

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

أحمد سالم محمد مسن

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

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

أحمد سالم محمد مسن

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

يوليو ٢٠٢٣

## الإقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إنني أقر وأعترف، أنّ هذا البحث من عملي وجهدي الشخصي، أمّا المقتطفات والاقتباسات، فقد أشرت إلى مصادرها في هامش البحث.

التوقيع:

التاريخ: يوليو ٢٠٢٣

الاسم: أحمد سالم محمد مسن

الرقم الجامعي: ٤١٧١٥٦٤

العنوان: نيلاي

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كما أمر، والصلاة والسلام على خير نبي أُرسِلَ للبشر، محمد عليه أفضل الصلاة  
وأتم التسليم  
أما بعد،

أتقدم بالشكر الجزيل الخالص مع فائق الاحترام والتقدير إلى المشرفة الأستاذة الدكتورة خديجة عثمان  
(التي لم تبخل عليّ بتوجيهاتها وإرشاداتها البناءة والتي كان لها الأثر البالغ في إخراج البحث بهذه الصورة  
المطلوبة) وإلى أعضاء هيئة التدريس بكلية القيادة والإدارة، وفي مقدمتهم عميد الكلية، كما أشكر لجنة  
المناقشة وأسأل الله أن يجازيهم عني خير الجزاء.  
وأوجه الشكر أيضاً إلى مركز الدراسات العليا، وإلى جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، والتي تهتم  
بأبناء المسلمين في كل بقاع العالم، أسأل الله أن يجعلها منارة هدى لكل طالب، وإلى كل من ساعدني في  
هذا البحث بالقول والعمل لإنجازه.  
أسأل الله أن يجعل هذا كله في ميزان حسناتهم.

