

دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير
دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة-فلسطين

**Human resource management role in the success of the
process of change on non-governmental organizations
operating in the Gaza Strip – Palestine**

وائل محمد ثابت

قسم إدارة الأعمال

جامعة الأزهر - غزة

تاريخ الاستلام 2011/1/27 تاريخ القبول 2011/7/17

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ودورها في إحداث التغيير المطلوب وذلك من وجهة نظر مدراء هذه المؤسسات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام أسلوب جمع البيانات من خلال توزيع نموذج استبيانات قام الباحث بتصميمه لهذا الغرض وقد أظهرت نتائج الدراسة مايلي : - فيما يتعلق برؤية المؤسسة ودورها في نجاح التغيير إن آراء المبحوثين كانت ايجابية ودلت على ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة وكذلك ضرورة توضيح الهدف النهائي للمؤسسة مما سيساعد في إحداث التغيير .

كما أكدت الدراسة على تحديد دور كل عضو في فرق العمل لضمان التنفيذ السليم أولا ومن ثم وجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة ثم الاعتماد على الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كأساس لنظام الترقيات وأخيرا ضرورة الاعتماد على فرق العمل التي تتحلّى بالقدرات الذاتية العالية وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير .

كذلك أكدت الدراسة على ضرورة توفر قيادة واعدة وذات صفات مميزة أولا ومن ثم ضرورة تعزيز الثقة بين العاملين وتنمية الشعور بالانتماء واخبرا ضرورة الاعتماد على أسلوب المهارات المتعددة للموظف وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير .

وقد أظهرت الدراسة أيضا انه لابد من تدريب العاملين وتنمية قدراتهم هذا أولا ومن ثم الاعتماد على عدة مصادر لتقييم الأداء وليس على المدير فقط ثم لابد من وجود نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء

وأخيرا لابد أن يؤكد نظام تقييم الأداء على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير .

وأخيرا فقد أظهرت الدراسة أنه لابد من ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل واقعية بمسؤوليات واضحة ومن ثم وضوح الهيكل التنظيمي ثم لابد من وضوح الوصف الوظيفي وقوة أنظمة الاتصالات في المؤسسة وأخيرا لابد أن يكون التغيير مجدي اقتصاديا وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير .

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة وكذلك ضرورة توضيح الهدف النهائي للمؤسسة مما سيساعد في إحداث التغيير . ضرورة تحديد دور كل عضو في فرق العمل لضمان التنفيذ السليم للأعمال والعمل على وجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة والاعتماد على الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كأساس لنظام الترقيات وكذلك الاعتماد على فرق العمل التي تتحلّى بالقدرات الذاتية العالية وضرورة توفر قيادة واعدة وذات صفات مميزة بما يمكنها من قيادة المؤسسات بشكل فعال والعمل على تعزيز الثقة بين العاملين وتنمية الشعور بالانتماء والاعتماد على أسلوب المهارات المتعددة للموظف و تدريب العاملين وتنمية قدراتهم بما يمكنهم من أحداث التغيير المطلوب والاهتمام بوجود نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء ووضوح الوصف الوظيفية المستخدمة

Abstract: The goal behind this study is to know the importance of human resources in non- governmental organizations working in Gaza strip and their roles in making change from the managers point of view. The study uses the descriptive analytical approach where data is collected through samples distribution. The researcher designed it for this purpose. The results of the study show the following : The first term talks about the organization vision and it's role in the change success. The questionnaire's opinions were positive ,that show an important vision and clear mission of the organization ; clarifies the final aim of the organization which helps making the changes .

The second term ensures the limited role of every member in the one team , first to guarantee correct implementation then finding limited criterion to specify needed skills for the new jobs , then depending on efficiency and ability to learn as a basic for promotion system ,and finally to depend on work-groups who have High self-abilities . this will lead to the success of the change process.

The third term ensures the importance of promising leadership , with distinguished qualities and the importance of enhancing trust among employees and develop the sense of affiliation, and finally the importance of depending on various skills of the employee. This leads to success in the change process too.

دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير

The study shows through the forth term that training the employees is a most so as to develop their skills, and thus to depend on several sources to evaluate their performance and not to depend on their directors, and thus its necessary to find an efficient to ensure evaluation skills, conducts and forms of administrations . This, too, leads to the success of the change process.

This paper shows through the fifth term that it is necessary to change responsibilities which lead to clear administrative framework and job clarification ; strong communicative system in the organization, and finally the change should be beneficial.

However the study reaches the following recommendations :

1. Necessity of finding clear vision and mission for the organizations .
2. Necessity of clarification of the final objectives which lead to make the change .
3. Necessity of determining the role of each member of the work-team , and that will guarantee a safe implementation.
4. Finding criterion to determine the wanted skills for new jobs.
5. Depending on proficiency and ability to learn as a basic promotional system.
6. Depending on highly-self abilities of the work-groups to make available promising leadership.
7. Enhancing trust and affiliation among employees.
8. To depend on highly skilled employees and training them to make the wanted change.
9. Finding efficient system to evaluate the performance and clear descriptive jobs.

المقدمة

حيث أن الموارد البشرية هي الأساس في إحداث أي تغيير في منظمات الأعمال وهي المعنية بشكل رئيسي بإدارة عملية التغيير من حيث التخطيط له وتنظيمه وتوجيهه والرقابة عليه وبما إننا نعيش الآن في عالم متغير نلمس هذا التغيير في شتى مجالات الحياة، نلمسه في تغيير التكنولوجيا وتغيير طرق وأساليب العمل وتغيير الأنماط الإدارية المستخدمة وتغيير أذواق ورغبات المستهلكين نلمسه في التغيير ما بين محاولات النجاح والفشل والتقدم والتأخر نلمسه في محاولات الأفراد والشعوب لتغيير نمط حياتها نحو الأفضل .

إن التسارع في نمط الحياة الآن والتجديد المستمر في الاختراعات والتطورات يدفع بالبشر إلى محاولة مواكبة هذا التغيير والتكيف معه وتبنيته ذلك من أجل الوصول دائماً للأفضل ومن هنا كان التغيير ومحاولة الوصول لتحقيقه . ونستطيع تعريف التغيير بأنه الاختلاف عما هو قائم، أو الانتقال إلى حالة مغايرة للواقع الذي نعيشه. إن التغيير هو (التجديد) الدائم والمستمر نحو الأفضل وهو

وضع تملية حركة المنظمة ومعدلات نموها والتغيير يتمثل في التحلل من القديم وإحداث التغيير ومن ثم تثبيت التغيير الحادث والمحافظة عليه. وهنا علينا النظر إلى المؤسسات في حالة تفاعل مستمر كونها نظم تتفاعل من أجل البقاء والاستمرار في البيئات التي تعمل فيها وكذلك لكي تضمن قدرتها على مسايرة التغييرات والتطورات في هذه البيئة، وهنا يمكن ربط نجاح المؤسسات في قدرتها ليس فقط في إحداث التغيير وإنما في قيادة هذا التغيير.

وكذلك يمكن ربط التغيير بالمستوى الحضاري للمنظمة متمثلاً في قيمها ومعتقدات أفرادها، ومن هنا نرى أيضاً مدى ترابط التغيير والقدرة على أحداثه بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة متمثلاً في نظم الاتصالات ومجموعة العلاقات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية السائدة بالمنظمة.

