

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

إن ظاهرة التغيير ليست جديدة بل 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 لازمها من انتشار التكنولوجيا، وثورة الاتصالات التي ساعدت على توزيع البيانات والمعلومات وسرعة وصولها وتداولها مما أحدث ثورة اقتصادية واجتماعية وسيكولوجية أثرت على سلوكيات العاملين وأدوارهم في المنظمات على اختلاف أنواعها.

أصبح التغيير مسألة حتمية وتفرض نفسها على الجميع كشرط للبقاء، لقد أصبح التغيير الآن دائم الحضور ويتسابق مع الزمن وهذا يمثل المقياس للحكم على مستوى أداء المنظمة، وهذا ما يفسر تعدد أشكاله وأنواعه، وأن مسألة التغيير لم تظهر كإشكالية مستقلة في الأبحاث حول ما يدور في المنظمات إلا في الآونة الأخيرة، وأن هذه الاستقلالية جاءت نتيجة ارتباط موضوع التغيير إدارة الموارد البشرية في المنظمات المضطربة وانتقلت فيها الموارد البشرية من ضرورة إدارية إلى مصلحة تسبق الحدث .

تُعد المنظمات المعاصرة سواء كانت تعمل في القطاع العام أما في القطاع الخاص كيانات اجتماعية يجري عليها ما يجري على العناصر البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات والتهديدات، حيث أن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل منظمة، والمنظمات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها.

إن المنظمات أصبحت مضطرة للتكيف والتأقلم مع العوامل البيئية التي تعمل فيها، والأكثر من ذلك فأنها تولد تغييرات في البيئة المحيطة عن طريق تطوير المنتجات القائمة، وتقديم منتجات جديدة، مستخدمة في ذلك التقنيات الحديثة التي أصبحت مهيمنة ومقبولة بشكل واسع من قبل مستخدمي الخدمات، وبهذه الطريقة فإنها تعمل على تغيير البيئة المحلية والاقليمية والعالمية، وحيث أن التغيير يشمل على البيئة الداخلية وذلك بتغيير مجال النشاط، وتغيير الرسالة، وتغيير

الأهداف، وتغيير الهيكل التنظيمي، واحداث تغييرات سلوكية وثقافية، أما التغيير في البيئة الخارجية فيتضمن التغيير في البيئات السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقانونية، والثقافية.

لقد شهدت سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وكمثيلاتها من المنظمات المحلية والإقليمية والدولية عدة تغييرات سميت تارة بالإصلاحات وتارة أخرى بالتصحيحات، لكن في الحقيقة أنها أثرت بلا شك على قدرات إدارة الموارد البشرية في هذه السلطة في إدارة التغيير، وهذا ما يحاول الباحث التعرف عليه من خلال هذه الدراسة .

2-1 مشكلة الدراسة

لقد قام الباحث بزيارة ميدانية إلى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وقام بإجراء مقابلة بتاريخ 2016/11/23م مع مدير إدارة الموارد البشرية ومدير التطوير المؤسسي والمفوض المالي والإداري في السلطة للاطلاع على دور إدارة الموارد البشرية ومهامها وصلاحياتها فيما يتعلق بالتغيير وكيفية تنفيذه وإدارته في هذه السلطة حيث لاحظ الباحث ضعف اعتماد السلطة على الأسس الصحيحة في إدارة التغيير والذي يؤدي إلى حدوث مشاكل في مدى استيعاب العاملين في حجم التغيير، وأهدافه وآثاره الجانبية .

ومن خلال إطلاع الباحث على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وجد أن بعض الدراسات ركزت على أثر إدارة التغيير على أداء الافراد العاملين بشكل منفرد وأداء الأفراد العاملين كمجموعات داخل اقسام المنظمة (بوداود، 2007؛ براق وحويتية، 2004) .

