

”  
التحديات التي تواجه مدراء الموارد البشرية بمجال  
تغيير علاقات العمل في منظمات الاعمال

أ.م.د. حميد علي أحمد

كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية

“

### المستخلص:

يهدف البحث الكشف عن اثر عناصر تحديات المدراء المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، المنافسة وتميز الاداء) في علاقات العمل في بغداد، حيث تم اختيار عينة البحث لتشمل (عدد من موظفي جامعة النهرين، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (٩٥) فرداً من الذكور والإناث ومن مختلف الاعمار والمؤهلات العلمية ، استعيد منها (٩٠) استبانة صالحة للتحليل وبهدف معالجة البيانات استعملت مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها ((الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط (spearman) ومعامل الانحدار)) بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (spss) وكانت ابرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباط واثري ايجابي تحديات المدراء في علاقات العمل. أما ابرز التوصيات كانت ضرورة تعزيز العلاقة بين العاملين فكرياً واجتماعياً لدعم تحديات المدراء وتطوير مستوى ادارة المنظمات من خلال إقامة الدورات التدريبية لتحسين أداء العمل، الكلمات المفتاحية: تحديات المدراء و علاقات العمل.

### Summary :

The research aims to reveal the impact of the elements of the managers' challenges represented in (planning, organizing, competition and performance excellence) in labor relations in Baghdad, where the research sample was chosen to include (a number of Al-Nahrain University employees, and to achieve the research goals a questionnaire was developed and distributed to a sample of (95) Male and female individuals of various ages and educational qualifications, (90) a valid questionnaire was retrieved for analysis. In order to process the data, a set of statistical methods was used, the most prominent of which ((Arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient (spearman) and regression coefficient)) with the help of the statistical program (spss). As for the most prominent recommendations, it was necessary to strengthen the relationship between employees intellectually and socially to support the challenges of managers and develop the level of management of organizations through the establishment of training courses to improve work performance. **Key words: managers challenges and work relationships.**

## المقدمة

إن كل إنسان خلقه الله تبارك وتعالى، وبداخله القوة والعزيمة التي يستطيع أن يغير بها نفسه ومن حوله، فإذا كنت تريد أن تحدث تغييراً في شركتك، فعليك أولاً أن تغير من نفسك، وتتحدى بصفات المدير الفعال؛ لأن الله تعالى يقول: {إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ} [الرعد: ١١].

وقول جايانس روبنسون وجيمس روبنسن: (تبدأ شرارة التغيير من المدير نفسه، وهذا معناه أن المدير مطالب بالتفكير وتقييم قدراته ومهاراته، ونقاط قوته وسلبياته، وأيضاً التفكير في القوى البشرية التي ستعمل معه وتوفر له الدعم وتشاركه في تجاربه وتقييم أفكاره المبدئية التي يطرحها عن التغيير المطلوب).

وتعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتركز الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال الحيوي على تفعيل الطاقات البشرية من خلال التخطيط السليم واستيعاب المتغيرات، ومواءمة النظم الإدارية وبرامج التأهيل مع متطلبات التنمية. وتواجه إدارة الموارد البشرية - شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى - تحديات كثيرة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه السريع نحو آفاق العولمة الرحبة.

هنالك نظرة سائدة تبسيطية و تهميشية للموارد البشرية وإدارتها وبخاصة في بلدان العالم الثالث ومنها بلدنا ، تلك النظرة نابعة من الدور التقليدي الذي كانت تقوم به، ولكن وبعد ان تقلصت ابعاد العالم في زمن العولمة وصار العالم قرية محدودة لمتصفح الانترنت والمتعامل مع المعلومات التقنية ومنظوماتها وبياناتها الرقمية ومعلوماتها الغنية ، وتطور مهام وامكانات ادارات العاملين لتكون ادارات استراتيجية للموارد البشرية ذات امكانات علمية متخصصة وفنية ومهنية عالية بما يوازي وكافيء مهامها التنافسية الدقيقة والحيوية، اصبح لهذه الادارة دور استراتيجي بارز يحتل مقعده الى جانب الادارات الاخرى في المنظمة المعاصرة .

والتغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة، ويهدف التغيير للتكيف مع البيئة الاجتماعية الخارجية بطريقة أفضل، وتطوير الأنماط السلوكية للعاملين.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث من أن المنظمات تحتاج بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية، وفي كيفية أداء تلك الأعمال، ويواجه مدير الموارد البشرية مهمة ليست بالسهلة إزاء هذا التغيير، وهي مهمة التعامل معه وإدارته بطريقة صحيحة لكي يحقق الهدف المنشود بدون ترك آثار سلبية على المنظمة أو العاملين فيها جراء هذا التغيير.

### ثانياً: هدف البحث

يهدف البحث إلى إبراز التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية في مجال تغيير علاقات العمل فأن للمدير دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات على التغيير من أهم مقومات وآليات نجاح المنظمة.

### ثالثاً: أهمية البحث

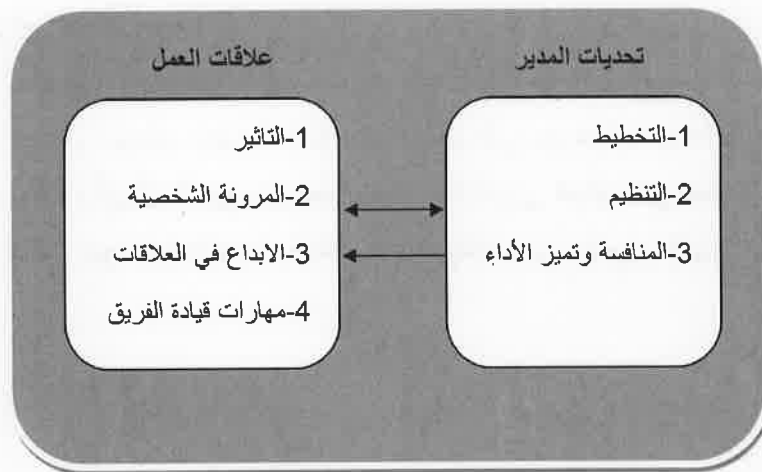
تتبع أهمية هذا البحث من أنه يعرض رؤية لأهم التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على إدارة التغيير وما لها دور كبير في نجاح المنظمات وتأثير الدور المعرفي الذي يجب أن يتصف به المدير مما سنعكس إيجابياً على نجاح المنظمة.

### رابعاً: فرضية البحث

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين تحديات الإدارة وعلاقات العمل.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير بين تحديات الإدارة وعلاقات العمل.

### خامساً: المخطط الفرضي للبحث



## سادساً: الدراسات السابقة

١-دراسة احمد إبراهيم احمد: مقارنة للمدخل والأساليب التي يستخدمها المدراء في العمل، دراسة في المملكة العربية السعودية وكات ابرز النتائج التي توصل اليها تصميم دليل لاهم الاعمال المميزة للمدراء الكفاء، وضع دليل أسباب نجاح المنظمة، الاتجاهات المعاصرة لتطوير أداء المدراء، عدم امتلاك المدراء السلطة المطلقة في ادارتهم، أهمية تنظيم الوقت وادارته بكفاءة.

٢-دراسة عمر احمد العوض عن الإدارة المعاصرة في عصر العولمة، قام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الى مجموعة نتائج من ابرزها: حاجة الإدارة العامة الى إعادة النظر بأساليبها وانماطها التنظيمية، ان التغير في الأساليب الإدارية يرتبط بالأهداف المتغيرة والقناعات المحدثة، ان تعريف الإدارة في ظل عصر العولمة يتحدد بأربع جوانب (الجانب الفكري، وجانب الأهداف، وجانب الغايات، وجانب البيئي والعملية)

## المبحث الثاني:

### أولاً: تحديات إدارة الموارد البشرية

مرت ادارة الموارد البشرية بمراحل تاريخية للوصول الى ما وصلت اليه، ويعتبر التصنيع نقطة الانطلاق المهمة التي نبهت الى ضرورة اعادة النظر بكيفية ادارتها لتكون ادارة استراتيجية معاصرة، ويبدو ان هنالك عوامل اقتصادية ادارية تكنولوجية مهمة اسهمت في تكوين وبلورة ادارة الموارد البشرية واهمها: ضرورة رفع كفاءة إنتاجية العاملين، وتزايد كلفة العنصر البشري، وضغوط تخفيض تكاليف الانتاج والعمالة. كذلك تنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي وتزايد احتياجات العاملين وتغير تطلعاتهم، وتشريعات الضمان العمالية اضافة الى تأثير النقابات العمالية. و التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وتكلفة المعدات، وتطور الاتصالات والمعلوماتية. اضافة الى العوامل الادارية واهمها استخدام الكمبيوتر والمنطلقات والاساليب الجديدة للتعامل مع الافراد بعد التطورات الادارية في اساليب ونظريات القيادة والحوافز والادارة بالأهداف، وانظمة حلقات الجودة، وبرامج ادارة الجودة الشاملة TQM مما فرض منطلقات نوعية مستحدثة في ادارة العمل والبشر معا (Beaumont, 1998, 177).

