

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

٥,١ التمهيد

يستعرض الباحث في هذا الفصل الخامس النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة، وحيث تكونت النتائج من أربعة أجزاء وهي النتائج المتعلقة بمتغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية، والنتائج المتعلقة بمتغيرات إدارة التغيير وأداء العاملين، والنتائج المتعلقة بمتغيرات الالتزام التنظيمي، والنتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة، وتم مناقشة النتائج، وكما تم تحديد التوصيات الخاصة بالدراسة، التي يعتقد أنها تساهم في تحسين التنمية المستدامة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويضات التي تقدم للعاملين في ميناء صلالة بسلطنة عمان.

٥,٢ النتائج

وقد اتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال استجابات (٤٠٠) من العاملين بلدية ظفار في سلطنة عمان باستخدام برامج الحزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج أموس (AMOS) عن مقدرة أفراد عينة الدراسة على فهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها بموضوعية وهو ما انعكس إيجابياً على عملية التحليل الإحصائي للدراسة.

كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك ارتفاعاً في مستويات ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبجانب ارتفاع في مستويات إدارة التغيير، ومستويات أداء العاملين في بلدية ظفار من خلال هذه الممارسات، وكما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير لأغلبية عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير وأداء العاملين سواء كان هذا التأثير مباشراً أم غير مباشر في وجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط، ويمكن توضيح هذه النتائج بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

وفيما يلي مناقشة لنتائج الدراسة، وذلك كالآتي:

٥,٢,١ ما مستوى ممارسة العاملين في بلدية ظفار لمتغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد

البشرية وإدارة التغيير والالتزام التنظيمي؟

من أجل معرفة مستوى ممارسة العاملين في بلدية ظفار لمتغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير والالتزام التنظيمي تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وجاءت النتائج في الجدول (٤,٣) تشير إلى أن العاملين في بلدية ظفار غير متأكدين من أن بلدية ظفار تعمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتقييم أداء الموظفين والتدريب والتطوير، وهذا يعني أن على القيادات في بلدية ظفار أخذ ذلك بعين الاعتبار من حيث رفع مستوى مشاركة العاملين في البلدية في اتخاذ القرارات والمبادرة في اقتراح التحسينات المناسبة لمكان العمل، كما على البلدية تعطي تقييم أداء العاملين والتدريب والتطوير مزيداً من الاهتمام من حيث شفافية تقييم الأداء ومنح الترقية في ضوء الأداء، ومن حيث توفير البرامج التدريبية المناسبة وإشراك العاملين في اختيار تلك البرامج ومتابعة أثر التدريب لديهم.

كما أظهرت النتائج في الجدول (٤,٤) أن العاملين في بلدية ظفار يوافقون على أن بلدية ظفار تمارس إدارة تغيير الهيكل التنظيمي، في حين أنهم غير متأكدين من أن بلدية ظفار تمارس (إدارة تغيير الإستراتيجية) و(إدارة تغيير التكنولوجيا) و(إدارة الموارد البشرية)، وربما تعزي هذه النتيجة إلى وضوح الجوانب المتعلقة بإدارة تغيير بالهيكل التنظيمي من حيث الإدارة والتفويض، في حين أن الجوانب المتعلقة بإدارة تغيير الإستراتيجية وإدارة تغيير التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية غير واضحة لدى العاملين في البلدية، الأمر الذي يتطلب مزيداً من التركيز على هذه الجوانب في مجالات العمل بالبلدية.

وكشفت النتائج أيضاً في الجدول (٤-٥) أن العاملين في بلدية ظفار غير متأكدين أنهم يمارسون (الالتزام العاطفي) و(الالتزام المعياري) و(الالتزام المستمر) في مكان عملهم، وربما تعزي هذه النتيجة إلى وجود بعض التحديات المرتبطة بعملية ولائهم وارتباطهم بالعمل في بلدية ظفار، الأمر الذي يتم تسليط مزيد من الاهتمام بهذا الأمر.

