



كلية الدراسات العليا

دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي

دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية

The Role Of Human Resources Management In Organizational Change

A Study On Banks of The West Bank

إعداد الطالبة

أسماء سعدي محمد ملحم

إشراف الدكتور

محمد الجعبري

قُدِّمَتْ هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

الدراسات العليا و البحث العلمي في جامعة الخليل

1443هـ / 2022م

إجازة الرسالة

دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي

دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية

إعداد الطالبة

أسماء سعدي محمد ملحم

إشراف

د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة يوم بتاريخ 5 / 6 / 2022، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....

د. محمد الجعبري / مشرفاً ورئيساً

.....

د. سمير أبو زيد / ممتحناً داخلياً

.....

د. محمد عمرو / ممتحناً خارجياً

الخليل - فلسطين

1443هـ - 2022

الإهداء

إلى من علمني أن لا حدود للطموح و علمني معنى العطاء ، إلى من أحمل إسمه بكل شرف
و إفتخار
والذي العزيز على قلبي

إلى من كانت لي الأخت و الصديقة و الحبيبة و الداعمة الأبدية لي رمز الحنان يا من تحت قدميها
الجنان أمي الغالية نور حياتي

إلى رفيق دربي و وتين قلبي و من يشجعني على تخطي كل الصعاب و الوصول الى أحلامي وكل
أهدافي خير معين لي زوجي الغالي

إلى الذين هم أولاد قلبي و سندي وقوتي في الحياة أخوتي رعاكم الله وحفظكم

إلى كل من ساندني و دعمني من الأقارب و أخواتي التي لم تلههم أمي و الأصدقاء ومن كانوا
برفقتي ومصاحبتي أثناء مسيرتي العلمية

إلى من علمني حرفاً و كانوا خير معين ، أساتذتي الكرام

إلى من أشغلوا للعلم درباً، ووقفوا على أبوابه صفاً وسرياً، طلبة العلم

إلى هؤلاء جميعاً أهدي عملي هذا

الشكر و التقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من اصطنع إليكم معروفاً فجازوه فإن عجزتم عن مجازاته

فادعوا له، حتى تعلموا أنكم قد شكرتم ، فإن الله شاكرٌ يحبُّ الشاكرين"

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد وعلى

آله وصحبه أجمعين، يشرفني أن أقف وقفة عرفان ينسب فيها الفضل إلى أهله والجميل إلى

أصحابه.

ولا يسعني بعد الانتهاء من مجهودي البحثي هذا إلا أن أتقدم بكل الشكر والامتنان للدكتور محمد

الجعبري والذي تتلمذت على يديه فكان نعم المعلم الناصح الأمين، والذي تفضل بقبول الإشراف

على رسالتي، ومنحني من وقته ونصحه وتوجيهه، ما كان له أكبر الأثر في إغناء هذه الرسالة، جزاه

الله خير جزاء، ومتعته بالصحة والعافية.

ويسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه

الرسالة، والممثلة بالاستاذ الدكتور سمير أبو زنيد ممتحناً داخلياً والدكتور محمد عمرو ممتحناً

خارجياً.

كما أتقدم بالشكر لجميع الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم أدوات الدراسة على ما قدموه لي من

توجيهات قيمة ساهمت بشكل كبير في إتمام هذه الرسالة، وأخص بالذكر أساتذتي الكرام في جامعة

الخليل.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الجداول
ز	ملخص الدراسة
ح	Abstract
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مبررات اختيار الدراسة
4	3.1 مشكلة الدراسة
7	4.1 أهداف الدراسة
7	5.1 أهمية الدراسة
8	6.1 حدود الدراسة
9	7.1 متغيرات الدراسة
9	8.1 التعريفات الإجرائية
12	9.1 نموذج الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	1.2 المدخل النظري
45	2.2 الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
56	1.3 مقدمة
56	2.3 منهج الدراسة
56	3.3 مجتمع الدراسة
57	4.3 عينة الدراسة

58	5.3 أداة الدراسة
58	6.3 ثبات الأداة
60	7.3 صدق الأداة
63	8.3 خطوات تطبيق الدراسة
64	9.3 متغيرات الدراسة
64	10.3 المعالجة الإحصائية
65	11.3 مفتاح التصحيح
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
70	1.4 تحليل نتائج أسئلة الدراسة
	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
87	1.5 مناقشة نتائج الدراسة
90	2.5 التوصيات
92	المراجع
102	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
57	خصائص عينة الدراسة
59	معاملات الثبات لمجالات الدراسة
60	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية
65	مفتاح التصحيح الخماسي
66	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بمستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية
67	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال الدور التنفيذي
69	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال الدور الاستراتيجي
70	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال الدور الاستشاري
72	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بمستوى التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية
73	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال التغيير الاستراتيجي
74	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال التغيير التكنولوجي
76	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال تغيير الهيكل التنظيمي
77	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال تغيير الثقافة التنظيمية
79	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال تغيير المهام والأنشطة ومهارات الأفراد
80	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية
81	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للعينتين المستقلتين لمحاور إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة

	في الضفة الغربية تعزى لمتغير فئة البنك.
83	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات العينتين المستقلتين لمحاور إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع البنك
84	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي
85	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية

إعداد

أسماء سعدي ملحم

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية والمدراء في البنوك العاملة في الضفة الغربية والبالغ عددهم (293) موظف وموظفة، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، بحيث تم إرسال الاستبانة في بريد كل بنك حيث تكفلت الإدارة في تعميم الاستبيان بحيث تشمل جميع العاملين في دوائر الموارد البشرية والمدراء ، وتم استرداد (79) استبياناً صالحاً للتحليل.

أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة، وكانت أعلى مجالات إدارة الموارد البشرية الدور الاستشاري، يليها الدور الاستراتيجي، ثم الدور التنفيذي. كما أن التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة ، وكانت أعلى مجالات التغيير التنظيمي التغيير التكنولوجي، يليها التغيير الاستراتيجي ، ثم تغيير الهيكل التنظيمي، ثم تغيير الثقافة التنظيمية وأخيراً تغيير المهام والأنشطة ومهارات الأفراد.

وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك دور إيجابي قوي لأدوار إدارة الموارد البشرية (الدور التنفيذي ، الدور الاستراتيجي ، الدور الاستشاري) في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية.

The Role Of Human Resources Management In Organizational Change

A Study On Banks of The West Bank

Abstract:

This study aimed to identify the role of human resources management in organizational change, a study on banks operating in the West Bank. And an employee, the study sample was chosen randomly, so that the questionnaire was sent to the mail of each bank, where the administration ensured the circulation of the questionnaire to include all employees in human resources departments and managers, and (79) valid questionnaires were retrieved for analysis.

The results showed that the level of human resources management in banks operating in the West Bank came to a medium degree, and the highest areas of human resources management were the advisory role, followed by the strategic role, then the executive role. Organizational change in banks operating in the West Bank came to a medium degree, and the highest areas of organizational change were technological change, followed by strategic change, then organizational structure change, then organizational culture change, and finally changing tasks, activities and skills of individuals.

The results also showed that there is a strong positive role of human resources management roles (executive role, strategic role, advisory role) in organizational change in banks operating in the West Bank.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر ظاهرة التغيير قديمة منذ بدء الخليقة حيث أن لكل فترة زمنية خصوصيتها بدرجة التغيير، نظرا لوجود تطور مستمر شامل؛ فالتغيير الذي يحدث اليوم سببه العولمة (Globalization) وما لآزمها من إنتشار التكنولوجيا ، وثورة الإتصالات التي ساعدت على توزيع البيانات والمعلومات وسرعة وصولها وتداولها مما أحدث ثورة اقتصادية وإجتماعية وسيكولوجية أثرت على سلوكيات العاملين وأدوارهم في المنظمات على إختلاف أنواعها (الرقاد، 2017).

ومما لا شك فيه أن التغيير مسألة حتمية لا بد من وقوعها فالإنسان بطبعه يميل إلى تغيير الوضع الراهن، وهنا يبرز دور وسياسات ووظائف الموارد البشرية في إدارة هذا التغيير والقبول بالتغيير يزداد عندما يلبي متطلبات الأفراد، ويقدم الدعم والمساعدة لهم، مع تحديد مسؤولية كل فرد بدوره في التغيير بصورة تتناسب مع قدراته ومهاراته وميوله، فضلاً عن إشراك هؤلاء الأفراد في التخطيط لعلمية التغيير واتخاذ القرارات المتعلقة بها (عبد الرحمن، 2021).

وقد عرفت الموارد البشرية على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة والعمل على توفيرها بالإعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات لمشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.(غراز وسواليمة، 2019).

وتعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفايات إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا. كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والاهتمام بها وتطويرها والمحافظة عليها ووضع نظام مرتبات عادل وحوافز ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية.(الغامدي، 2018).

ومن هنا، تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما اكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية. (النجار، 2012).

ومن هنا، تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية خاصة في عمليات التغيير باعتبار أنها المسؤولة المباشرة عن توفير ودعم والرقابة على المورد البشري في المؤسسة، كما أن دورها أيضا تغير وتجاوز ذلك الدور التقليدي والروتيني المقتصره مهامها على توفير اليد العاملة اللازمة وتسييرها تسييرا إداريا، ولم تعد وظيفة الموارد البشرية تلك الوظيفة المساعدة للوظائف الأخرى، وإنما أصبحت أكثر استراتيجية وشمولاً كما أصبح تسييرها أكثر اتساعا وتجديدا، حيث اتجه اهتمامها إلى كيفية خلق و تسيير المهارات والمعارف و العمل على تقاسمها وتنميتها عبد الرؤوف وآخرون، 2021).

إن عملية التغيير تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومدى قناعتها بعملية التغيير واستعدادها، كما أنها في نفس الوقت تؤثر هي الأخرى على تطوير مهارات المورد البشري كجزء من عملية التغيير ذاتها، فنجاح عملية التغيير لا يعتمد فقط على التصميم والتخطيط وإنما على الإسهام الفعال الجاد والمتقن للموارد البشرية القادرة على إدارة العملية بفعالية ومقدرة. فعندما تكون الأعمال والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية محددة ومفصلة وكل نشاط يقوم بالإجراءات المنوط إليه فهذا من شأنه أن يزيد ويرقي الكفاءات الجديدة، فمثلا النشاطات الخاصة بالتدريب والتنمية الإدارية من شأنها الرفع من الأداء ومنحه التمييز مما يسهل من عملية تجسيد التغيير، إضافة للدور الفعال الذي يجب أن تلعبه الأسس والمكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير عن طريق تسهيل عمليات إحداثه بواسطة الإرشاد، النصح، الاستشارة، الإشراف والحرص على فعالية الأداء (نورية، 2014).

2.1 مبررات اختيار الدراسة

تعتبر دائرة الموارد البشرية من أهم الدوائر التي تعمل داخل أي بنك حيث أن البنوك تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري الذي تمتلكه لتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها ولضمان استمرارية العمل في الميدان التنافسي وكسب ميزة تنافسية.

والتغيير التنظيمي هو أحد أهداف أي بنك لمواكبة كل ما هو جديد في بيئة العمل التي تحيط به وضرورة من الضروريات التي يجب أن يهتم بها ويتبناها حيث أن التطورات المتسارعة التي تشهدها البنوك تحتم على البنوك عمل تغييرات دائما ومستمرة للوصول إلى أهدافها.

ومن هنا فإن دائرة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إحداث التغيير التنظيمي كونه مدير الموارد وهو وكيل التغيير، ومن أهم الأمور التي يجب عليه الاهتمام بهما وجعلهما متوافقين مع بعضهما البعض حيث أن أي تغيير تنظيمي يقوم به البنك يجب أن يكون بدعم ومساندة وإشراف دائرة الموارد البشرية لنجاحه ولتحقيق الهدف المرجو منه.

فالدراسة التي ستقوم بها الباحثة امتداد للدراسات المهمة بإدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي وإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وتسلط الضوء على أن التغيير التنظيمي مرتبط بشكل كبير بدائرة الموارد البشرية لما لها من أهمية لنجاح أي تغيير يمكن أن يحدث داخل المنظمات.

3.1 مشكلة الدراسة

إن حتمية التغيير تفرض نفسها على جميع التشكيلات الاقتصادية والتجارية كميّار للديمومة والاستقرار، لأن المعادلة تغيرات رأساً على عقب فقد أصبح الثبات التنظيمي أمراً غير محبذ في قاموس المعاملات الاقتصادية، ولجأت المنظمات إلى خيار التغيير كونه يسمح بإعادة هندسة تنظيم المؤسسات.

ومما لا شك فيه ان التغيير التنظيمي أصبح أحد عوامل النجاح الرئيسية في إدارة الأعمال، وطريقة للتكيف مع الأسواق التجارية التي تملّي قوانينها المتحولة والمتعاقبة كل يوم، والتي ستصبح غير فعالة ومشكّكة في المنظور المستقبلي، وبالتالي تصبح قضية التغيير التنظيمي حتمية إلزامية لكل المؤسسات التي تريد الحفاظ والإبقاء على حصتها السوقية وميزتها التنافسية. (Haichour 2021) .

تزداد الحاجة إلى الاهتمام الفعال للموارد البشرية في المؤسسات بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة. وكذلك الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره مورداً استراتيجياً وطاقاً ذهنية وقدرة فكرية ومصدراً للمعلومات والاقتراحات والابتكارات المعرفة الكامنة والجودة الشاملة وعنصراً فعالاً وقادراً على المشاركة الإيجابية فهو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير و الانجاز (أبو الوفا و حسين، 2016).

وفي ضوء عولمة السوق والانفتاح الكبير بين كل المنظمات في بيئة تفاعلية في شتى الإتجاهات ، تلقى على عاتق الكفاءة البشرية داخل المنظمة مسؤولية كبيرة لإبراز المهارة التي تخلق خدمة تنافسية مستمرة بأساليب يصعب على المنظمات الموجودة مجابتهها. ولأن سوق العمل اصبح يتميز بغزارة الموارد البشرية المتفاوتة من حيث المهارات والقدرات، اذن فالبحث عن احسن الكفاءات والقدرات المتميزة هو الحلقة المفقودة التي تعتبر اكبر عائق تواجهه المنظمات التنافسية الحديثة لتقوية إستراتيجيتها الوظيفية (حامدي، 2015).

ولأن البنوك تعد من القطاعات الخدمائية التي تعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية والبقاء في ميدان العمل ولإنها تواجه الكثير من التغيرات البيئية المحيطة بها وجب عليها الاهتمام أولاً بإدارة الموارد البشرية بشكل كبير وثانياً مواكبة أي تغيير يمكن أن يحدث وجعله هدف من أهداف أي بنك ومن هنا يجب الموازنة بين التغيرات التنظيمية التي تحصل داخل أي منظمة وإدارة الموارد البشرية بشكل فعال وكفؤ لتحقيق هذا التغيير.

لذلك تسعى البنوك بشكل عام في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية من تغييرات إلى الاستمرار في تطوير جودة خدماتها ومنتجاتها وتبني سياسة التغيير التنظيمي لمواكبة كل ما هو

جديد من أساليب تكنولوجيا وتلبية حاجات ومتطلبات الزبائن ولتصبح أكثر مرونة في الإستجابة للتغيرات المحيطة بها ووضع طرق جديدة للإدارة مثل تبني إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وإقتناء تكنولوجيا جديدة وتغييرات في الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف النمو وزيادة قدرتها التنافسية. ومن خلال عمل الباحثة في البنوك لاحظت أهمية التغيير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين حيث يؤثر التغيير التنظيمي على الدور التنفيذي والاستراتيجي والاستشاري للبنوك في ظل مرور البنوك الفلسطينية في الأزمة الاقتصادية التي يمر بها العالم.

بناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي داخل البنوك العاملة في الضفة الغربية؟

يتفرع منها التساؤلات التالية:

1. ما مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية ؟
2. ما مستوى التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية؟
3. ما دور إدارة الموارد البشرية (الدور التنفيذي، الدور الاستراتيجي، الدور الاستشاري) على التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: فئة البنك، نوع البنك، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة؟

4.1 أهداف الدراسة

1. معرفة دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي داخل البنوك العاملة في الضفة الغربية.
2. معرفة مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية.
3. معرفة مستوى التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية.
4. قياس دور إدارة الموارد البشرية (الدور التنفيذي، الدور الاستراتيجي، الدور الاستشاري) على التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية.
5. التعرف على إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: فئة البنك، نوع البنك، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.
6. تقديم توصيات بالاعتماد على نتائج الدراسة تعزز من شأنها دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي داخل البنوك العاملة في الضفة الغربية.

5.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية العملية: تبحث هذه الدراسة على مساعدة القائمين على إدارة البنوك في الضفة الغربية على فهم العلاقة التي تربط ممارسات وأدوار الموارد البشرية وإدارتها بشكل فعال على التغيير التنظيمي، وتقييم واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها بفاعلية لإحداث التغيير في البنوك وتوظيف عملياتها لخدمة المؤسسة في تنفيذ واجباتها المختلفة ضمن البيئة المحلية والاقليمية

والدولية، توفير فرصة أكبر لتقف البنوك في الضفة الغربية على الصورة الحقيقية لمواردها البشرية والتعرف على الايجابيات وتعزيزها والسلبيات وتصويبها.

الأهمية العلمية: تضيف هذه الدراسة مادة نظرية قيمة بحثية يمكن الاستفادة منها على الصعيد الأكاديمي وإثراء البحث النظري، وايضاً يمكن أن تستفيد البنوك منها من خلال الاطلاع على نتائجها، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال النتائج التي يمكن أن تتوصل لها الدراسة بعد إجرائها، حيث تضع هذه الدراسة نتائج واقعية عن دور إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي في البنوك كما يدركه الإداريون.

6.1 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: دور إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التنفيذي، الاستراتيجي، الاستشاري) على التغيير التنظيمي بأبعاده (الاستراتيجي، التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المهام والأنشطة ومهارات الأفراد) داخل البنوك العاملة في الضفة الغربية

الحدود البشرية: المدراء ورؤساء الدوائر والأقسام والعاملين داخل دوائر الموارد البشرية داخل البنوك العاملة في الضفة الغربية.

الحدود المكانية: بنوك الضفة الغربية.

الحدود الزمانية: من 2021/10/1 - 2022/4/1م.

7.1 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: دور إدارة الموارد البشرية وتشمل على المكونات التالية: (التنفيذي، الاستراتيجي، الاستشاري)

المتغير التابع: وهي التغيير التنظيمي وتشمل الأبعاد التالية: (الاستراتيجي، التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المهام والأنشطة ومهارات الافراد).

8.1 التعريفات الإجرائية

إدارة الموارد البشرية: مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية. (زوزال وخليفي، 2015).

الدور التنفيذي: هو الدور الرسمي والتي تعطي لمدير الموارد البشرية الحق في إصدار الأوامر والتعليمات وإعطاء التوجيهات للمرؤسين التابعين لإدارته (بوحشيشة، 2020). ويعني ايضا إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الادارة الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) وربط الغايات والأهداف الاستراتيجية بالغايات والأهداف التكتيكية (الرقاد، 2017).

الدور الاستراتيجي: ويقصد به ضامن التوافق مع استراتيجية المنظمة بحيث يتم تعديل أنشطة وممارسات الموارد البشرية من اختيار وتعيين ومكافآت وتقييم للأداء بما يتفق واستراتيجية الشركة ووضعها التنافسي. والدور الاستراتيجي للموارد البشرية تكون على شكل خطة معاصرة طويلة

المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والاقليمية والمحلية (الرقاد، 2017).

الدور الاستشاري: هو الدور المبني على أساس علاقات إدارة الموارد البشرية مع مختلف الإدارات الأخرى داخل المؤسسة والقائمة على تقديم النصح والاستشارات في ميدان التخصص (رقام، 2014) **التغيير التنظيمي:** إحداث شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدرتها في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف الفعال مع البيئة المحيطة (Haichour, 2021).

التغيير الاستراتيجي: هو التغييرات التي تقوم بها بعض المنظمات بإجراءه في استراتيجياتها المطبقة لتحقيق أهدافها استجابة للتغيرات البيئية المحيطة فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجياتها أو تبني استراتيجية جديدة حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية أو الخارجية للمنظمة (بختة وحياء، 2015).

التغيير التكنولوجي: وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل (حضري، 2019).

تغيير الهيكل التنظيمي: هو الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة كإحداث تغييرات في الخريطة التنظيمية أو في خطوط السلطة أو في الإجراءات المتبعة أو في السياسات والقواعد والترتيبات أو في التخصصات والعلاقات والأدوار (مريعي، 2012).

تغيير الثقافة التنظيمية: التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة المؤسسة وهذه القيم والمعتقدات تتكون من الرموز والكتابات والاتصالات والأحداث والقصص وطرق القيام بهذه الأمور (Al Sardieh, 2012).

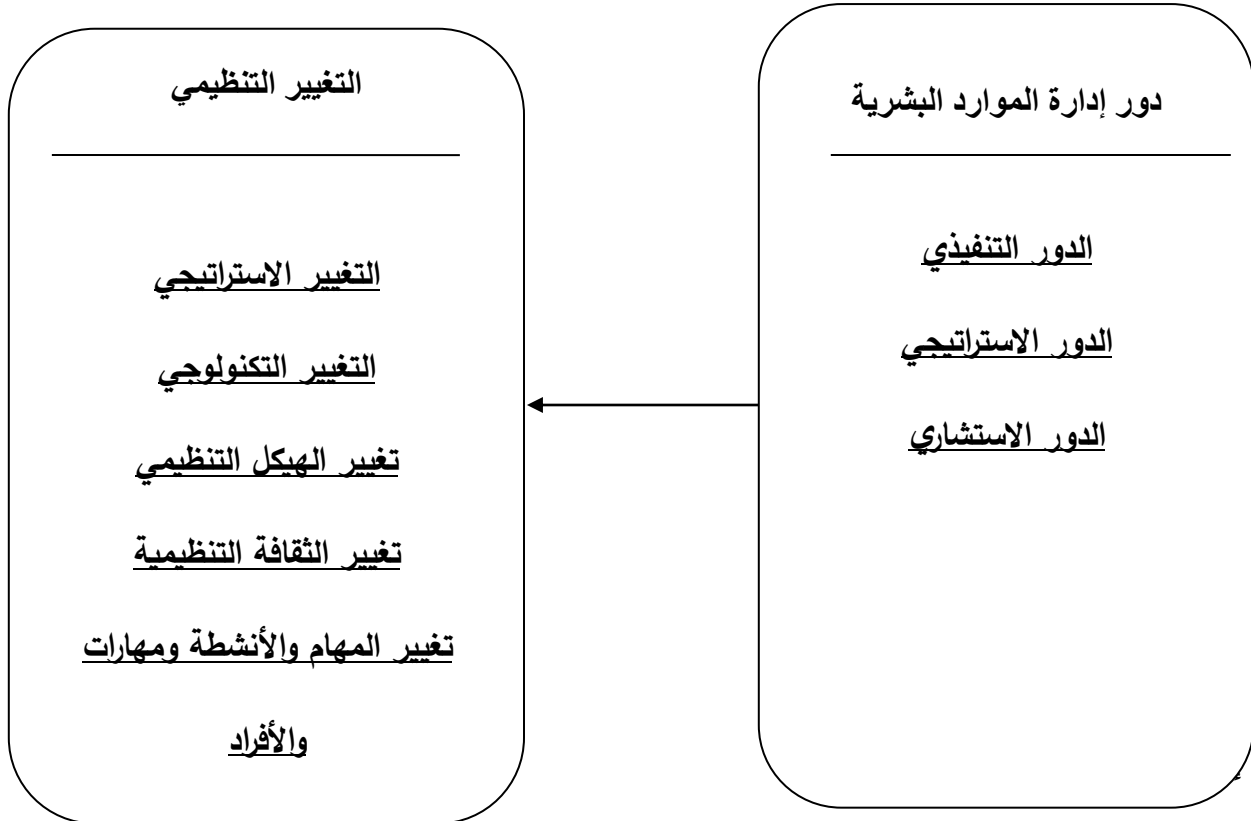
تغيير المهام والأنشطة ومهارات الأفراد: وهي التغيير في عددا من الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية، ومنها إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات للعاملين وللتعرف عما إذا كان للتغيير التنظيمي في أنشطة الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية، (العمري، 2017).

البنوك: هي التي تقوم بقبول ودائع تدفع عند الطلب، أو الأجل محددة، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية ودعم الاقتصاد القومي وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج، بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات وما ستلزمه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية، وفقا " لأوضاع التي تقررها سلطة النقد الفلسطينية. (الشيخلي، 2012).

9.1 نموذج الدراسة :

المتغير المستقبل

المتغير التابع



الفصل الثاني

المدخل النظري و الدراسات السابقة

1.2 المدخل النظري

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية

1.1.2 مقدمة

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية- انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة (تايلور) الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي: تطوير حقيقي في الإدارة، الاختيار العلمي للعاملين، الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم، التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول، وظهرت حركة الإدارة العلمية، كما أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، وشهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، وما بعد الحرب العالمية الثانية اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية؛ إذ شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم، وانصرافهم، والأعمال الروتينية (العامري، 2018).

و إدارة الموارد البشرية هي الأساس في إحداث أي تغيير في منظمات الأعمال وهي المعنية بشكل رئيسي بإدارة عملية التغيير من حيث التخطيط له وتنظيمه وتوجيهه والرقابة عليه، وبما أننا نعيش الآن في عالم متغير نلمس هذا التغيير في شتى مجالات الحياة في تغيير التكنولوجيا، وتغيير طرق وأساليب العمل، وتغيير الأدوار الإدارية المستخدمة، وتغيير أذواق ورغبات المستهلكين، وكذلك نلمسه في التغيير ما بين محاولات النجاح والفشل والتقدم والتأخر، ومحاولات الأفراد والشعوب لتغيير نمط حياتها نحو الأفضل (الرقاد، 2017).

فالأهمية الموارد البشرية القصوى وقدرتها على المساهمة ايجابيا وسلبيا في تحقيق اهداف المنظمة فقد تطورت وظيفة ادارة الموارد البشرية داخل مختلف المنظمات لتمارس عملها المتشابك، من هنا تعد ادارة الموارد البشرية في المنظمات العامة منها والخاصة حجر الزاوية في العملية الادارية، وذلك لاعتماد هذه المنظمات على مواردها البشرية (أبو اسنينة، 2017).

ونتيجة للتطورات السريعة كالتغيرات الحاصلة ولا سيما في مجال انتاج المعرفة، وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة، والمنافسة، والتقدم التكنولوجي، وتأثيرات العولمة وما أحدثته من تغيرات تنظيمية، وإزالة للحواجز والنظم التقليدية المعمول بها، فقد تغيرت ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مكثف، لذلك تحتاج المنظمات في ممارساتها البشرية إلى تغيير أفكار الموظفين في المنظمات، بأفكار جديدة وأداء ناجح، لذلك هي بحاجة إلى وجود استراتيجيات جديدة تتناسب مع تلك الأفكار والتغيرات (Khanna & Sehgal. 2016).

2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعد مفهوم الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياساً بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخراً قياساً بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على التركيز على الآلة والمادة ولم يعطى العنصر البشري اهتماماً كبيراً، ولكن العقود المتأخرة من القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين ركز جل الاهتمام على العنصر البشري سيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة، وما آلت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنساني وإعطاءه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص (بودواية، 2018).

عرفت الموارد البشرية بأنها مجموعة من العمليات الجزئية بدءاً من تخطيط هذه الموارد ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة (Dessler, 2015).

بينما عرفها (Muriithi et al. 2014) بأنه الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات التي تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتدريبها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير.

وعرفها (keir.2016) على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتشابكة التي تستهدف جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها.

وترى الباحثة ان مفهوم إدارة الموارد البشرية هي "مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تعمل من خلالها المنظمة على سد احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة بالاستقطاب والتعيين بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

3.1.2 أدوار الموارد البشرية

1- الدور التنفيذي: هو الدور الرسمي والتي تعطي لمدير الموارد البشرية الحق في إصدار الأوامر والتعليمات وإعطاء التوجيهات للمرؤسين التابعين لإدارته كما بينها بوحشية(2020):

- الحصول على الموارد البشرية بالنوعية والكمية المطلوبة .
- تطوير القوى العاملة من حيث زيادة مهارات الأفراد وتطوير أدائهم بالتدريب والتوجيه.
- مكافأة القوى العاملة من حيث وضع نظام مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقا لأدائهم .
- تكيف واندماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع.
- الحفاظ على القوى العاملة من حيث تحديد السياسات المتعلقة بنقل الأفراد وتقاعدهم والاستغناء عنهم، وكذلك الحفاظ عليهم من حوادث العمل وتوفير الشروط الملائمة بعيدا عن المخاطر المتعلقة بالعمل.

فالوظيفة التنفيذية تعتبر وظيفة تساهم في تحقيق الهدف الأساسي للمشروع، ففي المشروعات الإنتاجية يعتبر الإنتاج، التسويق، والتمويل من الوظائف التنفيذية، أما وظائف إدارة الموارد البشرية فهي لا تشترك بطريقة مباشرة في تحقيق الهدف الأساسي ولكن تساهم في ذلك بطريق غير مباشرة عن طريق تسهيل ومساعدة أداء العمل التنفيذي، فوظائف شؤون العاملين تفصل غالبا في أقسام

مستخدمين متخصصة، ذلك لمساعدة المديرين التنفيذيين في الحصول على الأفراد المناسبين والمساعدة في التدريب وما شاب ه ذلك (اليوسفي، 2014).

2- الدور الاستراتيجي: هي العملية التي يتم من خلالها انتقال ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات المنظمة (اللفي، 2018).

ويتميز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بعدة سمات ومميزات منها :

• الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

• النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجياً.

• ضرورة الربط بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.

• النظر للدور الاستراتيجي للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الاداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

• ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما يتضمنه من فرص وتهديدات،

كذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف (كريمة والياس، 2020).

3- الدور الاستشاري : وهو الدور المبني على أساس علاقات إدارة الموارد البشرية مع مختلف

الإدارات الأخرى داخل المؤسسة والقائمة على تقديم النصح والاستشارات في ميدان التخصص (رقام، 2014).

يقع على عاتق المسؤول عن إدارة الموارد البشرية مسؤولية الإقتراح والإعداد التمهيدي للسياسات الحديثة المتعلقة بإدارة المواد البشرية، أو مراجعة السياسات الحالية وذلك من أجل معالجة المشكلات أو منع وقوع مشكلات مستقبلية، ومن المعتاد أن يقوم باقتراح مثل هذه السياسات ويقدمها لرئيس مجلس إدارة المؤسسة الذي يكون له سلطة الإصدار الفعلي لها (اليوسفي، 2014).
ومن مهام الدور الاستشاري كما بينها بوحشيثة (2020):

- مساعدة الإدارة العليا، مجلس الإدارة في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والبرامج واستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور .

- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
- دعم الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية .

- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
- التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد وتحديد موقعها وطبيعتها .
- التأكد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الوصول إلى ما تتوقعه الإدارة منهم .

إن جانب كبير من عمل هؤلاء الذين يعملون في شؤون الموارد البشرية يتعلق بتقديم الاستشارات والنصح للمديرين التنفيذيين، فقد يواجه أحد المشرفين بشكوى حول توزيع الوقت الإضافي، ويواجه الآخر مشكلة أخرى خاصة بجزء تأديبي أو وقف أحد العمال عن العمل (اليوسفي، 2014).

4.1.2 أهمية الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية في كونها تؤدي دوراً رئيساً في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة، حيث إن تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى. وأيضاً من أهمية دور الفرد في المنشأة والدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصالحة وإنتاجية المنشأة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة (الزين، 2015).

1- والواقع فإن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح

المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي: (يسمينة، 2021)

2- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها.

3- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

4- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختبار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدنى معدلات الأداء، أو انخفاض الانتاجية.

5- إن الإدارات الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين ولا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

5.1.2 التحديات التي تواجه الموارد البشرية

- **تحديات العولمة:** توفر العمالة الأجنبية في السوق المحلي حيث هناك تنوع ثقافي وديني وثقافي وهذا يحتاج إدارة قوية ومميزة وهذا عمل الموارد البشرية على إيجاد وحدة عمل بين هؤلاء العاملين.
- **تحديات الجودة:** حيث تسعى الموارد البشرية و خلال الموارد المتوفرة لديها للوصول لأفضل درجة من الجودة، لذلك يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية إدارة واعية يكون لديها ابتكار وإبداع في أساليب تنفيذ تلك الأسس المتعلقة بالجودة.
- **تحديات اجتماعية:** زيادة الأسعار يكون لزام على المؤسسة زيادة الرواتب والحوافز، وبسبب قصور في الميزانية، يمكن ان للموارد البشرية عمل اجتماعي مثل سوق خيري أو جمعية أو صندوق خيري.
- **تحديات أسلوب الأداء الأمثل:** هو مرتبط بالجودة والطوحات والامكانيات ،وعلى الموارد البشرية ان تعمل على استخلاص ما هو افضل اداء لدى العمالة (توايتية، 2016).

6.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية

أولاً تخطيط الموارد البشرية:

التخطيط عنصر من عناصر العملية الإدارية الرئيسية، فهو من أولويات القائمة لتحقيق كافة الأهداف التي تحتاج تحقيقها.

تخطيط الموارد البشرية هو النشاط الذي يستهدف العنصر البشري بشكل خاص، ويسعى لتحديد الأهداف التي تستثمر هذا العنصر وإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق ذلك، عن طريق دراسة الظروف الداخلية، وفهم الظروف الخارجية المؤثرة في العمل، حيث يتم وضع اطار عام لاستراتيجية الموارد البشرية في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال رسم الممارسات المستقبلية الخاصة بكل من عمليات الاستقطاب، والتعيين، والاختيار والتحفيز، والترقيات واسس التقييم المعتمد على الاداء المميز. (الغلايني،2015).

تعتمد الاحتياجات للموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فالتوسع في نشاطات المنظمة وتعدد المنتجات والخدمات وتنوعها تزيد الحاجة الى الموارد البشرية، لذلك تسعى المنظمات الى التخطيط رغم الصعوبات الخاصة بالتنبؤات فيظل بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة (بوزيد، 2020).

- الخطوات التي يتم إتباعها عند تخطيط الموارد البشرية

أولاً: عملية التنبؤ

في هذه الخطوة يتم تحليل احتياجات المؤسسة أو المنظمة و الوقوف على كل ما تملكه المنظمة قوى عاملة والتعرف على ما ستحتاج إليه مستقبلاً ومن ثم تحديد احتياجاتها للموارد البشرية، والطريقة

التي تعتمد عليه في تلبية هذه الاحتياجات سواء اذا كانت ستقوم من أجل توفير ذلك بالاعتماد على الأسواق الداخلية أو بالاعتماد على الأسواق الخارجية و يتم ذلك في الموازنة الخاصة بها، ومقدرتها على تحمل التكاليف، وهنا يجب أن تتميز المنظمة أو المؤسسة بالحكمة، وأن تقوم بدراسة قراراتها جيداً.

ثانياً: تحديد الأهداف

يتم في هذه الخطوة التركيز بشكل جوهري على الأهداف التي تتعلق بتخطيط الموارد البشرية، ومن الضروري الالتزام بوضع سياسات خاصة لهذه الأهداف ،و من الضروري أن تدرك جيداً ماهي الأسباب التي دفعتها لإجراء هذه العملية هل من أجل أن تتوسع في المستقبل أم أنها مقتنعة بالموارد البشرية المتوفرة لديها في الوقت الحالي، وبناء على ذلك اذا كان التخطيط هدفه التوسع في المستقبل فعلى المؤسسة أن تقوم بمراعاة المسار المستقبلي الخاص بها، واذا كانت المؤسسة سوف تكتفي بما لديها من موارد بشرية ففي هذه الحالة يجب أن تخطط جيداً كيف ستقوم بتطوير مهاراتهم، وقدراتهم من أجل تحقيق أقصى استفادة لصالح المؤسسة.

ثالثاً: القيام بتنفيذ الخطة التي تم اعدادها

وضع كافة البرامج التي تتعلق باختيار الموظفين الجدد، والطرق التي يعتمد عليها في جذب الموارد البشرية للعمل بالمنشأة ويتم خلال هذه الخطوة أيضاً تحديد البرامج الخاصة بتدريب الموظفين الجدد، وتطوير الموظفين الموجودين لدى المنشأة ووضع السياسات المتعلقة بالمرتبات، والحوافز، وتشتمل أيضاً على البرامج الخاصة بالتقاعد.

رابعاً: التقييم والرقابة

تعتبر عملية التقييم، والرقابة في غاية الأهمية بالنسبة لكافة المؤسسات، وجميع الأعمال اذا يعتمد عليها في الوقوف على أوجه نقاط القوة، و الضعف، والانحرافات، ومن ثم تحديد الطرق الجيدة لتصحيحها بالشكل الذي يحمي العملية من تحقيق نتائج غير مرضية، وعملية التقييم والرقابة فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية يتم خلالها تحديد فاعلية أداء الموارد البشرية ومقارنة النتائج التي قاموا بتحقيقها بالنتائج الموضوعة مسبقاً، وكذلك مستويات الإنجاز التي توصلوا إليها مقارنة بالمستويات التي كان يجب الوصول إليها بالإضافة إلى ذلك من الضروري أن تكون عملية تخطيط الموارد البشرية متزامنة ومرتبطة بكافة الإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة أو المنظمة و ذلك لضمان الحصول على أفضل النتائج(هاجر، 2016).

أهمية عملية التخطيط للموارد البشرية

لا شك بأن مصطلح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يستخدم للإشارة إلى العملية التي من خلالها تتمكن الموارد البشرية من ترجمة خطط المنظمة العامة وأهدافها إلى كم ونوع من الموارد البشرية التي تحقق هذه الخطط والأهداف وأن التخطيط للقوى البشرية ضروري للمنظمة الصغيرة والكبيرة على حد سواء، وأن مكونات الخطة تتضمن جانبي الموازنة بين اعرض والطلب على الموارد البشرية وتتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على النحو التالي (بوزيد، 2020):

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
3. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل وظائف إدارة الموارد البشرية.
4. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
5. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
6. يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج تنمية الموارد البشرية.
7. يساعد في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية.
8. يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.
9. تؤدي إلى نوع الموازنة الكفؤة بين نشاطات ووظائف الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق الموازنة كفاءة في أداء الأفراد والأداء التنظيمي.

أهداف تخطيط الموارد البشرية

1. الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الزمان والمكان المناسبين.

2. مساعدة ادارة المنظمة في تحقيق اهدافها، انتاجية اكبر باقل تكلفة والعمل على التوازن بين العرض والطلب لتخفيض تكاليف العمل.

3. المحافظة على طاقات العاملين واستثمار دافعيتهم وتعزيزها نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي ونموهم الوظيفي وانتماءهم للمنظمة واخلاصهم لها.

4. اعداد ميزانية الموارد البشرية، سواء في مجال التوظيف ام التدريب ام الخدمات لم انتهاء الخدمات.

5. تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وبين استراتيجية ادارة الموارد البشرية وانشطتها المختلفة (الشرباتي، 2017).

ثانياً: إستقطاب و تعيين الموارد البشرية

تأتي عملية الاستقطاب والتعيين بعد تخطيط الموارد البشرية ومعرفة مدى الحاجة إلى القوى العاملة من حيث العدد والمؤهلات، لمليء الشاغر الوظيفي وفي الوقت المناسب، ومن هنا يمكن تعريف عملية الاستقطاب بأنها ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة من أجل ايجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف المطلوبة (Noe.2015).

مصادر الإستقطاب

المصادر الداخلية: وتمثل بما يلي

-الاعلان في داخل المنظمة عن الوظائف الشاغرة ليتقدم من تتوافر فيه الشروط المطلوبة ومن ثم تختار المنظمة ما رتاه مناسباً.

-توصيات موظفي المنظمة وهنا تلجا المنظمة الى من تثق به من موظفيها ليختار ما يعتقد انه ملائم لشغل الوظيفة.

المصادر الخارجية: تلجأ المنظمة للمصادر الخارجية لعدم وجود القدرات والمهارات المناسبة فب المنظمة او لإتاحة المجال لدمج افكار وراء جديدة تفيد في تغيير طرق اداء العمل في المنظمة، قد تكون من مكاتب التوظيف، المؤسسات التعليمية والنقابات العمالية (صبرينة،2017).

الاختيار والتعيين: يشير (ماهر،2015) تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء افضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره.

ويؤكد (صبرينة،2017) ان عملية الاختيار هي العملية الادارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون الى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، لتقوم المنظمة بانتقاء افضل المرشحين للوظيفة وفقا لمعايير المنظمة.

ثالثا: الحوافز والتعويضات

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت شروط نجاح نظام الحوافز والتعويضات والذي يضمن ان تكون المؤسسة في مسيرها لتحقيق اهدافها بشكل واضح، فيرى علي عبد الوهاب ان الانسجام بين اهداف العمل واهداف الافراد يعتبر شرطا اساسيا من شروط نجاح هذا النظام فإن كان الفرد يهدف الى مالا ينسجم مع أهداف المؤسسة يؤدي ذلك الى تأخر مسير العملية الانتاجية وعرقلتها فيصبح نظام الحوافز ثقلا على كاهل المؤسسة، كما يضيف ان توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته يعتبر شرطا أساسيا أيضا لأن عدم انسجام ميول الفرد مع ذلك الشاغر الذي يشغله سيجعل من الفرد

يحصل على التحفيزات المادية الا ان قدراته لن تمكنه من الوصول الى ما تريد المؤسسة على الرغم من وجود الرغبة، أما الشرط الثالث فقد رأى أن الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي هو حلقة مهمة في تكوين وبناء نظام الحوافز ويشير خالد ابو علان إلى أن من واجبات نظام الحوافز أن يكون شاملاً بحيث تضم كافة العاملين، وأن يتصف بالعدالة والانصاف، وأن يكون قابلاً للتعديل مما يجعل من الموظفين في استعداد دائم ومستمر فلا يبخلون بجهودهم على المؤسسة مما يساهم في ترسيخ مبدأ الكفاءة الأعلى داخل المؤسسة ويوصل المؤسسة الى اعلى مستويات استغلال الطاقة البشرية داخلها(ابو علان، 2016).

ويرى محمد القحطاني أن ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق من اهم الشروط التي تدفع العامل لتكثيف نشاطه وجعله أكثر انسجاماً في المؤسسة وسياستها بالإضافة الى وضوح الحوافز وشروط الحصول عليها والتوجيه الواضح للأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب (القحطاني، 2015).

رابعاً : تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء، منها أنها "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به "كما عرف تقييم الأداء بأنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.

أهداف تقييم الأداء :

- 1- التقييم: نقلهم أو منحهم العلاوات السنوية حيث يتم تقييم أداء العاملين واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات أيضا يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم اطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه .
- 2- التطوير: حيث أن عملية تقييم اداء العاملين تساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة، مما يؤدي الى تنمية وتطوير اداء الافراد والتطوير الاداري والمؤسسي (بودوح،2013).

أهمية تقييم الأداء :

- يلخص(عبد القادر ومزارة، 2018) في دراسته اهمية تقييم الاداء كما يلي:
- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون ان جهودهم موضع تقدير واهتمام ادارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.
 - إشعار العاملين بمسئولياتهم ، فعندما يشعر الفرد ان نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته وان نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فانه يبذل قصار جهده في العمل.
 - تقييم الاداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية او مكافاة على اساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.

- الرقابة على المشرفين ، حيث ان تقييم الاداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على ادائهم.

-تقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يعد تقييم الاداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين الى جانب تحديد الثغرات والعمل على اتلافها.

7.1.2 مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (ميموني وحمزة, 2020)

1. **دعم المنظمة لنجاح إدارة الموارد البشرية:** وذلك عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة وداعمة للنجاح, حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمنظمة، و هذا في حد ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء منظمة ناجحة، و مواكبة للتغيرات و التحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله إلى سياسات واستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، و يكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري.

2. **نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:** يستدعي ذلك أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المنظمة وعدد شاغليها،

والتنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المنظمة، وتتطلب هذه المعلومات استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداهما الأخرى.

3. نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمنظمة: حتى يتحقق للمنظمة وجود أفراد ناجحين، عليها أن

تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: (الجربوعة، 2017)

- الأولى هي مقدرة العمال وتطوير إمكانياتهم الجسدية والمعرفية، بحيث تمكنهم من المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات وشروط الوظائف.

- أما الميزة الثانية فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه.

المبحث الثاني: التغيير التنظيمي

1.2.2 المقدمة

يعيش العالم اليوم موجة تغيير مستمرة، تختلف درجاتها وحدّتها باختلاف البيئة ومدى تأثيرها وتأثرها، الأمر الذي صار لزاماً على مختلف المنظمات أن تسايره وتتداركه. فجوهر عملية التغيير مهما كان نوعه عشوائياً أو مخطط له، استراتيجياً أو وظيفياً، على مستوى المنظمة أو التفاعل بين الفرد والتنظيم، كان يمس نمط العمل الفردي أو العلاقات الشخصية فإنه مرتبط بالدرجة الأولى بسلوك الأفراد وجماعات العمل، لتكون أداة تنفيذ التغيير تطوير القدرات والمهارات الإنسانية، وحل مشكلتها باستمرار وفقاً لمتغيرات المحيط الاقتصادية الفنية أو التقنية والتي هدف إلى اكتساب ميزة تنافسية وبالتالي الريادة في السوق. (نورية، 2014).

يمثل التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تجبر المنظمة على التجديد والتغيير وذلك من أجل التكيف و التلاؤم مع مختلف المستجدات و التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة من أجل استمرار المنظمة في أداء نشاطها و ضمان بقائها و تميزها، كما أن التغيير التنظيمي يعتبر من الحلول التي تلجأ إليها المنظمة لحل بعض المشاكل القائمة كنقص الأداء أو نتيجة لارتفاع التكاليف ونقص الأرباح (كنان وريان، 2018).

وإن موضوع التغيير التنظيمي موضوع جديد يكتسي قيمة وازنة في الأدبيات التنظيمية والسوسيولوجية، لأنه يمثل خياراً تنظيمياً استراتيجياً فعالاً، فكما هو معلوم المنظمات ظلت لثمانين عاماً آخذة في التغيير، حيث أصبح من الضروري الاستجابة للتحديات البيئية العديدة، الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والثقافية والجيوسياسية والتكنولوجية (Brillet et Isabelle.2012).

2.2.2 تعريف التغيير التنظيمي

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه هو اجراء تغييرات في أهداف وسياسات المنظمة أو في عناصر العمل وتكون على شكل اجراء تعديلات على سياسات حالية أو اضافة سياسات جديدة (عوض، 2021). ويعرفها الزبيدي (2015) بأنها عملية منهجية مخططة تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة وإضافة التكنولوجيا المعاصرة إلى مدخلات وعمليات النظام الإداري من فكر و أهداف سياسات وخطط وبرامج وتجهيزات مما يمكن المؤسسة من الانتقال والتحول في مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد يحظى بالتوازن نسبي في حركة المكونات وآليات جودة المخرجات.

3.2.2 أهمية التغيير التنظيمي

وقد ذكر حموري (2018) أن هناك مجموعة من الجوانب التي تؤكد أهمية التغيير وهي:

1. الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة فمذ نهاية الحرب العالمية الثانية وهناك تطور هائل في المعلومات وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل النقل والاتصال الأمر الذي جعل ما يحدث في أقصى الشرق متاح لمن هم في أقصى الغرب في ساعات بل وفي دقائق.

2. التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

3. زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال نظراً للترابط والتداخل بين دول العالم وليس أدل على ذلك مما نراه اليوم من ظهور مشروعات الأعمال متعددة الجنسيات وأيضاً مشروعات الأعمال الدولية .

4. الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية فسلوكيات الأفراد قد تعرضت للتغيرات السريعة وذلك نظراً لحدوث تغييرات السريعة في اتجاهاتهم ومدركاتهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغييرات الظروف البيئية المحيطة.

5. لقد ظهرت أهمية التغيير من خلال الواقع الذي تحدته حيث أن التغيير غالباً ما يكون إلى الأفضل من أجل تحسين أداء مؤسسة ما أو التخلص من مشكلات تمر بها المؤسسات لخلق واقع أفضل من الواقع القديم ولتلبية ومواكبة الاحتياجات المرتبطة بمجتمع المؤسسة والتي تساعد على تطوير الأداء التنموي لينسجم مع متطلبات ذلك المجتمع قدر الإمكان.

4.2.2 أنواع التغيير

يشير العنزى (2013) إلى أن هناك نوعان رئيسيان فقط من أنواع التغيير، وهما:

1. **التغيير المخطط:** وهذا النوع من التغيير يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير؛ نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء.

2. **التغيير غير المخطط:** يحدث هذا النوع من التغيير عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره، فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت.

وأضاف حماد وزاهر (2011) إلى الأنواع السابقة ثلاثة أنواع أخرى للتغيير وهي:

◆ **التغييرات المفروضة:** تكون إلزامية على العاملين من قبل السلطة.

◆ **التغييرات بالمشاركة:** تحدث بمشاركة العاملين في عملية التغيير.

◆ **التغيير الوظيفي:** يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي

لها أثر مباشر في تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة.

5.2.2 أبعاد التغيير التنظيمي:

تسعى منظمات الأعمال إلى تطوير الحياة الاقتصادية، وخاصة أنها تمر في بيئة اقتصادية تتميز بالتغيير المستمر، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضرية ومعقدة، وهناك أربعة أبعاد للتغيير التنظيمي، وهي ما يلي:

1- **التغيير في الهيكل التنظيمي:** ويكون هذا النوع من التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال

إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات آخرين ويؤثر ذلك

في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات

في كل قسم وهكذا قد يتعين إنباش وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط

الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولة أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو

في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل

المنظمة. (العنزي، 2013).

2- **التغيير في الثقافة التنظيمية:** لقد أضى مفهوم التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في

حياة الانسانة المعاصر، ونتيجة لحدائة هذا المفهوم، فقد حدث بعض الخلط واللبس في

استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لذلك ينبغي أن نلاحظ أن هناك فرقا جوهريا بين المفهومين، مفهوم ثقافة التغيير يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع للأفضل، بينما مفهوم تغيير الثقافة يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالي ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير (Tibbs, 2011).

وإن ثقافة التغيير بالغة الأهمية سواء للفرد أو للمجتمع فهي مهمة لكونها (العنزي، 2013):

1. تنمي وعي الفرد بمضمون حركة التغيير وثقافته ومغزى التحولات السريعة في التطورات العلمية وتأثيرها في حياته ومدى ملاءمتها.

2. تزود الأفراد بقواعد أساسية تستند إلى مرجعية الثقافة والقيم، يتحكم إليها في تقدير المضمون الاجتماعي والانساني لحركة التغيير.

3. تكسب الفرد كيفية التعامل مع المستجدات والتطورات الطارئة بما يتوافق مع شخصيته ومع ما يرتضيه الآخرون. تساعد الفرد على النهوض بفكره ومجتمعه من خلال نظريته الشمولية لعملية التغيير الثقافي.

4. تؤكد على نظرة المجتمع ورؤيته المنهجية لعملية التغيير والتي تحدد وضعية المجتمع في تفاعله مع المستجدات العالمية والقيم المرتبطة بها بما يركد على المرجعية المعيارية لثقافة المجتمع.

3- التغيير التكنولوجي: التغيير في التكنولوجيا يعني تغيير في الإمكانيات المتاحة للمنظمة من الموارد والطاقات واستبدالها بطاقات جديدة أكثر كفاءة وفعالية بغرض تحسين الأداء للعاملين (بختة وحياة، 2015).

ويرى العنزي (2013) إن ضرورة استجابة المنظمات العاملة لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي لا سيما أن هذه التغيرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية، وزيادة الانتاجية وتحسين النوعية ، وهذا يتطلب من المنظمات تحديد امكانياتها من خلال تخطيط وتعديلها بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد بغرض:

1. الاستفادة القصوى من فرصة فتح الأسواق العالمية للدخول فيها بالمنتجات ذات التميز النسبي.

2. إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب الإدارة والتسويق والتدريب.

3. إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب تنمية التكنولوجيا المتقدمة عالمياً لتكون متوطنة محلياً أو من خلال الاتفاقات والعقود المنفردة وإما من خلال نظم التحفيز والمكافأة العامة.

4. المشاركة الفعالة في موضوعات تحديد الجودة وقياسها، والتي ستكون من أهم مجالات التنافس العالمي.

4- التغيير الاستراتيجي: هي التغيير في القضايا الرئيسية طويلة الأجل، التي تشغل المنظمة، وهو خطة للمستقبل، ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية ويسمى هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها، ويقود هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية، إلى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص العمليات الرئيسية بالمنظمة (بختة وحياء، 2015).

5- التغيير في المهام والأنشطة: ويشمل التغيير في الواجبات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء أعمال قائمة والتغيير في السياسات المتبعة في المنظمة أو

تعديلها أو إلغائها، كما يشمل التغيير في طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة و السرعة و السهولة في تنفيذ الأعمال (العقيلي، 2009).

كذلك يشمل التغيير سياسات المنظمة التي تمكن المنظمة من إنجاز أهدافها الجزئية والمرحلية ويشمل أيضاً كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة وتحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام، وكذلك تغيير حجم المسؤوليات والصلاحيات والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وإحداث التغيير في إجراءات و أساليب العمل يؤدي إلى تغير في تحقيق السياسات المحددة وتغيير في درجة مرونة وتشابك وتفاعل إجراءات وأساليب العمل المختلفة (العنزي، 2013).

6.2.2 أهداف التغيير:

التغيير عملية مخططة ذات أهداف محددة، وقد لخص جمعة (2019) أهداف التغيير فيما يلي

1. تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
2. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
3. زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
4. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
5. زيادة قدرة المنظمة في الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارة وعمل وإنتاج المنظمة.
6. بناء مناخ مناسب للتغيير والتطوير والإبداع.

وغالباً ما يحدث التغيير بهدف إحداث التوافق مع الأوضاع الجديدة ومن ثم قبوله والرضا به واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة من أجل نمو المؤسسة وتطوير اداء المؤسسات والعاملين فيها، ومن أجل تفاعل العاملين داخل وخارج المؤسسة ومواكبة التطورات الإدارية والتكنولوجية وتسهيل طرق التواصل بين العمل للحصول على إنتاجية عالية، وكذلك من أجل حفاظ المؤسسة على أصالتها وتنمية الإبداع فيها.

7.2.2 أسباب ودوافع التغيير التنظيمي:

الأسباب الخارجية، والتي يمكن تلخيص تأثيرها في:

- المتغيرات السياسية المتمثلة في إصدار التشريعات الحكومية والقوانين الجديدة والتقلبات في المنظومة القانونية.
- المتغيرات الاقتصادية الخارجية المتمثلة في العولمة وتراجع دور الدولة في الساحة الاقتصادية، والمنافسة الحادة بين المؤسسات وزيادة معدلات التضخم وأسعار الفائدة.
- المتغيرات الاجتماعية المتمثلة في نوعية العمالة وشيوع التعلم والخدمات وفرص الحراك المهني وجماعات الضغط وجمعيات حماية المستهلكين والنقابات.
- المتغيرات التكنولوجية والتقنية المتمثلة في سرعة تقادم المنتجات الفكرية وتعدد تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

الأسباب الداخلية نذكر منها:

- التغيير في الأصول البشرية المشكلة للجسد التنظيمي.
- التغيير في البيئة الداخلية للعمل وأساليب إدارة الوظائف.

- التغيير في موازين التحكم والتنفيذ داخل المؤسسة.
- التغيير في نظام الأتمتة، مما يفتح المجال لتوظيف مكثف لتكنولوجيا جديد وعصرية، بهدف رفع وتيرة الانتاج والاداء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.
- التغيير في علاقات العمل والاجراءات المتبعة في العمل، علاقات السلطة في المؤسسة، وزيادة معدل الدوران الوظيفي، تدني الأرباح (Haichour. 2021).

8.2.2 مراحل التغيير التنظيمي

تتم عملية التغيير وفق مناهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز عملية التغيير حددها عوض (2021) بما يلي:

- **مرحلة إذابة الجليد:** تأتي هذه المرحلة عند الشعور بالحاجة للتغيير ويتم فيها لفت انتباه العاملين إلى أهمية التغيير ويتم فيها توضيح أثر السلوكيات الحالية على مستوى الأداء وإبراز المشاكل الناجمة من تطبيقها وكذلك توعية العاملين بضرورة استبدال هذه السلوكيات وتمهيد الطرق للأساليب الجديدة المنوي تطبيقها وبهذه الطريقة يتم تهيئة نفوس العاملين للمتغيرات الجديدة مما يقلل من مقاومة العاملين لها.

- **مرحلة التغيير:** يتم في هذه المرحلة اجراء التعديلات والتغييرات وتقوم الإدارة بتوفير التدريب اللازم والعمل على تغيير سلوكيات الافراد للتماشي مع الاهداف الجديدة والتطورات.

مرحلة إعادة التجميد: وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي

والمحافظة عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية، بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتردة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير.

9.2.2 عوامل نجاح التغيير التنظيمي و أسباب فشله

أولا _عوامل النجاح:

- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكهم الإداري.
- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب و ذلك بين جميع العاملين لأن التجانس و الانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه .
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل حيث أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي.
- توضيح أهمية التطوير والتحديث كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع و التحدي والاستماع لجميع الآراء والمقترحات والتفكير فيها ومناقشتها وليس رفضها في أول وهلة.
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير والتجاوب معه.
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير و ذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من أجل الوصول إلى تحسين أدائهم.
- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير و إستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين و القائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون (بلحمو،2014).

ثانياً_ أسباب فشل التغيير التنظيمي:

- التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة.
- عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير.
- عدم وضوح أهداف التغيير وغياب التخطيط والنظرة إلى التغيير باعتباره تغيير قصير المدى فقط.
- الاتفاق على أن برمجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة في المنظمات قيد التأسيس
- البداية الخاطئة لعدم توفر الالتزام الكافي والتنفيذ السريع لبرامج التغيير.
- اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجباً.
- الاختلاف في تقديرات و تصورات العاملين (كنان وريان، 2018).

10.2.2 أنواع مقاومة التغيير التنظيمي

يوجد أربعة أنواع من مقاومة التغيير التنظيمي

- **الصفات والشخصية:** تلعب الصفات الموروثة والمكتسبة المكونة لنمط شخصية الفرد دوراً هاماً في عملية التغيير من حيث القبول أو الرفض.
- **الخوف من المجهول:** غالباً ما لا يفهم الأفراد وكيف يؤثر التغيير فيهم ويعود ذلك إلى عدد من المسببات منها عدم التأكد من ضعف المعلومات عن الأحداث المتصلة بالمستقبل الأمر الذي قد يتسبب في مقاومة التغيير حتى وإن كانوا مدركين لضرورة التغيير.

- **الخوف من الخسارة:** قد يقاوم الأفراد التغيير إذا ما شعروا أنه سيعود عليهم بالسلب اتجاه قيمة ما يعتزون بها فمثلا التغيير في تصميم الوظيفة أو الهيكل التنظيمي أو التكنولوجي قد يجعل أفراد متخوفين من فقدان القوة أو المكانة أو الأجور أو العوائد الإضافية أو حتى وظيفته في بعض الأحيان.
- **ضعف الفهم أو فقدان الثقة:** قد لا يفهم الأفراد الغرض المقصود من وراء التغيير كما قد تعوزهم الثقة في مغزى عملية التغيير فلو كانت خبرة الفرد السابقة مع القائمين بعملية التغيير غير مشجعة فإنه بالتأكيد سوف يقاوم إحداث التغيير (محواس، 2018).

المبحث الثالث: التغيير التنظيمي و إدارة الموارد البشرية

1.3.2 أسس عملية التغيير و دور الموارد البشرية فيها

يعيش العالم اليوم موجة تغيير مستمرة، تختلف درجتها وحدة باختلاف البيئة ومدى تأثيرها وتأثرها، الأمر الذي صار لزاما على مختلف المنظمات أن تسايره وتتداركه. فجوهر عملية التغيير مهما كان نوعه عشوائيا أو مخطط له، استراتيجيا أو وظيفيا، على مستوى المنظمة أو التفاعل بين الفرد والتنظيم، كان يمس نمط العمل الفردي أو العلاقات الشخصية فإنه مرتبط بالدرجة الأولى بسلوك الأفراد وجماعات العمل، لتكون أداة تنفيذ التغيير تطوير القدرات والمهارات الإنسانية، وحل مشكلتها باستمرار وفقا لمتغيرات المحيط الاقتصادية الفنية أو التقنية والتي هدف إلى اكتساب ميزة تنافسية وبالتالي الريادة في السوق (نورية، 2014).

يتم التغيير في الموارد البشرية من خلال سياسات الإحلال مثل النقل والندب بافتراض أن الإحلال سيؤدي إلي تغيير مطلوب في مهارات وسلوكيات العاملين أما بالنسبة لتغيير الجماعات فيتم ذلك من خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل . وتظهر أهمية جماعات العمل في الآتي (رباع، 2018).

1. تعتبر جماعات العمل بمثابة الرابطة التي تشد أجزاء التنظيم لبعضها البعض لأن كل رئيس جماعة هو عضو في جماعة أخرى أعلى.
2. يتم داخل الجماعة تقابل توقعات الأفراد عن المنظمة (وظيفة واجر ..) وتوقعات المنظمة عن الأفراد (أداء عالي ..)، وكلا الطرفين يسأل جماعة العمل أن تقدم له هذه التوقعات أو أن تسهل تقديمها . ويطلق على هذا الوضع (بالعقد النفسي) .وأطراف هذا العقد الأفراد

الذين يودون الإنتماء للمنظمة والمنظمة التي تود جذب هؤلاء الأفراد وكل من الطرفين له توقعات يود الحصول عليها.

3. تعتبر جماعة العمل المصدر الأساسي لتنمية مهارات معينة مثل مهارة القيادة التي لا يمكن تنميتها إلا داخل جماعة تمنح الفرصة لفرد ما أن يمارس نفوذه وتأثيره وتتيح الفرصة لمجموعة من الأفراد أن يتقبلوا هذا النفوذ.

2.3.2 مقومات تعزيز دور الموارد البشرية لإنجاح عملية التغيير

إن الموارد البشرية من أكثر المجالات تأثراً وتأثراً ومن بين أهم الأمور هو تحليل للبيئة الذي ينشط فيها هذا المورد، فنتائج التحليل تعتبر مفتاحاً لصياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية التي تساعد على إدارة عملية التغيير فالوضوح في تصميم الهياكل التنظيمية سوف يؤدي إلى تحديد أهداف المواد البشرية بصورة واضحة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي لتنفيذ التغيير. فالعمل في ظل وجود وتشجيع بناء للمسؤولية في تحليل المشكلات واتخاذ القرار من شأنه أن يزيد من إنجاح عملية التغيير كما أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة مهمة نحو عملية التغيير، لذلك لا بد من تعزيز القيادة عن طريق التحلي بصفات قائد التغيير من مسؤوليات ومهارات تقاس عن طريق إدارة تقييم الأداء بحيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين داخل وخارج المؤسسة مع وجود فهم بحيث أن المورد البشري سيلعب دوراً محورياً في إنجاح عملية الانتقال من وممارسة لماهية تقييم الأداء، مرحلة سابقة التغيير مروراً بمرحلة حدوث التغيير وصولاً إلى المرحلة تالية التغيير (نورية، 2014).

الدراسات السابقة

الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل (الموارد البشرية):

دراسة شلبي (2021)، بعنوان: أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية

في قطاع البنوك الحكومية بمصر

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية
ببنك القاهرة، تم اجراء الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (384) مفردة توزعت على فروع
القاهرة والجيزة وفقا لنسبة عدد الفروع منسوبة للعدد الإجمالي بالمحافظتين ، كشفت النتائج عن وجود
علاقات تأثير معنوية من كفاءة إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرشاقة التنظيمية للبنك من
حيث رشاقة الإجراءات ورشاقة الهيكل التنظيمي، وكذلك فاعلية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل
على الرشاقة التنظيمية للبنك من حيث رشاقة الإجراءات ورشاقة الهيكل التنظيمي وصحة الفرضيات
البحثية التي اختبرتها الدراسة. من اهم ما اوصت به الدراسة وضع وتطوير استراتيجية لادارة للموارد
البشرية تعتمد على معايير الكفاءة والفاعلية بحيث تربط بين أساليب وسياسات الموارد البشرية
وتحقيق اهداف استراتيجية البنك، ان تعتمد إدارة الموارد البشرية بالبنك على مقاييس تطبيقية للكفاءة
والفاعلية ومتابعة الإنجازات المتحققة منها، إجراءات إدارة ان تركز سياسات والموارد البشرية على
مراعاة دعم رشاقة الهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية بالبنك.

دراسة الشهري وبن شحبل (2020)، بعنوان: واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجه نظر الموظفين والموظفات بها بالتعرف على درجة ممارسة تخطيط الموارد البشرية والمعوقات التي تعترضها ومن ثم تقديم مقترحات للتطوير وتحسين تخطيط الموارد البشرية في وزارة التعليم وقد طبقت الدراسة على عينة ممثلة تكونت من (404) موظف وموظفة، واعتمد المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والاستبانة كأداة للدراسة و أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات تخطيط الموارد البشرية تتم بدرجة عالية في وكالة الموارد البشرية من وجهة نظر العينة، فيما جاءت المعوقات بدرجة متوسطة و كان من أبرزها قلة الخبرة التخصصية لمسؤولي تخطيط الموارد البشرية، والتغير المستمر في الهياكل التنظيمية في وزارة التعليم، وأوصت الدراسة بتفعيل دور الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، والعناية بتأهيل وتدريب موظفي وكالة الموارد البشرية للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية ومنها التخطيط، والاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة على المستوى المحلي والدولي لتطبيق أفضل الممارسات في تخطيط الموارد البشرية، كما توصي الدراسة بإجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية باستخدام المنهج النوعي.

دراسة علاء جابر (2015)، بعنوان " واقع ادارة الموارد البشرية وفق النموذج الاوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره"

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية وفق النموذج الاوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة

من الفئة الاشرافية العليا في وزارات ومؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني وهي(وكيل وزارة، وكيل وزارة مساعد، مدير عام) والبالغ (173) موظفا للعام 2013/2014، موزعين على الوزارات والمؤسسات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والبالغ عددها (31) وزارة ومؤسسة، حيث تم توزيع (173) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد(127) استبانة. وقد استخدم الباحث الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما استعان ببرنامج spss للتحليل الاحصائي. وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج كان اهمها:

- واقع ادارة الموارد البشرية وفق النموذج الاوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بمتوسط حسابي (3.252) ووزن نسبي(65.039)، وهو بدرجة متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط التقديرات لواقع ادارة الموارد البشرية وفق النموذج الاوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والعمر.

دراسة (Sabine, Mariya, 2019) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية والمواقف تجاه

التغيير التنظيمي

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين تصور الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية والتزامهم بالتغيير. تكونت العينة من 221 موظفًا في مؤسسة عامة بعد أن خضعت لتغيير تنظيمي.

تم تحليل البيانات من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية، مع الأخذ في الاعتبار ممارسات إدارة الموارد

البشرية كمتنبئين فرديين أو كعامل من الدرجة الثانية لممارسات إدارة الموارد البشرية المتوافقة. تشير

النتائج إلى أن النموذج مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية حقق ملاءمة فائقة ، لكن ممارستين

فقط - التواصل والاستقلالية - كانتا مرتبطتين بالالتزام العاطفي بالتغيير. أظهر النموذج الذي يحتوي

على عامل من الدرجة الثانية لممارسات إدارة الموارد البشرية المتوافقة علاقة إيجابية واضحة مع الالتزام العاطفي والمعياري بالتغيير، وعلاقة سلبية واضحة مع استمرار الالتزام بالتغيير. الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية لدعم التغيير المستمر يساعد المؤسسات على إقناع الموظفين بضرورة وقيمة التغيير.

دراسة بو حديد (2014) بعنوان التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية، والتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية في الجزائر، وإظهار إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجورية "أريس" بباتنة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في تصميم الدراسة، في حين اعتمدت المنهجية النوعية في جمع البيانات من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع مدير المؤسسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجورية "أريس" والبالغ عددهم (287) من جميع المهن الصحية لعام (2013) وكانت عينة الدراسة مدير المؤسسة فقط، وهي العينة القصدية. وخلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجورية "أريس" من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، وعدم وجود قسم خاص بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي باجتماع مدير المؤسسة مع مسؤولي المصالح، وفي بعض الأحيان إشراك بعض العمال، وينعقد هذا الاجتماع كل شهرين في

السنة، والحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، وتفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين وتطوير قدرات الموارد البشرية ومهاراتها وتقييم أداء الموارد البشرية.

دراسة (Saifalislam et all, 2014) بعنوان

"Human Resource Management Practice :Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University"

هدفت الدراسة الى اختبار اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية من حيث الاختيار، والتعيين والتدريب، والتطوير على اداء الجامعات العامة في المملكة الاردنية الهاشمية. كما هدفت الدراسة الى اقتراح توصيات لتطوير اداء الموارد البشرية في هذه الجامعات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العامة في المملكة الاردنية، وقام الباحث بتطوير استبانة بهدف جمع البيانات وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي لتحليلها. وتوصل الباحث ان مستوى ممارسات الموارد البشرية(محاور الدراسة) في هذه الجامعات كان مرتفعا كما توصل الباحث لوجود علاقة ايجابية بين عملية الاختبار والتعيين والتدريب وتخطيط الموارد البشرية وبين اداء هذه الجامعات.

دراسة بعنوان (Elarabi, and Johari 2014) :

The Impact of Human Resources Management on healthcare Quality

هدفت الدراسة الى بحث اثر ممارسة ادارة الموارد البشرية على جودة خدمة الرعاية الصحية، وعلى تحقيق رضا المرضى، اذ تعد ادارة الموارد البشرية في مؤسسة الرعاية الصحية ضرورية لتقديم

الخدمات بشكل فعال وكفؤ، وصولاً إلى شعور المرضى بالرضا عن الخدمات المقدمة لهم. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة، والمنهج النوعي لجمع البيانات من خلال الدوريات الصحية المعروفة محلياً (في ماليزيا)، ودولياً، وكانت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الفعالة يكون لها أثر قوي على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، وعلى تحسن أداء القوى العاملة في المستشفيات. وأوصت الدراسة إلى الحاجة الماسة لقياس أداء مديري دوائر الموارد البشرية في المستشفيات قبل البدء بعملية تطوير الأداء، ومواصلة العمل على التطوير وتدريب القوى العاملة في المستشفيات.

الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع (التغيير التنظيمي):

دراسة عوض (2021)، بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في

فلسطين

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية ومن أجل تحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من 26 فقرة وتطبيقها على عينة قوامها 132 موظفاً من موظفي دوائر الضريبة في محافظات شمال الضفة الغربية، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية العمدية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير في الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا وأنماط الاتصال والهيكل التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية، وتوصي الباحثة بزيادة الاهتمام بالموارد البشرية في دوائر الضريبة وإيجاد ظروف عمل وطرق تسهم في تحقيق مستوى أداء أفضل والمحافظة عليها.

دراسة ظاهر وجمال (2020)، بعنوان: دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار علاقة وتأثير التغيير التنظيمي كمتغير مستقل في الأداء الاستراتيجي كمتغير مستجيب، في هيئة السياحة (مدينة بغداد)، ومن ثم محاولة الخروج بجملة توصيات تسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للهيئة. فاعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي، اذ شملت جميع مديرات الهيئة، وجمعت بياناتها من (98) مستجيبا يمثلون عينة الدراسة بشكل حصري وشامل لمجتمع الدراسة، اذ تمثلت عينة الدراسة بـ(المديرين العامين، ومعاونو المديرين العامين، رؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب) باعتماد الاستبانة التي تضمنت (41) فقرة قيست بها المتغيرات المبحوثة في هيئة السياحة، واستعين بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها. واعتمد البحث برنامج (Spss)، اما أبرز نتائج الدراسة التي اظهرت صحة الفرضيات فتجسدت بتأثير التغيير التنظيمي بشكل مباشر في الأداء الاستراتيجي، ومنها استنتجت الدراسة بأن التغيير التنظيمي يؤثر في الأداء الاستراتيجي بشكل مباشر، وخرجت الدراسة بجملة توصيات من أهمها استثمار العلاقة التبادلية والترابطية بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي السياحي.

دراسة العمري (2017)، بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، بالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض والبالغ عددهم (368) موظفا. واستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي والميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة مصدر معلوماتها الأولى.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية). وأخيرا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة أبعاد التميز التنظيمي وفق الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من شأنها العمل على إيجاد بيئة تعمل على التغيير للوصول إلى التميز التنظيمي.

دراسة ناجي والطائي (2015)، بعنوان: دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي

يهدف إلى معرفة دور التغيير التنظيمي عبر ابعاده (التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، ثقافة المنظمة) في النجاح الاستراتيجي عبر مكوناته (استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ابداع، رضا الزبون)، وذلك من خلال فرضيتين رئيسيتين، تفرعت عنها ثمان فرضيات فرعية لمعرفة العلاقة والأثر بين متغيري البحث عبر عدد من الوسائل الإحصائية، واستخدمت الاستبانة التي أخضعت لاختباري الصدق والثبات كأداة لقياس وجمع البيانات من عينة البحث والتي وزعت على (49) موظفا، وطبقت على مجتمع البحث المتمثل بالمديرين ومعاونيهم و رؤساء الأقسام في المنظمة المبحوثة (مركز البحث والتطوير النفطي) وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها: سجلت النتائج الإحصائية إن جميع علاقات الارتباط بين ابعاد التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك علاقات التأثير كانت جميعها ذا دلالة معنوية. مما يشير إلى أهمية دور التغيير التنظيمي في التأثير في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات،

واختتمت الدراسة بمجموعه من التوصيات كان من أهمها: زيادة الاهتمام بالتدريب من خلال الدورات التدريبية خارج المركز ووضع برنامج تدريبي مختص بالعاملين لتشجيعهم على تبني عملية التغيير ، واستخدام التكنولوجيا الحديثة المتمثلة بالحوسبة الالكترونية بشكل اكثر فعالية داخل المنظمة المبحوثة الامر الذي يسهم في تحقيق ابعاد النجاح الاستراتيجي .

الدراسات المرتبطة بالعلاقة بين الموارد البشرية والتغيير التنظيمي:

دراسة سليمان وآخرون (2021)، بعنوان: الدور الوسيط للتغيير التنظيمي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتغيير التنظيمي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في ولاية الخرطوم، بالتطبيق على عينة تمثل المديرين العموميين ومديري الإدارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة في قطاع الخدمات السوداني بمدينة الخرطوم والبالغ عددهم (147) مديراً، واستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي لجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة. وتلخصت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: هل هناك علاقة بين أدوار إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في وجود التغيير التنظيمي كمتغير وسيط بالشركات العاملة في القطاع الخدمي السوداني؟. واختبرت الدراسة عدة فرضيات رئيسية أهمها: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، التنافس الوظيفي) والتميز المؤسسي (القيادة، الموارد، العمليات، نتائج الموارد البشرية) بوجود التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، مقاومة التغيير) كمتغير وسيط في المؤسسات الخدمية السودانية. بينما تجسدت اهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج في: ارتفاع مستوى توافر أدوار إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

المبحوثة وأبعاد التميز المؤسسي والتغيير التنظيمي، وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الموارد البشرية (دور التنافس الوظيفي، ودور الخبير الإداري) والتميز المؤسسي، وعدم وجود علاقة بين بعد (دور الشريك الإستراتيجي) والتميز المؤسسي، وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الموارد البشرية متمثلة في بعد (دور التنافس الوظيفي) والتغيير التنظيمي، وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التغيير التنظيمي (الثقافة التنظيمية) والتميز المؤسسي، أي أن مستوى قبول جميع الفرضيات جزئي، وتوسط التغيير التنظيمي كذلك للعلاقة بين أدوار إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي من خلال جميع أبعاد المتغير الوسيط جزئياً. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات تساعد في تنمية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة الرقاد (2017)، بعنوان: مدخل دور ادارة الموارد البشرية واثره في ادارة التغيير التنظيمي

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدخل دور ادارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (الدور التنفيذي، والدور الاستراتيجي، والدور الاستشاري) واثره في ادارة التغيير التنظيمي لدى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (110) موظفاً ادارياً، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر دور ادارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي . وأظهرت النتائج وجود أثر لدور الموارد البشرية المتمثلة بـ (الدور التنفيذي، والدور الاستراتيجي، والدور الاستشاري) في إدارة التغيير التنظيمي، كما وأظهرت النتائج عدم وجود أثر للدور الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي وأوصى الباحث ضرورة تغيير ثقافة العمل لتحقيق

الالتزام التنظيمي وخاصة في فترة التغيير التي تعيشه المؤسسة، والذي من خلاله تستطيع المؤسسة تحديد الثقافة الأفضل التي يمكن أن تتكيف بها مع التغييرات .

دراسة كحول (2017) بعنوان: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي, دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة توصلنا إلى استخلاص من النتائج التالية فمن خلال البيانات الشخصية نرى أن اغلب الموظفين هو ذكور تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 4 سنة و أن اغلبهم أصحاب المستوى العالي و دراسات عليا حيث ان اغلبهم يتميزون بخبرة علمية تفوق 16 سنة . وتوصلت الدراسة إلى أن اغلب الموظفين بان المؤسسة تكتسب القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية ، والمؤسسة تمتلك الكفاءات البشرية لتحقيق المتغيرات، والمؤسسة لا تسهر على خلق ثقافة التغيير بين الموظفين، وتتبع المؤسسة طرق عديدة للتكوين من أجل دافعية الأفراد ، وتتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للموظفين من أجل دافعية تكوينهم، وتوصي الباحثة بوضع الكفاءات والإطارات في المكان المناسب، وكثرة الدورات التكوينية الحديثة، واقتناء التكنولوجيا الحديثة واستعمالها و مسابقتها للتطورات الحاصلة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

1.3 مقدمة

تتأول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة، ومن ثم الإجابة على الأسئلة المتعلقة بأهداف الدراسة وفحص فرضيات الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية ومدرائهم في البنوك العاملة في الضفة الغربية والبالغ عددهم (293) موظف وموظفة.

4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث تم توزيع الاستبيان وتم استرداد (79) استبيان صالحة للتحليل. وبالتالي بلغ حجم عينة الدراسة 79 موظف وموظفة بنسبة (26.9%) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (293) موظف وموظفة في قسم إدارة الموارد البشرية والمدراء في البنوك العاملة في الضفة الغربية، والجدول التالي يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والديمغرافية:

جدول(1.3): خصائص عينة الدراسة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
فئة البنك	تجاري	60	75.9
	إسلامي	19	24.1
	المجموع	79	100
نوع البنك	محلي	72	91.1
	وافد	7	8.9
	المجموع	79	100
الجنس	ذكر	49	62.0
	أنثى	30	38.0
	المجموع	79	100
	مدير ونائب مدير	13	16.5
	رئيس قسم	8	10.1
	موظف	58	73.4
	المجموع	79	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	10.1
	5 إلى أقل من 10 سنوات	25	31.6
	أكثر من 10 سنوات	46	58.3

100	79	المجموع	
-----	----	---------	--

5.3 أداة الدراسة

تم بناء الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة من أجل صياغة فقرات الاستبانة لدراسة دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية، حيث تكونت هذه الأداة من 63 فقرة مقسمة على محورين كما يلي:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية وتضم الأبعاد الآتية: (الدور التنفيذي، الدور الاستراتيجي، الدور الاستشاري).

المحور الثاني: التغيير التنظيمي ويضم الأبعاد الآتية: (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية، تغيير المهام والأنشطة ومهارات الأفراد).

وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان على النحو التالي: (موافقة بدرجة قليلة جدا = 1)، (موافقة بدرجة قليلة = 2)، (موافقة بدرجة متوسطة = 3)، (موافقة بدرجة كبيرة = 4)، (موافقة بدرجة كبيرة جدا = 5)، على المقياس ذو التدرج الخماسي من (1-5).

6.3 ثبات الأداة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس و تناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في نفس الظروف. لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وذلك على أدوات عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم(2.3): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.932	10	الدور التنفيذي
0.945	7	الدور الاستراتيجي
0.910	9	الدور الاستشاري
0.971	26	إدارة الموارد البشرية
0.959	8	التغيير الاستراتيجي
0.911	7	التغيير التكنولوجي
0.924	7	تغيير الهيكل التنظيمي
0.895	8	تغيير الثقافة التنظيمية
0.930	7	تغيير المهام والأنشطة ومهارات الافراد
0.977	37	التغيير التنظيمي
0.986	63	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (2.3)، تراوحت قيم معاملات الثبات من (0.895-0.977)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.986)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 98% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

7.3 صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبيانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تندرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور.

الجدول رقم (3.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
إدارة المورد البشرية			
الدور التنفيذي (إصدار وتنفيذ الأوامر لإنجاز الأهداف)			
1.	تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم خطط تتعلق بأهداف البنك الأساسية.	0.68	0.00
2.	يستخدم البنك قواعد بيانات الموارد البشرية في عملية التخطيط بكافة مستوياتها.	0.57	0.00
3.	تخطيط وتأمين احتياجات البنك من الموارد البشرية اللازمة.	0.64	0.00
4.	تقوم إدارة الموارد البشرية بدمج الوظائف ذات الطبيعة الواحدة المتقاربة داخل البنك .	0.49	0.00
5.	تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق رؤية البنك .	0.65	0.00
6.	تساهم إدارة الموارد البشرية على قبول التغيير داخل البنك.	0.81	0.00
7.	تقوم إدارة الموارد البشرية بتتقيف الموظفين العاملين في البنك بأي تعديلات خاصة	0.76	0.00

		بهم .	
0.00	0.65	تطبيق أحكام كافة القوانين والأنظمة ذات العلاقة بالموظفين والمستخدمين واقتراح التوصيات المتعلقة بتطويرها .	8.
0.19	0.13	يتم إعداد وتنفيذ خطط التدريب العملي بما يتوافق مع احتياجات البنك .	9.
0.00	0.67	يتم إعداد وتنفيذ خطط التأهيل العلمي بما يتوافق مع احتياجات البنك .	10.
الدور الاستراتيجي (تفعيل التخطيط الاستراتيجي في البنك وضمان توافقه مع استراتيجية البنك)			
0.00	0.75	يوجد توافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في البنك	11.
0.00	0.57	تساهم دائرة الموارد البشرية في صياغة رسالة البنك بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن البنوك الأخرى	12.
0.00	0.74	تساهم إدارة الموارد البشرية في صياغة رؤية البنك بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن البنوك الأخرى	13.
0.00	0.79	تقوم البنوك بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها .	14.
0.00	0.64	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحليل الثقافة التنظيمية للبنك للتحقق من مدى توافقتها مع المتطلبات الاستراتيجية .	15.
0.00	0.70	تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من تلك النتائج	16.
0.00	0.66	تسعى البنوك من خلال رسالتها إلى خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى	17.
الدور الاستشاري (وهو علاقات إدارة الموارد البشرية مع الدوائر الأخرى وتقديم الدعم والمساعدة لأصحاب القرار)			
0.00	0.81	تقوم إدارة الموارد البشرية بالدور الاستشاري لقيادة البنوك	18.
0.00	0.71	تقدم إدارة الموارد البشرية في البنوك معلومات ذات قيمة الى باقي ادارات البنوك عندما يطلب منها	19.
0.00	0.86	تقوم ادارة الموارد البشرية في البنوك بعمل تقارير عن الموظفين لتقييم الأداء لتسهيل عملية اتخاذ القرار	20.
0.00	0.75	يرفع تقارير عن اداء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بالقوى البشرية الى الإدارة العليا	21.
0.00	0.68	تقوم ادارة الموارد البشرية على عمل تحليل وظيفي بالوظائف العاملة داخل البنك .	22.
0.00	0.75	تستخدم البنوك نظام اتصال فعال لربط جميع المستويات الادارية مع دائرة الموارد البشرية لتقاسم المعرفة .	23.
0.00	0.71	تعلم إدارة الموارد البشرية على اختيار الكادر الوظيفي للموظفين على أسس مهنية	24.

		من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات .. الخ .	
0.00	0.68	إعداد الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية واقتراح السياسات الخاصة بها ومتابعة تنفيذ المعتمد منها.	.25
0.00	0.65	المساعدة في تنفيذ إجراءات صرف مستحقات للموظفين .	.26
التغيير التنظيمي			
التغيير الاستراتيجي (وهو التغيير في استراتيجيات واهداف البنك)			
0.00	0.67	معرفة اهداف البنوك وغاياتها وتوجيهاتها الاستراتيجية	.27
0.00	0.73	معرفة الرصيد المتوفر من موارد البنوك ومقوماتها المادية والبشرية والتقنية ومدى استغلالها	.28
0.00	0.73	معرفة الظروف والاطوار الخارجية المحيطة بالبنوك	.29
0.00	0.81	تحديد نقاط القوة في البنوك وتطويرها وتمييزها	.30
0.00	0.71	معرفة الفرص في البيئة والاعداد لاستثمارها بمصادر قوة العوامل الداخلية	.31
0.00	0.86	تشخيص ورصد ومعرفة دقيقة للمتغيرات المحيطة	.32
0.00	0.81	تقديم اساس أو معايير واضحة لتخفيض موارد البنوك	.33
0.00	0.70	الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية التغيير الاستراتيجي	.34
التغيير التكنولوجي (وهو التغيير في المعلومات والاتصالات والتقنيات)			
0.00	0.73	توفر البنك أجهزة حاسوب مناسبة لإنجاز العمل المطلوب	.35
0.00	0.67	يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا داخل البنوك	.36
0.00	0.73	تناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الموظفين	.37
0.00	0.79	تشجع إدارة البنك على استخدام نظم الاتصالات المختلفة	.38
0.00	0.81	يوفر البنك البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام أنظمة الاتصال الحديثة	.39
0.00	0.71	تهتم ادارة البنك بما يقترحه الموظفين من آراء حول استخدامات التكنولوجيا	.40
0.00	0.10	يتم تغيير وسائل تقديم الخدمة للعملاء من خلال أحدث الأساليب التكنولوجية	.41
تغيير الهيكل التنظيمي (وهو التغيير في التقسيمات الادارية)			
0.00	0.79	يتم تغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث اقسام او وظائف جديدة	.42
0.00	0.69	يتم تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل	.43
0.00	0.81	يتم احداث تغيير دوري في الوحدات الادارية	.44
0.00	0.70	يتم دمج الوحدات الادارية عند الضرورة	.45
0.00	0.67	يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمؤوسين	.46
0.00	0.55	يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام الموظفين بالبنوك	.47
0.00	0.54	يتصف الهيكل التنظيمي في البنوك بالمرونة	.48

تغيير الثقافة التنظيمية (وهو التغيير بالقيم والمعتقدات)		
0.00	0.73	يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة المؤسسة في العمل
0.00	0.79	يتم تغيير ثقافة البنوك وفقا للتغييرات الحاصلة في اهداف العمل
0.00	0.81	يتم تغيير ثقافة العمل وفقا لثقافة المجتمع السائدة
0.00	0.71	يتم تغيير ثقافة العمل وفقا لمصلحة العميل
0.00	0.10	تناسب الوظيفة التي تشغلها مع المؤهلات العلمية
0.00	0.81	تعمل البنوك على وضع نظام تحفيزي للموظفين
0.00	0.70	يوجد صعوبة في الوصول إلى المدير لتقديم اقتراحات
0.00	0.67	توفر البنوك مناخ ملائم للإبداع والتفكير
تغيير المهام والأنشطة ومهارات الأفراد (وهو تغيير نوع الأنشطة والمهام)		
0.00	0.58	يسعى الموظفون إلى تحسين مهاراتهم وسلوكياتهم بالعمل
0.00	0.56	تتم عملية الترقية بناء على العمل الجيد للموظفين
0.00	0.51	تتم عملية تقييم أداء الموظفين بناء على اسس ومرجعيات محددة
0.00	0.68	تقدم البنوك حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على الابداع
0.00	0.51	تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل
0.00	0.57	الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل
0.00	0.59	الإدارة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون

من خلال الجدول (3.3) يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة المعنوية أقل

من 0.05) بين جميع فقرات الدراسة الدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه عند معامل ارتباط 50% فما فوق .

8.3 خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة عبر بريد البنوك التي تم استهدافها وذلك بعد الحصول على تسهيل المهمة الموجه إلى تلك البنوك وهناك (3) بنوك رفضت تطبيق الاستبانة.

2. قام العاملون في قسم إدارة الموارد البشرية والمدراء في البنوك العاملة في الضفة الغربية بتعبئة الاستبيان بعد ما تم تعميمها على البنوك وبعد استلام الردود بلغ عدد الردود 79 استبانة صالحة للتحليل.

3. إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS

9.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: إدارة الموارد البشرية وتضم الأبعاد الآتية: (الدور التنفيذي، الدور الاستراتيجي، الدور الاستشاري).

المتغير التابع: التغيير التنظيمي ويضم الأبعاد الآتية: (التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية، تغيير المهام والأنشطة ومهارات الأفراد).

10.3 المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات والتي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (بدرجة منخفضة جدا=1 إلى بدرجة مرتفعة جدا=5). وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا

واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام معادلة الثبات-كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات المستقلة التابعة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

11.3 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزاننا لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج = 4/5 = 0.8، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (4.3) يوضح ذلك:

جدول رقم (4.3): مفتاح التصحيح الخماسي

المتوسط الحسابي	المستوى
أقل من 1.8	منخفضة جداً
1.8- أقل من 2.6	منخفضة
2.6- أقل من 3.4	متوسطة
3.4- أقل من 4.2	مرتفعة
4.2-5	مرتفعة جداً

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل لها بعد إجراء التحليل الإحصائي

لبينات الدراسة.

1.4 تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول: ما مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في

الضفة الغربية؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة

المتعلقة بمستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية.

الجدول رقم(1.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة

بمستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية
متوسطة	0.86	3.04	الدور التنفيذي
متوسطة	1.16	3.07	الدور الاستراتيجي
متوسطة	1.04	3.25	الدور الاستشاري
متوسطة	0.97	3.12	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (1.4) بأن الدرجة الكلية لمستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية متوسط حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية (3.12) والانحراف المعياري (0.97).

وكانت أعلى مجالات إدارة الموارد البشرية الدور الاستشاري بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.04)، يليها الدور الاستراتيجي بوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.16)، ثم المجال الدور التنفيذي بوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.86).

أولاً الدور التنفيذي

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال الدور التنفيذي:

جدول رقم (2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال الدور التنفيذي.

رقم	الدور التنفيذي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يتم إعداد وتنفيذ خطط التأهيل العلمي بما يتوافق مع احتياجات البنك.	3.71	0.84	مرتفعة
2.	تقوم إدارة الموارد البشرية بدمج الوظائف ذات الطبيعة الواحدة المتقاربة داخل البنك .	3.56	0.95	متوسطة
3.	يتم إعداد وتنفيذ خطط التدريب العملي بما يتوافق مع احتياجات البنك.	3.35	0.69	متوسطة
4.	تطبيق أحكام كافة القوانين والأنظمة ذات العلاقة بالموظفين والمستخدمين واقتراح التوصيات المتعلقة بتطويرها .	3.29	1.08	متوسطة
5.	تخطيط وتأمين احتياجات البنك من الموارد البشرية اللازمة.	3.16	1.11	متوسطة

متوسطة	1.25	3.12	تقوم ادارة الموارد البشرية بتثقيف الموظفين العاملين في البنك بأى تعديلات خاصة بهم .	6.
متوسطة	1.24	3.03	تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق رؤية البنك .	7.
متوسطة	1.28	2.75	تساهم ادارة الموارد البشرية على قبول التغيير داخل البنك.	8.
متوسطة	1.01	2.74	تقوم ادارة الموارد البشرية بتصميم خطط تتعلق بأهداف البنك الأساسية.	9.
متوسطة	1.28	2.65	يستخدم البنك قواعد بيانات الموارد البشرية في عملية التخطيط بكافة مستوياتها.	10.
متوسطة	0.86	3.04	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول الدور التنفيذي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن آراء المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.04) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.86) مما يدل على أن مستوى الدور التنفيذي في البنوك العاملة في الضفة الغربية متوسط.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتم إعداد وتنفيذ خطط التأهيل العلمي بما يتوافق مع احتياجات البنك) بمتوسط حسابي مقداره (3.71) وانحراف معياري مقداره (0.84)، ثم الفقرة (تقوم إدارة الموارد البشرية بدمج الوظائف ذات الطبيعة الواحدة المتقاربة داخل البنك) بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وانحراف معياري مقداره (0.95)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يستخدم البنك قواعد بيانات الموارد البشرية في عملية التخطيط بكافة مستوياتها) بمتوسط حسابي مقداره (2.65) وانحراف معياري مقداره (1.28).

ثانياً الدور الاستراتيجي

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال الدور الاستراتيجي:

جدول رقم(3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال الدور الاستراتيجي.

رقم	الدور الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تقوم البنوك بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والتنوع في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها.	3.25	1.36	متوسطة
2.	تسعى البنوك من خلال رسالتها إلى خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى	3.22	1.39	متوسطة
3.	تساهم إدارة الموارد البشرية في صياغة رؤية البنك بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن البنوك الأخرى	3.17	1.44	متوسطة
4.	تساهم دائرة الموارد البشرية في صياغة رسالة البنك بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن البنوك الأخرى	3.11	1.09	متوسطة
5.	تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من تلك النتائج	3.07	1.41	متوسطة
6.	يوجد توافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في البنك	2.86	1.17	متوسطة
7.	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحليل الثقافة التنظيمية للبنك للتحقق من مدى توافقها مع المتطلبات الاستراتيجية.	2.82	1.44	متوسطة
الدرجة الكلية		3.07	1.16	متوسطة

يوضح الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة تقيس آراء

ووجهات نظر المبحوثين حول الدور الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي،

وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن آراء المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية (3.07) والانحراف المعياري الكلي مقداره (1.16) مما يدل على أن مستوى الدور الاستراتيجي في البنوك العاملة في الضفة الغربية متوسط.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تقوم البنوك بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والتنوع في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (1.36)، ثم الفقرة (تسعى البنوك من خلال رسالتها إلى خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى) بمتوسط حسابي مقداره (3.22) وانحراف معياري مقداره (1.39)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تعمل إدارة الموارد البشرية على تحليل الثقافة التنظيمية للبنك للتحقق من مدى توافقها مع المتطلبات الاستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (1.44).

ثالثاً الدور الاستشاري

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال الدور الاستشاري:

جدول رقم(4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال الدور الاستشاري.

رقم	الدور الاستشاري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	المساعدة في تنفيذ إجراءات صرف مستحقات للموظفين .	3.64	1.26	متوسطة
2.	تعلم إدارة الموارد البشرية على اختيار الكادر الوظيفي للموظفين على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات .. الخ .	3.59	1.32	متوسطة

متوسطة	1.41	3.39	يرفع تقارير عن اداء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بالقوى البشرية الى الإدارة العليا	3.
متوسطة	1.59	3.31	تقوم ادارة الموارد البشرية في البنوك بعمل تقارير عن الموظفين لتقييم الأداء لتسهيل عملية اتخاذ القرار	4.
متوسطة	1.47	3.29	تقوم ادارة الموارد البشرية على عمل تحليل وظيفي بالوظائف العاملة داخل البنك .	5.
متوسطة	1.02	3.27	تقوم ادارة الموارد البشرية بالدور الاستشاري لقيادة البنوك	6.
متوسطة	1.16	3.21	إعداد الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية واقتراح السياسات الخاصة بها ومتابعة تنفيذ المعتمد منها.	7.
متوسطة	1.25	3.11	تستخدم البنوك نظام اتصال فعال لربط جميع المستويات الادارية مع دائرة الموارد البشرية لتقاسم المعرفة .	8.
متوسطة	1.34	2.51	تقدم ادارة الموارد البشرية في البنوك معلومات ذات قيمة الى باقي ادارات البنوك عندما يطلب منها	9.
متوسطة	1.04	3.25	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول الدور الاستشاري مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن آراء المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.25) والانحراف المعياري الكلي مقداره (1.04) مما يدل على أن مستوى الدور الاستشاري في البنوك العاملة في الضفة الغربية متوسط.

ورببت فقرات الأداة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (المساعدة في تنفيذ إجراءات صرف مستحقات للموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري مقداره (1.26)، ثم الفقرة (تعلم إدارة الموارد البشرية على اختيار الكادر الوظيفي للموظفين على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات .. الخ) بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وانحراف معياري مقداره (1.32)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تقدم

ادارة الموارد البشرية في البنوك معلومات ذات قيمة الى باقي ادارات البنوك عندما يطلب منها) بمتوسط حسابي مقداره (2.51) وانحراف معياري مقداره (1.34).

1.2.4 نتائج السؤال الثاني: ما مستوى التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في

الضفة الغربية؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة لمستوى التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية.

الجدول رقم(5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بمستوى التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية
متوسطة	1.04	3.41	التغيير الاستراتيجي
متوسطة	1.02	3.53	التغيير التكنولوجي
متوسطة	1.01	3.23	تغيير الهيكل التنظيمي
متوسطة	1.11	3.14	تغيير الثقافة التنظيمية
متوسطة	1.33	2.75	تغيير المهام والانشطة ومهارات الافراد
متوسطة	0.98	3.21	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (5.4) بأن الدرجة الكلية لمستوى التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية متوسطة حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية (3.21) والانحراف المعياري(0.98).

وكانت أعلى مجالات التغيير التنظيمي التغيير التكنولوجي بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.98)، يليها التغيير الاستراتيجي بوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.04)، ثم تغيير الهيكل التنظيمي بوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.01)، ثم تغيير الثقافة التنظيمية بوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.11) وأخيراً تغيير المهام والانشطة ومهارات الافراد بوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.33).

أولاً : التغيير الاستراتيجي

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال التغيير الاستراتيجي:

جدول رقم (6.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال التغيير الاستراتيجي

رقم	التغيير الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية التغيير الاستراتيجي	3.67	1.32	متوسطة
2.	معرفة الفرص في البيئة والاعداد لاستثمارها بمصادر قوة العوامل الداخلية	3.62	1.25	متوسطة
3.	تقديم اساس أو معايير واضحة لتخفيض موارد البنوك	3.44	1.18	متوسطة
4.	تشخيص ورصد ومعرفة دقيقة للمتغيرات المحيطة	3.39	1.12	متوسطة
5.	معرفة اهداف البنوك وغاياتها وتوجيهاتها الاستراتيجية	3.37	0.99	متوسطة
6.	معرفة الرصيد المتوفر من موارد البنوك ومقوماتها المادية والبشرية والتقنية ومدى استغلالها	3.35	0.92	متوسطة
7.	معرفة الظروف والاوزاع الخارجية المحيطة بالبنوك	3.32	1.31	متوسطة
8.	تحديد نقاط القوة في البنوك وتطويرها وتمييزها	3.01	1.27	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.41	1.04	متوسطة

يوضح الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول التغيير الاستراتيجي مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن آراء المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.41) والانحراف المعياري الكلي مقداره (1.04) مما يدل على أن مستوى التغيير الاستراتيجي في البنوك العاملة في الضفة الغربية متوسط.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية التغيير الاستراتيجي) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (1.32)، تليها الفقرة (معرفة الفرص في البيئة والاعداد لاستثمارها بمصادر قوة العوامل الداخلية) بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وانحراف معياري مقداره (1.25) في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تحديد نقاط القوة في البنوك وتطويرها وتنميتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.01) وانحراف معياري مقداره (1.27).

ثانياً : التغيير التكنولوجي

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال التغيير التكنولوجي:

جدول رقم(7.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال التغيير التكنولوجي.

رقم	التغيير التكنولوجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	توفر البنك أجهزة حاسوب مناسبة لإنجاز العمل المطلوب	4.02	1.21	مرتفعة
2.	يوفر البنك البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام انظمة الاتصال	3.54	0.97	متوسطة

			الحديثة	
متوسطة	1.33	3.53	تشجع إدارة البنك على استخدام نظم الاتصالات المختلفة	3.
متوسطة	1.17	3.48	تتناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الموظفين	4.
متوسطة	1.02	3.48	يتم تغيير وسائل تقديم الخدمة للعملاء من خلال أحدث الأساليب التكنولوجية	5.
متوسطة	1.41	3.44	يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا داخل البنوك	6.
متوسطة	1.65	3.24	تهتم ادارة البنك بما يقترحه الموظفين من آراء حول استخدامات التكنولوجيا	7.
متوسطة	1.02	3.53	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول التغيير التكنولوجي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن آراء المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.53) والانحراف المعياري الكلي مقداره (1.02) مما يدل على أن مستوى التغيير التكنولوجي في البنوك العاملة في الضفة الغربية متوسط.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (توفر البنك أجهزة حاسوب مناسبة لإنجاز العمل المطلوب) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (1.21)، ثم الفقرة (يوفر البنك البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام أنظمة الاتصال الحديثة) بمتوسط حسابي مقداره (3.54) وانحراف معياري مقداره (0.97)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تهتم ادارة البنك بما يقترحه الموظفين من آراء حول استخدامات التكنولوجيا) بمتوسط حسابي مقداره (3.24) وانحراف معياري مقداره (1.65).

ثالثاً : تغيير الهيكل التنظيمي

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال تغيير الهيكل

التنظيمي:

جدول رقم(8.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال تغيير الهيكل التنظيمي.

رقم	تغيير الهيكل التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يتم دمج الوحدات الإدارية عند الضرورة	3.45	0.97	متوسطة
2.	يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	3.37	1.24	متوسطة
3.	يتم تغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث اقسام او وظائف جديدة	3.35	0.93	متوسطة
4.	يتم تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل	3.29	1.05	متوسطة
5.	يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام الموظفين بالبنوك	3.29	1.31	متوسطة
6.	يتصف الهيكل التنظيمي في البنوك بالمرونة	3.02	1.34	متوسطة
7.	يتم احداث تغيير دوري في الوحدات الإدارية	2.82	1.57	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.23	1.01	متوسطة

يوضح الجدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة تقيس آراء

ووجهات نظر المبحوثين حول التغيير الهيكل التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط

الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن آراء المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.23) والانحراف المعياري الكلي مقداره (1.01) مما يدل على

أن مستوى التغيير الهيكل التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية متوسط.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يتم دمج الوحدات الإدارية عند الضرورة) بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وانحراف معياري مقداره (0.97)، ثم الفقرة (يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين) بمتوسط حسابي مقداره (3.37) وانحراف معياري مقداره (1.24)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم أحداث تغيير دوري في الوحدات الإدارية) بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (1.57).

رابعاً : تغيير الثقافة التنظيمية

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال تغيير الثقافة

التنظيمية:

جدول رقم(9.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال تغيير الثقافة التنظيمية.

رقم	تغيير الثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يتم تغيير ثقافة العمل وفقاً لمصلحة العميل	3.39	1.57	متوسطة
2.	يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة المؤسسة في العمل	3.37	1.06	متوسطة
3.	تتناسب الوظيفة التي تشغلها مع المؤهلات العلمية	3.34	1.57	متوسطة
4.	يتم تغيير ثقافة البنوك وفقاً للتغييرات الحاصلة في أهداف العمل	3.22	1.75	متوسطة
5.	يتم تغيير ثقافة العمل وفقاً لثقافة المجتمع السائدة	3.18	1.53	متوسطة
6.	توفر البنوك مناخاً ملائماً للإبداع والتفكير	3.15	1.51	متوسطة
7.	يوجد صعوبة في الوصول إلى المدير لتقديم اقتراحات	2.92	1.16	متوسطة
8.	تعمل البنوك على وضع نظام تحفيزي للموظفين	2.58	1.29	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.14	1.11	متوسطة

يوضح الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول التغيير الثقافية التنظيمية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن آراء المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.14) والانحراف المعياري الكلي مقداره (1.11) مما يدل على أن مستوى التغيير الثقافية التنظيمية في البنوك العاملة في الضفة الغربية متوسط.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يتم تغيير ثقافة العمل وفقا لمصلحة العميل) بمتوسط حسابي مقداره (3.39) وانحراف معياري مقداره (1.57)، ثم الفقرة (يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة المؤسسة في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.37) وانحراف معياري مقداره (1.06)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تعمل البنوك على وضع نظام تحفيزي للموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مقداره (1.29).

خامسا : تغيير المهام والانشطة ومهارات الافراد

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال تغيير المهام

والانشطة ومهارات الافراد:

جدول رقم(10.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال تغيير المهام والانشطة ومهارات الافراد.

رقم	تغيير المهام والانشطة ومهارات الافراد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يسعى الموظفون إلى تحسين مهاراتهم وسلوكياتهم بالعمل	3.11	0.82	متوسطة
2.	تتم عملية الترقية بناء على العمل الجيد للموظفين	2.95	1.66	متوسطة
3.	تتم عملية تقييم أداء الموظفين بناء على اسس ومرجعيات محددة	2.92	1.56	متوسطة
4.	تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل	2.87	1.56	متوسطة
5.	تقدم البنوك حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على الابداع	2.74	1.79	متوسطة
6.	الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل	2.51	1.54	متوسطة
7.	الإدارة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون	2.51	1.54	متوسطة
الدرجة الكلية		2.75	1.33	متوسطة

يوضح الجدول (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة تقيس آراء ووجهات نظر الباحثين حول التغيير المهام والانشطة ومهارات الافراد مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن آراء الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.75) والانحراف المعياري الكلي مقداره (1.33) مما يدل على أن مستوى التغيير المهام والانشطة ومهارات الافراد في البنوك العاملة في الضفة الغربية متوسط.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يسعى الموظفون إلى تحسين مهاراتهم وسلوكياتهم بالعمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.11) وانحراف معياري مقداره (0.82)، ثم الفقرة (تتم عملية الترقية بناء على العمل الجيد

للموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (2.95) وانحراف معياري مقداره (1.66)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (الإدارة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون) بمتوسط حسابي مقداره (2.51) وانحراف معياري مقداره (1.54).

1.3.4 السؤال الثالث: ما دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي داخل البنوك العاملة في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية كما هو موضح في الجدول (11.4).

جدول رقم (11.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
التغيير الاستراتيجي	0.967	0.000
التغيير التكنولوجي	0.900	0.000
تغيير الهيكل التنظيمي	0.851	0.000
تغيير الثقافة التنظيمية	0.884	0.000
تغيير المهام والأنشطة ومهارات الافراد	0.663	0.000
التغيير التنظيمي	0.946	0.000

يلاحظ من الجدول (11.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.946)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، ما يعني وجود دور لإدارة الموارد البشرية في

التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية، وعليه فإن هناك دور إيجابي قوي لإدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية.

1.4.4 السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في

الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: فئة البنك، نوع البنك، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة؟

أولاً : فئة البنك.

الجدول (12.4) يبين درجات الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار

ت للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في

التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير فئة البنك.

الجدول رقم(12.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للعينتين

المستقلتين لمحاور إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في

البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير فئة البنك.

المجال	فئة البنك	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبارات	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	تجاري	60	3.2309	0.97231	1.720	77	0.089
	إسلامي	19	2.7935	0.94464			
التغيير التنظيمي	تجاري	60	3.2851	0.96034	1.154	77	0.252
	إسلامي	19	2.9865	1.05230			
الدرجة الكلية	تجاري	60	3.2580	0.95175	1.454	77	0.150
	إسلامي	19	2.8900	0.99158			

يتضح من الجدول (12.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير فئة البنك, عند الدرجة الكلية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.150) وهي أكبر من 0.05.

يتضح من الجدول (12.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير فئة البنك, حيث بلغ مستوى الدلالة (0.089) وهي أكبر من 0.05.

يتضح من الجدول (12.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير فئة البنك، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.252) وهي أكبر من 0.05.

ثانياً : نوع البنك.

الجدول (13.4) يبين درجات الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع البنك.

الجدول رقم(13.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للعينتين المستقلتين لمحاوَر إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع البنك.

المجال	نوع البنك	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	محلي	72	3.1186	0.99679	0.207	77	0.837
	وافد	7	3.1991	0.81798			
التغيير التنظيمي	محلي	72	3.2086	1.00515	0.134	77	0.894
	وافد	7	3.2612	0.80418			
الدرجة الكلية	محلي	72	3.1636	0.98678	0.773	77	0.863
	وافد	7	3.2302	0.80951			

يتضح من الجدول (13.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع البنك, عند الدرجة الكلية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.863) وهي أكبر من 0.05.

يتضح من الجدول (13.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع البنك, حيث بلغ مستوى الدلالة (0.837) وهي أكبر من 0.05.

يتضح من الجدول (13.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع البنك، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.894) وهي أكبر من 0.05.

ثالثاً : المسمى الوظيفي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي, والجدول (14.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم(14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	3.818	2	1.273	1.349	0.265
	داخل المجموعات	70.782	76	0.944		
	المجموع	74.600	78			
التغيير التنظيمي	بين المجموعات	4.086	2	1.362	1.428	0.241
	داخل المجموعات	71.545	76	0.954		
	المجموع	75.631	78			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.887	2	1.296	1.404	0.248
	داخل المجموعات	69.209	76	0.923		
	المجموع	73.096	78			

يتضح من الجدول (14.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي, عند الدرجة الكلية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.248) وهي أكبر من 0.05.

كما يتضح من الجدول (14.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي, حيث بلغ مستوى الدلالة (0.265) وهي أكبر من 0.05.

بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي, حيث بلغ مستوى الدلالة (0.241) وهي أكبر من 0.05.

رابعاً : سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة, والجدول (15.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	2.370	2	1.185	1.247	0.293
	داخل المجموعات	72.231	76	0.950		
	المجموع	74.600	78			
التغيير التنظيمي	بين المجموعات	2.650	2	1.325	1.380	0.258
	داخل المجموعات	72.981	76	0.960		

			78	75.631	المجموع	
0.272	1.323	1.230	2	2.460	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.929	76	70.636	داخل المجموعات	
			78	73.096	المجموع	

يتضح من الجدول (15.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة, عند الدرجة الكلية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.272) وهي أكبر من 0.05.

كما يتضح من الجدول (15.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة, حيث بلغ مستوى الدلالة (0.239) وهي أكبر من 0.05.

بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة, حيث بلغ مستوى الدلالة (0.258) وهي أكبر من 0.05.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج و التوصيات

1.5 مناقشة النتائج

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل، حيث وجد أن الدور الحقيقي للموارد البشرية هو الاستشاري، وذلك لأن الدور الاستشاري يلعب دوراً واضحاً في التخطيط من أجل استغلال الموارد البشرية وتوزيع المهام على العاملين بحسب الكفاءة لنجاح أي تغيير يمكن أن يحدث في البنوك، ووجد الباحثة أن هناك توجه في البنوك إلى جعل دائرة الموارد البشرية كشريك استراتيجي لوضع استراتيجيات البنوك وتعزيز أي نجاح يمكن أن تسعى البنوك إلى الوصول إليه من خلال التغيير الإيجابي.

1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في

الضفة الغربية ؟

أظهرت النتائج ان مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية متوسط، وكانت أعلى مجالات إدارة الموارد البشرية الدور الاستشاري، يليها الدور الاستراتيجي، ثم الدور التنفيذي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جابر (2015)، وتختلف مع دراسة (Saifalislam et all,) (2014) التي أظهرت درجة مرتفعة لإدارة الموارد البشرية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البنوك تعمل على اعداد الخطط المناسبة التي تتوافق مع احتياجات البنك لتحقيق أهدافه، كما أن البنوك تسعى بكل طاقاتها من أجل توفير الكفاءات التي تعمل على تطوير أداء البنك ولكن في بعض الأحيان تمر البنوك في أزمات تحد من فعالية إدارة الموارد البشرية، وفي المقابل نجد أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى اختيار الكادر المهني المناسب لكل مستوى من مستويات الوظيفة في البنك، كما أن البنوك تعمل على تطوير الثقافة التنظيمية بشكل مستمر بما يتلاءم مع المستجدات المتطورة في بيئات العمل.

1.2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية ؟ .

أظهرت النتائج أن مستوى التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية متوسطة، وكان أعلى مجالات التغيير التنظيمي يليه التغيير التكنولوجي، ويليه التغيير الاستراتيجي، ثم تغيير الهيكل التنظيمي، ثم تغيير الثقافة التنظيمية وأخيراً تغيير المهام والانشطة ومهارات الافراد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ناجي والطائي (2015) التي أشارت إلى أهمية دور التغيير التنظيمي في التأثير في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البنوك تسعى إلى تحديد أسس ومعايير واضحة من أجل التغيير الاستراتيجي واستغلال الفرص واستثمارها بما يتلاءم مع العوامل الداخلية، كما أن البنوك تسعى إلى مواكبة التطور التكنولوجي المستمر من خلال توفير أكبر قدر ممكن من الأجهزة التكنولوجية المتطورة، وتطوير وسائل اتصال ذات فعالية عالية، كما يتم تحويل الثقافة في العمل بما يتلاءم مع

مستويات التغيير التنظيمي، وفي بعض الأحيان نجد ظهور بعض الإجراءات التي لا تتلاءم مع التغييرات المخطط لها مثل عدم توفر قنوات اتصال ذات فعالية عالية تخدم أهداف البنك بفعالية.

1.3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي داخل البنوك العاملة في الضفة الغربية ؟ .

أظهرت النتائج أن هناك دور إيجابي قوي لإدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عوض (2021) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير في الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا وأنماط الاتصال والهيكل التنظيمي وأداء العاملين، ودراسة سليمان وآخرون (2021) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، التنافس الوظيفي) والتميز المؤسسي (القيادة، الموارد، العمليات، نتائج الموارد البشرية) بوجود التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، مقاومة التغيير).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التغيير التنظيمي بحاجة إلى إدارة موارد بشرية فاعلة من أجل إستغلال أكبر قدر ممكن من تلك الموارد من أجل نجاح التغيير التنظيمي، فنجد إن لكل تغيير بحاجة إلى ثقافة داعمة وأنماط اتصال فعالة وكذلك تحتاج إلى هيكل تنظيمي يتلاءم مع إجراءات التغيير وداعم له للحد من مستوى المقاومة لذلك التغيير، وهذا يتم من خلال الإدارة السليمة للموارد البشرية في البنك.

1.4.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: فئة البنك، نوع البنك، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة؟

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: فئة البنك، نوع البنك، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة أن العاملين في البنوك على اختلاف المستوى التعليمي يسعون إلى تحقيق أهداف البنك من خلال تقديم أفضل خدمة بما يتلاءم مع البيئة المتغيرة مع مرور الزمن، والعاملين في البنوك يعملون بروح الفريق من أجل نجاح التغيير التنظيمي ويكون من خلال تبادل للخبرات.

2.5 التوصيات:

من خلال النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:

1. وضع وتطوير استراتيجية لإدارة للموارد البشرية تعتمد على معايير الكفاءة والفاعلية بحيث

ترتبط بين أساليب وسياسات الموارد البشرية وتحقيق أهداف استراتيجية البنك.

2. أن تعتمد إدارة الموارد البشرية بالبنك على مقاييس تطبيقية للكفاءة و الفاعلية و متابعة

الإنجازات المتحققة من التغيير التنظيمي.

3. الإستفادة من الخبرات و التجارب الناجحة على المستوى المحلي و الدولي لتطبيق أفضل الممارسات في الموارد البشرية من اجل تحقيق التغيير التنظيمي.
4. الإهتمام بالموارد البشرية من خلال تدريبهم على مهارات تسهم في تحقيق مستوى أداء أفضل لتحقيق التغيير التنظيمي الذي يتلاءم مع أهداف البنك.
5. إيجاد بيئة عمل تعمل على التغيير التنظيمي للوصول إلى التميز التنظيمي.
6. زيادة الإهتمام بالتدريب من خلال الدورات التدريبية و وضع برنامج تدريبي مختص بالعاملين لتشجيعهم على تبني عملية التغيير.
7. إستخدام التكنولوجيا الحديثة المتمثلة بالحوسبة الإلكترونية بشكل أكثر فعالية الأمر الذي يسهم في تحقيق التغيير التنظيمي .

3.5 توصيات للباحثين:

- أن يتم البحث في أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في البنوك العاملة في فلسطين.
- أن يتم البحث في أثر التغيير التنظيمي على مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.

المراجع

المراجع العربية

1. أبو اسنينة ، محمد (2017). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
2. أبو الوفا ، جمال و حسين ، سلامه (2016). تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 108، (1).
3. بو حديد، ليلي (2014). التخطيط الاستراتيجي كمدخل أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة مجلد 1 العدد 1 الصفحات 133-150.
4. أبو علان ، خالد (2016). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. الخليل. جامعة الخليل.
5. بختة ، حداد و حياة ، سيد (2015). إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة "دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية فرع لمجمع سونلغاز"، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 6.

6. بلحمو خولة، (2014). مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة اكلي محند اولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

7. بوحشيشة، عائدة (2020). علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، الجزائر.

8. زوزال ، نادية وخليفي، عيسى (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

9. بودواية ، خديجة (2018). دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية " دراسة حالة ولاية سعيدة " ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي -سعيدة-، الجزائر.

10. بودوح ، غنية (2013). إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، "المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة - أنموذجاً-"، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

11. بوزيد ، رضوان (2020). أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

12. توابتية ، عبد الصمد (2016). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية ، الجزائر: جامعة العربي التبسي.

13. جابر، علاء (2015). واقع ادارة الموارد البشرية وفق النموذج الاوروبي للتميز في القطاع

الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الاقصى، غزة.

14. الجربوع ، مصطفى، (2017). إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع،

عمان.

15. جمعة ، هارون، (2019). استراتيجيات إدارة التغيير وأثره على الاداء الوظيفي الجامعي

"دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

16. حامدي ، عبد الحميد (2015). دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية

للمنظمات المعاصرة "دراسة حالة" ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

17. حضري ، محفوظ (2019). دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة

ميدانية مؤسسة سونلغاز - الوادي"، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.

18. حماد ، إياد ، وزاهر، تيسير (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة

ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -

المجلد 27 - العدد الرابع.

19. حموري ، منال (2018). أثر الثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات على التحولات السياسية

والأمنية في المنطقة العربية ، جامعة الشرق الأوسط.

20. الرقاد ، قصي (2017). مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي:

دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، جامعة آل البيت.

21. رقام ، ليندة (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات

الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف.

22. العامري ، محمد (2018). التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، موقع مهارات النجاح،

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=390&SecID=50>

23. الزبيدي ، غني (2015). إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء، للنشر والتوزيع، بغداد.

24. الزين ، محمد (2015). دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات وزارات السلطة

الوطنية الفلسطينية من الكفاءات البشرية، جامعة الاقصى، فلسطين.

25. سليمان ، محمد ، وحسن ، سيد وسامي مصطفى (2021). الدور الوسيط للتغيير التنظيمي

في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي (دراسة على عينة من المؤسسات

الخدمية العاملة في ولاية الخرطوم)، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

26. الشرباتي ، سماح (2017). ممارسات ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي _دراسة

ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية " رسالة ماجستير منشورة. جامعة الخليل "

، فلسطين . الخليل .

27. الشهري ، فاطمة وبن شحبل ، سلوى (2020). واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، *المجلة التربوية*، العدد الثالث والسبعون.
28. الشخيلي ، هديل (2012). *العوامل الرئيسية المحددة لقرار الائتمان المصرفي في البنوك التجارية الاردنية*، جامعة الشرق الأوسط .
29. صبرينة ، سيدي (2017). *تسيير وتنمية الموارد البشرية* ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف -2-، الجزائر.
30. طاهر، عبد الكريم و جمال ، دينا. (2020). دور التغيير التنظيمي في تحسين الداء الإستراتيجي ، بحث تحليلي في هيئة السياحة بغداد ، *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية* ، العدد الخامس والعشرون.
31. عبد الرحمن ، أشرف (2021). *أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي* "دراسة تطبيقية على البريد المصري"، جامعة القاهرة، مصر.
32. عبد الرؤوف ، عز الدين وتوفيق، تمار وعيسى، قروش (2021). *إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي*، *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*، مجلد 8، عدد(1).
33. العمري ، محمد (2017). *أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي* "دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي"، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد 37، عدد(4).

34. العنزي ، يوسف (2013). أثر التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

35. رباع ، محمد (2018). إدارة التغيير والأداء التنموي لبلديات محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

36. عوض ، نور (2021). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.

37. العقيلي ، عمر. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

38. الغامدي ، ريم (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، المجلة التربوية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 3، عدد(2).

39. غراز ، الطاهر وسوالمية، نورية (2019). تأثير البيئة الداخلية على ممارسات ادارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد (38).

40. الغلايني ، مرفت (2015). علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية(دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة). غزة. جامعة الأزهر. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.

41. القحطاني ، محمد (2015). نحو منهج استراتيجي متكامل. السعودية. دار العبيكان للنشر.

42. كحول ، زهرة (2017). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي "دراسة حالة

مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة -الجلفة"، جامعة زيان

عاشور - الجلفة.

43. كريمة ، تيشوداد وإلياس، العيداني (2020). الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات

الأعمال المعاصرة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد (2).

44. كنان ، يوسف وريان، عبد المالك (2018). التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد

البشرية "دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة.

45. اللفي ، خالد (2018). الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على الإبداع لدى

العاملين في شركة الاتصالات زين العاملة في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات

الاقتصادية والادارية، مجلد 26 (2).

46. النجار، نداء (2012). دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد

المعرفة "دراسة حالة الجامعة الإسلامية"، غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.

47. ماهر، أحمد (2015). إدارة الموارد البشرية. (ط2)، الإسكندرية: الدار الجامعية.

48. محواس ، يوسف، (2018). دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير، رسالة

ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

49. مريعي ، وهيبة (2012). دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة

ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر

50. ميموني ، فاطمة الزهراء وحمزة، اسيا (2020). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء

الوظيفي "دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية (البدن)"، المركز الجامعي لحاج

بوشعيب، الجزائر.

51. عبد القادر، ونوفي ومزارة، عيسى (2018). معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة

للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسولوجي، 2(1)132-146.

52. ناجي ، مصطفى والطائي ، علي (2015) . دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح

الاستراتيجي ، بحث ميداني في مركز البحث و التطوير النفطي - وزارة النفط.

53. نورية ، لعلی (2014). دور الموارد البشرية في إدارة التغيير "دراسة حالة مؤسسة أدار بولاية

معسكر"، مجلة الاستراتيجية و التنمية ، مجلد 31 (7).

54. هاجر، هاجر(2016). "خطوات تخطيط الموارد البشرية" مقالة بموقع المرسال 13ديسمبر

<https://www.almsal.com/post/421711>

55. يسمنية ، القفل (2021). إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، مجلة

التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، مجلد8، عدد1.

56. اليوسفي ، عبد الرحمن (2014). تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الخدمائية،

رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

المراجع الأجنبية

- Al Sardieh, Eid. (2012), Transformational Leadership and Organizational Culture in Small Scale Industries in the Governorate of Mafraq”, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, ISSN 1450-2275, 45, pp.1-2.
- Brillet Franck et Sauviat Isabelle,(2012). **L'évaluation des compétences : enjeux et effets en termes de changement Le cas d'un EPST »** ,Recherches en Sciences de Gestion, Vol 1 N° 88.
- Elarabi, H., and Johari,F.(2014). The Impact of Human Resources Management on healthcare Quality. **Astan Journal of Management Sciences& Education**, 3(1):1-13.
- Haichour. Mohamed. (2021). Analytical reading in the sociology of organizational change in the economic institution. **Journal home page**. PresentationRevue/ 644..
- Keir, A., & Youssif, M. (2016). **Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain 137 Private Universities** (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management, 13th Edition*. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
- Khanna, D. P., & Sehgal, M. (2016). A study of HRM practices and its effect on employees job satisfaction in private sector banks with special reference to ICICI banks in Ludhiana. **International Journal of Management**, Volume 4, Issue 7, PP.36-43.
- Muriithi, J. G., Gachunga, H., & Mburugu, C. K. (2014). Effects of Human resource information systems on Human resource management practices and firm performance

in listed commercial banks at Nairobi securities exchange. **European Journal of Business and Management**, 6(29), 47-55

- Noe, R. A., Pilcher, J. M.,... & Wright, P. M. (2015). **Human resource management: Gaining a competitive advantage**
- Saifalislam, Mohammad, AlQudah, Mohammad and Osman, Ahmed. 2014. Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. **Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**. 16, 2014, Vol. 5, pp. 43-46.
- Tibbs, Hardin, (2011), " **Changing Cultural Values & the Transition to Sustainability**", University of Oxford, UK.
- Sabine R, Mariya V. (2019). Human resource management practices and attitudes towards organizational change, **Open Psychology**, 1(1):345-358



جامعة الخليل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية ". لذا يرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بدقة وعناية علماً بأن البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
ولكم منا جزيل الشكر والتقدير

الباحثة: أسماء ملحم

البيانات العامة:

فئة البنك:

تجاري () اسلامي ()

نوع البنك:

محلي () وافد ()

المؤهل العلمي:

بكالوريوس () دراسات عليا ()

المسمى الوظيفي :

مدير () رئيس قسم () موظف ()

سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

القسم الثاني: يرجى قراءة الفقرات بدقة و وضع علامة (x) على الإختيار الأنسب من وجهة نظر الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
الدور التنفيذي (إصدار وتنفيذ الأوامر لإنجاز الأهداف)						
1.	تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم خطط تتعلق بأهداف البنك الأساسية.					
2.	يستخدم البنك قواعد بيانات الموارد البشرية في عملية التخطيط بكافة مستوياتها.					
3.	تخطيط وتأمين احتياجات البنك من الموارد البشرية اللازمة.					
4.	تقوم إدارة الموارد البشرية بدمج الوظائف ذات الطبيعة الواحدة المتقاربة داخل البنك .					
5.	تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق رؤية البنك .					
6.	تساهم إدارة الموارد البشرية على قبول التغيير داخل البنك.					
7.	تقوم إدارة الموارد البشرية بتثقيف الموظفين العاملين في البنك بأي تعديلات خاصة بهم .					
8.	تطبيق أحكام كافة القوانين والأنظمة ذات العلاقة بالموظفين والمستخدمين واقتراح التوصيات المتعلقة بتطويرها.					
9.	يتم إعداد وتنفيذ خطط التدريب العملي بما يتوافق مع احتياجات البنك.					
10.	يتم إعداد وتنفيذ خطط التأهيل العلمي بما يتوافق مع احتياجات البنك.					
الدور الاستراتيجي (تفعيل التخطيط الإستراتيجي في البنك و ضمان توافقه مع إستراتيجية البنك)						
11.	يوجد توافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في البنك					
12.	تساهم دائرة الموارد البشرية في صياغة رسالة البنك بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن البنوك الأخرى					
13.	تساهم إدارة الموارد البشرية في صياغة رؤية البنك بحيث					

					توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن البنوك الأخرى
					14. تقوم البنوك بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والتنوع في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها.
					15. تعمل إدارة الموارد البشرية على تحليل الثقافة التنظيمية للبنك للتحقق من مدى توافقها مع المتطلبات الاستراتيجية.
					16. تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من تلك النتائج
					17. تسعى البنوك من خلال رسالتها إلى خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى
الدور الاستشاري (وهو علاقات إدارة الموارد البشرية مع الدوائر الأخرى وتقديم الدعم والمساعدة لأصحاب القرار)					
					18. تقوم إدارة الموارد البشرية بالدور الاستشاري لقيادة البنوك
					19. تقدم إدارة الموارد البشرية في البنوك معلومات ذات قيمة إلى باقي إدارات البنوك عندما يطلب منها
					20. تقوم إدارة الموارد البشرية في البنوك بعمل تقارير عن الموظفين لتقييم الأداء لتسهيل عملية اتخاذ القرار
					21. يرفع تقارير عن أداء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بالقوى البشرية إلى الإدارة العليا
					22. تقوم إدارة الموارد البشرية على عمل تحليل وظيفي بالوظائف العاملة داخل البنك .
					23. تستخدم البنوك نظام اتصال فعال لربط جميع المستويات الإدارية مع دائرة الموارد البشرية لتقاسم المعرفة .
					24. تعلم إدارة الموارد البشرية على اختيار الكادر الوظيفي للموظفين على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات .. الخ .
					25. إعداد الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية واقتراح السياسات الخاصة بها ومتابعة تنفيذ المعتمد منها.
					26. المساعدة في تنفيذ إجراءات صرف مستحقات للموظفين .

التغيير التنظيمي

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
التغيير الاستراتيجي (وهو التغيير في استراتيجيات واهداف البنك)						
27.	معرفة اهداف البنوك وغاياتها وتوجيهاتها الاستراتيجية					
28.	معرفة الرصيد المتوفر من موارد البنوك ومقوماتها المادية والبشرية والتقنية ومدى استغلالها					
29.	معرفة الظروف والاطواع الخارجية المحيطة بالبنوك					
30.	تحديد نقاط القوة في البنوك وتطويرها وتمييزها					
31.	معرفة الفرص في البيئة والاعداد لاستثمارها بمصادر قوة العوامل الداخلية					
32.	تشخيص ورصد ومعرفة دقيقة للمتغيرات المحيطة					
33.	تقديم اساس أو معايير واضحة لتخفيض موارد البنوك					
34.	الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية التغيير الاستراتيجي					
التغيير التكنولوجي (وهو التغيير في المعلومات والاتصالات والتقنيات)						
35.	توفر البنك أجهزة حاسوب مناسبة لإنجاز العمل المطلوب					
36.	يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا داخل البنوك					
37.	تناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الموظفين					
38.	تشجع إدارة البنك على استخدام نظم الاتصالات المختلفة					
39.	يوفر البنك البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام أنظمة الاتصال الحديثة					
40.	تهتم ادارة البنك بما يقترحه الموظفين من آراء حول استخدامات التكنولوجيا					
41.	يتم تغيير وسائل تقديم الخدمة للعملاء من خلال أحدث الأساليب التكنولوجية					
تغيير الهيكل التنظيمي (وهو التغيير في التقسيمات الادارية)						
42.	يتم تغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث اقسام او					

					وظائف جديدة
					43. يتم تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل
					44. يتم احداث تغيير دوري في الوحدات الإدارية
					45. يتم دمج الوحدات الإدارية عند الضرورة
					46. يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين
					47. يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام الموظفين بالبنوك
					48. يتصف الهيكل التنظيمي في البنوك بالمرونة
تغيير الثقافة التنظيمية (وهو التغيير بالقيم والمعتقدات)					
					49. يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة المؤسسة في العمل
					50. يتم تغيير ثقافة البنوك وفقا للتغيرات الحاصلة في اهداف العمل
					51. يتم تغيير ثقافة العمل وفقا لثقافة المجتمع السائدة
					52. يتم تغيير ثقافة العمل وفقا لمصلحة العميل
					53. تتناسب الوظيفة التي تشغلها مع المؤهلات العلمية
					54. تعمل البنوك على وضع نظام تحفيزي للموظفين
					55. يوجد صعوبة في الوصول إلى المدير لتقديم اقتراحات
					56. توفر البنوك مناخ ملائم للإبداع والتفكير
تغيير المهام والأنشطة ومهارات الافراد (وهو تغيير نوع الأنشطة والمهام)					
					57. يسعى الموظفون إلى تحسين مهاراتهم وسلوكياتهم بالعمل
					58. تتم عملية الترقية بناء على العمل الجيد للموظفين
					59. تتم عملية تقييم أداء الموظفين بناء على اسس ومرجعيات محددة
					60. تقدم البنوك حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على الابداع
					61. تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل
					62. الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل
					63. الإدارة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون

ملحق (2) أسماء المحكمين

الأكاديميين:

1. أ.د. سمير أبو زيد

2. د. نائل سيد أحمد

3. د. عماد الرجوب

4. د. مروان جلعود

المهنيين:

1. أ. يحيى الشعراوي

2. أ. عادل الرجبي

HEBRON UNIVERSITY  **جامعة الخليل**

الرقم : 

التاريخ : 2022/2/13

Date

لنن يههه الامر

تحية طيبة وبعد،

الموضوع / دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة أسماء سعدي محمد ملحم ورقمها الجامعي (21719047) هي احدى طالبات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية)

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،

د. سمير ابو زنيد

عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)