من هنا جاءت الدراسة الحالية لاعتقاد الباحث بأهمية التوافق والانسجام بين متطلبات التغيير في بيئة المنظمة (البيئة الداخلية) وبين ما تفرضه التغييرات في البيئة الخارجية لتتمكن المنظمات من التأقلم والتكيف مع الاوضاع الجديدة للوصول الى النتائج المبتغاة، خاصة في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة حيث لا تستطيع المنظمة التي تسعى جاهدة إلى تحقيق البقاء والنجاح أن تترك الأمور للظروف والصدفة لتتحكم في مصيرها وتلمي عليها نوع التغيير المطلوب، وإنما يتوجب عليها أن تبادر بإحداث التغيير والتخطيط له مسبقاً، ليس فقط بهدف إحداث التغيير وإنما لتحقيقه، ف ضمان نجاح التغيير ليس بالشيء المؤكد، إذ بينت بعض الدراسات أن الكثير من مشاريع التغيير لم تحقق المبتغى منها أو أنها سجلت إخفاقاً كبيراً لم

يكن متوقعا بسبب ظهور المقاومة العلنية أو المستترة من قبل المعنيين والمتأثرين بالتغيير. ومن هنا يتجلى الدور المحوري الذي ينبغي أن تقوم به ادارة الموارد البشرية بما يضمن تقبل الأفراد للتغيير واقتناعهم به وتحفيزهم على إنجاحه في سبيل تحقيق التغييرات المنشودة منه.

وبناءً على ما تقدم فإن الغرض الرئيس من هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية :

1. ما أثر الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية و المتمثل بـ (الدور التنفيذي، والدور الاستراتيجي، والدور الاستشاري) في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

ويتفرع عنها هذا التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما أثر الدور التنفيذي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟
 - ما أثر الدور الاستراتيجي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟
 - ما أثر الدور الاستشاري الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟
2. ما مستوى الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ؟
3. ما مستوى التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ؟

3-1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

الأهمية العملية: تبحث هذه الدراسة في موضوع لم يطرح سابقاً على المستوى المحلي بحدود علم الباحث لذلك تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة النظرية المتعلقة بهذا الموضوع؛ حيث تم تنفيذ هذه الدراسة على مؤسسة ذات دور كبير في الاقتصاد الاردني بهدف تنفيذ استراتيجية طموحة لوضع الأردن ضمن نطاق الاقتصاد العالمي حيث تضمنت تأسيس سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كم منطقة تنمية حرة ومتعددة القطاعات وسوف يتم البحث في قدرة مساهمة ادارة الموارد البشرية في ادارة التغيير.

الاهمية العلمية:

1- فهذه الدراسة تمثل دور ادارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة وتبين دورها في مختلف التغيرات التي تعيشها سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، فهل هي وحدة تابعة متلقية للتغيير ومسيرة فقط ام هي وحدة ذات تأثير وفاعلة في قرار التغيير ومن ثم قائدة لهذه العملية وهذا يقودنا الى ان نكشف اذا كان في المؤسسة ادارة للأفراد أم ادارة للموارد البشرية، ويوضح لنا هذا درجة الأهمية التي يحظى بها المورد البشري في هذه المؤسسة، فهل هي عامل تصحيحي أم عامل فاعل أم غير ذلك .

2- هذه الدراسة مفيدة لمتخذي القرار في المنطقة الاقتصادية الخاصة لتقييم واقع ممارسة ادارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها بفاعلية لإحداث التغيير في المؤسسة وتوظيف عملياتها لخدمة المؤسسة في تنفيذ واجباتها وعملياتها المختلفة ضمن البيئة المحلية والإقليمية والدولية.

4-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

1. مستوى الدور الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية بأبعاده (الدور التنفيذي، والدور الاستراتيجي، والدور الاستشاري) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
2. مستوى التغيير التنظيمي الذي تتبناه سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
3. أثر الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية المتمثل بـ (الدور التنفيذي، والدور الاستراتيجي، والدور الاستشاري) في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

5-1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (الدور التنفيذي، والدور الاستراتيجي، والدور الاستشاري) في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .

و ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعه من الفرضيات الفرعية الآتية:

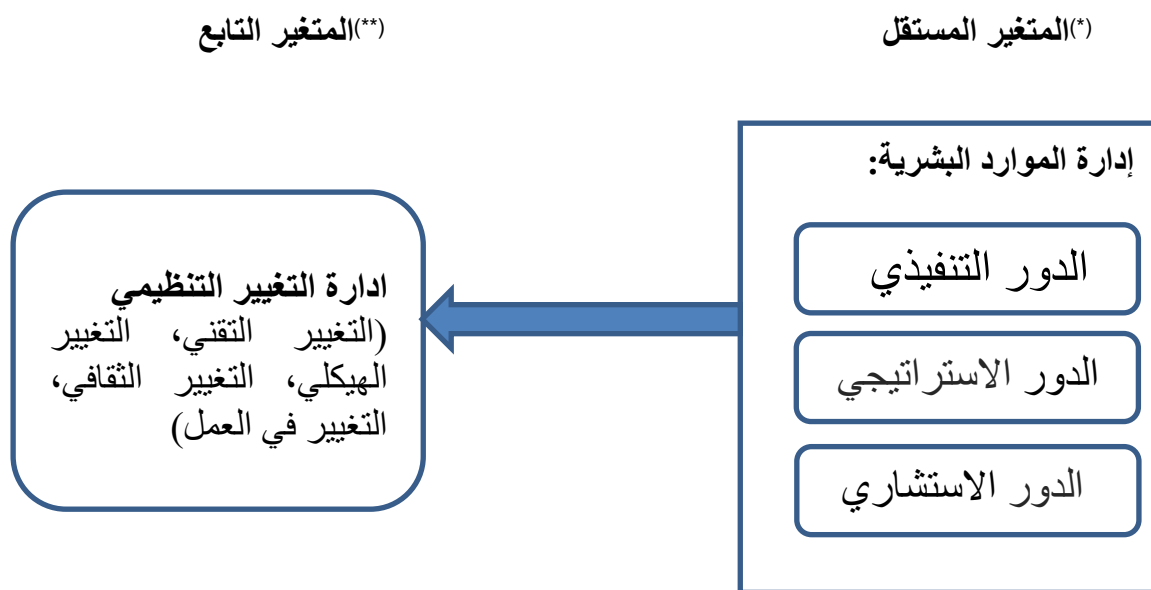
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدور التنفيذي في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدور الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدور الاستشاري في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

6-1 مخطط الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، ومراجعة الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات العلاقة، فقد قام الباحث بتحديد المتغيرات التي قام باختبارها، وكما هي مدونة في مخطط الدراسة، شكل رقم (1):



الشكل رقم (1)

المصدر: بالاعتماد على دراسات :

(*) (حريم، 2004)؛ (Langbert & Fox ,2011)؛ (Bennington & Habir, 2003)

(**) (ليندة، 2014)؛ (Doorewaard and Benschop, 2002).

1-7 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية :

1- ادارة الموارد البشرية(اصطلاح)، مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الفرد والمنظمة وبما يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المنظمات ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي (غربي وآخرون، 2007)

- **الدور التنفيذي(اجرائي)؛** ويعني إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) وربط الغايات والأهداف الاستراتيجية بالغايات والأهداف التكتيكية.

- **الدور الاستراتيجي(اجرائي)؛** ويقصد به ضمان 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 والإقليمية والمحلية.