٥,٢,٢ هل يوجد تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير لدى العاملين في بلدية ظفار على أدائهم؟

كشفت النتائج في الجدول (٤,٦) إلى تحقيق النموذج البنائي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وأداء العاملين وإدارة التغيير كمتغيرين تابعين لمؤشرات حسن المطابقة بشكل عال، كما أوضحت النتائج في الجدول (٤,٦) وجود تأثير إيجابي كبير ومباشر (٠,٨٢٩) و(٠,٩٤١) لممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير وأداء العاملين في بلدية ظفار على الترتيب، وتعتبر هذه النتيجة منطقية وذلك لأهمية إدارة الموارد البشرية في جميع الجوانب التي تم العاملين، ومن ضمنها أداء العاملين وإدارة التغيير، حيث إن التمكن من إدارة الموارد البشرية يرفع من درجة أداء العاملين ودرجة إدارة التغيير الإيجابي

لنظام العمل وإستراتيجياته وهيكله التنظيمي والتكنولوجي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلٍ من الطبلاوي (٢٠١٧) و الهاجري (٢٠١٧) و المطيري (٢٠١٦) و بطاينة (٢٠١٦) و حمزة و آخرين (٢٠١٤) و إسماعيل (٢٠١٤) و أبوبكر بلفقيه (٢٠١٢) و الخرينج (٢٠١١) و دراسة Aziza و Lazim (٢٠١٣).

وأظهرت النتائج في الجدول (٤,٧) وجود تأثير إيجابي (مرتفع ومتوسط) وغير مباشر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على محاور أداء العاملين في بلدية ظفار، وجاء أعلى تأثيراً لممارسات إدارة التغيير على محور (كمية الاداء) وأقل تأثيراً على محور (سرعة الأداء)، وربما يعزي السبب في ذلك إلى كمية الأداء تقاس بشكل أدق مقارنة بسرعة الأداء، كما تظهر النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي (مرتفع ومتوسط) وغير مباشر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على محاور إدارة التغيير في بلدية ظفار، وجاء أعلى تأثيراً لممارسات إدارة الموارد البشرية على محور (إدارة التغيير التكنولوجيا) وأقل تأثيراً على محور (إدارة تغيير الهيكل التنظيمي)، وربما يعود السبب في ذلك إلى وضوح مفهوم إدارة تغيير التكنولوجيا لدى العاملين في بلدية ظفار مقارنة بإدارة تغيير الهيكل التنظيمي.

٥,٢,٣ هل يوجد تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير لدى العاملين في بلدية ظفار على الالتزام التنظيمي لديهم؟

أظهرت النتائج في الجدول (٤,٨) تحقيق النموذج البنائي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وإدارة التغيير كمتغير تابع والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لمؤشرات حسن المطابقة بشكل عال.

وأظهرت النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي كبير ومباشر (٠,٩٣١) لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في بلدية ظفار، وهذه النتيجة متوقعة، حيث إن الممارسات الإيجابية لإدارة الموارد البشرية

تسهم بالفعل بطريقة او بأخرى في الالتزام التنظيمي للعاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة يلفقيه (٢٠١٢) و دراسة Kadiresan et al. (٢٠١٥) ودراسة Saleem و Khurshid (٢٠١٤)، وأظهرت النتائج أيضا وجود تأثير إيجابي ضعيف ومباشر (٠,٤٧٦) لممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير، كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف ومباشر (٣٦٥٠) للالتزام التنظيمي على إدارة التغيير في بلدية ظفار، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبوبكر بلفقيه، ٢٠١٢) و دراسة عبيد (٢٠٠٩) وربما تأتي هذه النتيجة بسبب وجود علاقة وسطية غير مباشرة بين إدارة التغيير والالتزام التنظيمي، وربما يعود السبب في ذلك أيضا إلى عدم وضوح آليات التغيير في مجالات العمل لدى العاملين في البلدية. وكشفت النتائج في الجدول (٤,٩) وجود تأثير إيجابي (مرتفع) وغير مباشر دال إحصائيا لممارسات إدارة الموارد البشرية على محاور الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية ظفار، وقد جاء أعلى تأثيرا لممارسات إدارة الموارد البشرية على محور الالتزام المستمر والمعياري على الترتيب، وقد يعود السبب في ذلك إلى سهولة تحديد جوانب الالتزام المستمر والمعياري مقارنة بالالتزام العاطفي، حيث إنه من الصعوبة قياس الالتزام العاطفي كونه جانبا غير ملموس مادية. كما أظهرت النتائج أيضا وجود تأثير إيجابي (متوسط) وغير مباشر دال إحصائيا لممارسات إدارة الموارد البشرية على محاور إدارة التغيير، وجاء أعلى تأثيرا لممارسات إدارة الموارد البشرية على محور إدارة تغيير التكنولوجيا، وأقل تأثيرا على إدارة تغيير الهيكل التنظيمي، وربما يعزى ذلك إلى وضوح جوانب التغيير التكنولوجي مقارنة بالهيكل التنظيمي.

٥,٢,٤ هل يوجد تأثير مباشر للالتزام التنظيمي على أداء العاملين في بلدية ظفار؟

أظهرت النتائج في الجدول (٤,١٠) إلى تحقيق النموذج البنائي للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين لمؤشرات حسن المطابقة بشكل عال، وأظهرت النتائج في الجدول (٤,٧) وجود تأثير إيجابي كبير ومباشر (٠,٩٨٨) للالتزام التنظيمي على أداء العاملين في بلدية ظفار، وتعتبر هذه النتيجة منطقية وواقعية فكلما زاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين فمن المتوقع أن تكون هناك جودة في أداؤهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحماسي (٢٠١٦) و دراسة بنى عيسى (٢٠١٤).

كما كشفت النتائج في الجدول (٤-١١) بأنه يوجد تأثير إيجابي (مرتفع ومتوسط) وغير مباشر دال إحصائياً للالتزام التنظيمي على (سرعة وجودة وكمية وتكلفة) أداء العاملين في بلدية ظفار، وجاء أعلى تأثير للالتزام التنظيمي على كمية الأداء، وأقل تأثيراً على سرعة الأداء، وتعد هذه النتيجة منطقية كون الالتزام التنظيمي يساهم في تحسين أداء العاملين من جميع النواحي، وقد يكون قياس تأثير الالتزام التنظيمي على كمية الأداء أسهل مقارنة بقياس تأثيره على سرعة الأداء، كون كمية الأداء ملموسة بإنجاز العمل أما السرعة فتعتبر تقديرية.

٥,٢,٥ هل يوجد تأثير مباشر للالتزام التنظيمي على إدارة التغيير في بلدية ظفار؟

استناداً إلى الجدول ٤,١٧ الذي تم تقديمه سابقاً، نجد أن هناك تأثيراً مباشراً للالتزام التنظيمي على إدارة التغيير. يظهر المسار السببي بين الالتزام التنظيمي وإدارة التغيير معامل انحدار غير معياري يبلغ ٠,٣٨٤ ومعامل انحدار معياري يبلغ ٠,٣٨٥. القيمة الحرجة لهذا التأثير هي ٣,٥١٩ وقيمة الاحتمال *٠,٠٠٠، مما يشير إلى أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية. وبالتالي، يمكن القول أن هناك تأثيراً مباشراً للالتزام التنظيمي على إدارة التغيير في بلدية ظفار.

٥,٢,٦ هل يوجد تأثير وسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد

البشرية) والمتغيرين التابعين (أداء العاملين وإدارة التغيير) في بلدية ظفار في سلطنة عمان؟

أظهرت النتائج في الجدول (٤,١٣) إلى تحقيق النموذج البنائي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وأداء العاملين وإدارة التغيير كمتغيرين تابعين والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لمؤشرات حسن المطابقة بشكل عال، كما كشفت النتائج في الجدول (٤,١٣) إلى وجود تأثير إيجابي كبير ومباشر (٠,٩٣٢) لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في بلدية ظفار، وتعد هذه النتيجة منطقية كون أن الإدارة الجيدة والمثالية للموارد البشرية تنعكس بشكل مباشر على التزام العاملين.

كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف ومباشر (٠,١٢٩) دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في بلدية ظفار، وتشير النتائج أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي متوسط ومباشر (٤٥٨٠) دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير، وقد يعزى السبب في وجود علاقات وسطية غير مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وكلٍ من أداء العاملين وإدارة التغيير.

كما أظهرت النتائج إلى وجود تأثير مرتفع ومباشر (٠,٨٦٦) دال إحصائياً للالتزام التنظيمي على أداء العاملين في بلدية ظفار، وتعد هذه النتيجة منطقية كون توفر الالتزام التنظيمي لدى العاملين ينعكس بشكل مباشر على أدائهم، وكشفت النتائج أيضاً وجود تأثير ضعيف ومباشر (٠,٣٨٥) دال إحصائياً للالتزام التنظيمي على إدارة التغيير في بلدية ظفار، وقد يعود السبب في ذلك إلى حداثة مفهوم إدارة التغيير لدى العاملين في البلدية.

كما أوضحت النتائج في الجدول (٤,١٥) بأنه يوجد تأثير وسيط (جزئي) دال إحصائياً للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المتغير المستقل (لممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع المتمثل في أداء

العاملين في بلدية ظفار، حيث إن قيمة التأثير غير المباشر جاءت (٠,٨٠٩)، وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط له تأثير جزئي على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين. بأنه يوجد تأثير وسيط (جزئي) دال إحصائياً للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المتغير المستقل (لممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير في بلدية ظفار، حيث إن قيمة التأثير غير المباشر جاءت ضعيفة (٠,١٢٠)، وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط له تأثير جزئي على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير، وجاء تأثير المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) أعلى في العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين) مقارنة بالعلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (إدارة التغيير)، وربما تعزى هذه النتيجة إلى الأسباب التي تم ذكرها في تفسير الأسئلة السابقة.

٥,٢,٧ 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؟

نعم، هناك تأثير وسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (إدارة التغيير) في بلدية ظفار في سلطنة عمان. بالرجوع إلى الجدول ٤,١٨ المقدم سابقاً لتوضيح هذا التأثير. يظهر الجدول أن التأثير الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير هو (٠,٦٠٠). إذا قسمنا هذا التأثير الكلي إلى تأثير مباشر وتأثير غير مباشر، نجد أن التأثير المباشر يبلغ (٠,٤٨٠)، بينما يبلغ التأثير غير المباشر (٠,١٢٠)*). هذا التأثير غير المباشر يمثل تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير في بلدية ظفار في سلطنة عمان

٥,٣ توصيات الدراسة

التوصيات المتعلقة بالدراسة تحت عنوان (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي كعامل وسيط) حيث قام الباحث بوضع بعض التوصيات التي تساعد البيئة المبحوثة أو البحث العلمي في هذا المجال، وكذلك في المجال الأكاديمي من حيث النتائج والتوصيات والمقترحات التي توصلت لها الدراسة، ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة:

• العمل على خلق بيئة ومناخ صحي من الاستقرار الوظيفي وتهيئة الأجواء المناسبة من أجل نجاح عملية التغيير وأن يكون هناك إستراتيجيات مناسبة للمساعدة على التغيير، وزيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين وذلك من خلال اتباع النهج الإداري السليم من أنظمة وحوافز وترقيات ومشاركة حقيقية للعاملين في صنع القرار، حتى يزيد الانتماء والولاء للبلدية.

• دعم التوجه الديمقراطي في بلدية ظفار وتفويض الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات واعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف، و الاهتمام بالتدريب الفعال للعاملين وإنشاء وحدة للتدريب والتطوير داخل البلدية وذلك لتنمية مهارة العاملين وزيادة معارفهم وخبراتهم، والعمل على تبسيط الإجراءات والأنظمة الإدارية داخل البلدية، فعملية إطالة الإجراءات وتعقيدها تؤدي إلى عرقلة تقديم الخدمات للمواطنين، إضافة إلى شعور المراجعين بعدم الرضا على أداء وخدمات البلدية، وتعزيز جودة وكمية وسرعة وتكلفة الأداء التي من دورها تزيد من خدمات بالمنظمة.

• يجب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وخاصة قبل التوظيف في المؤسسات وحتى ما بعد التقاعد بالنسبة للجميع الموظفين، بحيث يكون المسار الوظيفي معروفاً مسبقاً للجميع، وأيضاً حتى تكون هناك شفافية في العمل ولتعزيز القدرات الكامنة للعاملين في العمل.

- يجب الاستفادة من الدروس في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وإدارة التغيير وأداء العاملين والالتزام التنظيمي ومراجعتها باستمرار وتطويرها مع إستراتيجية المؤسسة في بلدية ظفار ودمج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية الرئيسية.
- يجب تشجيع العاملين في بلدية ظفار بسلطنة عمان من حيث الدعم المعنوي والتعاون والعمل كفريق حتى يشعر العاملون بالاستقرار الوظيفي والولاء التنظيمي لبلدية ظفار.
- يجب تحسين الحوافز والمكافآت في بلدية ظفار من خلال الزيادة في (الرواتب، والمكافآت، والحوافز، والمميزات، والخدمات الأخرى) بما يتناسب مع بيئة الأعمال للعاملين حتى يكون هناك الاستقرار والأمن الوظيفي، و التأكيد على أهمية دور العاملين في بلدية ظفار حيث إن من دونهم لا يكتمل العمل لذلك يجب تعديل (الحوافز والمكافآت بما يتناسب مع البلديات المجاورة) حتى يكون هناك أمن وظيفي مسبقاً، و يجب تشجيع الموظفين بالحوافز الذاتية في العمل، وأيضاً ربط بعض العمال في حالة الإنجاز بالحوافز لعملية التشجيع للجميع العاملين في بلدية ظفار بسلطنة عمان.
- للأسف يرى الباحث من خلال خبراته أن التدريب قليل في بلدية ظفار ولذا توصي الدراسة الحالية بزيادة الدورات التدريبية للجميع المستويات الإدارية والفنية والتخصصية، وجميع العاملين بحيث تكون محددة مسبقاً مع المسار الوظيفي وتحديد هذه الدورات سنوياً في جميع المجالات.
- يجب أن تقوم القيادات الإدارية بإعطاء العاملين الفرصة في تقييم الأداء والتدريب والتطوير ومنح الترقية في ضوء الأداء، وكذلك توفير البرامج التدريبية المناسبة وإشراك العاملين في اختيار تلك البرامج ومتابعة أثرها في التطبيقات العملية في بيئة العمل، والاهتمام بممارسة (إدارة تغيير الإستراتيجية) و(إدارة تغيير التكنولوجيا) و(إدارة الموارد البشرية) قد يكون ضعيفاً بسبب عدم وضوح الجوانب المتعلقة بإدارة تغيير الإستراتيجية وإدارة تغيير التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية

لديهم، الأمر الذي يتطلب مزيداً من التركيز على هذه الجوانب في مجالات العمل بالبلدية، و إن وجود تأثير إيجابي متوسط ومباشر (٤٥٨٠) دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير، قد يكون بسبب عدم وضوح مفهوم إدارة التغيير في مجالات العمل لدى العاملين في البلدية؛ لذا توصي الدراسة الحالية بتسليط الضوء على إدارة التغيير لدى العاملين، وتوضيح ماهيتها والأساليب اللازمة لتطبيقها في مجالات العمل المختلفة، وضرورة بناء نظام حوافز فعال وعادل، يشبع حاجات العاملين ويتيح للجميع فرص متساوية للترقية.

- يجب الاهتمام بالعاملين في أي مؤسسة حيث إنهم القوة الديناميكية في العمل، ومن دونهم لا قيمة للعمل ومن هنا يجب على بلدية ظفار الاهتمام أكثر بالعاملين في جميع النواحي من خلال الحوافز والمكافآت، والنواحي الاجتماعية، والمميزات، والخدمات العمالية في المجتمع، و يتمنى الباحث أن تكون الدراسة بمثابة نقطة الانطلاق لمزيد من الأبحاث والدراسات العلمية المتطورة نظرياً وميدانياً في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإدارة التغيير، وأداء العاملين، والالتزام التنظيمي، والاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتقييم أداء الموظفين والتدريب والتطوير ورفع مستوى مشاركة العاملين في البلدية في اتخاذ القرارات والمبادرة في اقتراح التحسينات المناسبة لبيئة العمل.
- تعتبر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير وأداء العاملين والالتزام التنظيمي تجربة فريدة من الناحية الميدانية والأكاديمية من خلال الدراسة الحالية، ومن الممكن الاستفادة منها في الدراسات القادمة.

٥,٤ الأثار على السياسات الحكومية

اظهرت نتائج الدراسة التاثير الهام ذو الدلالة الاحصائية للممارسات ادارة الموارد البشرية على كل من الالتزام التنظيمي واداء العاملين وادارة التغيير في بلدية ظفار، بالاطافة الى الدور الهام ذو الدلالة الاحصائية لمتغير الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وكلا من اداء العاملين وكذلك ادارة التغيير. تمكن هذه النتائج بلدية محافظة ظفار من اعادة تقييم الممارسات ادارة الموارد البشرية بما يعزز الالتزام التنظيمي للموظفين والعاملين الذي بدوره سوف يعمل على تحسين اداء العاملين وادارة التغيير. استنادا الى نتائج الدراسة، يظهر جليا الاثر الاكبر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار نحو تحسين كالا من الالتزام التنظيمي واداء العاملين وكذلك ادارة التغيير. عليه، يتضح لمتخذي القرارات الادارية العليا ان تمكين العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات سوف يقود بدوره الى تعزيز الالتزام الاستمراري والمعياري بشكل افضل للعاملين نحو المنظمة، بالاطافة الى جودة الاداء وتقليل مقاومة التغيير على المستوى الاستراتيجي والتنظيمي.

٥,٥ توصيات للدراسات المستقبلية

١. إجراء دراسات ميدانية متعمقة حول إدارة التغيير تهدف إلى البحث عن آلية لتوضيح مفهوم إدارة التغيير وطرق توظيفها في بيئة العمل ببلدية ظفار.
٢. الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في حث قيادات الموارد البشرية ببلدية ظفار، وغيرها من القيادات على ممارسة إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لما له من أثر إيجابي في رفع أداء العاملين.
٣. إجراء دراسة حول مزيد من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين ببلدية ظفار.

تم استعراض التوصيات في الفصل السادس وضع توصيات الدراسة الحالية، واقتراح بعض المقترحات التي يرى الباحث أنها تفيد في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي حيث أن الباحث يرى بأن الدراسة الحالية سوف تساهم في التأثير على إدارة التغيير في بلدية ظفار من خلال توفير مناخ تنظيمي إيجابي وبيئة عمل محفزة على الابتكار والعطاء بما ينسجم مع ثقافة وفلسفة الإدارة الإلكترونية من خلال مشاركة المواطنين وتمكينه في صناعة القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجيهات المستقبلية لبلدية ظفار. كذلك الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في حث قيادات الموارد البشرية ببلدية ظفار، وغيرها من القيادات على ممارسة إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لما له من أثر إيجابي في رفع أداء العاملين. إجراء التقويم الذاتي باستخدام معايير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي كعامل وسيط بشكل دوري ومنظم والعمل على تطبيق كافة معاييرها نظراً لأهميتها في اظهار الفجوة وفرض التحسين الواجب اجرائها لتصحيح الانحرافات مما يؤدي إلى تعزيز نقاط القوة وتحسين الاداء المؤسسي ورسم خارطة نحو الخدمات البلدية الألكترونية المتميزة والحكومة الإلكترونية مستقبلاً وفي النهاية تم وضع خلاصة للفصل السادس.

الدراسة المقدمة كانت تهدف إلى تقصي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي كعامل وسيط، في سياق خاص ببلدية محافظة ظفار بسلطنة عمان. من خلال مراجعة الدراسات السابقة والاطلاع على الممارسات الحالية، تم توصيف الإطار النظري للدراسة، مع العمل على تصميم الأدوات اللازمة لجمع البيانات، وذلك من خلال استبانات وزعت على العاملين في البلدية. تم تحليل البيانات الناتجة باستخدام طرق إحصائية متقدمة، مما أدى إلى توضيح العلاقات بين

المتغيرات المختلفة وتحديد الأثر الكبير لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تعزيز الالتزام التنظيمي والأداء وإدارة التغيير .

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وأداء العاملين وإدارة التغيير في بلدية ظفار، وهذا يوضح القيمة العملية والنظرية للدراسة ويشير إلى الحاجة إلى الاستفادة من النتائج في تعزيز الأداء العام للبلدية. من هذه النتائج وجدنا أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تعزيز الأداء العام، مما يشير إلى ضرورة إعادة النظر في الأنظمة الحالية وتطويرها بما يتناسب مع بيئة العمل ومتطلبات العمل. وكذلك العمل على تقوية الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال تعزيز مشاركتهم في صنع القرار والإسهام في البناء الاستراتيجي للبلدية.

وبالإضافة إلى هذه النتائج، فقد وضعت الدراسة عدة توصيات يمكن لبلدية ظفار استغلالها في الفترة المقبلة لتحسين أداء العاملين والبيئة العامة للبلدية، بما في ذلك الدور الهام للتدريب، والحاجة إلى تحسين الحوافز والمكافآت، والاستفادة الأمثل من الدروس المستفادة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير. وأخيراً، تطلب الدراسة الحالية إجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية حول إدارة التغيير والعوامل الأخرى التي قد تؤثر على أداء العاملين، مع التأكيد على الدور المحوري لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف البلدية ورؤيتها.