مشكلة الدراسة:

ما هو دور الموارد البشرية في إحداث التغيير في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة؟

فرضيات الدراسة:

بناءً على أهداف البحث والمتمثلة في التعرف على دور الموارد البشرية في إحداث التغيير على مستوى المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. فقد تم صياغة فرضيات البحث التالية:

1. هناك علاقة ما بين الرؤية الواضحة والقيم المحددة للمؤسسة ونجاح عمليات التغيير في المؤسسات غير الحكومية.
2. هناك علاقة ما بين استخدام أسلوب تحليل العمل ونجاح عمليات التغيير في المؤسسات غير الحكومية.
3. هناك علاقة ما بين بناء القيادة الرائدة وروح الفريق ونجاح عمليات التغيير في المؤسسات غير الحكومية.
4. هناك علاقة ما بين تطبيق نظم إدارة وتقييم الأداء ونجاح عمليات التغيير في المؤسسات غير الحكومية.
5. 5- هناك علاقة ما بين تطبيق مفهوم إدارة التغيير المناسبة ونجاح عمليات التغيير في المؤسسات غير الحكومية

أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف الرئيسية للبحث في النقاط التالية:

دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير

1. التعرف على واقع المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة وأثرها على العملية التنموية

2. التعرف على أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في زيادة كفاءة وفاعلية أداء المؤسسات غير الحكومية

توضيح أهمية إدارة التغيير لضمان تطبيقه .

معرفة دور الموارد البشرية في إحداث وإدارة التغيير وبالتالي الحد من مقاومة التغيير .

التوصل إلى الحلول المناسبة للمشاكل المرتبطة بالموارد البشرية وأثرها على عملية التغيير في المؤسسات غير الحكومية .

أهمية الدراسة:

1- تظهر أهمية هذا البحث في أنه يحاول دراسة أهمية عملية التغيير في المنظمات غير الحكومية وربطها بالدور الذي تلعبه الموارد البشرية.

2- يركز هذا البحث على فهم أهمية إدارة عمليات التغيير لضمان تحقيق الأهداف المنشودة على مستوى المنظمة .

3- سوف يهتم هذا البحث أيضاً بمحاولة التعرف على وجهات نظر المبحوثين في المنظمات غير الحكومية تجاه عملية التغيير , مما يساعد هذه المنظمات على الاستفادة بشكل أفضل في كيفية إدارتها لعملية التغيير .

4- سوف تكون لهذه الدراسة أهمية مستقبلية تتمثل في مساعدة المنظمات غير الحكومية في غزة على تقييم إدارتها لإحداث التغيير المطلوب بما يكفل تحقيقها لأهدافها المخططة والاستفادة القصوى من مواردها .

الإطار النظري

أولاً- المنظمات غير الحكومية :

يشير مفهوم المنظمات الأهلية غير الحكومية المعروفة اختصاراً (NGOs) إلى جملة المبادرات الاجتماعية الطوعية التي تنشط في مجالات مختلفة مثل: الخدمات الاجتماعية والمساعدات الخيرية وخدمات التعليم والصحة والثقافة إضافة إلى الاهتمام بشؤون البيئة والتنمية والتدريب المهني وتأهيل النساء وتنمية المجتمعات المحلية والدفاع عن حقوق الإنسان والطفل وغيرها.

ويحدد موقع هذه المنظمات بين الدولة من طرف والقطاع الخاص الهادف للربح من طرف آخر، وتتكون بناء على اهتمام عام مشترك لتحقيق منافع جمعية، وتتميز بالسمات الخمس التالية: الطوعية، الاستقلالية، عدم السعي للربح، عدم السعي إلى الخدمة الشخصية للأعضاء، المشاركة في الشأن العام.

تعريف المنظمات غير الحكومية :

تعرف المنظمات غير الحكومية على أنها منظمات لا تهدف للربح والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي، وتهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع. (أبو النصر، 2007)

وحظيت المنظمات غير الحكومية باهتمام كبير على المستوى الدولي اعترافاً بدورها التنموي، ويوجد هذا الاهتمام ترجمته في المؤتمرات الإقليمية والدولية التي تشارك فيها هذه المنظمات، وفي أفراد بنود خاصة بهاو في البرامج الإقليمية والدولية المختلفة، مثل مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية، ومؤتمر بكين المعنى بالمرأة، ومؤتمر الأمم المتحدة للسكان، وكذلك تظهر الدراسات والتقارير الدولية هذا الاهتمام مثل تقارير التنمية (الاسكوا، 2003).