### أ- مفاهيم وتعريفات

يعرف بعض الكتاب ادارة الموارد البشرية بأنها " الادارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة والمجتمع "(Schuler, 1995, 9) ويفهم منه ان ادارة الموارد البشرية هي الادارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال :

- تخطيط واقعي للموارد البشرية
- توظيف ملائم للموارد البشرية

• تدريب دقيق للموارد البشرية

• متابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق المواءمة الخارجية والمواءمة الداخلية .  
ان الادارة الاستراتيجية كما يعرفها ريموند نوي هي " مدخل للتعامل مع التحديات التنافسية التي تواجهها المنظمة ، ويمكن التفكير بها على انها تدير الخطة التي تحقق التكامل بين اهداف المنظمة الاساسية وسياساتها وسلسلة افعالها ضمن كل متماسك " (Noe،1994،45)  
ويمكن التفكير بأدارة الموارد البشرية الاستراتيجية SHRM على انها " آلية استخدامات الموارد البشرية المخططة والنشاطات التي تنوي تمكين المنظمة على تحقيق اهدافها "

ب- أهم أدوار إدارة الموارد البشرية

ان ادوار هذه الادارة يكمن في:-

• دور المعماري المسؤول عن تحديد كيفية تصميم المنظمة والوظيفة  
• دور المدقق الذي يحدد ايا من الجوانب الخاصة بالمنظمة او العمل يجب تغييرها للوصول الى فاعلية افضل .

• دور المشارك في وضع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة

• دور المتحرك في المنظمة لتحديد الاسبقيات الخاصة بالاهداف ومن خلال الخبرة الادارية .

• دور القائد لزيادة معنوية ودافعية العاملين من خلال الاختيار الدقيق لاساليب العمل .

وهذه الادوار يمكن انجازها من خلال مجموعة وظائف اساسية لادارة الموارد البشرية ، منها الاهداف الخاصة بالموارد البشرية وصولا الى اهداف اعم واشمل تتمثل بالانتاجية ونوعية حياة العمل والاذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية وهذه الاهداف ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة . (Schuler،1995،16)

لذا يستوجب التركيز على الاهمية الخاصة لادارة الموارد البشرية في المنظمات ، كونها مركز الجذب المهم في المنظمة ، وتتعامل مع المورد الوحيد الذي لايمكن تقليده من قبل المنافسين ، وكون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة جهدا تداوئيا يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي انفقت في مدخلات هذا الجهد ، ويمكن تخفيض التكاليف عن طريق تحسين النوعية وزيادة الانتاجية ، ورفع مستوى التعلم وتراكم الخبرة . " ربما التغير الاكثر اثارة للدهشة في دور الموارد البشرية اليوم هو اشتراكه المتزايد في تطوير وتنفيذ استراتيجية الشركة .. والمحافظة على الميزة التنافسية " (Dessler،2000،35)

ج- التحديات الاربعة التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

لقد تطور دور ادارة الموارد البشرية بفعل اربعة تحديات تنافسية اثرت ولا زالت تؤثر على تطبيقات ادارة الموارد البشرية وهذه التحديات هي : ( سهيلة ، ٢٠٠٣ ، ٣١ )

#### ١. تحديات العولمة

#### ٢. تحديات الجودة

#### ٣. التحديات الاجتماعية

#### ٤. التحديات التكنولوجية

ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تتمثل في صياغة الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية وتنفيذها بما يتواءم ويتناغم مع الاستراتيجيات التنظيمية اذ تبني عملية تحليل الموقف التنافسي للشركة وتطوير الاهداف الاستراتيجية ووضع الخطط وتوزيع الموارد البشرية حيث يوفر مدراء الموارد البشرية المعلومات اللازمة للمخططين الاستراتيجيين والخاصة بمهارات وقابليات الموارد البشرية وهذه المعلومات تساعد مدراء الادارة العليا في اختيار الاستراتيجية الافضل . (Dessler، 2000، 45)

#### إبعاد تحديات المدراء:

١-التخطيط: يعرف التخطيط على انه التفكير المسبق لأي عملاً ما ، يُعتبر التخطيط (بالإنجليزية: Planning) واحداً من أهم المهام الإدارية في المنظمات، والمشاريع المختلفة؛ حيث يُوفر معلومات دقيقة تساعد على التنبؤ بالمستقبل، ويُحدد ما هو مطلوب من الوظائف، كما يسمح للإدارة بتحديد ما تريده من أهداف؛ لتحقيق الاستفادة المطلوبة في العمل، كما أن التخطيط لا بُد أن يتّصف بالاستمرارية، وهو أولى الخطوات التي يجب على الإدارة اتباعها؛ سعياً لتحقيق ما تطمح إلى تحقيقه من غايات، علماً بأنه لا بُد أن يكون مبنياً على ركائز واضحة، وثابتة تعتمد على العقل.[١] ومن هنا كان من المهمّ بمكان تسليط الضوء على مفهوم التخطيط، وأهميته، وأنواعه، وشروط نجاحه، ومُعَوِّقاته.

٢-التنظيم: أصبح التنظيم سر نجاح منظمات الأعمال في العصر الحالي، سواء كانت تلك المنظمات عامة، أو خاصة، أو ربحية، وبغض النظر عن الأعمال التي تقوم بها تلك المنظمات، فكلما كانت متطلبات الأعمال الأساسية في تلك المنظمات منسجمة مع الأهداف المرجوة منها، وانسجمت مع ما تبقى من الوظائف الإدارية بشكل تام. كما يقع التنظيم في المرتبة الثانية بعد التخطيط، حيث يكتسب التنظيم أهمية خاصة في جميع المنظمات، لعدة أسباب؛ منها اختلاف البيئة الخاصة بالمنظمات، مما يُثبت بأنه من غير الممكن وضع تنظيم يصلح لكل المنظمات، لأن كل منظمة تمتلك خصوصيتها الفريدة، والتي تُجبرها على متابعة الأهداف الموضوعية لها من أجل تحقيقه.

٣-لمنافسة وتميز الأداء: يوجد الكثير من المنظمات في الوقت الحالي تبحث عن التميز ولكن القليل منها هو الذي يتمكن من تحقيق هذا الهدف وكذلك فإن التميز التنظيمي هو الحالة الصحية التي ينبغي أن تكون عليها المنظمات وهو لا يتحقق بمحض الصدفة بل بمجمل جهود العاملين وتميز القادة، وتميز العمالي وذلك تحت تأثير ثقافة تنظيمية تدعم هذا التميز (الهوساوي، ٢٠٠٩، ص٤٧)

### تكمّن الفلسفة الأساسية للتحوّل في الفكر بالآتي :-

ليست ادارة منعزلة مستقلة او استشارية . ان دورها لم يعد محصورا في حفظ السجلات واضابير الافراد والممارسة الروتينية اليومية لشؤون الافراد العاملين بل ضمان عدم تعارض قراراتها مع قرارات وخطط ونشاطات الادارات الاخرى للمنظمة ، فتكون مشاركتها استراتيجية متفاعلة منسجمة متوائمة حيوية شاملة خلال المنظمة ، وغير مقتصرة على الاهتمام بالعاملين .

ان مدرسة الموارد البشرية لاتهتم بالعاملين داخل المنظمة فقط وانما كأحد الموارد التي يمكن ان تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية .(خالد الهيتي ، ١٩٩٩ ، ٣١)

### د: نجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية

#### ١- الموارد البشرية ونجاح المنظمة

عوامل عديدة تقرر نجاح المنظمة ، وان احد اهم هذه العوامل هي الموارد البشرية والتنافسية ، والتكيف مع البيئة والسوق . ان الادارة الكفوءة تقرر مسار المنظمة وكيف تتجح اضافة الى التقييم المنتظم والمراجعة . (Mathis & Jackson، 2003، 35)

#### ٢- دور ادارة الموارد البشرية في تكوين الاستراتيجية

ان كل جزء من عملية تكوين الاستراتيجية يشتمل على افراد مرتبطين بقضايا وشؤون العمل ،ولهذا فأن وظيفة HRM تظهر الحاجة اليها كي تشارك في كل جزء من هذه الاجزاء . ويبدو ان هنالك اربعة مستويات من التكامل بين وظيفة ادارة الموارد البشرية ووظيفة الادارة الكلية: (Noe، 1994، 52)

#### هـ-ادارة الموارد البشرية والكفايات الجوهرية :

ابتداء ان الكفايات الجوهرية " تركيب او مركب synthesis من المهارات والمعرفة والتكنولوجيا متحدة في كل نظام وهي العلامة الفارقة للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى، وبذلك فان توجهات ادارة الموارد البشرية في تطوير هذه الكفايات يجب ان يتركز الى هذه الخصائص اعلاه . وفي الصدد نفسه اكد كل من Lado & Wilson ان المنظمة المستندة الى الموارد هي المنظمة التي تستخدم انظمة ادارة موارد بشرية فاعلة في تطوير الكفايات الجوهرية التي ستكون اساسا لتحقيق الميزة التنافسية" (الدليمي ، ٢٠٠٦ ، ٦٠)

#### الدور الاستراتيجي للموارد البشرية :

لكي تؤدي الموارد البشرية هذا الدور عليها ان تركز على القضايا بعيدة الامد مثل التأثيرات الديموغرافية المتغيرة للقوى العاملة وشحتها ووسائل المعالجة وهذا الدور يتطلب مستوى عال من المعرفة المهنية ، حيث ان هذه الادارة تعتبر اكبر مساهم استراتيجي في نجاح المنظمات . (Mathis & Jackson، 2003، 44)

## و- تصنيف المديرين وفقاً للمستوى التنظيمي:

- ١- المديرين في المستوى الإداري الأول:  
ويضم المديرين في المستوى الإداري الأول في التنظيم وهم الذين يشرفون على أعمال التنفيذ والتشغيل للعاملين أو الموظفين ولكنهم لا يشرفون على غيرهم من المديرين.
- ٢- المديرين في مستوى الإدارة الوسطى:  
ويمثل هذا المستوى مديري الإدارات الأساسية والتنفيذية والأنشطة المختلفة بالمنظمة، وهم حلقة الوصل بين المستوى الإداري الأول والمستويات العليا في التنظيم.
- ٣- المديرين في مستوى الإدارة العليا:  
هم أولئك الذين تسند إليهم مهمة وضع الخطط الإستراتيجية ورسم السياسات العامة التي تستمد من الهدف العام للمنظمة. (العقاد، ٢٠٠٥: ٢٣)

## ج- تصنيف المديرين وفقاً لحجم الأنشطة:

- يمكن تصنيف المديرين وفقاً لذلك إلى ما يلي: (أبو بكر، ٢٠٠٠: ٤٦)
- ١- المدير الوظيفي:  
هو المسئول عن نوع واحد من أنشطة المنظمة التي يعمل بها، أي أنه متخصص في نشاط واحد من الأنشطة المتعددة، ومن أمثلة المدير الوظيفي مدير العلاقات العامة، مدير الشؤون القانونية، مدير شؤون العاملين.. الخ.
  - ٢- المدير العام:  
هو المسئول عن أكثر من نشاط من الأنشطة المنظمة التي يعمل بها، فهو مسئول عن رسم السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة، ومن أمثلة المدير العام في الجهاز الإداري رؤساء القطاعات. ويمكن تمييز المدير العام أنه هو ذلك الذي تكون مسؤولياته الإدارية أكبر من المسؤوليات والمهارات الأخرى.

## مهارات المديرين:

المهارات هي قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد، وتقسم المهارات المطلوب توافرها إلى مهارات فنية ومهارات إنسانية ومهارات إدراكية وإدارية. (الماضي، ٢٠٠٣: ٨٠)

وفيما يلي مواصفات وخصائص المدير الفعال:

وينظر المدير الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إدارياً فهو يتعامل بروح الفريق الواحد. ويشرك المدير الفعال المرؤوسين في وضع أهداف المنظمة بشكل حقيقي في ضوء وحدة الرؤية الشاملة حيث يتم الوصول بين أفضل النتائج للمنظمة مع أفضل النتائج للفرد. ويهتم المدير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه أغلى شيء في الوجود، ولا يمكن إحلاله أو شراؤه. وهو ينظر إلى الوقت على أنه استثمار محسوب، فنظرته للوقت نظرة مستقبلية. (JAUCH, 1998: 64)

#### ثانياً: علاقات العمل

##### أ- مفهوم علاقات العمل

إن البشر مخلوقات اجتماعية بشكل طبيعي - فنحن نتوق إلى الصداقة والتفاعلات الإيجابية، لذلك من المنطقي أن تكون العلاقات الأفضل في العمل سبباً رئيساً في السعادة وكثرة الإنتاج. توفر لنا علاقات العمل الجيدة العديد من الفوائد الأخرى، حيث يصبح العمل أكثر متعة عندما نكون لدينا علاقات جيدة مع من حولنا، أيضاً، من المرجح أن يوافق الأشخاص على التغييرات التي نريد تنفيذها ونحن أكثر إبداعاً. لعملاء والزبائن هم مجموعة أخرى تستحق المزيد من الاهتمام، على الرغم من أنك قد لا تكون قادراً على إبقاء الجميع سعيداً بنسبة ١٠٠٪ من الوقت، إلا أن الحفاظ على علاقات صادقة وثقة مع عملائك يمكن أن يساعدك على التأكد من أنه إذا فشلت الأمور، يتم الحفاظ على الضرر إلى الحد الأدنى. يمكن أن تؤدي العلاقات الجيدة مع العملاء أيضاً إلى زيادة المبيعات، والتقدم الوظيفي،

##### ب- أبعاد علاقات العمل

١- التأثير: من أهم فنون الحياة علاقات العمل والتعامل، فبه يقع التأثير والتأثر وهكذا الانجذاب والتفكير، وأخص بالذكر ما يكون التعامل فيه بشكل أوسع وأكبر وهو دائرة العمل، بيئة مختلطة ومتنوعة الشخصيات مكان تكون فيه مجبراً على التعايش مع من يعمل في ذات الدائرة فهم زملاء العمل ممن ترتبط معهم بعلاقات قد تمتد لفترات طويلة وتظل مدى الحياة وأخرى ما تلبث أن ترى النور حتى تتطفئ وتنتهي منذ أول لقاء وأخرى تموت سريعاً على موقف قد لا يذكر لتفاهته وقد لا يصل العمل إلى النجاح طالما هناك تفكك وخصام بين الزملاء وربما سوء تفاهم قد حدث ولم يتحقق منه.

٢- المرونة الشخصية: هي القدرة على التكيف مع متغيرات ومصاعب العمل. فالمرونة لا يتم تدريسها في الكليات أو المعاهد خلال السنوات الدراسية، ولكنها مهارة تُكتسب في الحياة العملية، فالأصل في الظروف عدم الثبات والتذبذب وسوق العمل تعج بالمنافسين الذين يظهرون فجأة أو يعدلون منتجاتهم وخدماتهم، كذلك ظهور العديد من التقنيات الحديثة يتسبب في تغيير الأولويات لدى أرباب العمل.

٣-الإبداع في العلاقات: تؤكد الدراسات على أثر الإبداع على جودة العمل المنتج وفعالية الموظفين في تقديم حلول مبتكرة وفعالة للمشكلات وعلى رفع الأداء العام وذلك بالإضافة إلى تحسين العلاقات. الكثير منا يعتقد أنه ينقصه الإبداع، في جميع نواحي حياته، لكن الدراسات تثبت وتؤكد عكس ذلك، فنحن نمارس مهارات الإبداع في مجمل حياتنا، بدءاً من اختيارنا لملابسنا في الصباح، وكيفية ترتيبنا لمكتبنا في العمل، ممارسة أنشطتنا اليومية بما فيها جميع ما نقوم به في مكان العمل، وحتى عودتنا إلى المنزل في نهاية اليوم، فالإبداع غير محصور بأمر معين، ولا بمكان معين، ولا بوقت معين.

٤- لعمل كفريق يمثل مهارة نجاح، ويشترط التركيز والوضوح والتدوين والموضوعية وتجنب الفردية والاتصال، ويهدف إلى التطوير وحل المشكلات يتم عبر اختبار المشكلة والتخطيط للعلاج ودراسة المشكلة والمناقشة الجماعية. إن مهارات النجاح في العمل تشمل مهارات التعامل والتواصل مع الآخرين، وإقامة العلاقات الإنسانية الجيدة، والمقدرة على العمل كجزء من فريق، هذه المقدرة التي أضحت حاجة ماسة لمواجهة متطلبات عالم العمل، فالتعاون بين الناس (أفراداً وجماعات) والعمل معهم، أصبح من ضرورات الحياة، سواء استخدمت في ذلك مهارات الاتصال المباشر أو غير المباشر

### الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير

وفيما يلي نوضح بعض الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير: (Decenzo، 1999: 120)

#### ١- البيئة :

إن البيئة بالنسبة لمنظمات الأعمال تعني أكثر من الماء والهواء بالنسبة للإنسان ونقصد هنا بيئة العمل الخارجية والتي تشمل جميع ظروف العالم المتغيرة التي يجب أن تعمل فيها المنشأة، وتشمل العوامل البيئية القوانين واللوائح الحكومية، المنافسة، التقدم التكنولوجي، النمو السياسي القوانين المعقدة، نواحي القوة ونواحي الضعف في رجال الأعمال..الخ

#### ٢- التغيير التدريجي في قيم المجتمع :

ومن أمثلة ذلك التغيير في نظم المجتمع، والعادات والتقاليد، والاتجاهات، ومستوى التعليم وبالتالي فإن أهداف وقيم التنظيم التي تكون شعاره اليوم يمكن أن تكون أهدافاً ساذجة وغير حديثة في السنوات المقبلة وذلك نتيجة للتغيير في قيم واتجاهات الإنسان.

#### ٣- التغييرات التنظيمية :

تلك التغييرات في التنظيم وأساليب الإنتاج التي حولت التنظيم الهرمي إلى تنظيم متشابك العلاقات وأصبح التنظيم أفقياً واتسعت قاعدته وليس رأسياً هرمياً كما كان في الماضي حيث تسلسل السلطة رأسياً بدءاً بالإدارة العليا ثم الوسطى ثم التشغيلية وهكذا، وقد يكون التنظيم مصفوفياً أو دائرياً. (French, 1993; 67)

لذا فالتغيير له عدة مزايا يمكن إجمالها فيما يلي : (Hall, 1998; 59)

١- التغيير يُمكن من مجاراة المستحدثات التكنولوجية : بمعنى أنه في حقل الأعمال تتغير الأمور بسرعة مذهلة فتظهر أمور مستحدثة يجب مجاراتها لمسايرة التقدم التكنولوجي والمحافظة على المركز التنافسي للمنظمة.

٢- التغيير يُمكن من نجاح خطط زيادة الإنتاجية : بمعنى أن أي برنامج لتحسين الإنتاجية قد يتطلب إدخال بعض التغييرات الأساسية سواء تغيير تكنولوجي أو إنساني أو علمي أو عقلي.. الخ.

٣- التغيير يُمكن من مجاراة التغيرات البيئية والتي لو تخلفت المنظمات عن مجاراتها سوف يتم طردها من بيئة الأعمال : فعلى سبيل المثال تزايد عدد السكان يؤدي إلى زيادة حجم الطلب على المنتجات وبالتالي محاولة المنظمات الاستفادة من زيادة هذا الحجم لتحقيق معدلات أعلى من الأرباح.

### ثالثاً: أنواع التغيير

أنواع التغيير من حيث الشمول والتخصص:

إن عملية إحداث التغيير تتم بطريقتين هما :

١- عملية شاملة :

ويُقصد بذلك أن يكون التغيير شامل لكل جزئيات المنظمة في الهيكل التنظيمي وفي الوظائف والتكنولوجيا ونظم ولوائح التشغيل... الخ، ويحدث هذا الإدخال الشامل عندما يكون الوضع القائم قد فشل فشلاً ذريعاً في تحقيق الأهداف والغايات.. أو عندما ترغب المنظمة في تغيير رؤيتها الاستراتيجية تغييراً جازماً عند مستوى أعلى يتسم بالطموح. (Mabey, 2000: 101).

٢- عملية تخصصية :

ويُقصد بذلك تركيز التغيير على جزئية معينة بها القصور والضعف والمتسببة في انخفاض معدلات الإنجاز كما لو حدث التغيير في الهيكل التنظيمي فقط أو في السلوكيات أو في النظم العلمية... الخ، ويحدث هذا الإدخال الجزئي إذا كان هناك ضعف معين في جهاز من أجهزة الوضع القائم وليس هناك انهيار تام له.

١- التغيير التكنولوجي :

ويُقصد به التغيير الذي ينصب على تغيير الآلات والمعدات والعدد والأدوات بآلات أحدث مجاراةً للتطور التكنولوجي السائد في دنيا الأعمال، مثل هذا النوع من التغيير يُقابل عادةً بمقاومة من قبل العاملين

ولاسيما لو كانت الآلات الأحداث ذات تعقيدات فنية تتطلب معها مهارات أعلى وقدرات أكبر قد لا تتوافر لدى هؤلاء العاملين ، الأمر الذي يشعرهم بعدم الاستقرار وإمكانية الاستغناء عنهم أو تعرضهم لحالات جديدة من التدريب والتعلم... (Hall, 1998: 80)

#### ٢- التغيير الوظيفي :

ويُقصد به التغيير الذي ينصب على المراكز الوظيفية للعاملين، فمثلاً لو كانت العلاقة طيبة بين أحد الرؤساء ومروؤسيه، فلو تم تغيير في المركز الوظيفي لهذا الرئيس بالانتقال لوظيفة أخرى وجاء رئيس آخر لهؤلاء المروؤسين، مثل هذا التغيير بالتأكيد سوف يخلق نوعاً من المقاومة - ولو من النوع المستتر - للرئيس القادم، ونفس الشيء ينطبق لو تم نقل أحد المروؤسين فإن هذا سوف يحتاج لوقت كبير حتى يستطيع هذا المروؤس المنقول أن يتأقلم مع الرئيس الجديد وتأثيره على إشباع حاجاته المتنوعة. (Hall, 1998: 82)

#### ٣- تغيير طرق العمل :

ويُقصد به التغيير الذي ينصب على الطرق والأساليب والنماذج والإجراءات التي تشكل حركة العمل وتسيره في المنظمة.. مثل هذا التغيير لا شك يخلق نوع من التوتر والقلق عند العاملين للتعامل مع الجديد من هذه الطرق، وتلك النماذج والأساليب كبديل للقديم الذي كان وصل إلى حكم المعتاد في الأداء والاستخدام والذي كان لا يشكل عقبة في التنفيذ والجهد.. فمما لا شك فيه أن التغيير في طريقة أداء عمل معين يخلق نوع من المقاومة والصراع من قبل العاملين لما يكتنف ذلك من شيء من الخوف على المهارة التي كانت تُمارس في أداء هذه العمل والمهارة الجديدة التي تحتاجها طريقة الأداء الجديدة والوقت والجهد المطلوب لتجهيزها. (Mabey, 2000: 106).

#### ٤- التغيير في التنظيم الرسمي :

ويُقصد بالتنظيم الرسمي، هو ذلك التنظيم الذي يحدد السلطات والمسؤوليات للمراكز الوظيفية في المنظمة ونوعية العلاقات الرسمية بين هذه المراكز وقنوات الاتصال الرسمية بينهم، وإذا حدث تغيير في هذا التنظيم فإن العاملين يتساءلون تجاه التغيير الجديد عن: (Decenzo, 1999: 133)

- (١) طبيعة العلاقات الجديدة في الوضع الجديد.
- (٢) التغييرات التي تحدث في السلطات والمسؤوليات.
- (٣) التغييرات التي تحدث في المناصب الوظيفية.
- (٤) التغييرات التي تحدث في المكانة الاجتماعية والتقدير لكل شخص منهم في الوضع الجديد.
- (٥) مدى تأثير هذا التغيير على إشباع الحاجات الإنسانية ولاسيما حاجات احترام الذات.

ونتيجة للعوامل السابقة تظهر مقاومة عنيفة من قبل العاملين تتطلب من القائمين على التغيير بعض العناصر منها: (Noe R, 1994: 198).

- (١) التخطيط الجيد لعملية إدخال التغيير.
- (٢) أن يكون التغيير تدريجياً.
- (٣) أن يشرك العاملين في إحداث هذا التغيير.
- (٤) استخدام أساليب الإقناع والتفسير والتفهم لهؤلاء العاملين.
- (٥) عدم تجاهل مقاومة العاملين بل مواجهتها بدلاً من تجاهلها.

#### أولاً: خطوات الأسلوب العلمي :

للوصول إلى هدف معين أو علاج مشكلة بذاتها فالأسلوب العلمي يضع أمامها مجموعة من الخطوات المسلسلة والضامنة لإنجاز هذه المهمة سواء تحقيق هدف معين أو علاج مشكلة محددة، وهذه الخطوات هي: (ديسلر، ٢٠٠٩: ٦٧)

مما سبق أن الأسلوب العلمي لحل أي مشكلة يتطلب سبع خطوات مسلسلة هي:

(الحسيني، ٢٠٠٠: ١٣٠)

اختيار البديل الأفضل:

نتيجة للخطوة السابقة - الرابعة - يتم اختيار أفضل البدائل المتاحة وهذا البديل يختلف باختلاف المنظمات وظروفها، ذلك نتيجة نقطة التركيز إلى نهتم بها، ومن المعايير المستخدمة في تحديد البديل الأفضل: (سعيد، ٢٠٠٢: ٩٧)

#### مزايا الأسلوب العلمي لإدخال التغيير:

لو حاولنا تطبيق الأسلوب العلمي السابق ذكره على عملية إدخال التغيير لأدى ذلك إلى مزايا جمة منها ما يلي: (ديسلر، ٢٠٠٩: ٩٧)

- أ- جذب اهتمام العاملين لعملية التغيير وكسب تأييدهم وتقليل درجة المقاومة لهذه العملية.
- ب- ضمان نجاح عملية التغيير، فكل خطوة محسوبة ومدروسة ويمكن التنبؤ بنتائجها.
- ج- دراسة مسبقة لكل المعوقات والمتغيرات التي يمكن أن تعوق عملية التغيير والتصدي لها في الوقت المناسب.

#### مشكلة قرار التغيير :

لاشك أن أول مشكلة تواجه القائمين بالتغيير هي اتخاذ قراراً بهذا التغيير وهذا يتطلب:

- أ- التعرف - وعلى وجه التحديد - على مشكلات الوضع القائم وبلورتها في صورة رقمية ونتائج أعمال.

ب- استشعار - وعلى وجه الدقة - الوضع المستهدف ونتائجه وبلورتها أيضاً في صورة رقمية ونتائج أعمال.

ج- إجراء مقارنة سليمة بين أ، ب ومتطلبات كل منهما من موارد مالية وإمكانات مادية وبشرية.

د- اتخاذ القرار المناسب ومتابعة تنفيذه. (يونس، ١٩٨١: ٥٧)

وعلى ذلك فإن على المدير المسئول عن إدخال التغيير ضرورة الانتظار للوقت المناسب لإدخال التغيير، فهل يكون : (ديسلر، ٢٠٠٩: ١٠٠)

أ- عند أول عقبة تواجه الوضع القائم.

ب- عند ذروة المشكلات الناشئة عن الوضع القائم.

ج- عند منتصف المشكلات.

د- عند رغبة العاملين في التغيير.

هـ- رغبة الإدارة في التغيير.

فإن الأمر يتطلب مهارة عالية من المدير في تحديد أنسب وقت يحقق :

أ- أكبر فائدة من عملية التغيير.

ب- أقل مقاومة من جهة العاملين.

ج- أعظم نجاح لصالح العمل. (سعيد، ٢٠٠٢: ١٠٢)

ومن الأدوات والأساليب المستخدمة في تنمية مهارات وقدرات العاملين :

(١) أسلوب التدريب.

(٢) أسلوب التعلم.

(٣) أسلوب المحاكاة.

(٤) أسلوب تمثيل الأدوار.

(ديسلر، ٢٠٠٩: ١٠٥)

مشكلة المقاومة :

تميل الطبيعة البشرية لمقاومة أي تغيير للوضع القائم أو الحالي، ومرد هذه المقاومة لعدة أسباب منها:

أ- الاعتقاد الخاطئ والسائد لدى الأفراد بأن الوضع الحالي هو أفضل الأوضاع الممكنة.

ب- التخوف من المجهول لعدة أسباب: (أحمد، ٢٠٠٣: ٤٧)

• الخوف من الفشل.

• الخوف من الاستغناء الذي قد يسببه التغيير مثل استخدام آلة حديثة كبديل لعمل يدوي كثيف العمالة.

- الخوف من ضياع الخبرات والمهارات التي حصل عليها الفرد في مجال معين وقد يكون التغيير غير شامل لها.
- الخوف من تهديد المصالح، فمثلاً التنظيمات غير الرسمية تلجأ إلى مقاومة أي تغيير يهدد مصالحها.
- ج- نقص البيانات والمعلومات عن أهداف وطبيعة ومزايا التغيير.
- د- عدم وضوح الرؤية للأفراد عن التعويضات المدفوعة لهم نتيجة تأثرهم بالتغيير.

#### مشكلة اختيار الأسلوب الأمثل للتغيير :

لا شك أن نجاح مهمة التغيير يتوقف على أسلوب إدخاله، وطالما أن هناك مقاومة عنيفة من قبل العاملين فعلى المدير المسئول انتهاز الأسلوب الأمثل لإدخال التغيير، وتعدد هذه الأساليب، فمنها ما يلي :

- أ- أسلوب المفاجأة.
- ب- أسلوب التدرج.
- ج- أسلوب الفردية.
- د- أسلوب المشاركة.

فلا شك أن الموقف هو الذي يملئ انتهاز أي من هذه الأساليب، ولكننا نميل بالتالي لأسلوبي التدرج والمشاركة لما يحققان من فوائد عديدة منها :

- أ- تقليل حدة المقاومة بالدخول التدريجي لأن المقاومة قد تنقلب إلى صراع إذا كانت بأسلوب المفاجأة.
- ب- مشاركة العاملين في إدخال التغيير أمر واجب ومطلوب مما يزيد من الاقتناع والالتزام بالتنفيذ.
- ج- إتاحة الفرصة للعاملين بالتجاوب والتفهم لأهداف ومراحل التغيير.

مشكلة وجود إدارة للتغيير : (الحسيني، ٢٠٠٠ : ١٧٠)

لا شك أنه نظراً لضخامة مهمة التغيير في استقراء المستقبل ومجاعة المستحدثات العملية وإدخال التغيير وإتباع سبل الإقناع والمواجهة والتطبيق وقياس النتائج... الخ، وجميعها أمور صعبة تفوق قدرة الفرد الواحد، فإن الأمر الذي يجعلنا نطالب بوجود إدارة أو قسم متخصص للتحديث والتغيير تكون مهامه استقراء الأحوال ومجاعة الحديث من تقدم تكنولوجي واختراعات حديثة... الخ.

ولكن إيجاد مثل هذه الإدارة أو القسم يخلق عدة مشاكل فرعية منها :

- أ- من هم الذين يكونون هذه الإدارة أو ذلك القسم ؟
- ب- ما هي مهاراتهم وقدراتهم ؟

- ج- ما هي التبعية الإدارية لهذه الإدارة أو ذلك القسم ؟  
د- ما هي مؤهلات وقدرات مدير هذه الإدارة ؟  
هـ- ما هي مقاييس الأداء المستخدمة في هذه الإدارة ؟  
و- ما هي المكافآت التي ترصد لها وطبيعتها وتوقيتها ؟  
ز- ما هي معايير النجاح في هذه الإدارة أو ذلك القسم ؟
- كل ما سبق تُعد مشكلات فرعية منبثقة من المشكلة الرئيسية، وهي وجود حاجة للتغيير، فإذا ما استطاع المدير المسئول عن التغيير قادر على مواجهتها وحل تلك المشاكل وأن يكون قادر على احتوائها فإنه بالتأكيد سيكون مديراً ناجحاً ويقود المنظمة نحو الأفضل.

### المبحث الثالث الجانب الإحصائي

يتضمن هذا المبحث تحليل بيانات عينة الدراسة للخصائص الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وإجابات المبحوثين باستمارة الاستبيان بخصوص مدى تطبيق أساسيات تحديات المدراء وتأثيره على علاقات العمل على شكل جداول إحصائية وتحليلها ومناقشتها.

#### أولاً : المعلومات الشخصية

##### ١- الجنس

جدول رقم (١) توزيع العينة حسب الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ذكر     | ٦٠    | ٦٧%            |
| انثى    | ٣٠    | ٣٣%            |
| المجموع | ٩٠    | ١٠٠%           |

يبين الجدول (١) أن نسبة الذكور هي ٦٧% مقارنة مع الإناث ٣٣% وهذا يعطي مؤشر على أن نسبة العاملين الموجودة الأكثر هم من الذكور وهذه النسب تتفق مع النسب في المؤسسة كون المهام تتطلب التواجد للذكور أكثر من الإناث بسبب طبيعة البيئة والمحددات الموجودة فيها.

##### ٢- العمر

جدول رقم (٢) توزيع عينة البحث حسب العمر

| العمر      | العدد | النسبة المئوية |
|------------|-------|----------------|
| أقل من ٢٠  | ٠     | ٠%             |
| ٢٠-٢٩      | ٣٠    | ٣٣%            |
| ٣٠-٣٩      | ٤٣    | ٤٨%            |
| ٤٠-٤٩      | ١٠    | ١١%            |
| أكبر من ٥٠ | ٧     | ٨%             |
| المجموع    | ٩٠    | ١٠٠%           |

يوضح الجدول (٢) ان نسبة الأفراد العاملين من العينة والذين تتراوح أعمارهم من (٢٩-٣٩) سنة يشكلون أعلى نسبة وهي ٤٨ % من العينة يليهم فئة الأعمار من (٢٨-١٨) سنة ونسبتهم ٣٣ % أما فئة العمر من (٤٠-٥٠) تشكل نسبته ١١% وأخيراً فئة أكبر من ٥٠ سنة فان نسبتهم تشكل ٨% . من هنا يمكن التوصل الى أن طبيعة العاملين في المؤسسة هم من الاعمار الشابة والناضجة والقادرة على العمل والإنتاج بمستويات مرغوبة هذا من جهة ومن جهة أخرى فان هذه النسب تشير الى امكانية النمو والتوسع لتقديم أفضل الخدمات نظراً لقابليات الكادر الموجود.

### ٣-المستوى العلمي

جدول رقم (٣) توزيع عينة البحث حسب المستوى العلمي

| المستوى العلمي | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|-------|----------------|
| أقل من ثانوية  | ٠     | ٠%             |
| ثانوية عامة    | ٢٧    | ٣٠%            |
| دبلوم          | ٣١    | ٣٤%            |
| بكالوريوس      | ٣٢    | ٣٦%            |
| المجموع        | ٩٠    | ١٠٠%           |

يلاحظ من الجدول (٣) أن أعلى نسبة من العاملين هم من حملة الشهادة الجامعية ٣٦ % ثم يليهم حملة شهادة الدبلوم ٣٤ % أما حملة شهادة الإعدادية فان نسبتهم تمثل ٣٠ % وهذه النسب تعطي مؤشراً

لنوعية العمالة التي تعمل في مثل هكذا مؤسسات ، اذ أنها تتطلب نوع من العمالة ذات المؤهل العلمي المناسب وإمكانيتها في استخدام التقنية الحديثة في مجال الاتصالات والحجوزات داخل وخارج العراق.

جدول رقم (٤) توزيع عينة البحث حسب الدخل (بالآلاف الديناري)

| النسبة المئوية | العدد | الدخل          |
|----------------|-------|----------------|
| ٣٨%            | ٣٤    | أقل من ٢٠٠ ألف |
| ٤٨%            | ٤٣    | ٢٠١-٤٠٠        |
| ١٢%            | ١١    | ٤٠١-٦٠٠        |
| ٢%             | ٢     | ٦٠١-٨٠٠        |
| صفر            | صفر   | أكثر من ٨٠٠    |
| ١٠٠%           | ٩٠    | المجموع        |

يبين الجدول (٤) أن المعدلات الشهرية للمدخلات من ٢٠١-٤٠٠ ألف دينار كان نسبتهم تمثل ٤٨ % ، أما أقل من ٢٠٠ ألف فنسبتهم تمثل ٣٨ % ، وتأتي بالمرتبة الثالثة المدخلات من ٤٠١-٦٠٠ وكانت نسبتهم تمثل ١٢ % ، أما الأخيرة التي تمثل من ٦٠١-٨٠٠ ألف دينار فكان نسبتهم تمثل ٢ % ولم نجد ضمن أفراد العينة ممن تبلغ دخولهم أعلى من ذلك.

يأتي اختيار مؤشر الدخل لكونه من المواضيع التي لها أساس بمدى علاقات العمل بشكل عام، إضافة لكونه يرتبط بمستويات الاداء اذ انه من المعروف الى ان جميع العاملين لديهم طموحات وحاجات متنوعة يرغبون بتحقيقها من خلال عملهم فكلما ارتفع الدخل كلما كانت مستويات الاداء والولاء اعلى، الا انه من الجدير بالإشارة الى ان مستويات الدخل المشار اليها انما ترتبط ومتناسقة بشكل كبير مع الظروف البيئية والاقتصادية السائدة وحجم الارباح التي تحققها هذه المنظمات وطبيعة الاعمال التي يمارسونها وكذلك اوقات الدوام. فيما يخص العينة التي تم اختيارها لاحظ الباحث ان السبب الاول في تدني مستويات الدخل هو اعتماد نظام العمل المؤقت او العقود بمعنى ان عدد من افراد العينة يعمل لساعات قليلة في هذه الشركات ولديه عمل اضافي او اكثر في اماكن اخرى .

### ثالثاً : تشخيص واقع المتغير المعتمد (تحديات المدراء)

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة من المتغيرات الفرعية هي (التخطيط، التنظيم، المنافسة وتميز الاداء) ، إذ يشير الجدول (٥) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير تحديات المدراء، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.15) فوق الوسط المعياري البالغ (٣) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.41) (9.9%) ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

## ١ - التخطيط

إذ يشير الجدول (٥) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (التخطيط)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري إذ بلغ (4.11) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.55) (13.5%) ، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٥)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثالث، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.33) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد

الانحراف المعياري (0.90) ومعامل اختلاف (20.8%) ، وهذا مؤشر على انه هناك سعي حثيث للحصول على التقانة الحديثة لأغراض العمل في العينة المبحوثة

| جدول رقم ( ٥ ) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (التخطيط) واجمالي المتغير المعتمد (تحديات المدراء) |                   |    |               |    |              |     |              |     |                  |     |                |               |                   |                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----|---------------|----|--------------|-----|--------------|-----|------------------|-----|----------------|---------------|-------------------|------------------------------------|
| الفقرات                                                                                                                                                    | منخفضة جدا<br>(١) |    | منخفضة<br>(٢) |    | متوسط<br>(٣) |     | عالية<br>(٤) |     | عالية جدا<br>(٥) |     | معامل الاختلاف | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |                                    |
|                                                                                                                                                            | ت                 | %  | ت             | %  | ت            | %   | ت            | %   | ت                | %   |                |               |                   |                                    |
| ١                                                                                                                                                          | 1                 | 1% | 7             | 8% | 9            | 10% | 32           | 36% | 41               | 46% | 23.4%          | 4.17          | 0.97              | يتم تقديم الخدمة للزبون تحت اي ظرف |
| ٢                                                                                                                                                          |                   | 0% | 4             | 4% | 12           | 13% | 38           | 42% | 36               | 40% | 19.8%          | 4.18          | 0.83              | تحرص الادارة على تطوير الكادر      |
| ٣                                                                                                                                                          | 2                 | 2% | 1             | 1% | 11           | 12% | 27           | 30% | 49               | 54% | 20.8%          | 4.33          | 0.90              | تقديم الخدمة للزبون بشكل اسرع      |
| التخطيط                                                                                                                                                    |                   |    |               |    |              |     |              |     |                  |     |                |               |                   |                                    |
| 0.55 4.11 13.5%                                                                                                                                            |                   |    |               |    |              |     |              |     |                  |     |                |               |                   |                                    |
| 0.41 4.15 9.9%                                                                                                                                             |                   |    |               |    |              |     |              |     |                  |     |                |               |                   |                                    |
| إجمالي تحديات المدراء                                                                                                                                      |                   |    |               |    |              |     |              |     |                  |     |                |               |                   |                                    |

## ٢ - التنظيم

يشير معطيات الجدول (٦) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بـ(التنظيم)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (٤.١٨)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (٠.٥٠) (١١.٩٪)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة أسئلة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الأول، إذ بلغت قيمة الوسط له (٤.٥٣) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، ويتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (٠.٧٨) ومعامل اختلاف (١٧.٢٪)، وهذا مؤشر على دعم وتشجيع الإدارة العليا على اكساب العاملين افضل الخبرات.

| جدول رقم (٦) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (التنظيم) |                 |   |            |   |           |    |           |    |                |    |                |               |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|------------|---|-----------|----|-----------|----|----------------|----|----------------|---------------|-------------------|
| الفقرات                                                                                                         | منخفضة جداً (١) |   | منخفضة (٢) |   | متوسط (٣) |    | عالية (٤) |    | عالية جداً (٥) |    | معامل الاختلاف | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|                                                                                                                 | %               | ت | %          | ت | %         | ت  | %         | ت  | %              | ت  |                |               |                   |
| ١ تحرص الإدارة العليا على ترتيب العاملين حسب التخصص                                                             | 2%              | 2 | 1%         | 1 | 1%        | 1  | 32%       | 29 | 63%            | 57 | 17.2%          | 4.53          | 0.78              |
| ٢ تسعى المنظمة لتطوير مهارات العاملين من خلال تنظيمهم للعمل                                                     | 3%              | 3 | 2%         | 2 | 7%        | 6  | 43%       | 39 | 44%            | 40 | 21.8%          | 4.23          | 0.92              |
| ٣ هناك افضلية لذوي الخبرات في العمل المنظم                                                                      | 6%              | 5 | 0%         |   | 14%       | 13 | 42%       | 38 | 38%            | 34 | 24.9%          | 4.07          | 1.01              |
| التنظيم                                                                                                         |                 |   |            |   |           |    |           |    |                |    |                |               |                   |
|                                                                                                                 |                 |   |            |   |           |    |           |    |                |    | 11.9%          | 4.18          | 0.50              |

## ٣ - المنافسة وتميز الأداء

إذ يشير الجدول (٧) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (المنافسة وتميز الأداء)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري إذ بلغ (٣.٨٥) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (٠.٦١) (١٣٪)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة أسئلة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثالث، إذ بلغت قيمة الوسط له

التحديات التي تواجه مدراء الموارد البشرية بمجال تغيير علاقات العمل في منظمات الاعمال

(٤.٢٤) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (٠.٩٤) ومعامل اختلاف (٢٢.٢٪) ، وهذا مؤشر على انه يتم تخصيص مبالغ كافية لتأمين افضل اتصالات مع مختلف الجهات .

| جدول رقم ( ٧ ) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (المنافسة وتميز الأداء) |                   |    |               |    |              |     |              |     |                  |     |                |               |                   |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----|---------------|----|--------------|-----|--------------|-----|------------------|-----|----------------|---------------|-------------------|--|
| الفقرات                                                                                                                         | منخفضة جدا<br>(١) |    | منخفضة<br>(٢) |    | متوسط<br>(٣) |     | عالية<br>(٤) |     | عالية جدا<br>(٥) |     | معامل الاختلاف | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |  |
|                                                                                                                                 | ت                 | %  | ت             | %  | ت            | %   | ت            | %   | ت                | %   |                |               |                   |  |
| ١ تعتمد الادارة على المنافسة في الفترة الاخيرة                                                                                  | 1                 | 1% | 3             | 3% | 12           | 13% | 38           | 42% | 36               | 40% | 20.7%          | 4.17          | 0.86              |  |
| ٢ ترغب الادارة العليا بالحصول على افضل الفرص من اجل المنافسة                                                                    | 5                 | 6% | 5             | 6% | 16           | 18% | 38           | 42% | 26               | 29% | 28.3%          | 3.83          | 1.08              |  |
| ٣ يتم تخصيص مبالغ كافية للتميز                                                                                                  | 3                 | 3% | 2             | 2% | 7            | 8%  | 36           | 40% | 42               | 47% | 22.2%          | 4.24          | 0.94              |  |
| المنافسة وتميز الأداء                                                                                                           |                   |    |               |    |              |     |              |     |                  |     |                |               |                   |  |
|                                                                                                                                 |                   |    |               |    |              |     |              |     |                  |     | 13%            | 3.85          | 0.61              |  |

#### ثانياً: تشخيص واقع المتغير التابع (علاقات العمل)

قيس هذا المتغير من خلال اربع ابعاد فرعية هي (التأثير، المرونة الشخصية، الابداع في العلاقات، مهارات قيادة الفريق) ، إذ يشير الجدول (٨) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير علاقات العمل إذ بلغ (3.55) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (٣) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.63) (17.7%) وهذا يؤكد أهمية دور علاقات العمل في العينة المستهدفة، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية

| جدول رقم ( ٨ ) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (التأثير) واجمالي المتغير التابع (علاقات العمل) |               |                |                              |     |        |     |       |     |       |     |           |     |   |                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|------------------------------|-----|--------|-----|-------|-----|-------|-----|-----------|-----|---|--------------------------------------------------------------------|
| الانحراف المعياري                                                                                                                                       | الوسط الحسابي | معامل الاختلاف | الفقرات                      |     |        |     |       |     |       |     |           |     |   |                                                                    |
|                                                                                                                                                         |               |                | منخفضة جدا                   |     | منخفضة |     | متوسط |     | عالية |     | عالية جدا |     |   |                                                                    |
|                                                                                                                                                         |               |                | (١)                          | (٢) | (٣)    | (٤) | (٥)   | ت   | %     | ت   | %         |     |   |                                                                    |
| 1.09                                                                                                                                                    | 3.82          | 28.4%          | 4                            | 4%  | 9      | 10% | 11    | 12% | 41    | 46% | 25        | 28% | ١ | تتأثر الخدمة المقدمة للزبائن بحجم الارباح المتحققة                 |
| 1.08                                                                                                                                                    | 3.70          | 29.1%          | 5                            | 6%  | 9      | 10% | 12    | 13% | 46    | 51% | 18        | 20% | ٢ | لا بد من التأثير على العامل من خلا الحوافز                         |
| 1.17                                                                                                                                                    | 3.70          | 31.5%          | 8                            | 9%  | 6      | 7%  | 12    | 13% | 43    | 48% | 21        | 23% | ٣ | لا تستطيع المنظمة الحصول العامل الناجح من دون التأثير عليه بالرغبة |
| 0.87                                                                                                                                                    | 3.73          | 23.2%          | التأثير                      |     |        |     |       |     |       |     |           |     |   |                                                                    |
| 0.63                                                                                                                                                    | 3.55          | 17.7%          | إجمالي المتغير ادارة السياحة |     |        |     |       |     |       |     |           |     |   |                                                                    |

#### ١ - التأثير

يشير الجدول ( ٨ ) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (التأثير) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.73) ، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.87) (23.2%) ، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ثلاث أسئلة، وكما موضح في الجدول (٨) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الاول، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.82) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبنسبة عالية بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.09) ومعامل الاختلاف (28.4%) ، وهذا مؤشر على ان العينة المبحوثة تجمع على تأثر الخدمة المقدمة للزبائن بحجم الأرباح المتحققة.

#### ٢ - المرونة الشخصية

تشير معطيات الجدول ( ٩ ) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (المرونة الشخصية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير وهو فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.63) ، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف

حولهما (0.81) (22.3%) ، أما على صعيد الأسئلة فقد جرى قياس هذا المتغير من خلال ثلاث أسئلة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الاول، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.91) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف

المعياري (0.88) ومعامل اختلاف (22.6%) ، وهذا مؤشر على ان المرونة الشخصية يلعب دورا كبيرا في المنظمة من خلال امتلاكها علاقات اتصال جيدة مع الزبائن و كسب ثقتهم.

| جدول رقم ( ٩ ) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (المرونة الشخصية) |            |     |        |     |       |     |       |     |           |     |                |               |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----|--------|-----|-------|-----|-------|-----|-----------|-----|----------------|---------------|-------------------|
| الفقرات                                                                                                                   | منخفضة جدا |     | منخفضة |     | متوسط |     | عالية |     | عالية جدا |     | معامل الاختلاف | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|                                                                                                                           | (١)        | (٢) | (٣)    | (٤) | (٥)   | ت   | %     | ت   | %         | ت   | %              |               |                   |
| ١ تملك المنظمة علاقات اتصال جيدة مع الزبائن من خلال كسب ثقتهم                                                             | 2          | 2%  | 4      | 4%  | 15    | 17% | 48    | 53% | 21        | 23% | 22.6%          | 3.91          | 0.88              |
| ٢ اعتماد الكياسة واللطافة للتعامل مع الزبون اساس في كسب رضاه                                                              | 6          | 7%  | 8      | 9%  | 22    | 24% | 34    | 38% | 20        | 22% | 31.4%          | 3.60          | 1.13              |
| ٣ يمتلك العاملون ثقافة الكرم وتفهم حاجاتي الزبون                                                                          | 4          | 4%  | 21     | 23% | 17    | 19% | 37    | 41% | 11        | 12% | 33.0%          | 3.33          | 1.10              |
| المرونة الشخصية                                                                                                           |            |     |        |     |       |     |       |     |           |     |                |               |                   |
|                                                                                                                           |            |     |        |     |       |     |       |     |           |     | 22.3%          | 3.63          | 0.81              |

### ٣- الابداع في العلاقات

يظهر الجدول ( ١٠ ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث (البعد البيئي) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.55) ، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.75) (21.1%) ، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ثلاث أسئلة، وكما موضح في الجدول (١٠)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثالث، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.84) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.04) ومعامل اختلاف (27%) ، وهذا مؤشر

على ان العينة تؤكد على استثناء الموظف من العقوبات التي تفرض على الملاكات بسبب العلاقات الشخصية بين المسؤول والموظف.

| جدول رقم ( ١٠ ) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الابداع في العلاقات) |                |    |            |     |           |     |           |     |               |     |                |               |                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----|------------|-----|-----------|-----|-----------|-----|---------------|-----|----------------|---------------|-------------------|
| الفقرات                                                                                                                        | منخفضة جدا (١) |    | منخفضة (٢) |     | متوسط (٣) |     | عالية (٤) |     | عالية جدا (٥) |     | معامل الاختلاف | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|                                                                                                                                | ت              | %  | ت          | %   | ت         | %   | ت         | %   | ت             | %   |                |               |                   |
| ١ يمتلك العامل روح الابداع في العمل                                                                                            | 6              | 7% | 14         | 16% | 29        | 32% | 33        | 37% | 8             | 9%  | 32.1%          | 3.26          | 1.04              |
| ٢ يمتلك العامل الخبرة ولمعرفة حين انتقاله من مكان عمله                                                                         | 4              | 4% | 11         | 12% | 28        | 31% | 32        | 36% | 15            | 17% | 30.2%          | 3.48          | 1.05              |
| ٣ الموظف يبدع في عمله اثناء وجود حوافز له                                                                                      | 3              | 3% | 8          | 9%  | 14        | 16% | 40        | 44% | 25            | 28% | 27.0%          | 3.84          | 1.04              |
| الابداع في العلاقات                                                                                                            |                |    |            |     |           |     |           |     |               |     |                |               |                   |
|                                                                                                                                |                |    |            |     |           |     |           |     |               |     | 21.1%          | 3.55          | 0.75              |

#### ٤ - مهارات قيادة الفريق

تشير معطيات الجدول (١١) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف بخصوص (مهارات قيادة الفريق)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير وهو فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.70) ، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.90) (24.3%) ، أما على صعيد الأسئلة فقد جرى قياس هذا المتغير من خلال ثلاث أسئلة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الاول، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.92) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبشئت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.81) ومعامل اختلاف (20.7%) ، وهذا مؤشر على وجود ترتيب داخلي للمنظمة يؤمن الراحة للزبون.

التحديات التي تواجه مدراء الموارد البشرية بمجال تغيير علاقات العمل في منظمات الاعمال

| جدول رقم (١١) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (مهارات قيادة الفريق) |                                                                       |                |    |            |    |           |     |           |     |               |     |                |               |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------|----|------------|----|-----------|-----|-----------|-----|---------------|-----|----------------|---------------|-------------------|
| الفقرات                                                                                                                      |                                                                       | منخفضة جدا (١) |    | منخفضة (٢) |    | متوسط (٣) |     | عالية (٤) |     | عالية جدا (٥) |     | معامل الاختلاف | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|                                                                                                                              |                                                                       | %              | ت  | %          | ت  | %         | ت   | %         | ت   | %             | ت   |                |               |                   |
| ١                                                                                                                            | يوجد ترتيب داخلي للمنظمة يؤمن بالعمل كفريق                            | 2              | 2% | 1          | 1% | 18        | 20% | 50        | 56% | 19            | 21% | 20.7%          | 3.92          | 0.81              |
| ٢                                                                                                                            | تعيين بعض الملاكات دون اعتبار الكفاءة والمهارة نتيجة العلاقات الشخصية | 6              | 7% | 8          | 9% | 22        | 24% | 34        | 38% | 20            | 22% | 31.4%          | 3.63          | 1.00              |
| ٣                                                                                                                            | يستمتع القياديين بالخبرة المتراكمة                                    | 8              | 9% | 6          | 7% | 12        | 13% | 43        | 48% | 21            | 23% | 31.5%          | 3.75          | 1.07              |
| مهارات قيادة الفريق                                                                                                          |                                                                       | 24.3%          |    |            |    |           |     |           |     |               |     |                |               |                   |
|                                                                                                                              |                                                                       | 3.70           |    |            |    |           |     |           |     |               |     |                |               |                   |
|                                                                                                                              |                                                                       | 0.90           |    |            |    |           |     |           |     |               |     |                |               |                   |

يوضح الجدول (١٢) الى علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسة الاولى، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تحديات المدراء وعلاقات العمل ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الاجمالية ( $0.76^{**}$ )، بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، اما قيمة معامل الارتباط بين علاقات العمل وبين تحديات المدراء (التأثير، المرونة الشخصية، الابداع في العلاقات، مهارات قيادة الفريق) فكانت على التوالي ( $0.62^{**}$ )،  $0.56^{**}$ ،  $0.65^{**}$ ،  $0.73^{**}$  ومن خلال النتيجة انفة الذكر يمكن التوصل الى تحقيق الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تحديات المدراء وعلاقات العمل) .

وبالتالي ان جميع الفرضيات الفرعية هي معنوية لذا يتم قبول جميع الفرضيات الفرعية

جدول رقم ( ١٢ ) يوضح معامل الارتباط (pearson) بين استراتيجيات تحديد المدراء وعلاقات العمل

| علاقات العمل<br>Y | ابعد المتغير التابع | ادارة<br>السياحة<br>X | التأثير<br>X1 | المرونة<br>الشخصية<br>X2 | الابداع في<br>العلاقات<br>X3 | مهارات قيادة<br>الفريق<br>X4 |
|-------------------|---------------------|-----------------------|---------------|--------------------------|------------------------------|------------------------------|
|                   |                     | X                     | X1            | X2                       | X3                           | X4                           |
|                   | Pearson Correlation | 0.76**                | 0.62**        | 0.56*                    | 0.65**                       | 0.73**                       |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000                  | .000          | .000                     | .000                         | .000                         |
|                   | N                   | ٩٠                    | ٩٠            | ٩٠                       | ٩٠                           | 90                           |

### الفرضية الرئيسية الثانية

أثيرت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تحديدات المدراء علاقات العمل )، وتتفرع الفرضية الرئيسية الثانية الى اربع فرضيات فرعية وهي:

جدول (١٣) تحليل تأثير أبعاد المتغير تحديدات المدراء في المتغير علاقات العمل

| المتغير<br>المستقل وأبعاده                | الثوابت |     | معامل<br>(R <sup>2</sup> )<br>التحديد | قيمة<br>(F)<br>المحسوبة | قيمة<br>(P)<br>مستوى<br>المعنوية | المتغير<br>المعتمد |
|-------------------------------------------|---------|-----|---------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|--------------------|
|                                           | A       | β   |                                       |                         |                                  |                    |
| تحديدات المدراء (X)                       | .36     | .44 | .22                                   | 19.2                    | .000                             | علاقات العمل (Y)   |
| البعد التخطيطي (X1)                       | .30     | .40 | .16                                   | 14.3                    | .000                             |                    |
| البعد التنظيمي (X2)                       | .16     | .30 | .09                                   | 7.6                     | .001                             |                    |
| ( X3 ) البعد المنافسة                     | .27     | .36 | .13                                   | 11.4                    | .001                             |                    |
| قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة ٠,٠١ = ٤,٩ |         |     |                                       |                         |                                  |                    |
| قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة ٠,٠٥ = ٢,٩ |         |     |                                       |                         |                                  |                    |
| n = 90                                    |         |     |                                       |                         |                                  |                    |

يتضح في ضوء الجدول (١٣)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت قيمتها (19.2)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٤.٩) بمستوى معنوية (٠.٠١)، وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (لتحديدات المدراء) في المتغير الاستجابي علاقات العمل. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (١٣) يمكن ملاحظة الثابت (0.36 = α)، والذي يعني ان هناك وجوداً لتحديدات المدراء مقداره (0.36)، حتى وإن كانت علاقات العمل تساوي صفراً.

وأما قيمة ( $\beta = 0.44$ )، فهي تدلل على ان تغييراً مقداره (١) في تحديات المدراء سيؤدي الى تغيير في علاقات العمل بمقدار (٠.٤٤). وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار والذي كان مقداره (0.22)، والذي يعني أن ما مقداره (0.22)، من التباين الحاصل في فاعلية المنظمات السياحية هو تباين مُفسّر بفعل تحديات المدراء هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول الى المعنوية التي ظهر مقدارها (٠.٠٠٠) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي ومعنوي لتحديات المدراء في علاقات العمل.

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

١. من خلال التطرق الى الجانب النظري للبحث ، تبين ان مفهوم تحديات المدراء هو ليس من المفاهيم التي طرأت حديثاً بل له جذور تاريخية قديمة ، مما يدل على أهمية هذا الموضوع ودوره الفاعل في علاقات العمل.
٢. بينت نتائج الدراسة على ان جميع ابعاد تحديات المدراء لها علاقة بأبعاد علاقات العمل، وهي بذلك تتطابق مع اغلب الدراسات التي تناولت هذا الجانب.
٣. بالرغم من أن جميع أبعاد المتغير التابع علاقات العمل اظهرت تأثير ايجابي كما اتضح بالاستنتاج أعلاه، ألا أن التأثير أظهر أعلى نسبة تأثير قياساً بالأبعاد الاخرى، وهذا يدل على ان مؤسسة عينة البحث تهتم بهذا الجانب كونه يمثل الجانب الرئيس لديمومتها وتطورها.
٤. من خلال اجابات عينة البحث، تبين ان هنالك تأثير لأبعاد تحديات المدراء منفردة ومجموعة على كل بعد من ابعاد علاقات العمل، وبهذا يرى الباحث أن هذه الابعاد تعد مهمة بالنسبة لعلاقات العمل على الرغم من التفاوت الحاصل في نسب التأثير.

#### ثانياً: التوصيات

بناءاً على الاستنتاجات أعلاه، يمكن تقديم بعض التوصيات الخاصة بموضوع البحث الحالي وكالاتي:

- ١- ضرورة تعزيز العلاقة بين العاملين فكرياً واجتماعياً لدعم تحديات المدراء وتطوير مستوى علاقات العمل من خلال إقامة الدورات التدريبية لتحسين أداء العمل
- ٢- استبدال الممارسات الإدارية المعتادة بالممارسات المتوافقة مع معطيات عصر المعرفة.
- ٣- استناداً الى الاستنتاج الثالث، على علاقات العمل التركيز على التأثير بشكل كبير، كونه أظهر أعلى نسبة تأثير ايجابي.
- ٤- يرى الباحث ومن خلال نتائج عينة البحث على ان البعد البشري كذلك يلعب دوراً مهماً في تحديات المدراء من خلال العلاقات والاتصال مع الزبائن وكسب ثقتهم.
- ٥- الأخذ بالمعرفة العالمية في اختيار تحديات المدراء مما يدعم ويحفز المعرفة الداخلية المتوافرة والمنافسة مع علاقات العمل المماثلة.

#### المصادر :

١. ديسلر، جاري، " إدارة الموارد البشرية "، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٩.
٢. الحسيني، فلاح حسن عداي، " الإدارة الاستراتيجية "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.
٣. عبد الباري درة ، وموسى المدهون، و إبراهيم الجز راوي ، (١٩٩٤) ، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي ، المركز العربي للخدمات الطلابية .
٤. احمد سيد مصطفى ، (٢٠٠٠) ، الموارد البشرية العربية تحديات وطموحات في القرن الجديد ، أخبار الإدارة ، العدد ٣٠ .
٥. سعيد، مسلم علاوي، والغالي، طاهر محسن، " السياسات الإدارية المفهوم والصياغة " ، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ٢٠٠٢.
٦. بونس، نزار عبد، " مؤشرات قياس أداء المنظمات مفاهيم أساسية"، مجلة الصناعة ، العدد (٢) السنة الخامسة ، تشرين الأول، ١٩٨١.
٧. الدليمي ، الدكتور احسان علاوي ، تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية ادارة الموارد البشرية واثرها في بناء الكفايات الجوهرية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة بغداد ، ٢٠٠٦
٨. الهيتي ، الدكتور خالد عبد الرحيم ، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - ، دار الحامد ، عمان ، ١٩٩٩
٩. الدليمي، الدكتور احسان علاوي ، من محاضرة غير منشورة ، القيت على طلبة الماجستير في الادارة العامة ، ٢٠٠٧

١٠. عباس ، د.سهيلة محمد، و علي ،د. علي حسين علي " ادارة الموارد البشرية " دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٣.
١١. أبو بكر، مصطفى محمود. التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠.
١٢. احمد إبراهيم احمد دراسة مقارنة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المدراء في ادارتهم للمؤسسات ، الإسكندرية ، مكتبة المعارف، ٢٠٠٠.
١٣. عمر احمد عوض . الإدارة العامة في عصر العولمة، مجلة الإداري ١٩ ديسمبر، العدد ٢٠٠٢، ٢٤.
١٤. الهوساوي ، بدر بنت سيف ٢٠٠٩، ثقافة التميز في المؤسسات السعودية، رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة الاعمال ، جامعة الملك سعود.
15. Robert L. Mathis & John H Jackson, Human Resource Management, Thomson, Ohio, 2003.
16. Noe, Raymond A. & others, Human Resource Management Gaining a Competetive Advantage, Irwin, Illinois, 1994.
17. Dessler Gary, Human Resources Management , Prentice Hall, New jersey, 2000.
18. Schuler, R.S. ,Managing Human Resources, London, 1990 .
19. Beaumont P.B., Human Resource Management, Sage Publications, London, 1998.
20. JAUCH ,L.R. JLUECK ,W.F. "Business policy and Strategic Management" 5th.ed, -Mc Graw-Hill. Editions New York, 1998.
21. JOHNSON, G. SHOLES, K. "Exploring Corporate Strategy: Text and cases", 3rd.ed New York, 1993, 203.
22. SAMUEL, C. PETE, P. "The Strategic Management", Process', 3rd.ed, Mc Graw-Hill New York, 1997.
23. Decenzo D. & Robbins S. (1999): Human Resources Management, 6 / e ; New York, John Wiley & Sons.
24. French W. (1993): Human Resources Management, 3 / e ; Boston, Houghton Mifflin.
25. Hall L. & Torrington. (1998): Human Resource Management, 4/e, London, Prentice Hall Europe.
26. Mabey C, Saluman G & Story J. (2000): Human Resource Management: A Strategic Introduction . 2/ e, Great Britain, Blackwell Publishing, Ltd.
27. Noe R. A, Hollenbeck J. R., Gerhard B & Patrick M. R. (1994): Human Resource Management : Gaining Competitive Advantage, Illinois: Richard D. Irwin.