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti peranan amalan pengurusan sumber manusia bagi menyerlahkan pengurusan perubahan dan prestasi kakitangan melalui kewajipan organisasi Majlis Perbandaran Dhofar di Kesultanan Oman. Penyelidik menggunakan pendekatan analisis deskriptif bagi menerangkan dan menganalisis amalan pengurusan sumber manusia sebagai satu faktor bebas bagi menyerlahkan pengurusan perubahan dan prestasi kakitangan sebagai faktor bersandar yang melibatkan kesukaran dan halangan yang membawa kepada ketidakstabilan kakitangan majlis perbandaran. Selain itu, wujudnya beberapa tahap ketidakpuasan terhadap sistem insentif dan imbuhan, kurangnya peraturan keperluan latihan dan kurangnya latihan untuk sektor tertentu. Kepentingan kajian ini timbul daripada hakikatnya yang melibatkan isu penting dalam bidang peranan amalan pengurusan manusia apabila mempromosi pengurusan perubahan dan prestasi kakitangan melalui kewajipan organisasi yang dilaksanakan dalam amalan pengurusan sumber manusia yang diperlukan oleh majlis perbandaran dan juga organisasi perniagaan. Populasi kajian ini terdiri daripada 1200 orang kakitangan Majlis Perbandaran Dhofar. Sampel rawak populasi kajian seramai 400 individu yang dipilih daripada Ketua Pengarah dan Timbalan Ketua Pengarah, Pengarah dan Timbalan Pengarah, Ketua Jabatan dan kakitangan di Majlis Perbandaran Dhofar di Kesultanan Oman. Seterusnya, 400 keping borang soal selidik diedarkan kepada semua ahli sampel kajian, manakala sebanyak 394 borang soal selidik yang sah dikembalikan untuk analisis statistik, iaitu dengan kadar dapatan semula pada 98.5%. Semuanya tertakluk pada analisis statistik. Antara dapatan hasil kajian yang paling penting ialah terdapat kesan statistik yang penting pada amalan pengurusan sumber manusia (penglibatan, penilaian prestasi, latihan dan perkembangan, insentif, dan imbuhan) mengenai pengurusan perubahan dan prestasi kakitangan pada kepentingan tahap moral iaitu (0.05). Ketiadaan kesan statistik yang penting (penglibatan) mengenai perubahan pengurusan dan prestasi kakitangan pada kepentingan tahap moral iaitu (0.05). Di samping kehadiran kesan penilaian prestasi secara langsung atau tidak langsung pada pengurusan perubahan dengan adanya peranan bagi kakitangan sebagai pengantara pertengahan pada kepentingan tahap statistik iaitu (0.05). Seterusnya, kajian ini mengemukakan beberapa cadangan. Antaranya ialah perhatian perlu diberikan pada kakitangan mana-mana institusi sebab mereka wakil tenaga kerja yang dinamik. Tanpa mereka, nilai kerja juga tiada. Selain itu, perhatian juga perlu diberikan pada aspek pengurusan perubahan yang kita perlukan. Oleh itu, Majlis Perbandaran Dhofar patut memberi lebih perhatian pada kakitangan menurut segenap aspek daripada insentif, imbuhan atau aspek sosial, manfaat dan khidmat tenaga buruh dalam masyarakat.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي في بلدية ظفار بسلطنة عمان، ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية كعامل مستقل في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين كعاملين تابعين، حيث توجد صعوبات ومعوقات تؤدي إلى عدم استقرار العاملين في البلدية ووجود مستويات من عدم الرضا عن نظام الحوافز والمكافآت وعدم تنظيم الاحتياجات التدريبية، وقلة التدريب لقطاعات معينة. وتأتي أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعًا حيويًا في مجال دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي الذي تقوم به ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تحتاجها البلدية والأعمال على حد سواء، ويتكون مجتمع الدراسة لهذا البحث من العاملين في بلدية ظفار بسلطنة عمان والبالغ عددهم (١٢٠٠) شخص، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من مديري العموم، ونوابهم، ومديري الدوائر، ونوابهم، ورؤساء الأقسام، والعاملين في بلدية ظفار بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (٤٠٠) شخصًا، وتم توزيع (٤٠٠) استبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع ما مجموعه (٣٩٤) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استرجاع بلغت (٩٨,٥٪)، والتي خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية وهي (المشاركة، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والحوافز والمكافآت) على إدارة التغيير وأداء العاملين عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية (المشاركة) على إدارة التغيير وأداء العاملين عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥)، وبالإضافة إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر لتقييم الأداء على إدارة التغيير بوجود الأدوار للعاملين كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)، ولقد أوصت الدراسة الحالية بالعديد من التوصيات من بينها أنه يجب الاهتمام بالعاملين في أي مؤسسة حيث إنهم القوة الديناميكية في العمل، ومن دونهم لا قيمة للعمل، كذلك الاهتمام بجانب إدارة التغيير حيث يحتاج إليها ومن هنا يجب على بلدية ظفار الاهتمام أكثر بالعاملين في جميع النواحي من خلال الحوافز والمكافآت، أو النواحي الاجتماعية، والمميزات، والخدمات العمالية في المجتمع.

## ABSTRACT

This research aims to identify the role of human resource management practices in enhancing change management and employees' performance through organizational commitment in the Dhofar Municipality in the Sultanate of Oman. The researcher has adopted the descriptive analytical approach to describe and analyze human resource management practices as an independent factor in enhancing change management and employees' performance as dependent factors, where there are difficulties and obstacles that result in the instability of employees in the municipality. As well as the existence of levels of dissatisfaction with the incentives and rewards system, the lack of regulation of training needs, and the lack of training for certain sectors. The importance of the study stems from the fact that it deals with a vital issue in the field of the role of human resource management practices in promoting change management and performance of employees through the organizational commitment carried out by the human resource management practices that are needed by the municipality as well as business alike. The research population for this research consists of employees in the Dhofar Municipality in the Sultanate of Oman, with a total number of (1200) people, and a random sample of the research population was chosen from the general directors and their deputies, directors of departments and their deputies, heads of departments, and employees (in the Municipality of Dhofar in the Sultanate of Oman, with a total number of (400) individuals. In addition, (400) questionnaires were distributed to all members of the study sample, and a total of (394) valid questionnaires were delivered for statistical analysis, i.e., with a retrieval rate of (98.5%), all of which were subjected to statistical analysis. The study reached many results, the most important of which indicated the presence of a statistically significant impact of human resource management practices (participation, performance evaluation, training and development, incentives, and rewards) on change management and the performance of employees at the level of moral significance (0.05). The absence of a statistically significant effect (participation) on change management and employees' performance at the level of moral significance (0.05). In addition to the presence of a direct and indirect impact of performance evaluation on change management by the presence of roles for employees as an intermediate variable at the level of statistical significance (0.05). Furthermore, the study presented several recommendations, among which is that attention should be given to employees in any institution as they represent the dynamic force at work, and without them, there is no value for work. As well as paying attention to the change management aspect as we need it. In view of this, the Dhofar Municipality should pay more attention to employees respecting all aspects through incentives, rewards, or social aspects, benefits, and labor services in the society.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
ب	الإقرار
ج	الشكر والتقدير
د	ABSTRAK
هـ	الملخص
و	ABSTRACT
ز	فهرس المحتويات
ن	قائمة الجداول
ع	قائمة الرسوم البيانية
ف	قائمة الملاحق
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
١	١,١ التمهيد
٣	١,٢ مشكلة الدراسة
٩	١,٣ أسئلة الدراسة
١٠	١,٤ أهداف الدراسة
١١	١,٥ أهمية الدراسة
١١	١,٥,١ الأهمية النظرية
١٢	١,٥,٢ الأهمية التطبيقية
١٣	١,٦ حدود الدراسة
١٤	١,٧ مجال الدراسة
١٤	١,٧,١ المجال الجغرافي للدراسة
١٥	١,٧,٢ المجال الزمني للدراسة
١٥	١,٧,٣ المجال البشري للدراسة
١٥	١,٨ مصطلحات الدراسة
١٥	١,٨,١ ممارسات إدارة الموارد البشرية
١٦	١,٨,٢ أداء العاملين