ملامح القطاع الأهلي في العالم العربي :

تشير المعطيات المتوفرة إلى وجود 70000 منظمة أهلية عربية، أي وجود عدد ضخم من المبادرات الشعبية والتي يمكن تصنيفها، حسب النشاطات التي تقدمها، إلى أربعة أنواع:

أولاً: الجمعيات الخيرية، وتضم مجمل المنظمات الأهلية التي تعمل في مجال العمل الخيري بشكله التقليدي الذي يعتمد صيغة مانح وممنوح، تتراوح نسبة الجمعيات الخيرية بين 34% من مجمل المنظمات الأهلية في مصر، وتصل في سورية إلى نسبة 80% وتتراوح بقية النسب في باقي الدول العربية بين هاتين النسبتين، إلا أنها وبالمتوسط العام الشكل الأساسي لعمل المنظمات الأهلية العربية.

ثانياً: منظمات الخدمة والرعاية الاجتماعية، وهي منظمات أهلية تنشط في مجالات اجتماعية عديدة وتقدم خدمات صحية وخدمات اقتصادية واجتماعية متنوعة كالأطفال والمرأة والمسنين والأسرة وغيرها.

ثالثاً: منظمات التنمية، وهو نوع جديد من منظمات العمل الأهلي بدأ يتنامى تدريجياً في المجتمعات العربية، يهدف هذا النمط من الجمعيات الأهلية إلى تحقيق التنمية في إطار مجتمع محلي محدد.

رابعاً: منظمات دفاعية: أي منظمات التأثير والرأي (Advocacy) ومن أمثلتها منظمات حقوق

دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير

الإنسان، والدفاع عن المرأة وحقوقها، ومنظمات حقوق المعاقين، ومنظمات ظهرت مؤخراً تعنى بالدفاع عن حقوق الأطفال الذين ليس لهم مأوى، إضافة إلى منظمات الدفاع عن البيئة.

خامساً: منظمات ثقافية متنوعة، كالجمعيات الأدبية واتحادات الكتاب والفنانين وجمعيات الشعر والقصة والرواية... الخ، إضافة إلى منظمات تأهيل وتدريب ومحو الأمية للكبار وغيرها.

والمشترك بين المنظمات الأهلية السابقة على اختلاف أنواعها ونشاطاتها أنها غير هادفة للربح أولاً وهي منظمات غير حكومية ثانياً، وثالثاً تقوم بمبادرات أهلية وشعبية طوعية لتلبية حاجات أو مطالب اجتماعية والمشاركة في عملية التنمية. (أبو حلاوة، 2003).

أما بالنسبة لعدد المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة فيبلغ (1352) ومقسمة حسب المحافظات، وكذلك عدد عاملها (12.860) عامل، كما هو موضح بجدول رقم(1).

جدول رقم (1): يوضح عدد المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة وعدد عاملها

المحافظة	عدد المنظمات غير الحكومية	عدد العاملين		
		المجموع	ذكور	إناث
شمال غزة	187	1,313	687	626
غزة	492	7,160	4,560	2,600
دير البلح	203	1,200	559	641
خانيونس	280	2,135	1,215	920
رفح	190	1,052	506	546
المجموع	1,352	12,860	7,527	5,333

المصدر: (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009) التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت - 2007 وتحديثاته لغاية 2008\12\31 رام الله - فلسطين. بيانات غير منشورة.

ثانياً: التغيير وأهميته بالنسبة للمنظمات غير الحكومية .

إن التغيير مرتبط بنوعين من القوى وهما:

أولاً: القوى الداخلية والمتمثلة في اللوائح والنظم والمنافسون وعلاقات العمل والعملاء ومستويات الإشراف والقيادة ومجموعة السلوكيات والقيم السائدة بالمؤسسة.

