

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١,١ التمهيد

إدارة التغيير عبارة عن فلسفة للإدارة المؤسسة تتضمن تدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير. (العتيبي والعزبي، ٢٠٢٢). وفي أية منظمة تعتبر الجودة هي الأساس، أمام التنافس الضخم الحاصل في السوق في ظل هذا التطورات التي تحيط بمنظمات الأعمال والتي لها الأثر الواضح في طريق تبادل الخدمات بدرجة كبيرة، هذا ما دفع بالباحث إلى إحاطة التعامل مع التطورات بحالة من الإهتمام لتسهيل التكيف والتعاطي مع التغيرات البيئية التي تعتمد على المعرفة، حيث أن المعرفة من أهم المقومات التي يقوم عليها تميز وسمو مكانة المؤسسة في المنظومات الدولية الحديثة، وفي ظل تنامي الحديث عن ترمين الإدارة المتميزة للموارد البشرية داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة، لذا ازداد الإهتمام أكثر بالمعرفة مما دفع الأدبيات الإدارية والإقتصادية بصب عنايتها بإدارة العنصر البشري كواحد من أهم مقومات أية مؤسسة، حتى يحصل على تلك المعرفة (أبو سينية، ٢٠١٧).

إدارة الموارد البشرية بممارسات تشكل منهاجاً مميزاً لتحديد سلوك الموظفين في مواقف العمل، والتي بدورها تؤثر على أدائهم وأداء منظماتهم التي ينتمون إليها، من تلك المواقف ما يسمى بالرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، وهذان يأتيان نتيجة ممارسة الإدارة في المؤسسة، حيث أن الموظف الراضي عن وظيفة

تتولد لديه رغبة تلقائية ببذل مزيد من الجهد للنجاح في عملي، ومن ثم يحفز على استمراريته وبقائه فيه، وهذا بالتالي يدفع به إلى تحسين أدائه أكثر وأكثر (الوحشي، ٢٠٢٠).

التغيير سمة من سمات العصر، والتعامل معه لم يعد أمراً كمالياً أو نوعاً من التحضر، بل أصبح أمراً حتمياً في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتهميش التغيير يعني الذوبان والتلاشي، لذا فعملية التغيير يجب أن تأخذ إطارها الكامل كي تتسم بمفهوم واضح من قبل إدارة التغيير أولاً، ومن ثم نقل هذا المفهوم بدقة إلى كافة المعنيين بالتغيير من خلال خطة إستراتيجية للتغيير قابلة للتفعيل في محيط العمل (جرادات واخرون، ٢٠١٣).

وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه، والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملبها أبعاد التغيير الفعال. لقد أصبح تقييم المدير اليوم يقوم على مدى تحكمه بالموقف وطرق تناول الموضوع، وإحداث التحسينات الصحيحة، والابتكار والإنتاجية، وعلى أن يدير عمله بشكل مختلف لأنه يلعب في ملعب مختلف بحيث يكون قائداً للتغيير.

قيادة التغيير ليست حكراً على الإدارات العليا، فمع تزايد ضغوط المنافسة وحمى التسارع، فإن الحاجة ملحة على أن يتعلم فريق العمل هذه القدرات (قيادة التغيير)، حتى يتم الوصول إلى معايير وقدرات إنتاجية. مؤسسات اليوم أصبحت هياكلها أكثر اتساعاً وأقل هرمية. فمؤسسات اليوم لم تعد تحتل أن تكون صماء بكماء عمياء عن تطورات المستقبل وتلاطم أمواج التغيير (سكوت، ٢٠٠٥).

إن التطورات الهائلة التي يشهدها العالم اليوم في مجالاته المختلفة وكذلك التحولات التي تشهدها العلوم الإنسانية في مجالات علم الاقتصاد وإدارة الموارد البشرية، صار واجباً علينا ملاحظتها في مجال المستجدات في عصر ثورة المعلومات التي باتت تشدد على أهمية تنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي للمنظمات الإدارية لأداء دورها بكفاءة وفعالية أكثر، ومن هنا تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها من

أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والشؤون المالية، ولذلك ظهرت أهمية العنصر البشري باعتباره محور نشاطها ومبعث حيويتها وفعاليتها وعليه تتوقف كفاءة النمو والتقدم لكيان المنظمة.

فإدارة الموارد البشرية تعد موردًا من أهم الموارد البشرية، فالمنظمة بلا أفراد ما هي إلا مبانٍ ومعدات فقط، فالأفراد هم من يصنعون المنظمات (حسن، ٢٠١٤).

وتأكيداً على دور بلدية ظفار، الذي تعد من أهم داعمي التنمية والتطوير في المحافظة، حيث لا يمكن الوصول إلى التنمية والتطور وتحقيق جوانبها المختلفة، إلا من خلال التغيير القادر على مواكبة تطورات المجتمع وحاجاته إلى التنمية والتطوير. وبالنظر إلى بلدية ظفار نجد أنها تحتاج إلى أساليب أكثر فاعلية في تحسين مستوى خدماتها الإدارية والمالية، وتبني سياسات إدارة التغيير وممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي.