١٦	١,٨,٣	إدارة التغيير
١٦	١,٨,٤	تقييم الأداء
١٧	١,٨,٥	التدريب والتطوير
١٧	١,٨,٦	الحوافز والمكافآت
١٧	١,٨,٧	الالتزام التنظيمي
١٨	١,٨,٨	الالتزام المعياري
١٨	١,٨,٩	الالتزام العاطفي
١٨	١,٨,١٠	الالتزام الاستمراري
١٩	١,٩	تنظيم الدراسة
٢٠	١,١	خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

٢١	٢,١	التمهيد
٢١	٢,٢	ممارسات إدارة الموارد البشرية
٢١	٢,٢,١	مفهوم إدارة الموارد البشرية
٢٥	٢,٢,٢	أهمية إدارة الموارد البشرية
٢٨	٢,٢,٣	أهداف إدارة الموارد البشرية
٣١	٢,٢,٤	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
٣٩	٢,٢,٥	التطور التاريخي لمفهوم ومصطلح إدارة الموارد البشرية
٥٤	٢,٢,٦	إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي
٥٦	٢,٢,٦,١	أولاً: ملامح إدارة الموارد البشرية وتنميتها من منظور إسلامي
٥٩	٢,٢,٦,٢	ثانياً: أسس إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي
٦٢	٢,٢,٧	ممارسات إدارة الموارد البشرية للدراسة الحالية
٦٢	٢,٢,٧,١	أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية
٦٤	٢,٢,٧,٢	ثانياً: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية
٦٧	٢,٢,٧,٢,١	أولاً: المشاركة
٧١	٢,٢,٧,٢,٢	ثانياً: تقييم الأداء
٨٤	٢,٢,٧,٢,٣	ثالثاً: التدريب والتطوير

٩٤	٢,٢,٧,٢,٤	رابعاً: حوافز ومكافآت
٩٩	٢,٢,٨	مستقبل إدارة الموارد البشرية
١٠٢	٢,٣	أداء العاملين
١٠٢	٢,٣,١	مفهوم أداء العاملين
١٠٥	٢,٣,٢	أهداف وأهمية أداء العاملين
١٠٨	٢,٣,٣	عناصر أداء العاملين
١١١	٢,٣,٤	محددات أداء العاملين
١١٤	٢,٣,٥	أداء العاملين من منظور إسلامي
١١٩	٢,٣,٦	أبعاد أداء العاملين في الدراسة
١٢٢	٢,٣,٧	معايير الأداء
١٢٤	٢,٣,٨	العوامل المؤثرة في أداء العاملين
١٢٥	٢,٣,٩	تحسين أداء العاملين
١٢٩	٢,٣,١٠	عناصر الأداء الوظيفي
١٣٠	٢,٤	إدارة التغيير
١٣٠	٢,٤,١	مفهوم إدارة التغيير
١٣٢	٢,٤,٢	أهداف وأهمية التغيير
١٣٢	٢,٤,٢,١	أهداف التغيير
١٣٢	٢,٤,٢,٢	أهمية التغيير
١٣٥	٢,٤,٣	وسائل التغيير الإداري
١٣٧	٢,٤,٤	خصائص إدارة التغيير
١٤١	٢,٤,٥	نماذج إدارة التغيير
١٤٥	٢,٤,٦	قواعد ومبادئ التغيير
١٤٦	٢,٤,٧	أنواع التغيير
١٤٨	٢,٤,٨	القوى المؤثرة لإحداث التغيير التنظيمي
١٥٠	٢,٤,٩	التغيير من منظور إسلامي
١٥٢	٢,٤,١٠	أبعاد إدارة التغيير
١٥٨	٢,٥	الالتزام التنظيمي
١٥٨	٢,٥,١	مفهوم الالتزام التنظيمي

١٦١	أهمية الالتزام التنظيمي	٢,٥,٢
١٦١	خصائص الالتزام التنظيمي	٢,٥,٣
١٦٢	عوامل تنمية الالتزام التنظيمي	٢,٥,٤
١٦٥	عناصر الالتزام التنظيمي	٢,٥,٥
١٦٥	الدافعية للعمل	٢,٥,٥,١
١٦٦	دوران العمل	٢,٥,٥,٢
١٦٧	الروح المعنوية	٢,٥,٥,٣
١٦٧	الثقة في الإدارة	٢,٥,٥,٤
١٦٨	الإيمان بالمنظمة	٢,٥,٥,٥
١٦٨	أبعاد الالتزام التنظيمي	٢,٥,٦
١٦٩	الالتزام التنظيمي من منظور إسلامي	٢,٥,٧
١٧٠	نظريات الدراسة	٢,٦
١٧٠	نظرية دورة الحياة التنظيمية	٢,٦,١
١٧١	نظرية الطوارئ الإستراتيجية	٢,٦,٢
١٧١	نموذج لوين لإدارة التغيير	٢,٦,٣
١٧٢	التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو	٢,٦,٤
١٧٣	نظرية الالتزام التنظيمي	٢,٦,٥
١٧٤	الدراسات السابقة	٢,٧
١٧٥	نموذج الدراسة	٢,٧,١
١٧٥	فرضيات الدراسة	٢,٧,٢
١٧٦	العلاقات بين متغيرات الدراسة والدراسات السابقة	٢,٧,٣
١٧٧	الدراسات السابقة العربية	٢,٧,٤
١٩٠	الدراسات الأجنبية	٢,٧,٥
١٩٤	التعليق على الدراسات السابقة	٢,٧,٦
١٩٦	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	٢,٧,٧
١٩٧	خلاصة الفصل الثاني	٢,٨

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١٩٩	٣,١	التمهيد
١٩٩	٣,٢	طريقة البحث والتصميم
٢٠٠	٣,٣	مجتمع الدراسة والعينة
٢٠٠	٣,٣,١	مجتمع الدراسة
٢٠١	٣,٣,٢	عينة الدراسة
٢٠١	٣,٣,٣	طريقة اختيار عينة الدراسة
٢٠١	٣,٤	أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
٢٠٢	٣,٤,١	أولاً: المصادر الثانوية
٢٠٢	٣,٤,٢	ثانياً: المصادر الأولية
٢٠٦	٣,٥	صدق أداة الدراسة
٢٠٦	٣,٥,١	الصدق الظاهري
٢٠٨	٣,٥,٢	الاتساق الداخلي
٢١٣	٣,٥,٣	الصدق البنائي
٢١٣	٣,٦	ثبات أداة الدراسة
٢١٥	٣,٧	المعالجات الإحصائية للبيانات
٢١٨	٣,٨	أساليب التحليل الإحصائي المستخدم
٢١٩	٣,٩	الهيكل التنظيمي لبلدية ظفار
٢٢١	٣,١٠	رؤية ورسالة (بلدية ظفار)
٢٢٢	٣,١١	مستقبل تطوير بلدية ظفار
٢٢٣	٣,١٢	خلاصة الفصل الثالث

## الفصل الرابع: نتائج التحليل والفرضيات

٢٢٤	٤,١	التمهيد
٢٢٤	٤,٢	تحليل نتائج الدراسة
	٤,٢,١	ما مستوى ممارسة العاملين في بلدية ظفار لمتغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير و الالتزام التنظيمي؟
٢٢٦		
٢٢٩	٤,٣	اختبار فرضيات الدراسة

- ٤,٣,١ هل يوجد تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير لدى العاملين في بلدية ظفار على أدائهم؟ ٢٢٩
- ٤,٣,٢ هل يوجد تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير لدى العاملين في بلدية ٢٣٥
- ٤,٣,٣ هل يوجد تأثير مباشر للالتزام التنظيمي على أداء العاملين في بلدية ظفار؟ ٢٤٠
- ٤,٣,٤ 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؟ ٢٤٣
- ٤,٤ خلاصة الفصل الرابع ٢٤٩

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج الدراسة

- ٥,١ التمهيد ٢٥٠
- ٥,٢ النتائج ٢٥٠
- ٥,٢,١ ما مستوى ممارسة العاملين في بلدية ظفار لمتغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير والالتزام التنظيمي؟ ٢٥١
- ٥,٢,٢ هل يوجد تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير لدى العاملين في بلدية ظفار على أدائهم؟ ٢٥٢
- ٥,٢,٣ هل يوجد تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير لدى العاملين في بلدية ظفار على الالتزام التنظيمي لديهم؟ ٢٥٣
- ٥,٢,٤ هل يوجد تأثير مباشر للالتزام التنظيمي على أداء العاملين في بلدية ظفار؟ ٢٥٥
- ٥,٢,٥ هل يوجد تأثير مباشر للالتزام التنظيمي على إدارة التغيير في بلدية ظفار؟ ٢٥٥
- 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؟ ٢٥٦
- 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؟ ٢٥٧
- ٥,٣ توصيات الدراسة ٢٥٨
- ٥,٤ الآثار على السياسات الحكومية ٢٦١

٢٦١	٥,٥	توصيات للدراسات المستقبلية
٢٦٢	٥,٦	الخاتمة
٢٦٤		قائمة المصادر والمراجع
٢٧٥		الملاحق

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
٤١	الجدول ٢,١: الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد
٥١	الجدول ٢,٢: الفرق بين إدارة شئون الموظفين وبين إدارة الموارد البشرية
٧٥	الجدول ٢,٣: طرق التقييم (التقليدي - الحديث)
٢٠٣	الجدول ٣,١: مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة الإيجابية وتعبيراتها اللفظية وتقديراتها الكمية
٢٠٥	الجدول ٣,٢: مصدر فقرات الاستبانة وتوزيع الفقرات على أبعادها
٢٠٧	الجدول ٣,٣: قيمة CVR
٢٠٧	الجدول ٣,٤: صدق لاوشي لكل عبارة
٢٠٩	الجدول ٣,٥: الصدق البنائي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية
٢١٠	الجدول ٣,٦: الصدق البنائي لمحور إدارة التغيير
٢١١	الجدول ٣,٧: الصدق البنائي لمحور أداء العاملين
٢١٢	الجدول ٣,٨: الصدق البنائي لمحور الإلتزام التنظيمي
٢١٣	الجدول ٣,٩: معامل ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة
٢١٤	الجدول ٣,١٠: نتائج اختبار الثبات لأداة الدراسة
٢١٦	الجدول ٣,١١: المؤشرات المعتمدة للنمذجة ومحاكاتها
٢٢٤	الجدول ٤,١: نسبة الاستجابة
٢٢٥	الجدول ٤,٢: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة
٢٢٦	الجدول ٤,٣: تدرج قيم المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي
٢٢٦	الجدول ٤,٤: الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات إدارة الموارد البشرية
٢٢٧	الجدول ٤,٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة التغيير
٢٢٨	الجدول ٤,٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإلتزام التنظيمي
٢٣٠	الجدول ٤,٧: مؤشرات حسن مطابقة النموذج البنائي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وإدارة التغيير وأداء العاملين كمتغيرين تابعين
٢٣١	الجدول ٤,٨: قيم معاملات الانحدار للمسارات السببية بالقيم المعيارية وغير المعيارية لممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير وأداء العاملين
٢٣٤	الجدول ٤,٩: التأثير المباشر وغير المباشر والكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وإدارة التغيير

- الجدول ٤,١٠: مؤشرات حسن مطابقة النموذج البنائي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية  
٢٣٥ كمتغير مستقل وإدارة التغيير كمتغير تابع والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط
- الجدول ٤,١١: قيم معاملات الانحدار للمسارات السببية بالقيم المعيارية وغير المعيارية لممارسات إدارة  
٢٣٦ الموارد البشرية وإدارة التغيير والالتزام التنظيمي
- الجدول ٤,١٢: التأثير المباشر وغير المباشر والكلبي لممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير  
والإلتزام التنظيمي  
٢٣٩
- الجدول ٤,١٣: مؤشرات حسن مطابقة النموذج البنائي للعلاقة بين أداء العاملين والالتزام التنظيمي  
٢٤٠
- الجدول ٤,١٤: قيم معاملات الانحدار للمسارات السببية بالقيم المعيارية وغير المعيارية لأداء العاملين  
والالتزام التنظيمي  
٢٤١
- الجدول ٤,١٥: التأثير المباشر وغير المباشر والكلبي لأداء العاملين والالتزام التنظيمي  
٢٤٢
- الجدول ٤,١٦: مؤشرات حسن مطابقة النموذج البنائي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية  
كمتغير مستقل وأداء العاملين وإدارة التغيير كمتغيرين تابعين والالتزام التنظيمي كمتغير  
وسيط  
٢٤٤
- الجدول ٤,١٧: قيم معاملات الانحدار للمسارات السببية بالقيم المعيارية وغير المعيارية بين ممارسات إدارة  
الموارد البشرية كمتغير مستقل وأداء العاملين وإدارة التغيير كمتغيرين تابعين والالتزام  
التنظيمي كمتغير وسيط  
٢٤٥
- الجدول ٤,١٨: التأثير المباشر وغير المباشر والكلبي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مستقل  
وإدارة التغيير وأداء العاملين كمتغيرين تابعين والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط  
٢٤٧

## قائمة الرسوم البيانية

الصفحة	الرسم البياني
١٢٩	الرسم البياني ٢,١: تحسين أداء العاملين
١٣٣	الرسم البياني ٢,٢: أهمية التغيير
١٣٧	الرسم البياني ٢,٣: خصائص إدارة التغيير
١٤٢	الرسم البياني ٢,٤: مراحل عملية التغيير
١٤٨	الرسم البياني ٢,٥: خطوات عملية التغيير المخطط
١٤٩	الرسم البياني ٢,٦: القوى المؤثرة لإحداث التغيير التنظيمي
١٧٥	الرسم البياني ٢,٧: النموذج النظري للدراسة
٢١٧	الرسم البياني ٣,١: تأثير المتغير الوسيط على المتغيرين المستقل والتابع
٢٢٠	الرسم البياني ٣,٢: الهيكل التنظيمي بلدية ظفار
٢٢٢	الرسم البياني ٣,٣: مخطط تطوير مستقبلي بلدية ظفار
٢٢٧	الرسم البياني ٤,١: المتوسطات الحسابية لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية
٢٢٨	الرسم البياني ٤,٢: المتوسطات الحسابية لمحور إدارة التغيير
٢٢٩	الرسم البياني ٤,٣: المتوسطات الحسابية لمحور الالتزام التنظيمي
٢٣٠	الرسم البياني ٤,٤: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين إدارة التغيير وأداء العاملين
	الرسم البياني ٤,٥: النموذج البنائي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وإدارة التغيير كمتغير تابع والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط
٢٣٥	
٢٤٠	الرسم البياني ٤,٦: النموذج البنائي للعلاقة بين أداء العاملين والالتزام التنظيمي
	الرسم البياني ٤,٧: النموذج البنائي للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وأداء العاملين وإدارة التغيير كمتغيرين تابعين والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط
٢٤٣	

## قائمة الملاحق

الصفحة

٢٧٥

٢٨٧

٢٨٨

الملحق

الملحق أ: استبانة

الملحق ب: أسئلة المقابلة

الملحق ج: أسماء المحكمين

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA