

إدارة الموارد البشرية ودورها في عملية التطوير الإداري والتنظيمي للمنظمات الإنتاجية دراسة تطبيقية على الشركة العامة للكهرباء بمدينة طرابلس

د. محمد إبراهيم الأعوج *

أستاذ مشارك، إدارة الموارد البشرية، قسم الإدارة، جامعة ليبيا المفتوحة، ليبيا
* البريد الإلكتروني (للباحث المرجعي): mlawaj@staff.ou.edu.ly

Human Resources Management and its Role in the Administrative and Organizational Development Process of Production Organizations A Case Study of the General Electricity Company in Tripoli

Dr. Mohammed Ibrahim Al-Awaj *

Associate Professor, Human Resources Management, Department of Management, Libya Open
University, Libya

تاريخ الاستلام: 2025-04-02، تاريخ القبول: 2025-06-17، تاريخ النشر: 2025-07-02.

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى توضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري والوقوف على مستوى تطوير العاملين في الشركة العامة للكهرباء بمدينة طرابلس، ولتحقيق أهداف البحث فقد تم صياغة مجموعة من الأسئلة والفرضيات للإجابة عليها والتوصل إلى نتائج البحث وبعد ذلك تم تصميم استبانة شملت (28) عبارة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة البحث حيث تكونت عينة البحث من (80) فرد من العاملين بالشركة ولقد تم تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف (SPSS) وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات البحث وفرضياته توصل البحث في النهاية إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن الرأي السائد للدرجة الكلية لبعء الموارد البشرية بالشركة عامل محدد للتطوير الإداري والتنظيمي كان يشير إلى (تُسهم بدرجة محدودة) كعنصر أساسي في تحسين الأداء بالمنظمة وبحسب إجابات عينة الدراسة بالكامل، وكذلك الرأي السائد للدرجة الكلية لبعء استراتيجية تطوير الموارد البشرية يحسن في التطوير الإداري كان يشير إلى (تُسهم بدرجة محدودة)، كما أن تطوير الموارد البشرية يحسن في التطوير الإداري كان يشير إلى (تُسهم بدرجة محدودة) كعنصر أساسي في تحسين الأداء بالمنظمة وبحسب إجابات عينة الدراسة بالكامل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التطوير الإداري، التطوير التنظيمي.

Abstract:

This research aims to clarify the relationship between human resources management and administrative development, and to assess the level of employee development at the General Electricity Company in Tripoli. To achieve the research objectives, a set of questions and hypotheses were formulated to answer and arrive at the research results. A questionnaire was then designed, including (28) statements, to collect primary information from the research sample. The research sample consisted of (80) employees at the company. The data was analyzed using descriptive and inferential statistical methods most appropriate to the nature of the data, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). After analyzing the research data and hypotheses, the research ultimately reached a set of results, the most important of which are: The prevailing opinion regarding the overall score of the human resources dimension in the company as a determining factor for administrative and organizational development indicated (contributes to a limited degree) as a key element in improving

organizational performance, according to the responses of the entire study sample. Similarly, the prevailing opinion regarding the overall score of the human resources development strategy dimension improves administrative development indicated (contributes to a limited degree), while human resources development improves administrative development indicated (contributes to a limited degree). Human resources technology Human resource management (HRM) improves administrative development, indicating that it contributes to a limited extent to improving organizational performance, according to the responses of the entire study sample.

Keywords: Human resource management, administrative development, organizational development.

أولاً: المقدمة:

من المتعارف عليه أن تنمية الموارد البشرية وتشغيلها هما جناحا التنمية المستدامة وتقنية إدارة الموارد البشرية تتطلب الأخذ بالوظائف الثلاثة الرئيسية لمثل هذه التقنية وهي تعبئة الموارد البشرية: بمعنى الارتقاء بمنظومة معلومات سوق العمل ومعلومات التعليم والتدريب وتبادل البيانات بينها. وكذلك التنمية والتي يقصد بها التعلم والتدريب المستمر لتنمية رأس المال الاجتماعي (تنمية بشرية). بالإضافة إلى التشغيل والذي يعني الارتقاء بمعدلات التشغيل خصوصاً للشباب والمرأة من جهة وزيادة الإنتاج من جهة أخرى من خلال وضع السياسات بشكل استراتيجي متكامل من خلال عمل علي جبهات متعددة من سياسات الاستثمار والتنمية الاقتصادية إلي سياسات التدريب والتعليم وسياسات سوق العمل وإلي سياسات الأجور والمظلات الاجتماعية. وهناك مجموعة من الأسباب الجوهرية التي تجعل المسؤولين والمخططين والقائمين برسم السياسات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع إعطاء أهمية كبرى لهذه الإدارة من أجل تفادي الوقوع في العديد من المواقف السلبية التي تصعب في الكثير من الأوقات علاجها. ويتركز دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم تنفيذ الاستراتيجية بطريقة أو بأخرى، حيث تدخل الموارد البشرية ضمن تنفيذ معظم استراتيجيات تخفيض الحجم وإعادة الهيكلة من خلال تسكين الموظفين في الوظائف المناسبة ووضع خطط للأجور وتخفيض تكاليف الرعاية الصحية وإعادة تدريب الموظفين. وفي إطار الحديث عن الاستراتيجية أو الخطة لابد من الإشارة إلي أهمية وضع الخطط ورسم السياسات بصفة عامة من أجل الوصول إلي تحقيق الأهداف المرسومة في أقل وقت وجهد وتكلفة.

ثانياً: مشكلة البحث: لكي تتمكن إدارات الموارد البشرية في المنظمات من مواجهة التحديات التي تواجهها، فإن ذلك يتطلب تواجهاً استراتيجياً ورؤية متعمقة للمستقبل، كمل يتطلب الخروج عن الإطار التقليدي الذي تنقسم به إدارة الموارد البشرية في معظم وظائفها وأنشطتها، وعلى ضوء ذلك فإنه يستوجب تبني استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وتلبية احتياجات المستقبل. وتعاني العديد من المنظمات والأجهزة الحكومية المختلفة من مشكلات وسلبات الإدارة التقليدية والمتماثلة في ضعف مشاركة العاملين، وكذلك حجب المعلومات الخاصة بخطط ومشكلات المنظمة عن العاملين، كما يوجد اعتقاد سائد لدى القيادات العليا بأن المرؤوسين في المستويات الدنيا ليس لديهم القدرة علي المشاركة في القرارات، كمل يميل العديد من المرؤوسين في المستويات الدنيا عدم تحمل مسؤولية قراراتهم خوفاً من الوقوع في الخطاء، ويضاف إلي ذلك تخوف المدير من أن تفويض الصلاحيات للمرؤوسين سوف يؤدي إلي فقد الرئيس لمكانته الوظيفية. ومن هنا تتمحور مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيس الآتي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الشركة العامة للكهرباء بمدينة طرابلس؟

ويتفرغ من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية: -

- 1- هل الموارد البشرية بالشركة قيد البحث عامل محدد للتطوير الإداري؟
- 2- ما مدي توافر عناصر التطوير الإداري في الشركة قيد البحث؟
- 3- ما هي قدرة الموارد البشرية على استخدام الأساليب التي تحقق مفهوم التطوير المؤسسي وتعزيزه؟

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى مجموعة من الأهداف كما يلي: -

- 1- محاولة فهم العلاقة بين الموارد البشرية والتطوير الإداري بمنظمات الأعمال.
- 2- معرفة مستوي تطوير الأفراد العاملين في الشركة قيد البحث.
- 3- معرفة المحددات والعراقيل البيئية والتنظيمية والشخصية التي تقلل من التطوير داخل الشركة قيد البحث.
- 4- معرفة أهم الطرق والإجراءات التي تحد من معوقات التطوير الإداري بالشركة قيد البحث.

رابعاً: أهمية البحث: يسهم هذا البحث في إثراء المكتبة العلمية وتمثل هذه البحوث التي ستكون لها الأثر في مساعدة الباحثين بالاطلاع عليها والاستفادة من نتائجها وتوصياتها. كذلك يؤمل الاستفادة من نتائج وتوصيات البحث في وضع قواعد وأسس مناسبة لعملية استغلال الموارد البشرية في تطوير المؤسسات داخل المجتمع بشكل عام. بالإضافة إلى رفع كفاءة المنظمة في تحقيق أعلى درجات التطوير وتنمية الموارد البشرية والتي تعود على المنظمات برفع الكفاءة والفاعلية والقدرة على المنافسة.

خامساً: منهجية البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه أحد طرق البحث العلمي التي تتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والبحث والقياس كما هي دون التدخل من قبل الباحثين في مجرياتها (Saunders, 2009). وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، بالإضافة إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والأسلوب الوصفي لا يهدف فقط إلى وصف الظواهر كما هي بل إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات ذات معنى تساهم في فهم الواقع وتطويره، وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية مثل الكتب والبحوث السابقة والتقارير ذات العلاقة بموضوع البحث. والمصادر الأولية المتمثلة في جمع بيانات البحث من خلال استمارة الاستبيان التي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم تحليل هذه الاستمارة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وذلك للتحقق من صحة الفروض النظرية للدراسة (الأعوج، 2017).

سادساً: مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالشركة العامة للكهرباء بمدينة طرابلس، وتكونت عينة البحث من عينة عشوائية عددها 74 مفردة تم اختيارها من جميع العاملين بالشركة العامة للكهرباء بمدينة طرابلس.

سابعاً: الدراسات السابقة

1- دراسة (بن عامر وآخرون، 2016) بعنوان "إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي لتحقيق التميز المؤسسي" حيث استهدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود بعض القصور في استقطاب المهارات والكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة بالمصلحة. وكذلك قصور من قبل المصلحة في الاعتماد على المنهج العلمي للحصول على العنصر البشري المناسب الذي تتوفر فيه الشروط المطلوبة. بالإضافة إلى وجود ببطء لدي المصلحة لتحديد الاحتياجات التدريبية وإنشاء قاعدة بيانات خاصة بمهارات العاملين. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تلاقي القصور في استقطاب المهارات والكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات الوظيفة بالمصلحة. وضرورة الاعتماد على المنهج العلمي للحصول على العنصر البشري المناسب الذي تتوفر فيه الشروط المطلوبة. بالإضافة إلى المصلحة مشاركة الخبراء في تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- دراسة (عون، 2016) بعنوان: "دور سياسات التدريب وبرامجه في تطوير إدارة الموارد البشرية". ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود قصور في العوامل المؤثرة في تدريب العاملين. بالإضافة إلى تدني مستوي أداء الموارد البشرية بالمنظمة قيد الدراسة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها الاستعانة بذوي الخبرات في إدارة الموارد البشرية لوضع البرامج

والخطط التدريبية المستقبلية ودراساتها وتنسيقها. وتنظيم تنسيب الموظفين للدورات التدريبية بحيث يكون التنسيب حسب التخصص المطلوب وذلك للاستفادة من الدورات بالشكل المطلوب.

3- دراسة (البدرين وآخرون 2014) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية والمتمثلة في (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، ممارسة التدريب، ممارسة التحفيز) على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر لممارسات الاستقطاب، والاختيار، الإبداعية للعاملين فيها والمتمثلة في كل من (الأصالة، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات).

4- دراسة (العساف، 2016) بعنوان "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي". دراسة حالة في مطار عمان المدني. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مطار عمان المدني، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مطار عمان المدني بأبعاده (دقة الأداء، المواظبة، كمية العمل المنجز).

أوجه التشابه والاختلاف بين هذا البحث والدراسات السابقة: من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة تبين أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي، حيث تتمثل أوجه التشابه في أن هذا البحث وكل ما تم عرضه من دراسات سابقة تتناول إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال كمتغير مستقل وأن الأداة الرئيسية المستخدمة في جمع المعلومات هي استمارة الاستبيان، أما أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والبحوث السابقة فتكمن في أن المتغير التابع مختلف تماماً، فلم تتناول أي من البحوث السابقة دراسة التطوير الإداري كمتغير تابع ولم يتم التركيز على قطاع خدمات الكهرباء في أي من الدراسات السابقة وبشكل عام فإن هذا البحث يركز على موضوع حيوي وهام في أن يوضع محل البحث والدراسة، وذلك بالتركيز على ارتباط إدارة الموارد البشرية بالتطوير الإداري داخل الشركة العامة للكهرباء بمدينة طرابلس، ولم تتطرق أي من الدراسات السابقة لأداء إدارة الموارد البشرية بشركات الكهرباء العامة والخاصة.

الجانب النظري: أولاً: إدارة الموارد البشرية، المفهوم والأهمية

تباين الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزي التباين في أغلب الأحيان إلى تعدد الخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية لهم "وتعد إدارة الموارد البشرية منهجاً فكرياً جديداً في التعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلي أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد (علاقي، 2014، ص59). وهناك العديد من التعريفات لإدارة الموارد البشرية منها تعريف إيفانوفيتش الذي يعرفها بأنها "الإدارة الفعالة للعاملين في المنظمة"، بمعنى أن يكون للعاملين أكثر إنتاجية ورضا (البرنوطي، 2004، ص16). كما يعرفها ديسلر بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه" (ديسلر، 2003، ص39). كما يعرف الدواي بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه" (الشيخ الداوي، 2009، ص12). وعرف البرنوطي إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة (البرنوطي، 2004، ص17). كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع (الهييتي، 2005، ص3). ويعرفها البرنوطي بأنها "الإدارة الفعالة للعاملين في المنظمة، بمعنى أن يكون للعاملين أكثر إنتاجية ورضا" (البرنوطي، 2004، ص16). ويتسق هذا التعريف مع عدة تعريفات لمفكري وباحثي إدارة الموارد البشرية، ومنها تعريف شولر حيث يرى أن إدارة الموارد البشرية هي "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي

تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالية وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع" (الحسيني، 2006، ص22). (كما عرف معهد إدارة الأفراد في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبملاقاتهم داخل المنظمة (القحطاني، 2005، ص25). وخلص "اسأوثابا" إلى استنباط ثلاثة تعاريف لإدارة الموارد البشرية بناءً على المبادئ الأساسية السابقة، وهذه التعاريف هي: هي مجموعة من القرارات المتكاملة التي تشكل عمليات التوظيف بالمنطقة بما يمكن المنظمة والعاملين من تحقيق أهدافهم. وأنها تعني بالبعد البشري في الإدارة حيث أن كل منظمة تتكون من مجموعة أشخاص تتطلب خدماتهم، وتطور مهاراتهم وتحفيزهم للأداء المتميز والتأكد من استمرارية التزامهم للمنظمة كأساس لتحقيق أهداف المنظمة. وأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لتطوير ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف الكاملة لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع (بن نمشه، 2007، ص21). ويختلف مفهوم إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة عما كان سائداً من قبل. ففي ظل العولمة تعرف "بأنها السياسات والممارسات لإدارة الأشخاص في منظمة ذات توجه عالمي". وتعرف كذلك إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة بأنها: إحدى وظائف المنظمة التي تعني باستقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها، وتطويرها، وتكيفها لمواجهة المستجدات والمتغيرات، وتعزيز تنوعها، والتوجه للأخذ بالمعايير العالمية في أعمالها وممارساتها بما يعزز كفاءة وفعالية المنظمات في ظل العولمة (بن نمشه، 2007، ص22). وتتمتع إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم أغلي أصول المنظمة. وهناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤكد على العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية ومستويات نجاح المنظمات بغض النظر عن حجم تلك المنظمات. فقد أوضح "ألبرت" في تقرير تناول مئة منظمة أمريكية ناجحة في سنة 1990م، إن هذه المنظمات تتبع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية: ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس المنظمة مباشرة. وإعطاء أهمية لسياسات المنظمة في مجالات استقطاب الموظفين واختيار تطوير قدراتهم. وكذلك تحويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم لنتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب. وتبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة (الموسوي، 2004، ص21). وقد أصبحت قضية التنمية البشرية، وتعظيم أهمية رأس المال الذكي أهم قضايا القرن الحادي والعشرون بصفتها أفضل استثمارات هذا القرن وازدادت أهمية العنصر البشري في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية المعاصرة، إلى درجة أصبحت تمثل جزء كبيراً من العناصر التطويرية الكلية للمنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال بحيث تمثل عنصراً حاسماً في ضوء ما تشكله التكتلات الاقتصادية التي تمثل سمة رئيسة من سمات العصر (عامر، 2004، ص277-278). وتتباين أهمية الموارد البشرية من بلد لآخر، ومن منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وحجم نشاطها، وعدد العاملين فيها، وانتشارها الجغرافي، ومدى التدخل الحكومي في مجال الأعمال، ووجود النقابات ومدى قوتها، وفلسفة المنظمة للعنصر البشري، واستراتيجية المنظمة المستقبلية (عقيلي، 2005، ص49). ولأن دور إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة قد تحول من مجرد القيام بالأعمال الإجرائية والروتينية واليومية المتعلقة بحفظ السجلات والملفات الشخصية ومتابعة التقارير وتنفيذ التعليمات والقواعد المنظمة لحقوق العاملين أو لحركتهم إلى مهام تعني بعمليات وضع الخطط ورسم الاستراتيجيات وإجراء الدراسات والتصدي للاحتمال وتوقعات المستقبل كما أن مؤهلات العاملين والقياديين لهذه الإدارات قد تغيرت هي الأخرى لتصبح أكثر تنوعاً وتعقيداً وتخصصاً. وكذلك مكانتها ومواقعها الوظيفية في السلم الهرمي قد تصاعد وتقدم إلى أعلى المستويات التنظيمية، بسبب التزايد الذي تلعب إدارات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة (الكبيسي، عامر، 2005، ص11-12). إضافة إلى أن التطورات الحديثة أسمنت في إعادة التفكير في النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب العاملين والتدريب. والتنمية والحوافز وتقييم الأداء وغيرها على أنها استثمارات ذات قيمة أو عائد اقتصادي (الموسي، 2007، ص38).

ثانياً : أهداف إدارة الموارد البشرية: إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لازماً علي هذه الإدارة

الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين (حسن، 2003، ص22). فالأهداف التي ترتبط بالمجتمع تتمثل في المحافظة على التوازن بين العرض وطلب الموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص، ومساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية، وتمكنهم من استثمار طاقتهم بالشكل الجيد. ويتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق أهداف مواردها البشرية. بالإضافة إلى تحقيق أهداف العاملين والمتمثلة في الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة، وتوفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة، وتوفير العدالة في معاملتهم.

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية: نظراً لتباين تعريفات إدارة الموارد البشرية فإن وظائفها قد اختلفت باختلاف الرؤى والمهام بحيث يتحقق في نهاية المطاف الهدف الرئيسي والمتمثل في تنمية وتطوير الممار البشرية عن طريق ممارسة النشاطات التالية: (العبود، 1993، ص19-21). 1- التوظيف والتطوير: ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية (الاختيار، التعيين، الإحلال، الترقية، النقل، التدريب، خبرات العمل، خطط الأداء، التقييم، الاستشارات). 2- التخطيط للقوى العاملة: ويتضمن النشاطات التالية (دراسة التنبؤات الاقتصادية، دراسة توقعات سوق العمل، تخطيط الأعمال، دراسة تنبؤات، القوى العاملة، دراسة خطط المنظمة، خطط التوظيف). 3- الأداء التنظيمي: ويقصد به دراسة البيئة والعوامل المؤثرة فيها وتشمل (المناخ، القدرة التنظيمية، الاتجاهات، الحوافز، المكافآت، الاتصالات، تطوير المنظمة، خطط التعويضات، نظام الاتصالات، نمط الأداء، التركيب التنظيمي، السياسات والإجراءات). 4- التقييم والتحليل: ويحل ضمن هذا النشاط (دراسة النتائج مقابل التوقعات، دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج، جودة المخطط، تقييم الأداء، دراسة النتائج والأسباب، دراسة نقاط القوة، دراسة نقاط الضعف). والجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى أو بعيداً عن المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف وسياسة المنظمة؛ ومن بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر: - معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري، وفي تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والتخطيط طويل الأجل واستراتيجية المؤسسة في النمو والتطوير. - معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري وفي تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والتخطيط طويل الأجل وهي استراتيجية المؤسسة في النمو والتطور. - معاونة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية، هذا النظام الذي يهدف إلى: تقييم مدي النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية. والتعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها. بالإضافة إلى التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا. والقيام بالدراسات بالجوانب والعوامل التنظيمية والفنية والاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة. ومعاونة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية.

رابعاً: مفهوم وأهمية التطوير التنظيمي: يعد التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في حياة المنظمات الإدارية، حيث يسمى إلى تطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب التنظيمي، والجانب الإنساني، ومصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة الجو المناسب. يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد وأصبحت فيما بعد نقطة تحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي وركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية (اللزوي، 2003، ص21). ويعتبر التطوير التنظيمي في الأجهزة ومنظمات العمل من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمدرسين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبينها وذلك لضمان أداء فعال وناجح، وتتبع أهمية التطوير التنظيمي نتيجة للتغيرات المستمرة والسريعة ليس على البيئة الخارجية

والعالم فحسب بل علي بيئة المنظمة الإدارية وفي شتي نواحيها، والتطوير التنظيمي هو في الواقع خطة تعتبر إيجابية، أي أن التطوير هو أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلي مرحلة أخرى أكثر فاعلية ونجاحاً وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً، لان الجهاز والمنظمة في العمل يجب أن لا يظل جامداً حتى لا يضطر إلي التغيير الغير المرغوب (العديلي، 1993، ص455). وهناك العديد من تعريفات للتطوير التنظيمي، حيث يعرف التطوير التنظيمي بأنه جهد شمولي مخطط له يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، عن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة إضافة إلى العمليات والهياكل التنظيمية من أجل تطوير الموارد البشرية والاجتماعية أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو كلاهما معاً (السعداوي، 2020، ص10). وذكر (الجالى وآخرون، 2020، ص11) أن استعراض التعريفات المختلفة للتطوير التنظيمي لا يعني وجود تناقضات في الرأي حول هذا المفهوم والاختلاف الظاهري في المفاهيم السابقة ناجم عن اختلاف المنطلقات الفكرية لأصحابها ولتعدد النظريات في الفكر التنظيمي ومن ثم يجب النظر إلى هذه التعريفات على أنها مكملة لبعضها البعض فليس إحداها بديلاً للآخر. ومما لا شك فيه أن الأنشطة والعمليات المنهجية المنظمة للتطوير التنظيمي، أصبحت ذات أهمية كبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة، ويعود ذلك للأهداف المتوخاة من هذه الأنشطة والعمليات التطويرية. ويمكن تلخيص أهمية التطوير التنظيمي بالنقاط الآتية (الغالبية وصالح، 2010، ص53). 1- منهج تربوي: مخطط ومقصود، يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمة وتمكينهم من التحكم بالسرعة المطلوبة لإحداث المقاصد (صور التغيير المتعددة). 2- منهج وقائي: من ظاهرة القصور الذاتي ظاهرة فيزيائية اكتشفها (ارسطو عام 350 قبل الميلاد)، وأرتبط منشأ مناقشتها علمياً بشخصين اثنين هما (جالنليو وإسحاق نيوتن)، ومفهومها العام يعني (ميل الجسم الساكن إلي الاستمرار في السكون وميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية)، والقصور الذاتي في إدارة الأعمال هو عدم قدرة المنظمة علي تغيير الاستراتيجيات وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة 3- منهج صحي: لتعزيز الفاعلية، إطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة، من خلال صيانة دورة حياتها، باستخدام برنامجها المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو)، في مقابل التصدي لحالات الوهن التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الفناء). 4- منهج استباقي: لأنه أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق والممارسة من خلال الأهداف الحاضرة وصولاً إلى الصورة المستقبلية عبر التحرك باتجاه مستقبل مشرق. أي أن التطوير التنظيمي يعتبر أسلوباً لحل المشكلات في المنظمة، ولإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية، ولتنشيط القدرة على حل المشكلات، والتجديد المستمر في المنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة، واستغلال الفرص المتاحة مع الأحد بعين الاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة.

خامساً: مقاومة التطوير التنظيمي: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي: يعد التغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون انبثاقاً من البعد الحركي و الزماني الذي يشكلها في تلك الحالة، فكل شيء يتحرك ليتحول إلى شيء جديد بعد أن تتفاعل مجموعة العناصر المختلفة في أجواء و ظروف متعددة لتخلق وجوداً آخر لم يكن من قبل، و الهدف من التغيير عامة هو الوصول بالمنظمة إلى حالة أفضل و تحسين ظروف العمل إلا أن ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى كل الأفراد و المستويات الإدارية لاعتقادهم ان التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية و مصالحهم القائمة، و هذا ما يضعف جهود و برامج التغيير و يجعل منها أمراً صعباً يؤدي إلى خلل و انقسامات بين مؤيد و مقاوم داخل وحداتها التنظيمية. (القصيمي، 2008، ص 97). "من يقول التغيير يقول مقاومة التغيير" هذا ما عنونت به جريدة العمال مقالها حول التغيير، بحيث أن ردود فعل الرأي العام التقليدية حول التغيير التنظيمي تستند أساساً على مقاومة التغيير لذلك فهي تعتبر مفهوم مركزي و أساسي في التغيير التنظيمي. ويعود هذا المصطلح " مقاومة التغيير " إلى الكاتبين French et Coch الذين نشرنا مقالاً سنة 1947 في مجلة " العلاقات الإنسانية " كان بعنوان " التغلب على مقاومة التغيير " وطرحا سؤالين مهمين ومحور بين: لماذا يقاوم الناس التغيير بشدة؟ وما الذي يمكن عمله للتغلب على هذه المقاومة، بحيث أوضحنا أن

مقاومة التغيير هي رد فعل من طرف الفرد نتيجة شعوره بالتهميش والحرمان أو رد فعل جماعي ناتج عن قوة تلك الجماعة وتأثيرها على المؤسسة (باريل، 2004، ص2). لتأتي فيما بعد العديد من الكتابات و التأليفات حول مقاومة التغيير التنظيم، لذلك فلقد عرفت العديد من التعريفات سنذكر على بعضها في التالي: - هي ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف، و ذلك بسبب تصور المستقبل غير الأمن و عدم توفر ظروف العمل المناسبة، إلى جانب تصورات الناس و التجارب السابقة الفاشلة للتغيير (مدلتي، 2014، ص551) و يشير هذا التعريف أن مقاومة التغيير التنظيمي تعتبر رد فعل عادي يقوم به العمال و ذلك من خلال عواطفهم و مشاعرهم بحيث قد يحسون بالتهديد من طرف هذا التغيير لمستقبلهم المهني أو نتيجة تجارب فاشلة للتغيير مروا بها في نفس المؤسسة. - مقاومة التغيير التنظيمي هي موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات وتأثيراتها هو موقف سلبي يعتمد العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية (باريل، 2004، ص3) و الواضح من خلال هذا التعريف أن العنصر المقاوم للتغيير قد يأخذ شكل فرد واحد كما قد يأخذ شكل جماعة ما، كما أن المقاومة قد تكون بإرادة و وعي من طرف المقاوم كما قد تكون عن غير وعي. - وعرفها Pideri بأنها حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير (ملحم والابراهيم، 2008، ص219). من خلال مجمل التعريفات التي تم طرحها يظهر أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي ولا بد منه، بحيث تعتبر هذه العملية رد فعل عادي يقوم به فرد أو جماعة وذلك بعدم تقبل التغيير ورفضه نتيجة لتجارب تغيير فاشلة قامت بها المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يمس بعض صلاحياتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي .

الجانب العملي للبحث: التحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث: أولاً: أداة جمع البيانات: تم الاعتماد في هذا البحث على استمارة الاستبانة للحصول على البيانات التي تساعد في اختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع البحث حيث تم تصميم استمارة الاستبانة متضمنة مجموعة من المحاور وهي كالآتي: - المحور الأول: وضوح مفهوم الموارد البشرية، المحور الثاني: تطوير الموارد البشرية، المحور الثالث: تنظيم الموارد البشرية، المحور الرابع: تقنية الموارد البشرية.

ثانياً: العرض والتحليل الإحصائي للبيانات:

أولاً: التوزيع التكراري لخصائص أفراد عينة البحث

1. عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من مدراء المكاتب ومدراء الأقسام والوحدات المهتمين في موضوع البحث والبالغ عددهم (74)، من الذين استجابوا لأداة الدراسة.

جدول رقم (1) يبين توصيف لعينة الدراسة.

ت	عنوان الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
1	مدير إدارة	4	5.41
2	رئيس قسم	11	14.86
3	موظف	48	64.86
4	مدير مكتب	11	14.86
	المجموع	74	100%

2 - **حساب المعاملات الإحصائية:** أ- للصدق الظاهري للأداة: تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء من أساتذة الإدارة وذلك لإبداء آرائهم في محاور وعبارات الاستبيان ومدى مناسبة كل محور لهدف الدراسة، وقد أجمعت الأغلبية على مناسبة العبارات والمحاور ليصبح الاستبيان مكوناً من أربعة محاور و(21) عبارة. ب- الصدق البنائي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم إجرائها على عينة استطلاعية من مجتمع البحث، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي (الصدق البنائي)

لأداة الدراسة، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الأداة والمحاور الأخرى، وبين كل محور والدرجة الكلية للمحور.

ثبات استمارة الاستبيان: الثبات: هو عبارة عن الاتساق بين وحدات المقياس المطورة في الاستمارة، كما يعنى الاستقرار، بمعنى لو كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئاً من الاستقرار، أي أنه إذا أعيد استخدام وحدة القياس لمرات متتالية لقياس صفة معينة، سيتم التوصل إلى نفس النتائج، أو على نتائج على درجة كبيرة من التقارب.

صدق الاتساق الداخلي: قام الدارس بحساب الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لفقراته الذي تنتمي إليه كانت دالة عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه، وهذا يؤكد أن استمارة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) باستخدام اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة الخاصة بفروض الدراسة: من أجل اختبار ثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة عن الأسئلة ولكل متغير على حدة، فقد تم حساب معامل ثبات من خلال استخدام طريقة ألفا من الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لحساب معامل ألفا كرونباخ (Chronback Alpha)، حيث تعتمد الطريقة على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى. تم تطبيق اختبار المصادقية ألفا على الإجابات المتعلقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير التنظيمي لمنظمات الأعمال والمكون من أربعة إبعاد موزعة على أفراد العينة، حيث نجد أن قيمة ألفا بلغت (0.852) بالجدول (2)، وهذا يبين أن الارتباط بين الإجابات قوي جداً ومقبول إحصائياً، أما فيما يتعلق بثبات العينة فيلاحظ من الجدول أن كل معاملات ألفا الفردية والمتعلقة بالمفردات كل على حدة كانت أقل من قيمة اختبار ألفا العام وهو ما يدل على أن كل المفردات الموجودة في هذه المجموعة مهمة، وأن أي حذف أو شطب لمفردة منها سوف يؤثر سلباً على ثبات ومصادقية العينة، أما فيما يتعلق بمقياس الصدق والذي يتعلق بقياس درجة ارتباط المفردة بالمقياس العام فإن نتائجه تعتبر مقبولة إحصائياً، كما يعتبر تباين المقياس بالنسبة للمفردات ليس كبيراً، كما أن متوسط درجات المقياس تعتبر متقاربة (5.270- 5.498)، وبالتالي فإنه يمكن الاعتماد على المجموعة بأكملها دون حذف أي من المفردات للوصول إلى نتائج مجدية في هذا الدراسة.

الجدول رقم (2) يبين نتائج اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة المتعلقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير التنظيمي لمنظمات الأعمال

ت	السؤال	متوسط درجات المقياس	تباين المقياس	مؤشر الصدق	مؤشر الثبات
1	وضوح مفهوم الموارد البشرية	5.498	1.844	0.733	0.795
2	تطوير الموارد البشرية	5.270	2.156	0.646	0.837
3	تنظيم الموارد البشرية	5.433	1.631	0.734	0.796
4	تقنية الموارد البشرية	5.360	1.739	0.694	0.813
	قيمة اختبار ألفا العام				0.852

8. تحليل البيانات: تم ترميز إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان وإدخالها إلى الحاسب الآلي وذلك من خلال أوراق العمل الملحق بالبرنامج الإحصائي SPSS (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية) والمعدة خصيصاً لهذا الغرض، بالاستبانة من خلال متوسط إجابات الفقرات وقوة تأثيرها وهي كالآتي: وقبل عرض نتائج تحليل إجابات المبحوثين فقد تم احتساب المدى لإجابات، والوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات الترتيب الخماسية، وكانت نتيجة ذلك على النحو التالي: المدى هو الفرق بين اصغر قيمة واكبر قيمة (أكبر قيمة- اصغر قيمة).

$$\text{المدى} = 3 - 1 = 2$$

$$\frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \text{طول الفئة}$$

$$\text{طول الفئة} = 0.66$$

ويهدف تحديد المدى للمتوسط الحسابي لإجابات الباحثين إلى التلخيص من الاعتماد على القيم المطلقة، وتحديد مستوى يتم من خلاله قبول العبارة ضمن المقياس المحدد لها والجدول التالي يعرض نتائج قياس مدى المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين (وحدة القياس).

جدول رقم (3) يبين متوسط إجابة الباحثين بأبعاد تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير التنظيمي لمنظمات الأعمال

المتوسط المرجح	النسبة المئوية	الرأي السائد
من 1.00 إلى 1.66	% 55.33 - % 33.00	لا تُسهم ابداً
من 1.66 إلى 2.00	% 67.00 - % 55.33	تُسهم بدرجة محدودة
من 2.01 إلى 2.32	% 77.33 - % 67.00	تُسهم بدرجة قليلة
من 2.32 إلى 3.00	% 100 - % 77.33	تُسهم بدرجة كبيرة

أولاً: التوزيع التكراري لخصائص أفراد عينة الدراسة. 1- الجنس: يبين الجدول رقم (4) النتائج الخاصة بتوزيع العينة من حيث الجنس حيث نجد أن ما نسبته 82.43% من إجمالي العينة المبحوثة هم من الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث 17.57%، وهي الأقل بين الفئات.

جدول رقم (4) يوضح توزيع العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	61	82.43
أنثى	13	17.57
المجموع	74	100

2- الفئات العمرية: يبين الجدول رقم (5) النتائج الخاصة بتوزيع العينة من حيث العمر حيث نجد أن ما نسبته 36.49% من إجمالي العينة المبحوثة من الفئات العمرية أكبر من 50 سنة، كما يلاحظ أن نسبة 33.78% من أفراد العينة هم الفئات العمرية من 40 - 50 سنة، ونسبة 20.27% للأعمار من 30 - 40 سنة وأقل من 30 سنة كانوا بنسبة 9.46%.

جدول رقم (5) يوضح توزيع العينة من حيث الفئات العمرية

الفئات العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	7	9.46
من 30 إلى 40	15	20.27
من 40 إلى أقل من 50	25	33.78
من 50 فما فوق	27	36.49
المجموع	74	100

3- المستوى التعليمي: يبين الجدول رقم (6) النتائج الخاصة بالمؤهل العلمي محل البحث، ويلاحظ أن أعلى نسبة لأفراد عينة البحث هم من حملة البكالوريوس حيث تبلغ 50%، وتأتي نسبة أفراد العينة الذين

لديهم دبلوم عالي في المرتبة الثانية بنسبة بلغت 25.68%، أما الذين كان مؤهلهم ماجستير فقد بلغت نسبتهم 6.76%، المتوسط بلغت نسبتهم 14.86%.

جدول رقم (6) يوضح توزيع العينة من حيث المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
2.70	2.00	ثانوية عامة
14.86	11.00	دبلوم متوسط
25.68	19.00	دبلوم عالي
50.00	37.00	بكالوريوس
6.76	5.00	ماجستير
100	74	المجموع

4- سنوات الخدمة: يبين الجدول رقم (7) النتائج الخاصة بتوزيع العينة من حيث سنوات الخدمة حيث نجد أن ما نسبته 67.57% من إجمالي العينة المبحوثة لديهم خدمة أكثر من 16 سنة ، تليها من كانت خدمتهم من 11 إلى 15 سنوات بنسبة 12.16%، كما يلاحظ أن نسبة 10.81% من أفراد العينة لديهم خدمة أقل من 5 سنوات.

جدول رقم (7) يوضح توزيع العينة من حيث سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
10.81	8.00	أقل من 5 سنوات
9.46	7.00	من 5 إلى 10 سنوات
12.16	9.00	من 11 إلى 15 سنة
67.57	50.00	أكثر من 16 سنة
100	74	المجموع

5- مجال التخصص: يبين الجدول رقم (8) النتائج الخاصة بتوزيع العينة من حيث مجال التخصص حيث نجد أن ما نسبته 82.43% من إجمالي العينة المبحوثة مجالهم التخصصي خدمي، تليها من الذين تخصصهم صناعي نسبتهم 17.57%.

جدول رقم (8) يوضح توزيع العينة من حيث مجال التخصص

النسبة %	التكرار	عدد الدورات التدريبية
17.57	13.00	صناعي
82.43	61.00	خدمي
100	74	المجموع

ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج تساؤلات البحث:

1- هل الموارد البشرية بالشركة عامل محدد للتطوير الإداري وتحسين الأداء بالمنظمة؟

جدول (9) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة في محور وضوح مفهوم الموارد البشرية

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	يوجد تنسيق وتكامل بين الإدارات حول تنظيم الموارد البشرية	1.86	0.63	33.59%	62.16%	تُسهم بدرجة محدودة
2	مدير إدارة الموارد البشرية له تصور واضح لرسالة وأهداف المنظمة	1.78	0.65	36.26%	59.46%	تُسهم بدرجة محدودة
3	رؤية ورسالة وأهداف المنظمة معلنه وواضحة للجميع	1.61	0.70	43.45%	53.60%	لا تُسهم
4	هناك وضوح في مفهوم التغيير التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	1.61	0.64	39.62%	53.60%	لا تُسهم
5	السياسة المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع العاملين مما يضمن تنفيذ أهداف المنظمة	1.58	0.68	43.17%	52.70%	لا تُسهم
	وضوح مفهوم الموارد البشرية	1.69	0.51	30.24%	56.31%	تُسهم بدرجة محدودة

الجدول (9) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى (يوجد تنسيق وتكامل بين الإدارات حول تنظيم الموارد البشرية) يحتل المرتبة الأولى بنسبة 62.16%، تأتي بعد ذلك (ل مدير إدارة الموارد البشرية له تصور واضح لرسالة وأهداف المنظمة) في المرتبة الثانية بنسبة 59.46%، يليها بالمرتبة الثالثة (رؤية ورسالة وأهداف المنظمة معلنه وواضحة للجميع) بنسبة 53.60%، وقد جاءت العبارة (السياسة المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع العاملين مما يضمن تنفيذ أهداف المنظمة) في المرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية بلغت 56.31%، وان الرأي السائد للدرجة الكلية لبعد الموارد البشرية بالشركة عامل محدد للتطوير الإداري كان يشير إلى (تُسهم بدرجة محدودة) كعنصر الأساسي في تحسين الأداء بالمنظمة وبحسب إجابات عينة الدراسة بالكامل. 2- هل إستراتيجية تطوير الموارد البشرية يحسن في التطوير الإداري والأداء بالمنظمة؟

جدول (10) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة في محور استراتيجية تطوير الموارد البشرية

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	المنظمة تحتاج إلى إحداث تغييرات من أجل مواكبة التطور	2.45	0.62	25.45%	81.53%	تُسهم بدرجة كبيرة
2	دعم الإدارة العليا للمنظمة يعتبر من عوامل نجاح التطور	2.36	0.67	28.49%	78.83%	تُسهم بدرجة كبيرة
3	المنظمة تملك الكفاءات التي تمكنها من تحقيق التطوير التنظيمي	1.85	0.63	34.26%	61.71%	تُسهم بدرجة محدودة
4	جو الثقة متوفر بين العاملين بالمنظمة	1.76	0.66	37.46%	58.56%	تُسهم بدرجة محدودة
5	تعمل المنظمة على خلق ثقافة التطوير بين العاملين	1.72	0.65	38.00%	57.21%	تُسهم بدرجة محدودة
6	للمنظمة القدرة على التكيف مع التطورات الحاصلة مع البيئة الخارجية	1.69	0.64	37.86%	56.31%	تُسهم بدرجة محدودة
7	توجد خطة واضحة للتطوير	1.59	0.68	42.70%	53.15%	لا تُسهم
	تطوير الموارد البشرية	1.92	0.42	21.75%	63.90%	تُسهم بدرجة محدودة

الجدول (10) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى (المنظمة تحتاج إلى إحداث تغييرات من أجل مواكبة التطور) يحتل المرتبة الأولى بنسبة 81.53%، تأتي بعد ذلك (دعم الإدارة العليا للمنظمة يعتبر من عوامل نجاح التطور) في المرتبة الثانية بنسبة 78.83%، يليها بالمرتبة الثالثة (المنظمة تملك الكفاءات التي تمكنها من تحقيق التطوير التنظيمي) بنسبة 61.71%، وقد جاءت العبارة (توجد خطة واضحة للتطوير) في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية بلغت 53.15%، وان الرأي السائد للدرجة الكلية لبعد استراتيجية تطوير الموارد البشرية يحسن في التطوير الإداري كان يشير إلى (تُسهم بدرجة محدودة) وبحسب إجابات عينة الدراسة بالكامل.

2- هل استراتيجية تنظيم الموارد البشرية يحسن في التطوير الإداري والأداء بالمنظمة؟

جدول (11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة في محور استراتيجية تنظيم الموارد البشرية

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	توجد خطة سنوية لتنظيم وتدريب الموارد البشرية تم وضعها استناداً لاحتياجات المنظمة	1.85	0.73	39.66%	61.71%	تُسهم بدرجة محدودة
2	المنظمة تقوم بتنظيم الموارد البشرية بقصد تنمية المعارف المتعلقة بالوظائف	1.85	0.72	38.64%	61.71%	تُسهم بدرجة محدودة
3	المنظمة تتبع العديد من الطرق والوسائل من أجل دفع العاملين نحو أعمالهم	1.81	0.73	40.55%	60.36%	تُسهم بدرجة محدودة
4	كل العاملين يستفيدون من عملية التنظيم بالمنظمة	1.64	0.77	47.02%	54.50%	لا تُسهم
5	المنظمة توفر البيئة المحفزة من أجل التنظيم واكتساب الخبرة للعاملين	1.62	0.72	44.14%	54.05%	لا تُسهم
تنظيم الموارد البشرية	1.75	0.60	34.31%	58.47%	تُسهم بدرجة محدودة	

الجدول (11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى (توجد خطة سنوية لتنظيم وتدريب الموارد البشرية تم وضعها استناداً لاحتياجات المنظمة) يحتل المرتبة الأولى بنسبة 61.71%، تأتي بعد ذلك (المنظمة تقوم بتنظيم الموارد البشرية بقصد تنمية المعارف المتعلقة بالوظائف) في المرتبة الثانية وبنسبة 61.71%، يليها بالمرتبة الثالثة (المنظمة تتبع العديد من الطرق والوسائل من أجل دفع العاملين نحو أعمالهم) بنسبة 60.36%، وقد جاءت العبارة المنظمة توفر البيئة المحفزة من أجل التنظيم واكتساب الخبرة للعاملين في المرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية بلغت 54.05%، وان الرأي السائد للدرجة الكلية لبعد استراتيجية تطوير الموارد البشرية يحسن في التطوير الإداري كان يشير إلى (تُسهم بدرجة محدودة) وبحسب إجابات عينة الدراسة بالكامل.

3- استراتيجية تقنية الموارد البشرية يحسن في التطوير الإداري والأداء بالمنظمة؟

جدول (12) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة في محور استراتيجية تقنية الموارد البشرية

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	يتم استخدام المنظومات في تقديم الخدمة للعاملين في المنظمة بسهولة ويسر	1.91	0.67	34.93%	63.51%	تُسهم بدرجة محدودة
2	يستفيد العاملون بالمنظمة من استخدام التقنية	1.88	0.72	38.36%	62.61%	تُسهم بدرجة محدودة
3	قدرة المنظمة على التوسع في استخدام التقنية الحديثة	1.81	0.72	39.50%	60.36%	تُسهم بدرجة محدودة
4	للمنظمة القدرة على توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب	1.80	0.70	39.05%	59.91%	تُسهم بدرجة محدودة
5	يتم استخدام الوسائل التقنية بشكل مستمر	1.74	0.70	40.35%	58.11%	تُسهم بدرجة محدودة
تقنية الموارد البشرية	1.83	0.57	31.45%	60.90%	تُسهم بدرجة محدودة	

الجدول (12) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى (يتم استخدام المنظومات في تقديم الخدمة للعاملين في المنظمة بسهولة ويسر) يحتل المرتبة الأولى بنسبة 63.51%، تأتي بعد ذلك (يستفيد العاملون بالمنظمة من استخدام التقنية) في المرتبة الثانية بنسبة 62.61%، يليها بالمرتبة الثالثة (قدرة المنظمة على التوسع في استخدام التقنية الحديثة) بنسبة 60.36%، وقد جاءت العبارة (يتم استخدام الوسائل التقنية بشكل مستمر) في المرتبة الأخيرة بنسبة 58.11%، وان الرأي السائد للدرجة الكلية لبعد استراتيجية تقنية الموارد البشرية يحسن في التطوير الإداري كان يشير إلى (تُسهم بدرجة محدودة) وبحسب إجابات عينة الدراسة بالكامل.

5- توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي لمنظمات الأعمال. لاختبار الفرضية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التطوير التنظيمي لمنظمات الأعمال.

مقابل الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التطوير التنظيمي لمنظمات الأعمال.

الجدول (13) يوضح مصفوفة الارتباط بين متوسط أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين التطوير التنظيمي لمنظمات الأعمال

أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	مفهوم الموارد البشرية	تطوير الموارد البشرية	تنظيم الموارد البشرية	تقنية الموارد البشرية
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	1	0.852**	0.773*	0.871**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
مفهوم الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.852**	1	0.640*	0.662**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
تطوير الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.773**	0.640**	1	0.523**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
تنظيم الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.871**	0.662**	0.523*	1
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
تقنية الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.843**	0.574**	0.535*	0.663**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000

**Correlation is significant at the level 0.01 (2tailed) N=74

*Correlation is significant at the level 0.05 (2tailed) N=74

يبين الجدول (13) علاقات ارتباط طردية موجبة بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركة (الكهرباء)، إذ كانت النتائج كالآتي: أ- أظهرت الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير مفهوم الموارد البشرية إذ حقق علاقة ارتباط بلغت (0.852** بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عالية. ب- أظهرت الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير تطوير الموارد البشرية إذ حقق علاقة ارتباط بلغت (0.773** بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عالية. ج- أظهرت الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع تنظيم الموارد البشرية إذ حقق أقوى علاقة ارتباط بلغت (0.871** بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عالية. د- أظهرت الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع تقنية الموارد البشرية، إذ حقق المتغير المستقل أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية مع المتغير المعتمد حيث بلغت (0.843**)، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية البديلة للبحث والتي تنص بوجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التطوير التنظيمي لمنظمات الأعمال.

النتائج والتوصيات :-

أولاً: النتائج:

في نهاية هذا البحث يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل لها الباحث من خلال التحليل الإحصائي للبيانات. حيث أكدت الدراسة أنه يوجد تنسيق وتكامل بين إدارات الشركة العامة للكهرباء حول تنظيم الموارد البشرية، وأن السياسة المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع العاملين مما يضمن تنفيذ أهداف المنظمة بكل كفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك بينت نتائج الدراسة أن الشركة تحتاج إلى إحداث بعض التغييرات من أجل مواكبة التطور والنمو في مجال أعمالها، وكذلك الشركة بحاجة إلى دعم الإدارة العليا من أجل نجاح عملية التطور والنمو، وأن الشركة قيد البحث بحاجة إلى استراتيجية تطوير لمواردها البشرية من أجل التطوير التنظيمي الذي يحقق التطوير الإداري وإنتاجية وأداء الشركة قيد البحث. بالإضافة إلى ذلك، أوضح البحث أن الشركة العامة للكهرباء بحاجة إلى استراتيجية تقنية لموارد البشرية لكي تتم عملية التحسين في التطوير الإداري. وفيما يتعلق بفرضيات البحث فقد أثبتت النتائج قبول الفرضية البديلة للبحث والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التطوير التنظيمي لمنظمات الأعمال.

ثانياً التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بجملة من التوصيات وهي التأكيد على دعم جهود التنسيق والتكامل بين إدارات الشركة قيد البحث فيما يتعلق بتنظيم الموارد البشرية، بالإضافة إلى العمل على دعم برامج وسياسات تطوير الموارد البشرية من قبل الإدارة العليا للشركة العامة للكهرباء من أجل تحقيق أهداف الشركة ونجاح عملية تطورها ونموها. كذلك العمل على وضع استراتيجية تطوير للأفراد العاملين بالشركة قيد البحث والتي بدورها تعمل على تطويرها إدارياً وتنظيماً والذي يؤدي في النهاية إلى كفاءة إنتاجيتها وأدائها بشكل يحقق الأهداف المخططة مسبقاً. علاوةً على ذلك، يوصي الباحث الشركة قيد البحث العمل على وضع استراتيجية تقنية لمواردها البشرية من تحسين أداء مواردها البشرية ورفع الإنتاجية الكلية لها. وأخيراً وليس بآخر يوصي الباحث الشركة العامة للكهرباء بدعم العلاقة الارتباطية التي وضعتها نتائج البحث بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتبعة بالشركة العامة للكهرباء وبين سياسات وإجراءات عمليات التطوير التنظيمي بها لما تلعبه هذه العلاقة من دور فعال وإيجابي في الحصول على إنتاجية عالية وأداء متميز قادر على المنافسة وتحقيق الأرباح والأهداف المخططة مسبقاً.

المراجع (References)

أولاً: المراجع العربية (Arabic References)

1. الأعرجي، عاصم. (1996). دراسات معاصرة في التطوير الإداري منظور تطبيقي (ط. 1). دار الفكر.
2. إبراهيم، أحمد أحمد. (1999). التطوير التنظيمي للتعليم. معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
3. أنس، عبد الباسط عباس. (2011). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط. 1). دار الميسرة.
4. الباروني، مسعود يحي. (1989). منهجية الإصلاح الإداري في المنظمات لرفع كفاءتها وفعاليتها (الندوة العلمية التي أقيمت في طرابلس في الفترة بين 13 إلى 16 نوفمبر، 1989).
5. بدوي، زكي أحمد. (1994). معجم مصطلحات العلوم الإدارية. دار كتاب اللبناني.
6. البرنوطي، سعاد نانف. (1994). إدارة الأفراد (ط. 2). دار وائل للنشر.
7. بيزان، رفيق عبد الحفيظ محمد، عاشور، سارة جمعة، السباعي، عايدة عبد الرزاق، وضوء، محمد نوري. (2009). التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية المنظمة (مشروع تخرج رقم 38). مكتبة جامعة الرفاق الأهلية.
8. جمال، بن زروق. (2010). التغيير التنظيمي داخل المنشأة و مدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه. مجلة جامعة دمشق، (26(1+2).
9. الحامدي، علي. (1999). التغيير الذكي "مركز التفكير الإبداعي". دار بن الجزم للطباعة و النشر و التوزيع.
10. الحسيني، فلاح. (2006). الإدارة الإستراتيجية. دار وائل للنشر.
11. حسن، راوية محمد. (2003). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية.
12. الداوي، الشيخ. (2009). الأداء الاستراتيجي الأمريكي. دار وائل للنشر.
13. الزيايدي، عادل رمضان. (2013). إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة، جامعة عين شمس.

14. زويلف، مهدي حسن. (1995). علم النفي الإداري. دار المجلد لادوي للنشر والتوزيع.
15. السالم، مؤيد سعيد، وحرشوش، عادل. (2002). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام. دار عالم الكتاب الحديث.
16. السعداوي، أميمة محمود، مريش، رتاج الصادق، الجالي، نورهان أحمد، وأبو ضاوية، هاجر عامر- (2019). (2020) التطوير التنظيمي وأثره علي أداء المديرين (مشروع تخرج رقم 223). مكتبة جامعة الرفاق الأهلية.
17. السلمي، علي. (1980). تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات.
18. صالح، أحمد علي، ومحسن، طاهر الغالي. (2009). التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والاستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات) (ط. 1). دار وائل للنشر.
19. عبد الباقي، صلاح الدين. (1990). إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي. مطبعة الإشعاع.
20. العبود، عبد الرحمن. (1993). استخدام القدرات والمهارات في تنمية المورد البشري. دار النشر القصيم.
21. العدلي، ناصر محمد. (1993). السلوك الإنساني والتنظيمي بمنظور كلي مقارن. معهد الإدارة.
22. العدلي، محمد ناصر. (1993). إدارة السلوك التنظيمي. دار مرامر للطباعة الإلكترونية.
23. علاقي، مدني. (1420). الموارد البشرية (ط. 1). دار زهران للنشر.
24. القحطاني، محمد بن دليم. (2005). إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل. دار العبيكان للنشر.
25. القريوتي، محمد قاسم. (2010). الوجيز في إدارة الموارد البشرية (ط. 1). دار وائل للنشر.
26. القصيمي، محمد مصطفى. (2008). اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير. مجلة تنمية الرافيدين، (89) 30.
27. الكواز، عدي غانم، اسماعيل، رياض أحمد، إبراهيم، عبد الرحمان، وحميد، عمر نعمان. (2013). القيادة التحويلية و علاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليده في الاتحادات الفرعية في نينوي. مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، (20) 19.
28. اللوزي، موسي. (2003). التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة) (ط. 2). دار وائل للنشر.
29. اللوزي، موسي. د. ت. (2003). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر.
30. ملحم، يحيى، والإبراهيمي، محمد. (2008). استراتيجيات مقاومة التغيير في الشركات الصناعية. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، (2) 4.
31. نمشه، سعيد عبيد بن. (2007). إستراتيجية الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة. دار نشر جامعة نايف للعلوم الأمنية.
32. الهيتي، خالد. (2005). إدارة الموارد البشرية (ط. 3). دار وائل للنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية (Foreign/English References)

1. Bareil, C. (2004). La résistance au changement: Synthèse et critique des écrits. Centre D'études en Transformation Des Organisations.
2. Mdletye, M. A., Coetzee, J., & Ukpere, W. I. (2014). The reality of resistance to change behaviour at the Department of Correctional Services of South Africa. **Mediterranean Journal of Social Sciences**.