ويمكننا القول هنا أنه كلما اتسعت حدود التنمية زادت الحاجة إلى وجود تغيير أكبر وأكثر تطوراً وأوسع في الخدمات. وبعد اطلاع الباحث على ما تم من دراسات وبحوث لاحظ ندرة الدراسات التي تهتم بدور إدارة التغيير وممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي، ومن ثم جاءت هذه الدراسة لكي تُكَمِّل جهود الآخرين في الدراسات حول دور إدارة التغيير وممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي.

١,٢ مشكلة الدراسة

لا شك أن أداء العاملين هو سبب مباشر في نجاح أية منظمة، فالمنظمات عادة تسعى بشكل مستمر للرفع من مستوى أداء العاملين فيها، لأنها على قناعة بأنهم قيمة ومورد مهم لانجاز العمل ولا يمكن

أن يحصلوا عليه بسهولة كما لا يمكن أن ينوب عنهم أي شيء آخر، وبالتالي تأتي جهود المدراء في المنظمات منصبية على الاهتمام بالعاملين، وتحسين أدائهم هو العامل المشترك الأعلى لعناية المهتمين بشؤون الإدارة حيث يعتبرونه من الأنشطة الأساسية التي لا بد منها لتحقيق الأهداف يرافقها الوسائل المطلوب توافرها لتحقيق تلك الأهداف، من جانب آخر يعتبر أداء العاملين هو العنصر الذي يحدد من خلاله مدى نجاح إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، ومن ثم معرفة أين يمكن الضعف والقوة لديهم، ويعرف الإدارة هل البرامج التي تعدها سليمة أم لا؟، للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة من وجهة وتحقيق أهداف وغايات العمل أنفسهم من جهة أخرى (رشيد، ٢٠١٨).

تعيش الإدارة اليوم عصرًا سمته التطور والتجديد، والبحث عن المزيد من التغيير، إلا إنه لا شك في أن هناك الكثير من الأساليب والأهداف وعناصر العمل التنظيمي التي تحتاج إلى تعديل، فالتنظيمات تواجه من وقت لآخر متغيرات جديدة تفرض عليها إجراء بعض التغييرات، إما لملاءمة التنظيم مع الظروف البيئية من حوله وإما لحل مشاكل تعترض طريقه وتضعف قدرته على الإنجاز، أو لتحقيق سبق معين على غيره من التنظيمات مع توفير درجة أكبر من الفاعلية. لذا نجد أن إدارة التغيير أصبحت نشاطاً مهماً في تنظيمات اليوم، وهي وسيلة فعالة في تطويرها وكفاءتها بشرط أن يتم التغيير بناء على دراسة متأنية وتخطيط سليم وإمكانيات متوفرة وتوقيت ملائم، لأن التغيير العشوائي أو الفجائي أو المتلاحق يضر التنظيم ولا يحقق الهدف المرجو منه (ديري، ٢٠١١، ص. ٤٥).

كما أشارت نتائج (المؤتمر العالمي - إثراء الأداء) الذي انعقد عام ٢٠١٨ تحت مظلة وزارة الخدمة المدنية بأن هناك تدنيًا في مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية وأن هذا التدني في مستوى الأداء ناتج عن عدم وجود رؤية للتغيير، فعلى الحكومة أن تكيّف نفسها، وأن تملك الأدوات اللازمة بحيث تستطيع مواكبة المتغيرات المتسارعة في العالم وتحديث هذا التغيير (جريدة الشبيبة، ٢٠١٨).

تواجه إدارة الموارد البشرية عدة مشاكل عند محاولة تحسين إدارة التغيير وأداء الموظف من خلال الالتزام التنظيمي في بلدية ظفار بسلطنة عمان، ومنها: عدم وجود فهم واضح لرؤية المنظمة وأهدافها (كشوب، ٢٠١٩): إذا لم يكن لدى الموظفين فهم واضح لرؤية المنظمة وأهدافها، فقد لا يكونون ملتزمين بالتغييرات التي يتم إجراؤها. يجب أن تضمن إدارة الموارد البشرية أن جميع الموظفين يفهمون الرؤية والأهداف ويعرفون ما يحتاجون إلى القيام به لتحقيقها. نقص التواصل الفعال: إذا لم يكن هناك اتصال فعال بين الإدارة والموظفين، فقد لا يكونون على دراية بالتغييرات التي سيتم إجراؤها، وبالتالي، قد لا يشعرون بالالتزام التنظيمي. يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين وتقديم الدعم والتوجيه اللازمين. عدم تقديم الدعم اللازم: إذا لم يتم توفير الدعم اللازم للموظفين، فقد يشعرون بالإحباط وقد لا يكونوا مستعدين لتحمل المخاطر المرتبطة بالتغييرات. يجب أن توفر إدارة الموارد البشرية الدعم اللازم وتحفيز الموظفين على المشاركة بنشاط في التغييرات. عدم توفير التدريب اللازم: إذا لم يتم توفير التدريب اللازم للموظفين، فقد لا يكونون على دراية بالمهارات والمعرفة اللازمة لتنفيذ التغييرات بنجاح (Kashubi et al., ٢٠١٨). يجب أن توفر إدارة الموارد البشرية التدريب اللازم للتأكد من أن الموظفين لديهم المهارات والمعرفة المطلوبة.

بشكل عام، يجب أن تضمن إدارة الموارد البشرية أن الموظفين على دراية برؤية المنظمة وأهدافها، وأن هناك تواصلًا فعالًا، ويتم توفير الدعم اللازم، ويتم توفير التدريب اللازم لتعزيز إدارة التغيير وأداء الموظفين من خلال الالتزام التنظيمي.

فيما يتعلق بالتغيير وضرورة إدارته، تجلّت هذه الضرورة في واقع بلدية ظفار التي سادها تغييرات مع مرور الزمن فمنذ نشأة البلدية عام ١٩٧١ م ضمن الجهاز الإداري لمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار لمواكبة التطور والتنمية، تم إجازة أول هيكل تنظيمي رقم ٨٠/٧٠ بالمرسوم السلطاني رقم ١٤/٨٣ حيث كان صغيراً

لا يتعدى أربع إدارات، وبعد ذلك دعت الضرورة إلى التغيير والتطوير للهيكل التنظيمي للبلدية عام ١٩٨٦م وذلك لمواكبة تطلعات النهضة، حيث تم تطوير بلدية ظفار وأضيفت للهيكل ثماني دوائر خدمية أخرى، بحيث كان آخر تطوير للهيكل التنظيمي سنة ٢٠٠٣م لبلدية ظفار، ومنذ ذلك الوقت لم يكن هناك أي تغيير أو تطوير للهيكل التنظيمي إلى وقتنا الحالي، وهكذا تستمر المراحل وتتواصل الدراسات والجهود، للأخذ بكل الأساليب العلمية الحديثة لتطوير وتحسين الهيكل التنظيمي لمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار. فلا زالت تطلعات معالي السيد وزير الدولة ومحافظ ظفار الموقر والمسؤولين في المكتب إلى مواكبة التنظيم الإداري المتكامل والرقمي به إلى أفضل المستويات التنظيمية والإدارية المستندة على الأسس العلمية السليمة لمسايرة المتطلبات العلمية الواقعية.

وهذا يعكس ضرورة مواكبة العصر والتطورات الحاصلة ومواكبة التغيير، والتطوير والتجديد الأمر الذي يستدعي النظر في تغيير الهيكل التنظيمي بحيث تتمكن إدارة البلدية من مواكبة التغيرات وإدارة التغيرات الحاصلة. وهكذا تتضح المشكلة في الأداء وفي إدارة التطوير وفيما يخص العوامل التي تحسن أداء العاملين وتحسن إدارة التغيير. إن المؤسسات الحكومية تواجه العديد من المشاكل الإدارية، ولعل من أهم هذه المشاكل ضعف الأداء الوظيفي، حيث أشارت العديد من التقارير والمؤتمرات في السلطنة إلى هذا الضعف، إذ رصد تقرير مؤشر الحكومة (تقرير التنافسية) انخفاض في كفاءة الأداء الحكومي سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي منذ عام ١٩٩٦ إلى عام ٢٠١٨ (آل الكندي، ٢٠١٣).

وجاءت توصيات مؤتمر (أخلاقيات العمل المهني والارتقاء بأداء الوظيفي) المنعقد ٢٠١٣م في العاصمة مسقط لتؤكد أن أداء العاملين يحتاج لتحسين حيث تضمنت التوصيات على ضرورة دراسة أسباب ضعف أداء العاملين ومعالجته بما يتناسب مع متطلبات المرحلة الحالية. كما أن عدم وجود مؤشرات خاصة بأداء كل موظف، يتم من خلالها متابعة وقياس أدائه، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الحكومية

وضع خطط تحسينية يمكن من خلالها تقييم الأداء الفعلي للموظفين بشكل مهني وغير شخصي، وبالتالي فإن الحوافز ستعطى نظير النتائج وهذا ينطبق على الوزارات والمؤسسات الحكومية.

أما الدراسات التي تناولت ممارسات الموارد البشرية فقد بينت أنها تلعب دورًا كبيرًا في تحسين الأداء، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر موردًا تنظيميًا بالغ الأهمية حيث تساعد المنظمة في المحافظة على فعاليتها، أما الدراسات التي تناولت أهمية تلك الممارسات في إدارة التغيير في بلدية ظفار بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فلم يتم التطرق لها من قبل كما أن الدراسات السابقة تناولت عوامل مختلفة لممارسات الموارد البشرية فتناول الوحشي (٢٠٢٠) مثالًا: خطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين أما كرو (٢٠١٦) في هذه الدراسة فتتناول المشاركة، تقييم الاداء، الحوافز والمكافآت و التدريب والتطوير ليس لأن الدراسات التي ركزت على هذه العوامل في سلطنة عمان قليلة وإنما لأهميتها في سياق العمل في بلدية ظفار فقد قام الباحث بعدة مقابلات مع العاملين في بلدية محافظة ظفار حول ممارسات الموارد البشرية وقد بينت نتائج المقابلات وجود مشاركة في اتخاذ القرارات إلا في بعض الجوانب الجزئية البسيطة في العمل وعدم وجود تقييم دقيق للموظفين وقلة المكافآت والحوافز كما عبر العاملون عن قلة فرص التدريب والتأهيل لهم فحسب ما أفادوا لم يكن هناك أي دورات تدريبية ما بين الأعوام ٢٠١٥ حتى ٢٠١٨ ولو أخذنا في الحسبان عدد الموظفين البالغ عددهم ١٢٠٠ موظف وغياب دورات التدريب ما بين الأعوام ٢٠١٩م- ٢٠٢٢م فإن هذا يعكس فجوة بين أحد أهم ممارسات الموارد البشرية وإدارة التغيير لا سيما وأن إدارة أي تغيير في المؤسسة يتطلب تدريب وتهيئة الموظفين للتأقلم مع أي تغيير لمواكبة التغييرات التي قد تحدث في البيئة الخارجة أو الداخلية للبلدية، إن ادارة التغيير الذي سببته جائحة (كورونا) خلق حالة جديدة تؤثر على الأداء وإدارة التغيير وهكذا تأتي هذه الدراسة لتحقيق دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في بلدية ظفار بسلطنة عمان.

من المشاكل التي تواجه البلديات في سلطنة عمان و بالتحديد بلدية ظفار ومنها محدودية الموارد المالية: قد تواجه البلديات قيودًا مالية، لا سيما في البلدان التي تكون فيها الميزانيات الحكومية محدودة (العبرية، ٢٠٢٢). وهذا قد يحد من قدرتها على تقديم خدمات وبنية تحتية مناسبة للمواطنين. عدم كفاية الموظفين: قد تواجه البلديات تحديات في توظيف واستبقاء موظفين مؤهلين و ماهرة، لا سيما في المناطق الريفية أو المناطق ذات عدد السكان القليل. ضعف عمليات الحوكمة وصنع القرار: قد تعاني البلديات من مشاكل الحوكمة، بما في ذلك الشفافية المحدودة والمساءلة والمشاركة العامة في عمليات صنع القرار (الحجري و عامر، ٢٠٢٢). ضعف البنية التحتية وتقديم الخدمات: قد تواجه البلديات تحديات في توفير الخدمات الأساسية مثل المياه والصرف الصحي وإدارة النفايات والبنية التحتية للنقل. نقص بناء القدرات: قد تواجه البلديات تحديات في بناء قدرات موظفيها وتحسين مهاراتهم ومعرفتهم في المجالات الرئيسية مثل إدارة المشاريع، والإدارة المالية، والإدارة العامة.

هذه بعض المشاكل الإدارية التي تواجهها البلديات في سلطنة عمان. لمعالجة هذه القضايا، قد تحتاج البلديات إلى تحسين إدارتها المالية، والموارد البشرية، والحوكمة، والبنية التحتية، وتقديم الخدمات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للبلديات العمل على التواصل مع الجمهور وأصحاب المصلحة المحليين لفهم احتياجاتهم واهتماماتهم بشكل أفضل وتطوير السياسات والبرامج التي تعكس أولوياتهم.

كون الباحث موظف في بلدية ظفار ويرغب في التخصص في الإطلاع على الأداء في بلدية ظفار، وتسليط الضوء على أهم المشكلات التي تواجه الموارد البشرية في بلدية ظفار، ورغبته في تطوير قدراته في هذا المجال، وزيادة إطلاعه على الأساليب الإدارية الحديثة ودراسة وولائه وإنتمائه إلى مؤسسته ورغبته في تطوير أداء المؤسسة. من اجل هذه الأسباب أتت الرؤية للباحث في تسليط الضوء على مشكلة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي.

ندرة الدراسات والأبحاث الإدارية المرتبطة بممارسات الموارد البشرية وأساليب الغدارة الحديثة المطبقة

في بلدية ظفار والتي تتناول بلدية ظفار كحالة خاصة تتميز بـ كبر حجمها وتنوع وظائفها واختلافها، وقد تكون لها خصوصية معينة تكشف عنها نتائج الدراسات.

ومن خلال مشكلة الدراسة سوف يقوم الباحث بالتعرف على المساهمة الحقيقية ودور ممارسات إدارة

الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في بلدية ظفار بسلطنة عمان.

١,٣ أسئلة الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على تساؤلات حيث تناقش دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة

التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي كعامل وسيط وهي كالتالي:

١. ما مستوى ممارسة العاملين في بلدية ظفار لمخرجات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد

البشرية وإدارة التغيير؟

٢. هل توجد علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير لدى العاملين في بلدية

ظفار على أداؤهم؟

٣. هل توجد علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير لدى العاملين في بلدية

ظفار على الالتزام التنظيمي لديهم؟

٤. هل توجد علاقة مباشرة بين الالتزام التنظيمي و أداء العاملين في بلدية ظفار؟

٥. هل توجد علاقة مباشرة بين الالتزام التنظيمي و إدارة التغيير في بلدية ظفار؟

٦. هل يوجد تأثير وسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد

البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين) في بلدية ظفار في سلطنة عمان؟

٧. هل يوجد تأثير وسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد

البشرية) والمتغير التابع (إدارة التغيير) في بلدية ظفار في سلطنة عمان؟

١,٤ أهداف الدراسة

تم تحديد أهداف الدراسة الحالية (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي كعامل وسيط) وهي كالتالي:

١. معرفة مستوى ممارسة العاملين في بلدية ظفار لمتغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد

البشرية وإدارة التغيير.

٢. التحقق من وجود علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير لدى العاملين في

بلدية ظفار على أداؤهم.

٣. دراسة وجود علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير لدى العاملين في بلدية

ظفار على الالتزام التنظيمي لديهم.

٤. الكشف العلاقة المباشرة بين الالتزام التنظيمي و أداء العاملين في بلدية ظفار.

٥. الكشف عن وجود علاقة مباشرة بين الالتزام التنظيمي و إدارة التغيير في بلدية ظفار.

٦. دراسة وجود تأثير وسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد

البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين) في بلدية ظفار في سلطنة عمان.

٧. دراسة وجود تأثير وسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد

البشرية) والمتغير التابع (إدارة التغيير) في بلدية ظفار في سلطنة عمان.

١,٥ أهمية الدراسة

١,٥,١ الأهمية النظرية

تتمثل في إثراء البحوث والمعرفة النظرية حول كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وأداء العاملين وإدارة التغيير، مع التركيز بشكل خاص على السياق العماني وبلدية ظفار بالتحديد. يتم ذلك عن طريق تقديم تصور جديد يتضمن الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير. هذا التقدير الجديد للتفاعل بين هذه المتغيرات يمكن أن يوفر فهماً أعمق لأهمية ممارسات الموارد البشرية والتزام الموظفين التنظيمي في تحقيق أهداف البلديات والتعامل مع التغييرات. ستسهم هذه الدراسة في إثراء المجال المعرفي في مجال تحسين أداء وإدارة التغيير في البلديات من خلال دراسة ممارسات الموارد البشرية والتزام الموظفين التنظيمي، وتبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تركيزها على متغيرات لم يتم التركيز عليها بحثاً في بلدية ظفار كما تبرز الأهمية المنهجية من خلال تقديمها لمتغير إدارة التغيير والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المتغيرين التابعين لهذه الدراسة لأنه من أهم العوامل حيث إن هدف إدارة البلدية هو تحسين أداء العاملين وإن إدارة التغيير هو متغير في غاية الأهمية لاسيما ونحن نشهد تغييرات في أداء العاملين لوظائفهم أو لطريقة العمل التي اعتادوا عليها قبل جائحة (كورونا). أما الأهمية التطبيقية أو العملية فتكمن في مساعدة متخذي القرار في بلدية ظفار في التعرف على كيفية التعامل مع إدارة التغيير وممارسات إدارة الموارد البشرية كما ستساعد إدارة بلدية ظفار في فهم كيفية تحسين أداء الموظفين من خلال دور ممارسات الموارد البشرية والتزام الموظفين التنظيمي.

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في قدرتها على توفير نصائح وإرشادات عملية للقادة ومتخذي القرار في بلدية ظفار. تتضمن هذه التوجيهات معلومات حول كيفية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين وإدارة التغييرات بشكل أكثر فعالية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لنتائج الدراسة أن تساعد في تصميم برامج تدريبية وتوعية فعالة لتحسين أداء الموظفين وزيادة الولاء التنظيمي. كما تسهم في تصميم سياسات واستراتيجيات جديدة لتحسين قدرات القادة في إدارة التغيير، وبالتالي، في تحسين كفاءة المؤسسة ككل

ومن أهم المميزات التي تظهر أهمية الدراسة التطبيقية هو التالي:

تحسين إدارة التغيير: التغيير أمر لا مفر منه في أي منظمة، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في إدارة التغيير التنظيمي. من خلال دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية، يمكننا تحديد الأساليب الفعالة لإدارة التغيير التي تعزز مشاركة الموظفين والتزامهم وتحفيزهم.

زيادة أداء الموظف: يعد أداء الموظف محرِّكًا مهمًا للنجاح التنظيمي. يمكن أن تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة في تحفيز الموظفين، وتعزيز الشعور بالالتزام، وتعزيز ثقافة مكان العمل الإيجابية. يمكن أن تساعدنا دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحديد الاستراتيجيات لتحسين أداء الموظفين، بما في ذلك التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وبرامج مشاركة الموظفين.

الالتزام التنظيمي المعزز: يشير الالتزام التنظيمي إلى مدى ارتباط الموظفين بأهداف وقيم المنظمة واستعدادهم للعمل من أجل نجاحها. عندما يشعر الموظفون بالالتزام تجاه مؤسستهم، فمن المرجح أن يكونوا منتجين ومشاركين ومتحمسين. من خلال دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية، يمكننا تحديد استراتيجيات لتعزيز الالتزام التنظيمي، بما في ذلك التواصل الفعال، والقيادة، وبرامج التعرف على الموظفين.

ميزة تنافسية متزايدة: يمكن أن توفر ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة للمنظمات ميزة تنافسية من خلال تحسين أداء الموظفين، وتقليل معدل دوران الموظفين، وتعزيز الالتزام التنظيمي. من خلال دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة لجذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم وتحسين أدائهم العام.

إن نتائج الدراسة ستساعد إدارة بلدية ظفار في تصميم برامج تدريبية وبرامج توعوية من شأنها الارتقاء بأداء الموظفين وزيادة ولائهم التنظيمي من جهة وتحسين قدرات المدراء ورؤساء الأقسام في البلدية على إدارة التغيير، كما أن نتائج هذه الدراسة ستساعد وزير الدولة ومحافظ ظفار شخصياً والمدراء العاملين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في تصميم سياسات ووضع إستراتيجيات للارتقاء بأداء العاملين بالبلديات وتحسين قدرة مدراء البلديات على إدارة التغيير إضافة إلى ممارسات الموارد البشرية والالتزام الوظيفي. كما أن هذه الدراسة ستسهم في الارتقاء بكفاءة المؤسسة بوصفها مؤسسة خدمية في سلطنة عمان، وذلك من خلال التأكيد على أهمية تطوير الالتزام التنظيمي ليطم تطوير وتعزيز أداء العاملين.

١,٦ حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي كعامل وسيط.
٢. الحدود الزمنية: تطبق الدراسة خلال العوام الدراسية للباحث (2017 - 2022م).
٣. الحدود الجغرافية: بلدية ظفار/ محافظة ظفار/ سلطنة عمان.
٤. الحدود البشرية: كل الموظفين والعاملون، في بلدية ظفار.

١,٧ مجال الدراسة

ومن خلال مجالات الدراسة التي تتكون من ثلاثة مجالات وهي: المجال الجغرافي، والمجال الزمني، والمجال البشرية، لموضوع الدراسة الحالية وهي كالتالي:

١,٧,١ المجال الجغرافي للدراسة

تطبق الدراسة في بلدية ظفار بسلطنة عمان ويقع (بلدية ظفار) بمحافظة ظفار جنوب سلطنة عمان، ويقع على خط العرض: (١٦° ٥٦ دقيقة N) وخط الطول: (٥٤° ٠٠ دقيقة E)، أنشئت بلدية ظفار في مطلع عام ١٩٧١ م ضمن الجهاز الإداري لمكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار وكان إنشائها بداية لتجربة تبرز إسهام المواطن ومشاركته في إدارة شؤونه المحلية (موقع بلدية ظفار)

تعدّ بلدية ظفار من المؤسسات الحكومية الخدمية المهمة التي تقع على عاتقها مسؤولية كبيرة في تعزيز البنية الأساسية وتوفير مختلف الخدمات الضرورية في محافظة ظفار، فمسئوليتها لا تقل أهمية عن مسؤولية بلدية مسقط أو المؤسسات الخدمية الأخرى رغم فارق الإمكانيات المختلفة. رغم ذلك حققت هذه المؤسسة خلال السنوات الفائتة العديد من الخطوات والإنجازات والنجاحات التي يفتخر بها كل مواطن يزور محافظة ظفار، فمشاهد وتفصيل التنمية يمكن الشعور بها بكل سهولة عند زيارة المحافظة وذلك من خلال تنفيذ العديد من المشاريع الحيوية والتي طالت مختلف المجالات والقطاعات (عيسى المسعودي، ٢٠١٧).

١,٧,٢ المجال الزمني للدراسة

وقد تمت الدراسة في الأعوام الأكاديمية (٢٠١٧م: ٢٠٢٢م) حيث مرت بعدة مراحل من خلال البحث، والدراسة، ومطالعة الدراسات السابقة، وتوزيع الاستبانة الدراسية.

١,٧,٣ المجال البشري للدراسة

وقد كانت الدراسة في بلدية ظفار بسلطنة عمان، حيث تم تطبيق الدراسة الحالية على العاملين في بلدية ظفار من خلال عينة عشوائية، حيث تم تحديد المستويات والفئات المستهدفة من العاملين في بلدية ظفار وهم (مدراء العموم، ونوابهم، ومدراء الدوائر، ونوابهم، ورؤساء الأقسام، والمشرفون، والعاملون)، وأيضاً يوجد نوعان من العاملين وهما (الإداريون، والفنيون)، وأيضاً تم تحديد المستويات الإدارية (العليا، والوسطى، والدنيا) للأشخاص العاملين في بلدية ظفار محل الدراسة.

١,٨ مصطلحات الدراسة

١,٨,١ ممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية هي القرارات والإجراءات التي تهم إدارة الموظفين في مستويات الأعمال كافة، والمتعلقة بتطبيق الإستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على ميزة التنافسية. (الهاجري، ٢٠١٧). تشمل الإجراءات المتعلقة بتوظيف الأفراد، تقييم أدائهم، تطويرهم المهني، الترقيات، التعويضات، والإجازات. تتضمن هذه الممارسات استراتيجيات للتدريب والتطوير، ومعالجة المشاكل التي تنشأ بين الموظفين، والحفاظ على راحة الموظفين واستقرارهم.

١,٨,٢ أداء العاملين

أداء العاملين هو العمل الذي يؤديه العامل، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له، أو الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة والدقة والسرعة. وربما يشير إلى سلوك العامل مع وظيفته أو زملائه، أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله. (الهاجري ٢٠١٧). يشمل هذا الإجراء تحديد مستوى الإنتاجية للعامل، ومدى اتباعه للإجراءات والقواعد في العمل، وكذلك معايير الجودة المطلوبة. يتم النظر في الأداء من خلال تقييم الأداء والردود الفعل المستمرة.

١,٨,٣ إدارة التغيير

إدارة التغيير تعزف بأنها عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج، من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه. (سمث، ٢٠٠١). تتضمن هذه العملية تطوير خطط لإدارة التغييرات التنظيمية، التي قد تتضمن تغييرات في الأهداف التنظيمية، الإجراءات والممارسات، أو التغييرات في القيادة أو الهيكل التنظيمي. هذا يتضمن التحضير للتغيير، والتواصل مع الموظفين، والتأكد من أن التغيير يحدث بسلاسة.

١,٨,٤ تقييم الأداء

تقييم الأداء هو تقييم منظم يشمل كل أوجه السلوك الوظيفي أخذًا في الاعتبار ديناميكية فعالية العاملين ومدى استجابتهم لمتطلبات الوظيفة وقبولهم لتحمل مسؤولياتهم. (محمد ٢٠٠٤). يتضمن هذا

الإجراء تحديد معايير الأداء واستخدامها لتقييم العمال. يمكن أن يشمل الأداء الفردي، الأداء الجماعي، أو الأداء العملي للمنظمة بأكملها.

١,٨,٥ التدريب والتطوير

هو الجهد المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية. (حسونة، ٢٠٠٧). تتضمن هذه العملية تقديم البرامج التعليمية والتدريبية للعاملين لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم. قد يتضمن التدريب العملي، التدريب النظري، التدريب على الوظيفة، أو التدريب خارج الوظيفة.

١,٨,٦ الحوافز والمكافآت

الحوافز والمكافآت هي تلك الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر. هذه تشمل البونصات، الزيادات الأجرية، وغيرها من المزايا التي تمنح للعاملين بناءً على أدائهم. تعتبر هذه الحوافز وسيلة لتشجيع الأداء الجيد وزيادة الإنتاجية.

١,٨,٧ الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي هو قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، بحيث يعبر عن سلوك الفرد ونشاطاته ومسؤولياته الوظيفية وإنتاجيته، بما يؤثر ذلك في إنتاجية المنظمة وفعاليتها. (بنى عيسى، ٢٠١١).

يشمل ذلك درجة اندماج العامل وانتمائه للمنظمة، والرغبة في بقائه ضمن المنظمة. يمكن قياسه عبر أدوات الاستبيان أو المقابلات أو التحليلات.

١,٨,٨ الالتزام المعياري

الالتزام المعياري هو التزام أخلاقي ومعنوي (أدبي) بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة، يكون ناتجًا عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية. (بنى عيسى، ٢٠١١). يتعلق بدرجة التزام العاملين بالقيم والمعايير التي تعتبر مهمة في المنظمة. يتضمن ذلك القيم الاجتماعية، والثقافية، والأخلاقية.

١,٨,٩ الالتزام العاطفي

الالتزام العاطفي هو درجة الارتباط والتأثر من الناحية الوجدانية بأهداف وقيم المنظمة نتيجة توافق أهداف المنظمة، وقيمها مع الأهداف والقيم الشخصية للفرد. (بنى عيسى، ٢٠١١). يشمل درجة التأثير العاطفي والانتماء العاطفي للعاملين للمنظمة. يتعلق بالرغبة العاطفية في البقاء ضمن المنظمة والانخراط في أهدافها.

١,٨,١٠ الالتزام الاستمراري

الالتزام الاستمراري هو ما يحققه الفرد من قيمة اقتصادية في حالة استمرارية عمله مع المنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، أو هو الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها؛ لزيادة التكاليف المترتبة على ترك العمل. وتم قياسها من خلال فقرات استبانة الدراسة.

(بنى عيسى، ٢٠١١). يتعلق بمدى رغبة العاملين في البقاء في المنظمة بناءً على القيم الاقتصادية التي يحققونها من البقاء. يتضمن ذلك التقدير للتكاليف والفوائد المرتبطة بالبقاء في المنظمة مقابل الرحيل.

١,٩ تنظيم الدراسة

وفقاً للإشكالية العامة للدراسة ومن أجل الإجابة عن تساؤلاتها الرئيسية المترتبة عنها، ومع الأخذ بهدف الدراسة تأتي هذه الدراسة في ستة فصول دراسية كل فصل تسبقه مقدمة وتليه خاتمة كما يلي:

الفصل الأول (الإطار العام للدراسة) وسوف يخصص هذا الفصل لشرح واقع أداء العاملين في بلدية ظفار وذلك في مقدمة، وعلى ضوء هذه المقدمة تم تبيان مشكلة الدراسة، متبوعاً بتساؤلات يسعى الباحث إلى الإجابة عنها من خلال طرح مجموعة من الأهداف الرئيسية لها والتي نسعى لتحقيقها من خلال هذه الدراسة، ثم تأتي أهمية الدراسة متبوعة بأسباب اختيار الموضوع وحدود الدراسة البحثية والتعريف بمصطلحاتها أما الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة) فسيتناول مجموعة مختلفة من الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها وسينقسم هذا الفصل لأربعة مباحث رئيسة هي المبحث الأول الذي سيتناول خلفية نظرية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية أما المبحث الثاني فسيتناول إدارة التغيير البشرية أما المبحث الثالث فسيتناول أداء العاملين وسيركز المبحث الرابع على الالتزام التنظيمي وسيتناول الفصل نموذج الدراسة والفرضيات، أما الفصل الثالث فسيتناول منهجية الدراسة وسيترق الفصل إلى المنهجية المتبعة في جمع البيانات وتبويبها، بالإضافة إلى متغيرات الدراسة ونموذجها النظري، كما تم استخدام التحليل العامل الاستكشافي للتحقق من مدى صلاحية أداة الدراسة وكذلك استخلاص العبارات الجيدة من القياس، ومن ثم التعرف على أهم الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم لتحليلها، بالإضافة إلى القيام بدراسة استطلاعية، من أجل التأكد من موثوقية صدق الاستبانة وتقييم العوامل ومتغيرات الدراسة

أما الفصل الرابع (تحليل البيانات وعرض النتائج) فسوف يخصص لاختبار فرضيات الدراسة وسيتم عرض النتائج في هذا الفصل دون نقاشها أما الفصل الخامس (مناقشة النتائج) حيث سيتم خلاله مناقشة نتائج الدراسة من الناحية الإحصائية ؛ وذلك لبيان أثر ممارسات الموارد البشرية في أداء الموظفين و إدارة التغيير من خلال الالتزام التنظيمي للموظفين كما سيناقش هذا الفصل فرضيات الدراسة التي تم كتابتها بعون الله تعالى في هذه الدراسة. أما الفصل السادس سيكون هناك مجموعة من التوصيات والمقترحات التي نراها مناسبة على ضوء النتائج المتوصل إليها التي نأمل أن تسهم في حل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها.

١.١٠ خلاصة الفصل الأول

تناول الباحث من خلال الفصل الأول تمهيداً وخلفية الدراسة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي كعامل وسيط والدور التي تقوم به في المنظمات، ثم قام الباحث بتحديد مشكلة الدراسة وتبيانها من خلال دراسات سابقة في المتغيرات وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإدارة التغيير، وأداء العاملين، والعامل الوسيط الالتزام التنظيمي ومن خلال هذا الفصل تم تحديد أسئلة وأهداف البحث كذلك تم توضيح أهمية الدراسة من حيث الإضافة التي سوف تقوم بها، وتم وضع حدود البحث الموضوعية، والزمنية، والجغرافية، والبشرية لموضوع الدراسة، وقام الباحث بتعريف المصطلحات الإجرائية للدراسة، وفي الختام تم وضع خلاصة للفصل الأول.