- **الدور الاستشاري(اجرائي)؛** ويقصد به تقديم الدعم والمساعدة إلى صاحب القرار أو إلى جهة أخرى مكلفة بعمل ما في المؤسسة مثل تقديم المساعدة والمشورة إلى فريق إدارة التغيير من خلال تقديم التغييرات اللازمة والمساعدة في تقييم التغييرات وتحديد أولوياتها. إن الدور الاستشاري في بناء النظم الإدارية تضمن تحقيق أهداف طويلة المدى مثل العدالة في الأجور وفعالية جهود إدارة الأداء وقوة مكانة التوظيف الخاصة بالمنظمة فيقوم بتحديد الإطار الذي يتم من خلاله تطوير وتقييم أداء الموظفين وترقيتهم وتحفيزهم وتطويرهم مهنيًا وتأمين قيادات مستقبلية للمؤسسة من ضمن أمور أخرى، وهو يختلف عن الدور الناصح الإداري Adviser أو المدرب الإداري coach، وعليه فالدور الاستشاري يقدم خدمات فكرية بحثية إدارية مساندة وليس صاحب قرار.

2- ادارة التغيير التنظيمي(اجرائي)؛ ويقصد بها قيام مجموعة من الإداريين برئاسة المدير بعمل خطة تغيير محكمة في فترة زمنية محدودة و يتم تنفيذها بدقة.

- **التغيير التقني (اجرائي):** هو يعد التطور التكنولوجي وما يتبعه من تطبيع وظواهر اجتماعية وتغير في القيم والتقاليد والدقة في العلم واعتماد النظام والتنظيم الإداري وما يؤثر في شخصية الفرد نحو التغيير التنظيمي وتقبله .

- **التغيير الهيكلي (اجرائي):** هو اعادة تصميم أو إعادة ترتيب للتقسيمات الادارية داخل الشركة والعلاقات بينها ونطاق الاشراف الخاص بكل منها وألية اتخاذ القرارات .

- **التغيير الثقافي (اجرائي):** بأنه العملية التي يتحول بمقتضاها وبدرجة متفاوتة من السرعة في النظام القائم في المنظمة وتنظيمه ومعتقداته ومعارفه وأدوات العمل فيه وأهداف المستهلكين .

التغيير في العمل(اصطلاحي) : هو نهج يُتبع لتحويل أو انتقال الفرد، فريق عمل، أو منظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة . انها عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة أصحاب المصلحة للقبول، وبالتالي، تبني التغييرات في بيئة الأعمال الخاصة بهم (درويش, 1999) .

3- سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة , أنشئت منطقة العقبة كم منطقة حرة لتشكل نقطة الانطلاق نحو خلق مركز إقليمي متطور في موقع استراتيجي في الشرق الأوسط يكون حلقة من حلقات التنمية الاقتصادية المتكاملة والمتعددة الأنشطة والتي تشمل السياحة والخدمات الترفيهية والخدمات المهنية والنقل متعدد الوسائط والصناعات ذات القيمة المضافة وهي بذلك توفر فرصا استثمارية على مستوى عالمي في هذا الموقع المنافس والذي يتميز بمستوى معيشي متقدم ،حيث شرعت الحكومة الأردنية بتنفيذ خطة طموحة لوضع الأردن على خارطة الاقتصاد العالمي، ويأتي إنشاء منطقة العقبة من بين المبادرات الرئيسة ضمن هذه الاستراتيجية لتكون منطقة تنموية استثمارية متعددة الأنشطة الاقتصادية تتميز بكونها منطقة حرة معفاة من الرسوم الجمركية ومعظم الضرائب. كما تم تصميم بيئة استثمارية مبسطة من خلال تطبيق أنظمة إدارية عالية الفعالية والتعامل من خلال نافذة استثمارية واحدة وذلك بهدف جذب الاستثمارات وزيادة مشاركة القطاع الخاص في جميع الجوانب المتعلقة بإدارة هذه المنطقة وتنميتها. هذا وقد باشرت المنطقة عملها في مطلع العام 2001 ، وقد جاء إنشاء منطقة العقبة كأحد أدوات حل إشكاليات الاقتصاد الأردني وذلك من خلال تعظيم معدلات النمو الاقتصادي وخلق عدد كبير من فرص العمل عن طريق البيئة الاستثمارية النموذجية المنافسة والضرورية لجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية