (ما دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال الحوافز؟) قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة لفقرات دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال الحوافز، ويظهر ذلك في الجدول (7.4):

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العاملين على المحور الرابع - القسم الثالث: (الحوافز).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية
1	هيكل الأجور الموجود يحقق العدالة	3.05	1.062	61
2	هيكل الأجور الموجود يحقق المساواة	2.81	1.057	56.2
3	يعتمد المستشفى زيادة سنوية تحفز العاملين على زيادة أدائهم	3.33	1.089	66.6
4	اعتماد جدول غلاء المعيشة يحقق الرضا الوظيفي	3.11	1.105	62.2
5	اعتماد نظام للترقية لا يمثل موضوعا ذا أهمية للعاملين	3.42	1.183	68.4
6	اعتماد نظام للسلف المالية يساهم في تحسين أداء الموظفين	3.02	1.168	60.4
7	يؤدي تقدير جهود العاملين من قبل الإدارة إلى تحسين الأداء	3.59	1.131	71.8
8	عدم توفر الظروف الصحية المناسبة ليس ذا أهمية بالنسبة للموظفين	3.82	1.102	76.4
9	نظام المكافآت المادية للعاملين يحفز على الأداء الجيد	3.75	1.108	75
10	نظام المكافآت المعنوية للعاملين يحفز على زيادة الإنتاجية	3.75	1.139	75
11	يعتمد المستشفى نظاماً مناسباً للتأمين الصحي	3.60	0.971	72
12	صندوق للتوفير يعزز الأمن الوظيفي لدى العاملين	3.64	1.052	72.8
13	يساهم تعويض نهاية الخدمة في تحقيق الأمن الوظيفي	3.45	1.101	69
	الدرجة الكلية	3.41	0.59	68.23

يلاحظ من الجدول (7.4) أن اتجاهات العاملين نحو وهذا يدل على أن دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال الحوافز جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.41) وانحراف معياري (0.59) وبنسبة مئوية (68.23%)، كما وتشير النتائج في

الجدول (7.4) أن (8) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. والشكل (7.4) يمثل ذلك:



شكل 7.4: المتوسطات الحسابية لفقرات الحوافز.

ويلاحظ من خلال الشكل (7.4) أن الفقرة الثامنة (عدم توفر الظروف الصحية المناسبة ليس ذا أهمية بالنسبة للموظفين)، حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.82) ومن ثم الفقرة التاسعة والعاشرة (نظام المكافآت المادية للعاملين يحفز على الأداء الجيد)، (نظام المكافآت المعنوية للعاملين يحفز على زيادة الإنتاجية)، بمتوسط حسابي (3.75)، بينما حصلت الفقرة الثانية (هيكل الأجور الموجود يحقق المساواة) على أقل متوسط حسابي (2.81).

الجدول (7.4) أظهر أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.41) وانحراف معياري (0.59) وبنسبة مئوية (68.23%) مدلاً على أن دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال الحوافز جاء بدرجة عالية، وقد سجلت الفقرة (عدم توفر الظروف الصحية المناسبة ليس ذا أهمية بالنسبة للموظفين) أعلى متوسط حسابي، ثم تلاها الفقرة (نظام المكافآت المادية للعاملين يحفز على الأداء الجيد)، ثم الفقرة (نظام المكافآت المعنوية للعاملين يحفز على زيادة الإنتاجية) وهذا يدل على أهمية الحوافز والمكافآت في الأنظمة الإدارية، وهي إستراتيجية تعمل على زيادة الإنتاجية، فكلما شعر العاملون باهتمام الإدارة وبتقدير عملهم وجهدهم، كانت زيادة الإنتاج أكثر واكبر، ويمكن مناقشة المتوسط الحسابي العالي للفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي، بطريقتين الأولى أن السؤال فهم بشكل خاطئ ولذلك تمت الإجابة عليه بالموافقة، والثانية أن المؤسسة صحية لذلك لا يعتبر الموظفون أن الظروف الصحية غير مهمة، في حين حصلت الفقرة (هيكل الأجور الموجود يحقق المساواة) على أقل متوسط حسابي وهذا يبين عدم رضا الموظفين عن هيكل الأجور المعتمد من قبل المستشفى في موضوع

المساواة بين العاملين في الحقل ذاته، ويعزز ذلك فقرة (هيكل الأجور يحقق العدالة) والتي جاءت بدرجة أعلى، وهذا يعني أن هيكل الأجور عادل في إنصاف الموظفين من ناحية الأجور، ولكنه لا يساوي بين موظفي الحقل نفسه في الأجور وهنا تم تسجيل الاعتراض، فمثلا يحصل مدير دائرة داخل المستشفى على راتب يحقق له العدالة، ولكنه لا يساويه بمدير دائرة أخرى يحمل نفس مستوى المسمى الوظيفي.

5.4.2.4. دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية - تقييم الأداء:

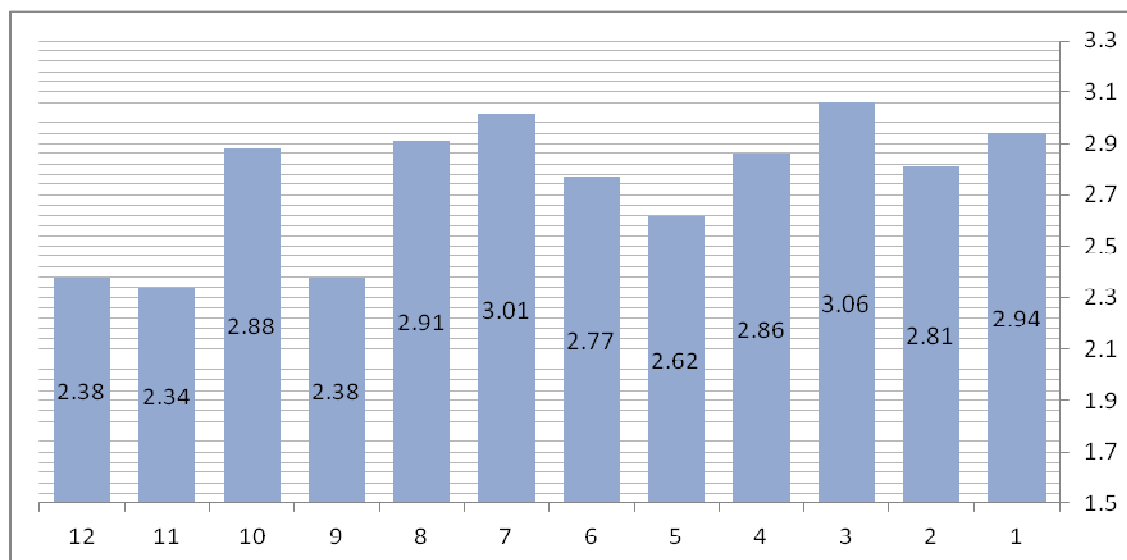
للإجابة عن السؤال (ما دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال تقييم الأداء؟) قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة لفقرات دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال تقييم الأداء، ويظهر ذلك في الجدول (8.4):

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العاملين على المحور الخامس - القسم الثالث: (تقييم الأداء).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية
1	يوجد نظام فاعل لتقييم الأداء	2.94	1.052	58.8
2	يتم الاعتماد على نتائج التقييم عند منح المكافآت التشجيعية	2.81	1.118	56.2
3	يعتمد عنصر الأقدمية كمعيار أساسي للترقية	3.06	1.125	61.2
4	يكافأ الموظفون اعتماداً على مستوى أدائهم	2.86	1.122	57.2
5	لا يوجد نظام للمكافآت عند انجاز عمل مميز	2.62	1.216	52.4
6	انجاز عمل مميز يؤخذ بعين الاعتبار في نظام الترقية	2.77	1.096	55.4
7	يهتم تقييم الأداء بكشف جوانب القصور لدى العاملين	3.01	0.993	60.2
8	يركز تقييم الأداء على الكشف عن الجوانب الايجابية لدى العاملين	2.91	1.014	58.2
9	الجهد المبذول المميز يتم تقديره مالياً	2.38	1.095	47.6
10	الأداء الجيد يتم تقديره معنوياً	2.88	1.114	57.6
11	لا يكافأ الموظف الملتزم بالدوام	2.34	1.143	46.8
12	العلاقة الشخصية تلعب دوراً مهماً في تقييم الأداء	2.38	1.095	47.6
	الدرجة الكلية	2.75	0.64	54.93

يلاحظ من الجدول (8.4) أن اتجاهات العاملين نحو وهذا يدل على أن دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال عملية تقييم الأداء جاء بدرجة متوسطة بمتوسط

حسابي للدرجة الكلية (2.75) وانحراف معياري (0.64) وبنسبة مئوية (54.93%)، كما وتشير النتائج في الجدول (8.4) أن (9) فقرات جاءت بدرجة متوسطة و(3) فقرات جاءت بدرجة مخفضة. والشكل (8.4) يمثل ذلك:



شكل 8.4: المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم الأداء.

ويلاحظ من خلال الشكل (8.4) أن الفقرة الثالثة (يعتمد عنصر الأقدمية كمعيار أساسي للترقية) حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.06) ومن ثم الفقرة السابعة (يهتم تقييم الأداء بكشف جوانب القصور لدى العاملين)، بمتوسط حسابي (3.01)، بينما حصلت الفقرة الحادية عشرة (لا يكافأ الموظف الملزم بالدوام) على أقل متوسط حسابي (2.34).

يوضح الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (2.75) والانحراف المعياري بلغ (0.64)، وبنسبة مئوية (54.93%) وهذا يعني أن دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال تقييم الأداء جاء بدرجة متوسطة، وقد كانت الفقرة (يعتمد عنصر الأقدمية كمعيار أساسي للترقية) ذات أعلى متوسط حسابي (3.06) ومن ثم الفقرة (يهتم تقييم الأداء بكشف جوانب القصور لدى العاملين)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن إدارة المستشفى تولي أهمية خاصة للعاملين القدامى، أي أن الأقدمية هي صاحبة التقدير الأعلى في سلم الترقيات، ويمكن الاستنتاج أن عنصر الكفاءة والخبرة العملية والقدرة الفعالة على الانجاز تأتي في مراتب أخرى، وقد جاءت فقرة (يوجد نظام فاعل لتقييم الأداء) بدرجة متوسطة في حين جاءت فقرة (يكافأ الموظفون اعتماداً على مستوى أدائهم) بدرجة أقل من الفقرات الأولى وهذا يعني أن المكافأة لا تكون بناء على الأداء، تأكيداً على أن ما جاء في فقرة الأقدمية صحيح، وإن لم يكن واضحاً ما نوع المعايير التي تستخدم لتقييم الأداء، إلا أن هناك خلل في طبيعة هذا النظام لآراء العاملين في المستشفى.

3.4 نتائج فرضيات الدراسة

اشتملت الدراسة على ست فرضيات ولاختبار الفرضيات تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لفحص الفرضيات التي يكون للمتغير المستقل مستويان، واختبار برنامج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفرضيات للمتغيرات المستقلة التي تحوي ثلاثة مستويات فأكثر.

1.3.4. نتائج الفرضية الأولى:

لإيجاد نتائج الفرضية الأولى (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخبرة، طبيعة العمل والمؤهل العلمي). سيتم تقسيمها إلى 5 فرضيات فرعية بحسب كل متغير مستقل كما يلي:

1.1.3.4. تأثير الجنس في اتجاهات العاملين نحو أهداف التغيير التنظيمي:

لفحص الفرضية الصفرية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس). تم حساب اختبار "ت" لاتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي. وهي كما في الجدول (9.4).

جدول 9.4: نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	85	3.3482	0.95514	0.163	0.871
أنثى	53	3.3208	0.97849		

يتبين من خلال الجدول (9.4) عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، وبذلك يتم قبول الفرضية.

2.1.3.4. تأثير العمر في اتجاهات العاملين نحو أهداف التغيير التنظيمي:

لفحص الفرضية الصفرية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر). تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة على استبانة اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر. وهي كما في الجدول (10.4).

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر.

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30	54	3.3870	0.97614
30-39 عام	34	3.3176	0.88539
40-49 عام	35	3.3229	1.06690
أكثر من 50	15	3.2400	0.88946

يلاحظ من الجدول (10.4) عدم وجود فروق ظاهره في المتوسطات الحسابية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول (11.4).

جدول 11.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.296	3	0.099	0.105	0.957
داخل المجموعات	126.148	134	0.941		
المجموع	126.444	137			

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (0.105) ومستوى الدلالة (0.957) وهي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر وبذلك يتم قبول الفرضية.

3.1.3.4. تأثير سنوات الخبرة في اتجاهات العاملين نحو أهداف التغيير التنظيمي:

لفحص الفرضية الصفرية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة). تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة على استبانة اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، وهي كما في الجدول (11.4).

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	50	3.3400	0.98042
من 5-9 سنوات	13	3.4308	1.04673
من 10-14 سنة	22	3.5273	0.92746
أكثر من 15 سنة	53	3.2340	0.94725

يلاحظ من الجدول (12.4) عدم وجود فروق ظاهره في المتوسطات الحسابية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول (13.4).

جدول 13.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.474	3	0.491	0.527	0.665
داخل المجموعات	124.970	134	0.933		
المجموع	126.444	137			

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (0.527) ومستوى الدلالة (0.665) وهي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة وبذلك يتم قبول الفرضية.

4.1.3.4. تأثير طبيعة العمل في اتجاهات العاملين نحو أهداف التغيير التنظيمي:

لفحص الفرضية الصفرية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي تعزى لمتغير طبيعة العمل). تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة على استبانة اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل. وهي كما في الجدول (14.4).

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل.

طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إداري	12	3.7167	0.87784
تمريض	61	3.5230	0.83074
فني	16	3.4125	0.99121
خدمات عامة	31	3.0000	0.94446
طبي	18	2.9722	1.21791

يلاحظ من الجدول (14.4) وجود فروق ظاهره في المتوسطات الحسابية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول (15.4).

جدول 15.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	9.846	4	2.461	2.808	0.028
داخل المجموعات	116.598	133	0.877		
المجموع	126.444	137			

يلاحظ من الجدول (15.4) أن قيمة F للدرجة الكلية (2.808) ومستوى الدلالة (0.028) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد

نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل، أي تم رفض هذه الفرضية الصفرية، وكانت الفروق لصالح الإداري، ومن ثم التمريض، والجدول (16.4) يبين ذلك.

جدول 16.4: نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات العاملين حسب متغير طبيعة العمل.

المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
إداري	خدمات عامة	0.7073
	تمريض	0.1602
	طبي	0.7194
	فني	0.2625
تمريض	خدمات عامة	0.5470
	طبي	0.5592
	إداري	0.1602-
	فني	0.1023
فني	خدمات عامة	0.4448
	تمريض	0.1023-
	طبي	0.4569
	إداري	0.2625-
خدمات عامة	تمريض	0.5470-
	طبي	0.0122
	إداري	0.7073-
	فني	0.4448-
طبي	خدمات عامة	0.0122-
	تمريض	0.5592-
	إداري	0.7194-
	فني	0.4569-

5.1.3.4. تأثير المؤهل العلمي في اتجاهات العاملين نحو أهداف التغيير التنظيمي:

لفحص الفرضية الصفرية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي).

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة على استبانة اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي. وهي كما في الجدول (17.4):

جدول 17.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توجيهي فأقل	15	3.7800	0.76644
دبلوم متوسط	30	3.4800	0.97145
بكالوريوس	66	3.2758	0.92438
دراسات عليا	27	3.0852	1.07048

يلاحظ من الجدول (17.4) عدم وجود فروق ظاهره في المتوسطات الحسابية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول (18.4).

جدول 18.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.517	3	1.839	2.038	0.112
داخل المجموعات	120.927	134	0.902		
المجموع	126.444	137			

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (2.038) ومستوى الدلالة (0.112) وهي اكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، أي تم قبول هذه الفرضية الصفرية.

6.1.3.4. ملخص نتائج الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها:

بناء على نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى فإنه يمكن تلخيص نتائج هذه الفرضيات الفرعية كما في الجدول (19.4).

جدول 19.4: ملخص نتائج الفرضية الأولى.

المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة	قيمة (t أو F)	مستوى الدلالة	النتيجة
اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي	الجنس	0.163	0.871	قبول الفرضية
	العمر	0.105	0.957	قبول الفرضية
	سنوات الخبرة	0.527	0.665	قبول الفرضية
	طبيعة العمل	2.808	0.028	رفض الفرضية، لصالح الإداري ثم التمريض
	المؤهل العلمي	2.038	0.112	قبول الفرضية

أظهرت نتائج الفرضية الأولى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وبهذا يتم قبول الفرضيات الصفرية لهذه المتغيرات، ويمكن تفسير عدم وجود فروق بالنسبة للجنس، كون عملية التغيير حال تم إقرارها فلا يؤثر عليها جنس العامل، لأن كليهما سيسعى لعملية التغيير سواء ذكراً أو أنثى، لأن التغيير التنظيمي هو جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة من أجل تحسين قدرتها وأدائها، ويكون ذلك بتعاون العاملين ذكوراً وإناثاً، في حين يمكن تفسير عدم وجود فروق في متغير العمر، أيضاً كون العمر لا يشكل عائقاً أما التغيير، فالحاجة إلى التغيير تشمل مختلف الأعمار وهذا يتوافق مع تعريف (حسن، 1999) التي تعرف التغيير التنظيمي بأنه تغيير موجه ومقصود وواع يسعى إلى التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن انتقال حالة التنظيم إلى القدرة على حل المشاكل، وهذا لا يعطي سناً معيناً للتغيير.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمتغير سنوات الخبرة، كون سنوات الخبرة مقصود فيها العمل المهني والوظيفي، ولذلك فهي لا تؤثر بشكل كبير على أهداف التغيير وأهميته، ولأن الشعور بالتغيير ينبع من النمط السلوكي للعاملين، ومن مجهوداتهم للارتقاء بالمنظمة التي يعملون فيها عند شعورهم بضرورة إيجاد بدائل للحالة التي تسود مؤسساتهم، وهذا لا علاقة له بسنوات الخبرة الوظيفية التي يمارسونها وهذا يتفق مع دراسة (اللوذي، 1997)، ولم يسجل أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويمكن توضيح ذلك بأن المؤهل العلمي غير مرتبط بالتغيير، فالحاجة للتغيير تتبع من انتماء العاملين بمختلف تخصصاتهم إلى المؤسسة التي يعملون فيها، وأهداف التغيير واضحة للجميع بما يتناسب مع أداء العاملين ومصلحة المؤسسة، ولذا يتم قبول الفرضية وهذا يتعارض مع دراسة (اللوذي، 1997).

وقد ظهرت فروق في اتجاهات العاملين نحو أهداف التغيير تعزى لمتغير طبيعة العمل، ويمكن تفسير ذلك باعتبار أن المؤسسة وهي مستشفى المقاصد يعمل فيها إداريون وتمريض وأطباء، أي طبيعة العمل تختلف بحسب المسمى الوظيفي، وقد كانت النتائج لصالح الإداري، وهي منطقية، لاعتبار أن الإداريين هم أكثر قدرة وخبرة ومعرفه بالمتغيرات التي تطرأ على المنظمة، والاحتياجات الضرورية للتغيير فيها، لأنهم على علم ودراية أكثر بالهياكل التنظيمية، وبالأهداف المرسومة من قبل المنظمة والتي تسعى لتحقيقها، وبهذا يتم قبول الفرضية البديلة، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (ابوحمدي، 1994) في وجود فروق بين آراء العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل.

2.3.4. نتائج الفرضية الثانية:

لإيجاد نتائج الفرضية الثانية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخبرة، طبيعة العمل والمؤهل العلمي). سيتم تقسيمها إلى 5 فرضيات فرعية بحسب كل متغير مستقل كما يلي:

1.2.3.4. تأثير الجنس في اتجاهات العاملين نحو أسباب التغيير التنظيمي:

لفحص الفرضية الصفرية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس). تم حساب اختبار "ت" لاتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي. وهي كما في الجدول (20.4).

جدول 20.4: نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	85	3.4096	0.55981	1.323	0.188
أنثى	53	3.5403	0.57119		

يتبين من الجدول (20.4) عدم وجود فروق اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس للدرجة الكلية، وبذلك يتم قبول هذه الفرضية الصفرية.

2.2.3.4. تأثير العمر في اتجاهات العاملين نحو أسباب التغيير التنظيمي:

لفحص الفرضية الصفرية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر). تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة على استبانة اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر. وهي كما في الجدول (21.4).

جدول 21.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر.

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 عام	54	3.5202	0.60520
30-39 عام	34	3.3824	0.57617
40-49 عام	35	3.4416	0.55698
أكثر من 50 عام	15	3.4606	0.42427

يلاحظ من الجدول (21.4) عدم وجود فروق ظاهره في المتوسطات الحسابية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول (22.4).

جدول 22.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.413	3	0.138	0.424	0.736
داخل المجموعات	43.435	134	0.324		
المجموع	43.847	137			

يلاحظ من الجدول (22.4) أن قيمة F للدرجة الكلية (0.424) ومستوى الدلالة (0.736) وهي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر، أي تم قبول هذه الفرضية.

3.2.3.4. تأثير سنوات الخبرة في اتجاهات العاملين نحو أسباب التغيير التنظيمي:

لفحص الفرضية الصفرية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة). تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة على استبانة اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة. وهي كما في الجدول (23.4).

جدول 23.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	50	3.5545	0.57737
من 5-9 سنوات	13	3.3077	0.77008
من 10-14 سنة	22	3.3967	0.54440
أكثر من 15 سنة	53	3.4340	0.50573

يلاحظ من الجدول (23.4) عدم وجود فروق ظاهره في المتوسطات الحسابية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول (24.4).

جدول 24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.873	3	0.291	0.907	0.440
داخل المجموعات	42.975	134	0.321		
المجموع	43.847	137			

يلاحظ من الجدول (24.4) أن قيمة F للدرجة الكلية (0.907) ومستوى الدلالة (0.440) وهي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، أي تم قبول هذه الفرضية.

4.2.3.4. تأثير طبيعة العمل في اتجاهات العاملين نحو أسباب التغيير التنظيمي:

لفحص الفرضية الصفرية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي تعزى لمتغير طبيعة العمل). تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة على استبانة اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل. وهي كما في الجدول (25.4).

جدول 25.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل.

طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إداري	12	3.4091	0.65955
تمريض	61	3.5112	0.60852
فني	16	3.7216	0.34252
خدمات عامة	31	3.2962	0.50994
طبي	18	3.3687	0.54320

يلاحظ من الجدول (25.4) عدم وجود فروق ظاهره في المتوسطات الحسابية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول (26.4).

جدول 26.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.268	4	0.567	1.813	0.130
داخل المجموعات	41.580	133	0.313		
المجموع	43.847	137			

يلاحظ كما في الجدول (26.4) أن قيمة F للدرجة الكلية (2.813) ومستوى الدلالة (0.130) وهي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل، أي تم قبول هذه الفرضية.

5.2.3.4. تأثير المؤهل العلمي في اتجاهات العاملين نحو أسباب التغيير التنظيمي:

لفحص الفرضية الصفرية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي). تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة على استبانة اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي. وهي كما في الجدول (27.4).

جدول 27.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توجيهي فأقل	15	3.4303	0.58963
دبلوم متوسط	30	3.5000	0.61831
بكالوريوس	66	3.4353	0.54604
دراسات عليا	27	3.4916	0.56787

يلاحظ من الجدول (27.4) عدم وجود فروق ظاهره في المتوسطات الحسابية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول (28.4).

جدول 28.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.129	3	0.043	0.131	0.941
داخل المجموعات	43.719	134	0.326		
المجموع	43.847	137			

يلاحظ من الجدول (28.4) أن قيمة F للدرجة الكلية (0.131) ومستوى الدلالة (0.941) وهي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، أي تم قبول هذه الفرضية.

6.2.3.4. ملخص نتائج الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها:

بناء على نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية فإنه يمكن تلخيص نتائج هذه الفرضيات الفرعية كما في الجدول (29.4).

جدول 29.4: ملخص نتائج الفرضية الثانية.

المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة	قيمة (F أو t)	مستوى الدلالة	النتيجة
اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي	الجنس	1.323	0.188	قبول الفرضية
	العمر	0.424	0.736	قبول الفرضية
	سنوات الخبرة	0.907	0.440	قبول الفرضية
	طبيعة العمل	1.813	0.130	قبول الفرضية
	المؤهل العلمي	0.131	0.941	قبول الفرضية

أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، العمر، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل والمؤهل العلمي، في تحديد أسباب التغيير التنظيمي، وبذلك يتم قبول الفرضية ضمن هذه المتغيرات، ويمكن تفسير قبول الفرضية لمتغير الجنس، بأن أسباب التغيير التنظيمي كالمساواة والعدل وتوفير ظروف عمل ملائمة بالنسبة للعاملين، وتغيير فلسفة ورؤية المؤسسة وأسلوب عملها أو إعادة هيكلتها لا يتأثر بجنس الموظف، هذه الأسباب ترتبط بالعمل لا بالنوع، لذلك يتأثر بأسباب التغيير التنظيمي الذكر والأنثى على حد سواء.

في حين يمكن تفسير قبول النظرية لمتغير العمر، بنفس الطريقة لان الأسباب التي تدعو للتغيير لا تتأثر بعمر الموظف، وإنما تتأثر بالنمط السلوكي والإبداعي له وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (اللوذي، 1997).

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فاعتقد أنها تؤثر في بعض الأحيان على أسباب التغيير، لأنه الخبرة في مجال العمل تعطي الموظف معلومات أكثر عن المؤسسة وإنتاجيتها وتطورها من خلال فترة عمله فيها، ويبدو أن سنوات الخبرة لا تؤثر على أسباب التغيير في مستشفى المقاصد لذلك تم قبول الفرضية وهذا يتفق مع دراسة (العنزي، 2004)، ويمكن قياس طبيعة العمل والمؤهل العلمي على ذلك وهذا يتعارض مع دراسة (اللوذي، 1997) بخصوص المؤهل العلمي.

3.3.4. نتائج الفرضية الثالثة:

لإيجاد نتائج الفرضية الثالثة (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخبرة، طبيعة العمل والمؤهل العلمي). سيتم تقسيمها إلى 5 فرضيات فرعية بحسب كل متغير مستقل كما يلي:

1.3.3.4. تأثير الجنس في اتجاهات العاملين نحو أسباب التغيير التنظيمي:

لفحص الفرضية الصفرية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس). تم حساب اختبار "ت" لاتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي. وهي كما في الجدول (30.4).

جدول 30.4: نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	85	3.0118	0.58766	0.790	0.431
أنثى	53	3.0970	0.66034		

يتبين من خلال الجدول (30.4) عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، وبذلك يتم قبول هذه الفرضية.

2.3.3.4. تأثير العمر في اتجاهات العاملين نحو أسباب التغيير التنظيمي:

لفحص الفرضية الصفرية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر). تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة على استبانة اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر، وهي كما في الجدول (31.4).

جدول 31.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر.

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 عام	54	3.0820	0.60520
30 - 39 عام	34	3.0252	0.63081
40 - 49 عام	35	3.0510	0.65249
أكثر من 50 عام	15	2.9381	0.57579

يلاحظ من الجدول (31.4) عدم وجود فروق ظاهرة في المتوسطات الحسابية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول (32.4).

جدول 32.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.260	3	0.087	0.225	0.879
داخل المجموعات	51.660	134	0.386		
المجموع	51.920	137			

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (0.225) ومستوى الدلالة (0.879) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر، أي تم قبول هذه الفرضية.

3.3.3.4. تأثير سنوات الخبرة في اتجاهات العاملين نحو أسباب التغيير التنظيمي:

لفحص الفرضية الصفرية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة). تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة على استبانة اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، وهي كما في الجدول (33.4).

جدول 33.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	50	3.1043	0.64394
من 5-9 سنوات	13	2.9011	0.59729
من 10-14 سنة	22	3.0552	0.61915
أكثر من 15 سنة	53	3.0189	0.60108

يلاحظ من الجدول (33.4) عدم وجود فروق ظاهره في المتوسطات الحسابية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول (34.4).

جدول 34.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.483	3	0.161	0.420	0.739
داخل المجموعات	51.437	134	0.384		
المجموع	51.920	137			

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (0.420) ومستوى الدلالة (0.739) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، أي تم قبول هذه الفرضية.

4.3.3.4. تأثير طبيعة العمل في اتجاهات العاملين نحو أسباب التغيير التنظيمي:

لفحص الفرضية الصفرية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي تعزى لمتغير طبيعة العمل). تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة على استبانة اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل. وهي كما في الجدول (35.4).

جدول 35.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل.

طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إداري	12	3.2262	0.55732
تمريض	61	3.1721	0.59994
فني	16	2.8214	0.51903
خدمات عامة	31	2.9124	0.63265
طبي	18	2.9167	0.67907

يلاحظ من الجدول (35.4) عدم وجود فروق ظاهره في المتوسطات الحسابية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول (36.4).

جدول 36.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.021	4	0.755	2.054	0.090
داخل المجموعات	48.900	133	0.368		
المجموع	51.920	137			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.054) ومستوى الدلالة (0.090) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل، أي تم قبول هذه الفرضية.

5.3.3.4. تأثير المؤهل العلمي في اتجاهات العاملين نحو أسباب التغيير التنظيمي:

لفحص الفرضية الصفرية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي). تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة على استبانة اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي. وهي كما في الجدول (37.4).

جدول 37.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توجيهي فأقل	15	3.3143	0.50565
دبلوم متوسط	30	3.2476	0.67287
بكالوريوس	66	2.9600	0.57555
دراسات عليا	27	2.8757	0.62352

يلاحظ من الجدول (37.4) وجود فروق ظاهره في المتوسطات الحسابية في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول (38.4).

جدول 38.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.571	3	1.190	3.299	0.022
داخل المجموعات	48.350	134	0.361		
المجموع	51.920	137			

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (3.299) ومستوى الدلالة (0.022) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، أي تم رفض هذه الفرضية، وكانت الفروق لصالح (توجيهي فأقل، والدبلوم المتوسط)، والجدول (39.4) يبين ذلك.

جدول 39.4 - أ: نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
توجيهي فأقل	0.0333	0.884
بكالوريوس	0.3734	0.072
دراسات عليا	0.5344	0.023

جدول 39.4- ب: نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

0.884	0.0333-	توجيهي فأقل	دبلوم متوسط
0.034	0.3400	بكالوريوس	
0.010	0.5011	دراسات عليا	
0.072	0.3734-	توجيهي فأقل	بكالوريوس
0.034	0.3400-	دبلوم متوسط	
0.329	0.1610	دراسات عليا	
0.023	0.5344-	توجيهي فأقل	دراسات عليا
0.010	0.5011-	دبلوم متوسط	
0.329	0.1610-	بكالوريوس	

6.3.3.4. ملخص نتائج الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها:

بناء على نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة فإنه يمكن تلخيص نتائج هذه الفرضيات الفرعية كما في الجدول (40.4).

جدول 40.4: ملخص نتائج الفرضية الثالثة.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (ت أو ف)	المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط
قبول الفرضية	0.431	0.790	الجنس	اتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي
قبول الفرضية	0.879	0.225	العمر	
قبول الفرضية	0.739	0.420	سنوات الخبرة	
قبول الفرضية	0.090	2.054	طبيعة العمل	
رفض الفرضية، توجيهي فأقل ومن ثم الدبلوم المتوسط	0.022	3.299	المؤهل العلمي	

أظهرت النتائج من خلال مجمل الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، العمر، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل، في تحديد أسباب التغيير التنظيمي، وبذلك يتم قبول الفرضية ضمن هذه المتغيرات، وذلك لأن الجنس والعمر وسنوات الخبرة وطبيعة العمل لا يوجد فيها اختلاف نحو وضع استراتيجيات من اجل التغيير في المؤسسة، ويبدو انه لا يوجد موانع للتغيير ولم يسجل أي نسبة ممانعة في آراء العاملين في المستشفى نحو استراتيجيات التغيير، ويدلل على ذلك قبول الفرضية في كافة المتغيرات بعدم وجود فروق دالة إحصائية، وهذا يؤكد أن جميع العاملين ضمن عينه

الدراسة، يوافقون على وجود إستراتيجيات للتغيير داخل المؤسسة ولا يعترضون على ذلك، وهذا يتعارض مع دراسة (اللوزي، 1997).

وسجلت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تحديد إستراتيجيات التغيير، ويمكن تفسير ذلك بان المؤهل العلمي يلعب دورا مهما في وضع الخطط والإستراتيجيات نحو التغيير إلى الأفضل داخل المؤسسة، فحملة درجة البكالوريوس والماجستير يمتلكون الخبرة والقدرة على بناء الخطط ووضع الإستراتيجيات أكثر من حاملي درجة الدبلوم والثانوية العامة وهذا يتفق مع دراسة (اللوزي، 1997).

4.3.4. نتائج الفرضية الرابعة:

للإجابة عن الفرضية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين أهداف التغيير التنظيمي، وأداء إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء). قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط (ر) والدلالة الإحصائية لاتجاهات العاملين بين أهداف التغيير التنظيمي، وأداء إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، ويظهر ذلك في الجدول (41.4):

جدول 41.4: معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين أهداف التغيير التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية.

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
أهداف التغيير التنظيمي	0.610	0.000
تخطيط المسار الوظيفي		
أهداف التغيير التنظيمي	0.590	0.000
الاستقطاب والاختيار والتعيين		
أهداف التغيير التنظيمي	0.626	0.000
التدريب		
أهداف التغيير التنظيمي	0.380	0.000
الحوافز		
أهداف التغيير التنظيمي	0.459	0.000
تقييم الأداء		
أهداف التغيير التنظيمي	0.643	0.000
الدرجة الكلية (وأداء إدارة الموارد البشرية)		

يلاحظ من الجدول (41.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.643)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، لذا يتم رفض الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أهداف التغيير التنظيمي، وأداء إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء.

تبين وجود علاقة بين أهداف التغيير التنظيمي وجميع المحاور، وبذلك تم رفض الفرضية بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، أي أن هذه العلاقة علاقة طردية، وهذا يدل على أن هناك علاقة بين أهداف التغيير التنظيمي، وأداء إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، أي في جميع محاور الفرضية، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية واستعمال الفرضية البديلة، ويمكن تفسير ذلك بأن أهداف التغيير التنظيمي ترتبط ارتباطاً مباشراً بأداء إدارة الموارد البشرية، فكلما كان أداء الإدارة عالياً، تحققت أهداف التغيير التنظيمي للمؤسسة، وهذا يعني أن الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والحوافز تؤثر في أهداف التغيير، فإذا توفرت بالدرجة المطلوبة للعاملين وضمن قدرات المؤسسة على النهوض والتوسع والازدهار فإن أهداف النهوض بالمؤسسة من قبل العاملين تكون أكبر وأعلى، وهذا يحقق مبدأ التبادلية في المصالح بين العاملين والمؤسسة، مع ملاحظة أنه كان واضحاً في إجابات العاملين إن هناك عدم رضا عن نظام الحوافز والنتيجة تتفق مع دراسة (العنزي، 2004).

5.3.4. نتائج الفرضية الخامسة:

للإجابة عن الفرضية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تحديد أسباب التغيير التنظيمي، وأداء إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، وتقييم الأداء). قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط (ر) والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة بين تحديد أسباب التغيير التنظيمي، وأداء إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، وتقييم الأداء، ويظهر ذلك في الجدول (42.4 - أ) والجدول (42.4 - ب):

جدول 42.4 - أ: معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين أسباب التغيير التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية.

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
أسباب التغيير التنظيمي	0.139	0.104
تخطيط المسار الوظيفي		

جدول 42.4 - ب: معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين أسباب التغيير التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية.

0.057	0.162	أسباب التغيير التنظيمي
		الاستقطاب والاختيار والتعيين
0.013	0.210	أسباب التغيير التنظيمي
		التدريب
0.079	0.150	أسباب التغيير التنظيمي
		الحوافز
0.281	0.092	أسباب التغيير التنظيمي
		تقييم الأداء
0.033	0.181	أسباب التغيير التنظيمي
		الدرجة الكلية (وأداء إدارة الموارد البشرية)

يلاحظ من الجدول (42.4 - أ) والجدول (42.4 - ب) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.181)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.033) وهي قيمة دالة إحصائية، لذا يتم رفض الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تحديد أسباب التغيير التنظيمي، وأداء إدارة الموارد البشرية بشكل عام، أي أن هذه العلاقة علاقة طردية، وتبين أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب التغيير التنظيمي والتدريب، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في كل من محاور تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، الحوافز، تقييم الأداء. ويفسر ذلك على أنه كلما زادت البرامج التدريبية المقدمة من قبل المؤسسة تزيد فاعلية العاملين للتغيير نحو بناء المؤسسة، حيث أن البرامج التدريبية تساعد وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، لأنها تعمل على إكساب العاملين لديها مهارات وقدرات ومعارف جديدة، تؤدي إلى تحسين وتطور سلوكياتهم وأدائهم ويتفق هذا مع دراسة (Styhre, 2002)، وكذلك فإن وجود هيكل عادل للأجور والحوافز والمكافآت، إضافة إلى تقييم دائم ودوري لأداء العاملين بشكل منصف يؤدي إلى زيادة ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي يدعم أسباب التغيير التنظيمي باتجاه مصلحة المؤسسة.

6.3.4. نتائج الفرضية السادسة:

للإجابة عن الفرضية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إستراتيجيات التغيير التنظيمي، وأداء إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء). قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط (ر) والدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة بين إستراتيجيات التغيير التنظيمي، وأداء إدارة

الموارد البشرية من خلال وظائف تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، ويظهر ذلك في الجدول (43.4):

جدول 43.4: معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين إستراتيجيات التغيير التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية.

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
إستراتيجيات التغيير التنظيمي	0.722	0.000
تخطيط المسار الوظيفي		
إستراتيجيات التغيير التنظيمي	0.714	0.000
الاستقطاب والاختيار والتعيين		
إستراتيجيات التغيير التنظيمي	0.681	0.000
التدريب		
إستراتيجيات التغيير التنظيمي	0.275	0.001
الحوافز		
إستراتيجيات التغيير التنظيمي	0.618	0.000
تقييم الأداء		
إستراتيجيات التغيير التنظيمي	0.727	0.000
الدرجة الكلية (وأداء إدارة الموارد البشرية)		

يلاحظ من الجدول (43.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.727)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، لذا يتم رفض الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إستراتيجيات التغيير التنظيمي، وأداء إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف تخطيط المسار الوظيفي، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز.

من خلال ما سبق تبين وجود دلالة إحصائية لكل المحاور، أي أن هذه العلاقة علاقة طردية أي كلما استخدمت إستراتيجيات التغيير التنظيمي تحسن أداء إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف تخطيط المسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء. وهذا يعني أن هناك علاقة بين إستراتيجيات التغيير، كإشراك العاملين في عملية التغيير، في أي من الاتجاهات أعلاه، وبين أداء العاملين، فكلما كانت المشاركة قوية وعلى مستويات واسعة، كان الأداء عاليا وكانت نتائج التغيير أفضل.

إن إشراك العاملين في تحديد المسار الوظيفي ووصفه، وإشراكهم في عمليات التطوير، وتطوير مهاراتهم من خلال العمليات التدريبية، وتقييم عملهم بطريقة علمية صحيحة، وزيادة سلم الأجور

والرواتب، وزيادة الحوافر، كلما كان الأداء أعلى وأفضل، كان ذلك في مصلحة المؤسسة، لأنه يساهم بشكل فاعل في تنمية قدرات المؤسسة، وزيادة ولاء وانتماء العاملين إليها وردفها بكل الخبرات التي يمتلكونها وهذا يتفق مع دراسة (رمضان، 2005) ودراسة (الفانز، 2008) ودراسة (العمرى، 2000).

ومن خلال إجابات العاملين فإن هناك اعتراض وعدم رضا على سلم الأجور والحوافز، وهناك عدم رضا كامل عن عملية تقييم الأداء، وكذلك في مجال تخطيط المسار الوظيفي، وهناك بعض الاعتراضات على عملية التعيين والاختيار، وكانت هناك موافقة كاملة على إستراتيجية التدريب وأهمية ذلك بالنسبة للمستشفى.

7.3.4. العلاقة بين أهداف وأسباب وإستراتيجيات التغيير التنظيمي:

من خلال نتائج الدراسة وباستخدام معامل الارتباط بيرسون تم حساب العلاقة بين أهداف وأسباب وإستراتيجيات التغيير، ويظهر ذلك في الجدول (44.4).

جدول 44.4: معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين أهداف التغيير التنظيمي وأسباب التغيير التنظيمي وإستراتيجيات التغيير التنظيمي.

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
أهداف التغيير التنظيمي	0.428	0.000
تحديد أسباب التغيير التنظيمي		
أهداف التغيير التنظيمي	0.616	0.000
إستراتيجيات التغيير التنظيمي		
تحديد أسباب التغيير التنظيمي	0.275	0.001
إستراتيجيات التغيير التنظيمي		

يلاحظ من الجدول (44.4) أن معامل ارتباط بيرسون بين أهداف التغيير التنظيمي وتحديد أسباب التغيير التنظيمي (0.428)، وبين أهداف التغيير التنظيمي وإستراتيجيات التغيير التنظيمي (0.616)، وبين تحديد أسباب التغيير التنظيمي وإستراتيجيات التغيير التنظيمي (0.275)، وكانت مستوى الدلالة دالة إحصائية، وقد كانت النتائج لصالح أسباب التغيير ثم أهداف التغيير ثم إستراتيجيات التغيير، وهذا يؤكد لنا أن البحث عن التغيير يبدأ بتحديد الأسباب، ثم توضيح الأهداف، ثم بناء الإستراتيجيات التي تقوم بهذه العملية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والمقترحات

1.5 الاستنتاجات

بعد تحديد النتائج ومناقشتها وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها في الفصل السابق، ومن خلال الإطلاع على نتائج الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

1.1.5. أهداف التغيير التنظيمي:

• تبين أن هناك قبولاً لأهداف التغيير التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المقاصد، وأن هناك موافقة على ضرورة تحديد أهداف للتغيير التنظيمي، وقد ركز العاملون على هذه الأهداف وهي كالآتي:

○ إيجاد نظام إداري فاعل.

○ تحسين العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم والرقابة).

○ تحسين الاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة.

○ زيادة إنتاجية وتأهيل العاملين.

• سجلت فروق تعزى لمتغير طبيعة العمل نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي في المستشفى، ولم يسجل في أي من المتغيرات الأخرى " الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي".

2.1.5. أسباب التغيير التنظيمي:

• تبين أن هناك قبولاً لدى العاملين في مستشفى المقاصد بضرورة تحديد أسباب للتغيير التنظيمي، وقد ركز العاملون على هذه الأسباب لتحقيق التغيير التنظيمي داخل المستشفى وهي كالآتي:

- تداخل المسؤوليات في التنظيم الإداري.
- عدم وضوح المهام في التنظيم الإداري.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- تطوير نظم وإجراءات العمل.
- تحسين جودة الخدمات الصحية.

- لم يسجل أي فروق تعزى لمتغيرات الدراسة نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي، وكانت اتجاهات العاملين متوافقة في تحديد الأسباب كما ذكر سابقاً.

3.1.5. استراتيجيات التغيير التنظيمي:

- تبين أن هناك قبولاً لدى العاملين في مستشفى المقاصد بضرورة تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي، وقد ركز العاملون على هذه الإستراتيجيات لتحقيق التغيير التنظيمي داخل المستشفى وهي كالآتي:

- شرح وتوضيح أهمية التغيير للعاملين.
- اختيار الوقت المناسب للتغيير.
- إشراك العاملين في عملية التغيير من خلال مشاركتهم في التخطيط له.
- تقوية الاتصال بين العاملين وقادة التغيير.

- لم يسجل أي فروق تعزى لمتغيرات الدراسة نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي، باستثناء المؤهل العلمي، فقد كان هناك تباين بين آراء العاملين.

4.1.5. التغيير التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية:

- تبين أن هناك دوراً هاماً للتغيير التنظيمي في أداء الموارد البشرية، وقد تم تحديد النقاط التي تساعد على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين كالآتي:

- محور المسار الوظيفي:

- أن تتناسب الوظيفة مع المؤهل العلمي.
- أن يتاح للموظف اختيار الوظيفة المناسبة.

• محور الاستقطاب والاختيار والتعيين:

- أن يتم عمل تقييم موضوعي خلال فترة التجربة.
- أن تعتمد إدارة الموارد البشرية على سياسة التوظيف لأصحاب الكفاءات العلمية.

• محور التدريب:

- أن يتم تصميم البرامج التدريبية لزيادة مهارات الأفراد.
- أن تدرك إدارة المستشفى أن التدريب الفعال يساهم في تحسين الأداء.
- أن تشجع إدارة الموارد البشرية أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي.

• محور الحوافز:

- تقدير جهود العاملين من قبل الإدارة لأنه يؤدي لتحسين الأداء.
- إن نظام المكافآت المادية للعاملين يحفز على الأداء الجيد.
- إن نظام المكافآت المعنوية للعاملين يحفز على زيادة الإنتاجية.
- أن يعتمد المستشفى نظاماً مناسباً للتأمين الصحي.

• محور تقييم الأداء:

- يعتمد عنصر الأقدمية كمعيار أساسي للترقية.
- يوجد نظام فاعل لتقييم الأداء.
- يهتم تقييم الأداء بكشف جوانب القصور لدى العاملين.

2.5 المقترحات

من خلال نتائج الدراسة والاستنتاجات السابقة تمكن الباحث من طرح مجموعة من المقترحات وهي كالآتي:

• إجراء تغيير تنظيمي على النظام الإداري يشمل:

- تعديل وتحديث الهياكل التنظيمية.
- تحسين الاتصالات الإدارية بين الأقسام.
- إشراك العاملين في التخطيط والتنظيم والتوجيه.
- حل مشكلة التداخل في الصلاحيات بين أقسام المستشفى.

- تحسين جودة الخدمات الصحية وتطوير نظم وإجراءات العمل لتمكين العاملين من أداء مهامهم بشكل كامل وفعال، ومن أجل زيادة شعورهم بالانتماء لهذه المؤسسة.
- استخدام الطرق السليمة في عملية استقطاب واختيار الموظفين لأنها تساهم في جلب العاملين ذوي الخبرة والمعرفة، وهذا يساعد المستشفى على ضم خبرات لطاقتها العامل ويسهل عليهم كثيرا من التعقيدات التي ترافق عملية التوظيف والاختيار من خلال:
 - استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية استقطاب العاملين.
 - تركيز المقابلات على الجوانب العلمية والسلوكية والإبداعية.
 - الاعتماد على لجان متخصصة لإجراء المقابلات وفحص المهارات.
 - أن تعتمد عملية الاختيار والتعيين على الشفافية.
- وضع برامج لزيادة تأهيل العاملين وتحفيزهم على الإبداع من خلال:
 - زيادة البرامج التدريبية.
 - تعزيز استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.
 - ابتكار برامج تدريبية للتعليم الفردي وتعزيزه.
- تعزيز فكرة التغيير باستخدام أساليبه وأهدافه واستراتيجياته لدى العاملين من خلال إشراك العاملين والاستماع لآرائهم حول ضرورة التطوير والتغيير بما يتناسب مع قدرات المستشفى، وأن يكون ذلك من خلال عملية مستمرة وليس بشكل مؤقت أو في فترات متباعدة.
- ضرورة مراجعة مستويات الأجور والحوافز بأنواعها المختلفة، وقياسها بما يتناسب مع قدرات المستشفى وحاجات العاملين، ويكون ذلك بالاتصال المستمر بين إدارة الموارد البشرية وبين العاملين في المستشفى، لأن هذا يعمل على زيادة ثقة العاملين بإدارة الموارد البشرية، ويعزز الثقة لديهم في تقبل استراتيجيات التغيير التنظيمي.
- إشراك العاملين في عملية تخطيط المسار الوظيفي لهم، واستشارتهم في عمليات وضع برامج للاختيار والتعيين، وإطلاعهم على برامج تقييم الأداء، لأن هذا يشعرهم بأهمية وجودهم داخل هذه المؤسسة ويعزز لديهم القدرة على فهم وتقدير أهمية وأهداف التغيير التنظيمي داخل المؤسسة ويشكل حافزا لدى إدارة الموارد البشرية للتطوير والتغيير.

المراجع

المراجع العربية

- أبو بكر، م. (2003): الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أبو بكر، م. (2007): التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أبو بكر، ف. (2008): إدارة الجودة الشاملة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- أبو شيخه، ن. (2000): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار الصفاء، عمان.
- أبو حمدي، أ. (1994): اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الاعرجي، ع. (1995): دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- بثينة السرخي (أيلول 2010): نبذة عن مستشفى المقاصد. اتصال شخصي.
- بدر، ح. (1995): السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة. دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت.
- برنوطي، س. (2004): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- البلوي، ص. (2005): اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- توفيق، ج. أ. (1999): إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- جاد الرب، س. (1997): إدارة المنظمات الصحية والطبية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- جبريل، ر. (2008): التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- حجازي، س. (1988): الإدارة في المنظمات الصحية، معهد الإدارة العامة، الكويت.
- حرستاني، ن. (1990): إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- حريم، ح. (1997): السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، ح. (2004): السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن، ر. (1999): السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حسن، ر. (2005): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- حلواني، أ. (1990): "التغيير ودوره في التطوير الإداري". مجلة الإدارة العامة، 76، ص ص 47-59.

- الحمداني، ن. (2001): "العلاقة بين العوامل البيئية وإستراتيجية الموارد البشرية"._المجلة العربية للإدارة، 1، القاهرة.
- حمود، ك. (2000): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- الخزامي، ع. (2003): المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، القاهرة.
- الخضير، م. (2003): إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق.
- خطاب، ع. (2002): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، كليوباترا للطباعة، القاهرة.
- خليل، خ. (2003): اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية في محافظات شمال الضفة الغربية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الدرة، ع. (1981): "التغيير في المنظمات". مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 4، ص ص 165-160.
- الدرة، ع، والصباغ، ز. (1986): إدارة القوى البشرية، الطبعة الأولى. دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان.
- دقاسمة، م. (2002): "اتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد". مجلة الإداري، 88، معهد الإدارة العامة، عمان.
- الدهان، أ. (1992): نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى. مطبعة الصفدي، عمان.
- رشيد، م. (2001): إدارة الأفراد، مكتبة العبيكان، الرياض.
- الرقب، ح. (2008): واقع التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- رمضان، ر. (2005): إدارة التغيير في التطوير التنظيمي. جامعة دمشق، سوريا. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- الزرابي، م. (2006): تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- زويلف، ح. (2003): إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الساعدي، ع. (1996): "اسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي". مجلة الإداري، 66، ص ص 138-128.
- السالم، م، وصالح، ع. (2006): إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية. عالم الكتب الحديثة، إربد.
- سلطان، م. (2002): السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة.

- السلمي، ع.(1988): إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- السلمي، ع.(2002): إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- السويطي، ش.(2006): اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- شاويش، م.(2000): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة. دار الشروق، عمان.
- الشماع، خ، وحمود، خ.(2000): نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
- الصباغ، ز. (1981): "التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة". _مجلة العلوم الاقتصادية، 1، ص79.
- صيام، م.(2007): فعالية متطلبات تطبيق وظائف وتنمية إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الصيرفي، م.(2005): إدارة الموارد البشرية- مفاهيم ومبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الطجم، ع.(2003): التطوير التنظيمي، الطبعة الثانية. دار حافظ للنشر، جدة.
- عامر، س، وعبد الوهاب، ع.(1998): الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية. مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة.
- عامر، س.(2006): وصفة في ظلال التغيير، وايد سيرفس، القاهرة.
- العامري، ا، الفوزان، ن.(1998): إستراتيجية الحد من مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الأجهزة الحكومية (بحث مقدم للقاء العلمي: مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية). مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض. (غير منشور).
- عباس، س.(2003): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان.
- عبد الباقي، ص.(2000): إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الباقي، ص.(2002): السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- عبد الوهاب، ع.(2002): التغيير والإدارة على المكشوف، وايد سيرفس، القاهرة.
- عبيدات، م، أبو نصار، م، مبيضين، ع.(1997): منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله.
- العتيبي، ص.(2005): تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- العجمي، م.(2008): القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان

- العديلي، ن.(1998): مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه. ورقة مقدمة إلى ندوة مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية، 14 صفر 1419 هـ الموافق 10 حزيران 1998. معهد الإدارة العامة، الرياض. ص ص 1-2.
- عساف، ع.(1999): السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان.
- العطيات، م.(2006): إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، ع.(1996): إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان.
- عقيلي، ع.(2001): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، ع. (2005) : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، الأردن.
- العميان، م.(2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر، عمان.
- العنزي، ع.(2008): اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية. جامعة أم القرى، السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- العنزي، م. (2004): التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العوامل، ن.(1992): التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن (دراسة ميدانية، 2/8). مجلة أبحاث اليرموك، الجامعة الأردنية، عمان.
- العوامل، ن.(1995): تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن (دراسة ميدانية، 6/10). مؤتة للبحوث والدراسات، عمان.
- الفائز، ص. (2008): الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- الفارس، س، وآخرون (2000): إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
- القريوتي، م.(2000): السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان .
- كاظم، ع.(1991): "التغيير في المنشآت بين مسببات الإخفاق وعوامل النجاح". مجلة الإداري، 47، ص 319.
- الكبيسي، ع.(2005): إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرياض.

- الكبيسي، ع.(2007): الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته. ورقة مقدمة للغرفة التجارية الصناعية، 16-17 كانون ثاني 2007. الغرفة التجارية، الرياض. ص ص 5-9 .
- اللامي، غ.(2007): إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل، تقنيات وتطبيقات عملية)، دار المناهج للنشر، عمان.
- اللوزي، م.(1997): "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير". مجلة دراسات، 25، 2، ص ص 338-356.
- اللوزي، م.(2002): التنمية الإدارية، الطبعة الثانية. دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- ماهر، أ. (2000): السلوك التنظيمي، الطبعة السابعة. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ماهر، أ. (2004): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ماهر، أ. (2007): تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإعادة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المدهون، م.(2005): إدارة وتنمية الموارد البشرية، إبداع للطباعة والنشر، غزة.
- المرسي، ج.(2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المرسي، ج.(2006): الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مستشفى جمعية المقاصد(2010): مستشفى جمعية المقاصد. القدس.
- (<http://www.almakassed.org/arabic.aspx>,22.07.2010)
- مصطفى، أ.(2003): التنافسية في القرن الحادي والعشرين: مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى. احمد سيد مصطفى، مصر.
- منظمة الصحة العالمية (1980): إدارة المستشفيات، سلسلة التقارير الفنية.
- المير، ن.(2007): متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- النجار، ف(2007): التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- النجار، ف(ب.ت): نظريات ونماذج العلوم السلوكية للتطوير الإداري وتحسين الأداء، وكالة المطبوعات، الكويت.
- الهيتي، خ. (2005) : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية.دار وائل للنشر، عمان.
- يوسف، د.(2001): "العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي". مجلة جامعة الملك سعود، 13، 1، ص ص 235-274.

- Abrahamson, E. (2006): "Change Without Pain". Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Cohen, D. (2005): "The Heart of Change_Field Guide: Tools and Tactics For Leading Change in Your Organization". Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Cunningham, G.(2006): "The relationships among commitment to change & coping with change", Journal of work organizational psychology, 15, pp. 29-45.
- Dessler, G. (2000): **Human Resource Management**, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.
- French, W. (1988): **Human Resource Management**, Houghton Muffling Company, New Jersey, U.S.A.
- Giangreco, A, Peccei, R.(2005): "The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context", International journal of human resource management, **16**, pp.1812-1829.
- Graham, H. (1986): **Human Resources Management**, Pitman Pup. LTD., London.
- , R. (1984): **Modern Human Relation**, Irwin, New York, U.S.A.
- Ivancevich, J.(1995): Human Resources Management, Irwin, New York, U.S.A.
- Macri, D, Tagliaventi, M, Bertoletti, F. (2001): "A grounded Theory for Resistance to Change in Small Organization". Journal of Organizational Change Management, **15**, pp. 292-310.
- Puglisi, L, Green, S. (2002): "Leadership Self-efficiency and managers, Motivation for leading Change". Journal of Organizational Behavior, **23**, PP. 215-235.
- Schuler, R. (1995): **Managing Human Resource**, West Publishing, Min. st. Paul.
- Randall, V. (2004): "Influencing the Perception of Organizational Change in Community Colleges". Community College Journal of Research & Practice, **28**, 9.
- Styhre, A. (2002): "Non-Linear Change in Organizations: Organization Change Management Informed By Complexity Theory". Leadership & Development Journal, **23**, pp. 343-351.
- Werther, B. (1982): **Personal Management and Human Resources**, McGraw-Hill, New York, U.S.A.

نبذة عن جمعية المقاصد الخيرية الإسلامية

تأسست الجمعية في العام 1956 على يد نخبة مبادرة من الشعب الفلسطيني، أما أهداف ومقاصد الجمعية حسب نظامه الأساسي تنحصر في إقامة المستشفيات والمراكز الطبية والمدارس والكليات ومكافحة الأمية، وقد قدر الخبراء أن موجودات الجمعية من أراضي وما عليها من منشآت كالمستشفى والعيادات الخارجية ومباني كلية التمريض، والمراكز الطبية الأربعة في القدس وضواحيها ووحدات السكن والدكاكين والأراضي الموقوفة لها والأجهزة والمعدات قد بلغ رأسمالها سبعة وسبعين مليون دولار أمريكي، تضم الجمعية المؤسسات التالية:

- مستشفى جمعية المقاصد الخيرية الإسلامية: وهو كبرى مؤسساتها، بل يعد مستشفى المقاصد أكبر مؤسسات القدس والضفة والقطاع من حيث التخصصات الطبية وقدرة الاستيعاب، ويعتبر المرجعية الطبية لجميع مستشفيات فلسطين.
- العيادات الخارجية: وتضم عيادات متخصصة في الجراحة العامة والعظام والأطفال الخدج والولادة والجراحة النسائية والأمراض الباطنية والأمراض الجلدية والأعصاب والدماغ وجراحة القلب.
- المراكز الطبية: وصل عددها مع بداية الانتفاضة الثانية سبعة مراكز طبية وعيادات الحوامل المتنقلة فيما بينها، وقد أغلق ثلاثة منها بسبب ثقل المسؤوليات والعجز الناجم عن الحصار والحواز العسكرية التي حالت دون وصول المرضى إلى هذه المراكز.
- كلية التمريض: بنيت في العام 1987 وتم افتتاحها في النصف الأول من عام 1991 ونتيجة للظروف العربية والدولية في ذلك الوقت وانعدام المساعدة والدعم المالي مما أدى إلى تعطيل الكلية وإعادة افتتاحها في العام 1998 حيث تستقبل الطلبة الدارسين ومنحهم شهادة الدبلوم في التمريض المعترف به من قبل وزارة التعليم العالي (مستشفى جمعية المقاصد، 2010).
- برنامج التدريب التخصصي: يضم البرنامج 68-72 طبيب من الذين يجري اختيارهم عبر امتحان يتوزع المختارون بموجبه على ثمانية تخصصات ويدرس ويتدرب الطبيب المقيم لخمس سنوات حسب لوائح شهادة التخصص الطبي الأردني "البورد الأردني" و"البورد الفلسطيني"، وبنجاح الطبيب يجري ترشيحه للتقدم إلى امتحان الشهادة الطبية الأردنية والبورد البريطاني وفي بعض التخصصات البورد الفلسطيني.

- التعليم المستمر: غايته تنشيط وتحديث المعطيات العلمية والفنية والتقنية وفق أحدث المعلومات التي تصدرها المؤسسات الطبية العالمية، ويتم ذلك عن طريق المحاضرات والندوات (بثينة السرخي، أيلول 2010، اتصال شخصي).

مستشفى جمعية المقاصد:

يمكن إجمال أهم أقسام ودوائر المستشفى حسب الخدمات المقدمة التالية:

- الخدمات الطبية المتخصصة:
 - قسم الجراحة : ويشمل الجراحة العامة، جراحة القلب والصدر والأوعية الدموية، جراحة الكلى والمسالك البولية، جراحة الأعصاب والدماغ، جراحة الأطفال، جراحة العظام، وحدة الحروق.
 - قسم الأمراض الباطنية: الطب العام، أمراض الجهاز الهضمي والكبد، أمراض القلب وتضم وحدة متطورة للقسطرة وتمييل القلب والمعالجة الحثيثة، الأمراض الصدرية، الأمراض الجلدية.
 - قسم الأطفال وأمراض الأطفال العامة: يضم قسم الرعاية المكثفة للأطفال الخدج، الأمراض العصبية، أمراض القلب، أمراض الجلد، وحدة الجينات الوراثية.
 - قسم التوليد والأمراض النسائية.
 - قسم التخدير والعمليات الجراحية.
- الخدمات الطبية المساندة:
 - قسم الأشعة، قسم التشريح المرضي (Pathology).
 - المختبر وبنك الدم، العيادات الخارجية التخصصية، قسم الطوارئ والصيدلية المركزية، العلاج الطبيعي، شعبة التخدير والإفاقة، وحدة التعقيم المركزي، الهندسة الطبية، المكتبة الطبية (مستشفى جمعية المقاصد، 2010).

الإشكالات والعوائق التي تعترض مسيرة الجمعية والمستشفى:

تتعرض الجمعية ومؤسساتها وفي مقدمتها مستشفاهما المعروف (مستشفى المقاصد) إلى كثير من الإشكالات والعوائق، يمكن جمعها في ثلاث مجموعات من العوائق السلبية وهي:

أولاً: العجز المالي الكبير الذي تعاني منه ميزانية الجمعية، لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية، إن الدخل الذاتي يغطي فقط 58.23% من الموازنة التقديرية.

ثانياً: سياسة الاحتلال الإسرائيلي للقدس بصفة خاصة غايتها تحجيم المؤسسات الأهلية في مدينة القدس، بالذات لتطويق أي جهاز عربي إسلامي فاعل ومستقل في المدينة انسجماً مع سياستها التهودية، وتبدو هذه الضغوط في غاية الوضوح في عرقلة مسيرة المستشفى، فالمطالب الضريبية المتنوعة ثم رسوم التأمين الوطني عن العاملين والتأمين الصحي الإجباري المرتبط بالتأمينات الصحية الإسرائيلية شكلت ثقلًا تنوء بحمله الجبال ولا تقوى جمعية خيرية كالمقاصد أن تتحمله، لولا أن إصرارنا وإيماننا ودعم إخواننا لكان واقع الجمعية قد انتهى منذ زمن بعيد.

ثالثاً: التراجع الواضح في الدعم المالي للجمعية عربياً وإسلامياً ودولياً.

يضاف إلى ذلك مواكبة الجمعية في تحديث أجهزة ومعدات المستشفى الطبية وإنشاء شعب طبية جديدة هي بحاجة إلى متخصصين وقوى عاملة فنية وتجهيزها بالأجهزة والمعدات، وتنفيذ واستكمال المشروعات الإنشائية ذات الضرورة القصوى مثل استكمال تحديث البنية التحتية لأقسام المستشفى وشمول الإعفاءات ما نسبته 57% من نزلاء الدرجة الثالثة، ويشمل الشرائح الاجتماعية الفقيرة والمعوزة من أهلنا في الأراضي المحتلة، ومع أن مستشفى المقاصد كان الملجأ المركزي لجرحى ومصابي الانتفاضة الشعبية منذ اندلاعها واستقباله للآلاف منها، فإنه لا زال يقدم هذه الخدمات لمصابي وجرحى الأحداث التي تندلع بين فترة وأخرى ضد الاحتلال الإسرائيلي، وبشكل خاص لذوي الجروح والإصابات الخطيرة بالإضافة إلى استقبال المستشفى والمراكز الطبية التابعة للجمعية (بثينة السرخي، أيلول 2010، اتصال شخصي).

ملحق 1.3: إستبانة البحث.



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

واقع التغيير التنظيمي ودوره في أداء إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في
مستشفى المقاصد

أخي الموظف / أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،

بين أيديكم استبانة خاصة لعمل بحث علمي حول واقع التغيير التنظيمي ودوره في أداء إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مستشفى المقاصد ، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس.

يرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الإستبانة بوضع إشارة (X) بجانب الحالة التي تمثل موقفكم علماً بأن هذه المعلومات ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث : زياد خميس حسين بحر

القسم الأول:
البيانات العامة

1. الجنس

☐ أنثى ☐ ذكر

2. العمر

☐ أقل من 30 عام ☐ 30-39 عام
☐ 40-49 عام ☐ أكثر من 50 عام

3. سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-9 سنوات
☐ من 10-14 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

4. طبيعة العمل

☐ إداري ☐ تمريض
☐ فني ☐ خدمات عامة
☐ طبي

5. المؤهل العلمي

☐ توجيهي فأقل ☐ دبلوم متوسط
☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

القسم الثاني: واقع التغيير التنظيمي

هذا الجزء من الإستبانة يحتوي على عبارات خاصة تتعلق بواقع التغيير التنظيمي في المستشفى، ويتكون من عدة محاور، يرجى اختيار الإجابة التي تمثل موقفك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب من الاختيارات الموجودة .

المحور الأول: أهداف التغيير التنظيمي:

الرقم	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	نوعاً ما	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
1	إيجاد نظام إداري فاعل					
2	تحسين العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم والرقابة)					
3	تحسين الاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة					
4	زيادة إنتاجية العاملين					
5	زيادة تأهيل العاملين					
6	زيادة ولاء العاملين					
7	تحفيز الموظفين على الإبداع					
8	تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين					
9	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب					
10	تعظيم استخدام التكنولوجيا الحديثة					

المحور الثاني: أسباب التغيير التنظيمي:

الرقم	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	نوعاً ما	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
1	عدم وجود تنظيم فاعل في المستشفى					
2	تداخل المسؤوليات في التنظيم الإداري					
3	عدم وضوح المهام في التنظيم الإداري					
4	انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين					
5	رفع مستوى الأداء من خلال التغلب على نقاط الضعف					
6	رفع مستوى الأداء من خلال تعزيز نقاط القوة					
7	عدم وجود الدافعية لدى العاملين نحو التطوير					

الرقم	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	نوعا ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
8	ضعف تدريب العاملين للقيام بمهامهم على أكمل وجه					
9	تطوير نظم وإجراءات العمل					
10	تحسين جودة الخدمات الصحية					
11	عدم وجود مواصفات إدارية لكل قسم					

المحور الثالث: إستراتيجيات التغيير التنظيمي:

الرقم	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	نوعا ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تقوية الاتصال بين العاملين وقادة التغيير					
2	شرح وتوضيح أهمية التغيير للعاملين					
3	بيان أهداف التغيير للعاملين					
4	اختيار الوقت المناسب للتغيير					
5	إشراك العاملين في عملية التغيير من خلال مشاركتهم في التخطيط له					
6	استخدام أسلوب التفاوض مع العاملين لإحداث التغيير					
7	تصميم برامج تدريب للعاملين للتأثير على اتجاهاتهم نحو التغيير					
8	يستخدم المستشفى أسلوب الإكراه في إحداث التغيير					
9	يتبنى المستشفى التدرج في إدخال التغيير					
10	يبدأ المستشفى عملية التغيير في المواقع الأكثر قبولا لها					
11	يستفيد المستشفى من نماذج ناجحة للتغيير					
12	استمالة المؤثرين من العاملين لدعم التغيير					
13	يكافئ المستشفى مؤيدي التغيير					
14	يشرك المستشفى الجهات العلمية المختصة لإحداث التغيير					

القسم الثالث:

هذا الجزء من الإستبانة يحتوي على عبارات خاصة تتعلق بدور التغيير التنظيمي على أداء إدارة الموارد البشرية من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي.

الرقم	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	نوعا ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تقوم دائرة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي					
2	القوانين والأنظمة الموجودة تساعد في تخطيط المسار الوظيفي					
3	يوجد مفهوم واضح ومحدد للمسار الوظيفي					
4	المسار الوظيفي الموجود يحقق لك طموحاتك الوظيفية المستقبلية					
5	المسار الوظيفي الموجود يساعد في تحقيق الأمان الوظيفي					
6	المسار الوظيفي الموجود يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي					
7	الوظيفة التي تشغلها تتناسب مع مؤهلك العلمي					
8	أتيحت لك الحرية في اختيار وظيفتك					
9	تتوفر معلومات كاملة حول مختلف الوظائف المتوفرة مثل الموقع الوظيفي ومقدار الأجر					
10	تتوفر مسارات وظيفية يمكن للفرد الاختيار من بينها					
11	يتم تقييم برامج المسار الوظيفي					

المحور الثاني: الاستقطاب والاختيار والتعيين.

الرقم	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	نوعا ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	يتم استخدام الأساليب الحديثة في عملية استقطاب الموظفين (البريد الالكتروني)					
2	تركز مقابلات التوظيف على الجوانب السلوكية					
3	تركز مقابلات التوظيف على الجوانب الإبداعية					
4	التوظيف يستقطب الأفضل					

الرقم	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	نوعا ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
5	تعتمد إدارة الموارد البشرية لجان متخصصة لفحص المهارات					
6	يتم انتقاء الموظفين حسب احتياجات المستشفى الحقيقية					
7	تعتمد إدارة الموارد البشرية على سياسة التوظيف لأصحاب الكفاءات العلمية					
8	آليات الاختيار والتعيين تعتمد على الشفافية					
9	آليات الاختيار والتعيين تراعي العلاقات الشخصية					
10	يتم عمل تقييم موضوعي خلال فترة التجربة					

المحور الثالث : التدريب.

الرقم	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	نوعا ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تشجع إدارة الموارد البشرية أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي					
2	تتبنى إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية					
3	تعتمد الأساليب التدريبية على التقنيات الحاسوبية الحديثة					
4	يتم توفير ميزانية خاصة للبرامج التدريبية					
5	يدرك المستشفى أن التدريب الفعال يساهم في تحسين الأداء					
6	يتم توفير برمجيات تلائم أساليب التعلم الفردي في البرامج التدريبية					
7	تتجح البرامج التدريبية في زيادة ولاء العاملين للمستشفى					
8	يتم تصميم البرامج التدريبية لزيادة مهارات الأفراد					
9	يتم تقييم الجهود التدريبية لمعرفة مدى تحقيق البرامج للأهداف الموضوعة					
10	يستثمر المستشفى في تدريب العاملين لزيادة إنتاجية العاملين					

المحور الرابع: الحوافز .

الرقم	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	هيكل الأجور الموجود يحقق العدالة					
2	هيكل الأجور الموجود يحقق المساواة					
3	يعتمد المستشفى زيادة سنوية تحفز العاملين على زيادة أدائهم					
4	اعتماد جدول غلاء المعيشة يحقق الرضا الوظيفي					
5	اعتماد نظام للترقية لا يمثل موضوعاً ذا أهمية للعاملين					
6	اعتماد نظام للسلف المالية يساهم في تحسين أداء الموظفين					
7	يؤدي تقدير جهود العاملين من قبل الإدارة إلى تحسين الأداء					
8	عدم توفر الظروف الصحية المناسبة ليس ذا أهمية بالنسبة للموظفين					
9	نظام المكافآت المادية للعاملين يحفز على الأداء الجيد					
10	نظام المكافآت المعنوية للعاملين يحفز على زيادة الإنتاجية					
11	يعتمد المستشفى نظاماً مناسباً للتأمين الصحي					
12	صندوق للتوفير يعزز الأمن الوظيفي لدى العاملين					
13	يساهم تعويض نهاية الخدمة في تحقيق الأمن الوظيفي					

المحور الخامس: تقييم الأداء.

الرقم	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	يوجد نظام فاعل لتقييم الأداء					
2	يتم الاعتماد على نتائج التقييم عند منح المكافآت التشجيعية					
3	يعتمد عنصر الأقدمية كمعيار أساسي للترقية					
4	يكافأ الموظفون اعتماداً على مستوى أدائهم					
5	لا يوجد نظام للمكافآت عند انجاز عمل مميز					

الرقم	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
6	انجاز عمل مميز يؤخذ بعين الاعتبار في نظام الترقية					
7	يهتم تقييم الأداء بكشف جوانب القصور لدى العاملين					
8	يركز تقييم الأداء على الكشف عن الجوانب الايجابية لدى العاملين					
9	الجهود المبذولة المميز يتم تقديره مالياً					
10	الأداء الجيد يتم تقديره معنوياً					
11	لا يكافأ الموظف الملتزم بالدوام					
12	العلاقة الشخصية تلعب دوراً مهماً في تقييم الأداء					

ملحق 2.3: قائمة المحكمون

الرقم	الاسم	التخصص
1	د. يوسف أبو فارة	محاضر / جامعة القدس المفتوحة وجامعة القدس
2	د. محمد القهوجي	محاضر / جامعة القدس
3	د. محمد بدر	محاضر / جامعة القدس
4	د. جمال حلاوة	محاضر / جامعة القدس
5	أ. إبراهيم جفال	مدير عام شركة الجفال – ماجستير إدارة
6	أ. راجي عريقات	ماجستير إدارة
7	أ. خالد أبو هلال	مدرس لغة عربية
8	أ. نبيل جفال	مدرس لغة عربية

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
118	نبذة عن جمعية المقاصد الخيرية.	1.1
121	استبانة البحث.	1.3
129	قائمة المحكمون.	2.3

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	هيكلية الدراسة.....	6
1.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	55
2.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	56
3.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.....	56
4.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل.....	57
5.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....	58
6.3 - أ	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثاني- المحور الأول: (أهداف التغيير التنظيمي).....	59
6.3 - ب	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثاني- المحور الأول: (أهداف التغيير التنظيمي).....	60
7.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثاني- المحور الثاني: (أسباب التغيير التنظيمي).....	60
8.3 - أ	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثاني- المحور الثالث: (إستراتيجيات التغيير التنظيمي).....	60
8.3 - ب	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثاني- المحور الثالث: (إستراتيجيات التغيير التنظيمي).....	61
9.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثالث- المحور الأول: (تخطيط المسار الوظيفي).....	61
10.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثالث- المحور الثاني: (الاستقطاب والاختيار والتعيين).....	62
11.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثالث- المحور الثالث: (التدريب).....	62
12.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثالث- المحور الرابع: (الحوافز).....	63
13.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القسم الثالث- المحور الخامس: (تقييم الأداء).....	63

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
14.3	ثبات الدراسة للمحاور والدرجة الكلية.....	64
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العاملين على المحور الأول: (أهداف التغيير التنظيمي).....	67
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب لاتجاهات العاملين على المحور الثاني: (أسباب التغيير التنظيمي).....	69
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العاملين على المحور الثالث: (إستراتيجيات التغيير التنظيمي).....	71
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العاملين على المحور الأول - القسم الثالث: (تخطيط المسار الوظيفي).....	73
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العاملين على المحور الثاني - القسم الثالث: (الاستقطاب والاختيار والتعيين).....	75
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العاملين على المحور الثالث - القسم الثالث: (التدريب).....	77
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العاملين على المحور الرابع - القسم الثالث: (الحوافز).....	79
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العاملين على المحور الخامس - القسم الثالث: (تقييم الأداء).....	81
9.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.....	83
10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر.....	84
11.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر.....	84
12.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.....	85
13.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.....	85
14.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل.....	86

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
15.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل.....	86
16.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات العاملين حسب متغير طبيعة العمل.....	87
17.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.....	88
18.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.....	88
19.4	ملخص نتائج الفرضية الأولى.....	89
20.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.....	90
21.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر.....	91
22.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر.....	91
23.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.....	92
24.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.....	92
25.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل.....	93
26.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل.....	93
27.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.....	94
28.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد أسباب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.....	94
29.4	ملخص نتائج الفرضية الثانية.....	95

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
30.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.....	96
31.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر.....	97
32.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر.....	97
33.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.....	98
34.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.....	98
35.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل.....	99
36.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير طبيعة العمل.....	99
37.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.....	100
38.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العاملين في مستشفى المقاصد نحو تحديد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.....	100
39.4 - أ	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.....	100
39.4 - ب	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.....	101
40.4	ملخص نتائج الفرضية الثالثة.....	101
41.4	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين أهداف التغيير التنظيمي، وأداء إدارة الموارد البشرية.....	102
42.4 - أ	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين أسباب التغيير التنظيمي، وأداء إدارة الموارد البشرية.....	103
42.4 - ب	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين أسباب التغيير التنظيمي، وأداء إدارة الموارد البشرية.....	104

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
105	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين إستراتيجيات التغيير التنظيمي، وأداء إدارة الموارد البشرية.....	43.4
106	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين أهداف التغيير التنظيمي وأسباب التغيير التنظيمي وإستراتيجيات التغيير التنظيمي.....	44.4

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	شكل
5	نموذج الدراسة	1.1
14	نموذج ليفن لمراحل التغيير	1.2
14	نموذج لورنس ولورش	2.2
15	نموذج الدرة	3.2
25	وظائف إدارة الموارد البشرية	4.2
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1.3
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	2.3
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	3.3
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل	4.3
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	5.3
68	المتوسطات الحسابية لفقرات أهداف التغيير التنظيمي	1.4
70	المتوسطات الحسابية لفقرات أسباب التغيير التنظيمي	2.4
72	المتوسطات الحسابية لفقرات استراتيجيات التغيير التنظيمي	3.4
74	المتوسطات الحسابية لفقرات تخطيط المسار الوظيفي	4.4
76	المتوسطات الحسابية لفقرات الاستقطاب والاختيار والتعيين	5.4
78	المتوسطات الحسابية لفقرات التدريب	6.4
80	المتوسطات الحسابية لفقرات الحوافز	7.4
82	المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم الأداء	8.4

فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث
.....	صفحة الغلاف الداخلية.....
.....	العنوان.....
.....	إجازة الرسالة.....
.....	الإهداء.....
أ	الإقرار.....
ب	الشكر والعرفان.....
ج	التعريفات.....
هـ	الملخص بالعربية.....
ز	الملخص بالإنجليزية.....
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....
1	1.1 مقدمة.....
2	2.1 مشكلة الدراسة.....
2	3.1 مبررات الدراسة.....
3	4.1 أهمية الدراسة.....
3	5.1 أهداف الدراسة.....
4	6.1 أسئلة الدراسة.....
4	7.1 فرضيات الدراسة.....
5	8.1 حدود الدراسة.....
5	9.1 مجتمع وعينة الدراسة.....
5	10.1 نموذج الدراسة.....
6	11.1 هيكلية الدراسة.....
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
7	1.2 مقدمة.....

الصفحة	المبحث
8	التغيير التنظيمي..... 2.2
22	إدارة الموارد البشرية..... 3.2
44	الدراسات السابقة حول موضوع البحث..... 4.2
54	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
54	مقدمة..... 1.3
54	منهجية الدراسة..... 2.3
54	مجتمع وعينة الدراسة..... 3.3
55	متغيرات الدراسة..... 4.3
55	وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة..... 5.3
58	أداة الدراسة..... 6.3
59	صدق أداة الدراسة..... 7.3
64	ثبات الدراسة..... 8.3
64	إجراءات الدراسة..... 9.3
64	المعالجة الإحصائية..... 10.3
66	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها.....
66	مقدمة..... 1.4
66	نتائج أسئلة الدراسة..... 2.4
83	نتائج فرضيات الدراسة..... 3.4
107	الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات.....
107	الاستنتاجات..... 1.5
109	المقترحات..... 2.5
111	المراجع.....

117	الملاحق
129	فهرس الملاحق
130	فهرس الجداول
135	فهرس الأشكال
136	فهرس المحتويات