ثانياً: القوى الخارجية والمتمثلة في العوامل التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

أنواع التغيير :

يمكن تقسيم التغيير من حيث النوع إلى عدة أنواع منها:

- التغييرات غير المخططة : وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، واضطرارها للتعامل مع المتغيرات.
- التغييرات المخططة : وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمواجهة التغييرات المتوقعة.
- التغييرات المفروضة : تفرض جبراً على العاملين ، وتسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.
- التغييرات بالمشاركة : تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية
- التغييرات الاجتماعية : وهي المرتبطة بالعناصر البشرية
- التغييرات التقنية : وهي المتعلقة بالعمليات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة
- التغييرات الإستراتيجية : وهي التغييرات طويلة الأمد والتي تعنى بالقضايا الرئيسية المهمة
- التغييرات الوظيفية : وهي التغييرات المرتبطة بالهيكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل بالمنظمة.

إدارة التغيير :

وقد وردت في الأدبيات تعاريف عدة لإدارة التغيير منها على سبيل المثال تعريف Record (1995) أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

وفي دراسة أخرى حيث يرى الباحث (Tushman and Anderson 1997) أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.

كما يمكن تعريف إدارة التغيير بأنه الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة

كما يمكن أيضاً تعريفها بأنها قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة

ويحدد " بيير " وزملاءه ست خطوات للتغيير الفعال تركز على ما يسمونه " بتنظيم المهام " - أي إعادة تنظيم أدوار العاملين والمسؤوليات والعلاقات لحل مشكلات العمل المعينة في الوحدات الصغيرة ليتمكن تحديد الأهداف والمهام تحديداً واضحاً. والهدف من الخطوات المتداخلة التالية هو بناء دورة مدعمة تدعياً ذاتياً للالتزام والتنسيق والكفاءة. وهذه الخطوات هي:

1. تهيئة الالتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل.
2. إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف مثل خلق روح المنافسة.
3. توفير الإجماع على النظرة الجديدة والكفاءة لتسريعها للتقدم بها.
4. نشر الحيوية والعزم الجديد على جميع الأقسام دون دفعها من القمة - فلا تقرض الخلافات واجعل كل قسم يكتشف طريقة للنظام الجديد.
5. تأسيس الحيوية والعزم الجديد عن طريق السياسات والأنظمة والهياكل الرسمية.
6. مراجعة وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للمشاكل الناجمة عن عملية التغيير.

مراحل عملية التغيير

لكي تتم عملية التغيير بفاعلية عالية فأنه لابد من القيام بالمراحل التالية :

أولاً: مرحلة الإذابة والتحلل من القديم : حيث أن إحداث التغيير يكون غير مقبول بداية ويواجه بمعارضة من الأفراد فلا بد من التمهيد لإحداث التغيير والعمل على تهيئة الأفراد لتقبل التغيير والافتناع بأهميته وضرورته والعمل على فهم أسباب رفض التغيير ومحاولة إيجاد الحلول لها (السيد، 2000: 275)، وغالباً ما يتخوف الأفراد من التغيير إما لأسباب اقتصادية تمس بوضعهم الاقتصادي والخوف من فقد أعمالهم وإما لأسباب اجتماعية تتعلق بالارتباط بما قبل التغيير وما يحققه للفرد من وضع اجتماعي وإما لأسباب نفسية تتعلق بالخوف من التغيير وعدم القدرة على مجاراته ، ولذلك فانه يجب على الإدارة الناجحة القيام بالخطوات التالية :

1- تنبيه الأفراد إلى طبيعة المشاكل التي تواجههم وأهمية إحداث التغيير من اجل مقابلة هذه المشاكل

2- إثارة روح المشاركة لدى الأفراد وإدماجهم في عملية التغيير لضمان التنفيذ الناجح

3- تشجيع الأفراد على المبادرة وتقديم الأفكار الجديدة (إدريس، 2001: 370).

ثانياً : مرحلة إحداث التغيير تتمثل هذه المرحلة في التدخل المباشر من قبل الإدارة لإحداث التغيير

المنشود من خلال ممارسة عمليات التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقييم السليم للممارسات والسلوكيات والقواعد واللوائح السائدة في المؤسسة (Daft,2001:643).

ثالثاً: مرحلة التجميد وتثبيت التغيير: وهنا يتم التدخل من اجل المحافظة على التغيير الحاصل وتثبيته وتدعيمه وذلك من خلال مجموعة من الوسائل المساعدة والسلوكيات والسياسات الجديدة (المغربي، 1995: 319).

ومن هنا فإن عملية التغيير تنجح إذا تم الاعتماد على وجود المشاركة الفعالة من قبل الموارد البشرية القادرة على العمل بكفاءة وبفعالية ، وقيام هذه الموارد البشرية بعملية التقويم الذاتي ، و الاعتماد على مفهوم المشاركة في إحداث عمليات التغيير المستهدفة ، وتوضيح الأهداف المتوقعة من القيام بعملية التغيير . وهنا يكمن الدور المهم للعنصر البشري لإنتاج التغيير . حيث لابد لأي إدارة فاعلة أن تعزز من دور العنصر البشري من خلال توضيح رؤية المؤسسة وقيمها وأهدافها المرغوبة وكذلك لابد من تحديد المهارات الجديدة المطلوب توافرها في الموارد البشرية وتعزيز الثقافة التنظيمية وذلك لضمان إحداث التغيير المطلوب وبالشكل الفعال وبدون حدوث معارضة ورفض له. أيضا في نفس السياق لابد لإدارة المؤسسة من القيام بتعديل خطط العمل و استحداث البرامج التدريبية المناسبة لتمكين الموارد البشرية من التعلم الفاعل وتحمل المسؤوليات.

تشمل هذه الدراسة العلمية عدد خمسة محاور وهي : رؤية المؤسسة- تحليل العمل-القيادة-إدارة وتقييم الأداء- إدارة التغيير. وسيحاول الباحث من خلال المحاور الخمسة التركيز على فهم الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في إدارة عملية التغيير .

وهنا لابد من التنويه أنه في حال عدم وجود الإدارة الفاعلة فقد تواجه المؤسسة مايعرف بظاهرة مقاومة التغيير والمتمثلة في أي سلوك يهدف إلى الحفاظ على الوضع الراهن. وذلك كرد فعل حتمي وطبيعي تجاه التغير وذلك كون الإنسان يستشعر بخطر التغيير وذلك في حال تم تهديد مصالحه أو وضعة الاجتماعي أو في حال الخوف من المستقبل المجهول والقدرة على التكيف معه أو في حال الخوف من الفشل وفقدان السيطرة أو حالة عدم الرغبة في التعلم.

ومن هنا يمكن الحديث عن أهمية الموارد البشرية وفعالية الدور الذي تقوم به من اجل إحداث التغيير في المؤسسات ويتمثل ذلك من خلال أهداف إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتوظيف الكفاءات والمهارات العالية والعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي بين العاملين و تفعيل سياسات الموارد البشرية في المؤسسة وبين العاملين وإدارة عمليات التغيير ومتابعتها بشكل فعال وتطوير نظم تدريب وتنمية لرفع قدرات ومهارات العاملين بما يمكنهم

دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير

من تطوير قدراتهم للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسات مع الحرص على تفعيل أنظمة التحفيز وبرامج التأمينات الصحية وبرامج السلامة.

ثالثاً: الدراسات السابقة

1- دراسة أعدها مكتب العمل العربي(2004) بعنوان (الموارد البشرية العربية ودورها في الحياة الاقتصادية):

أشارت هذه الدراسة إلى أهمية إعطاء الأولوية لمجالات التنمية البشرية كالتعليم، التدريب، الصحة، المأوى. مع ضرورة ملاحظة الفروق الواضحة مابين الدول العربية النامية والدول المتقدمة ومحاولة التقليل من هذه الفروقات من خلال إعداد الكفاءات البشرية مما يزيد من القدرة التنافسية ويؤدي إلى إمكانية خلق فرص عمل جديدة . كذلك أوضحت الدراسة أهمية مراجعة سياسات التشغيل في الدول العربية

وقد أوصت الدراسة بضرورة وذلك نظرا لوجود أعداد كبيرة من العمالة الأجنبية ببعض الدول العربية. إعطاء أهمية أكبر لدور المرأة العربية والتركيز على مشاركتها الفاعلة السياسية والاجتماعية والاقتصادية مع إعطاء الأولوية لأهمية تعليم المرأة العربية مما يساعد على دمجها في خطط التنمية . وضرورة وضع إستراتيجية عربية لتشجيع المشروعات العربية المشتركة لتحقيق التكامل والاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة مما يسهم في مزيد من الدعم للقدرات الاقتصادية والتكنولوجية العربية ومن أهم توصيات هذه الدراسة العربية كان التنويه بضرورة الاهتمام بقضية الإدارة في الدول العربية حيث توقفت عند عجز بعض المستويات الإدارية عن استخدام الأساليب العلمية الحديثة لعوامل الإدارة مثل إدارة الوقت، وتوجيه قوة العمل، وسرعة تطور اللوائح والنظم والتشريعات، مما يؤثر سلبا في عمليات التنمية الشاملة وأخيرا تحدثت الدراسة عن أهمية وضع إستراتيجية عربية للبحث العلمي والتطوير وتشجيع الأبحاث المشتركة.

2- دراسة الزهري (2003) بعنوان التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية:

استعرضت هذه الدراسة أهم استراتيجيات الموارد البشرية التي يمكن للمدراء الاستعانة بها إنشاء صياغة الخطط الإستراتيجية وذلك من اجل استخدام استراتيجيات الموارد البشرية كأداة إدارية فعالة لإدارة الموارد البشرية وقد أشارت الدراسة إلى ضرورة تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من اجل تحديد نقاط القوة والضعف بها وضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتمكين المؤسسة من مواكبة التغيير في مجالات العمل المختلفة وكذلك للمساعدة في القيام بالوظائف التالية : وضع

خطط التوظيف والتدريب وتقييم أداء العاملين وتحديد العرض والطلب من العمالة التي تحتاجها المؤسسة وكيفية الاستقطاب السليم من خلال الاختبارات الصحيحة وقد أوصت الدراسة بأن استراتيجيات الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تخطيط القوى العاملة بالمؤسسات بما يمكنها من التعامل مع التغييرات الحاصلة باستمرار.

3- دراسة صقر، (2002) بعنوان تحديث الموارد البشرية ، مدخل لبناء القدرة التنافسية للدولة:

أشارت هذه الدراسة إلى ضرورة تحديث الموارد البشرية واعتبرته شرطاً ضرورياً لتحديث المجتمع ونوهت إلى أثر الثقافة العلمية على اتجاهات وسلوك الموارد البشرية ، وتساءلت الدراسة عن مدى مساهمة المؤسسات البحثية في تنمية الكوادر البشرية ، وصنفت البلدان النامية إلى أربعة فئات مختلفة لرأس المال التكنولوجي وفقاً لثمان مؤشرات وهي انتشار الأمية بين البالغين، نسبة قوة العمل في الصناعة، الاستثمار الأجنبي المباشر، الناتج المحلي الإجمالي، البحث والتطوير، رسوم الامتياز والتراخيص المدفوعة، رسوم الامتياز والتراخيص المحصلة، كثافة الاستثمارات في البحوث الزراعية، حقوق الملكية الفردية.

وقد أوصت الدراسة بأن الفرق بين الدول النامية والمتقدمة يكمن في قدرة الدولة على تكوين الكوادر البشرية التي تقود التكنولوجيا والبحث العلمي.

4- دراسة هاشم، (2005) بعنوان: "إدارة وتخطيط الموارد البشرية، دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة للمساهمة بشكل تطبيقي في بلورة مفهوم تخطيط الموارد البشرية، ولتحديد موقف المنظمات المصرية محل الدراسة من تطبيق أنشطة الموارد البشرية ومدى ممارستها لتخطيط الموارد البشرية وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: غياب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عملياً، بالرغم من مشاركة بعض مسؤولي الموارد البشرية في فريق الإدارة العليا ببعض المنظمات، إضافة لقصور مفهوم تخطيط الموارد البشرية لدى مسؤولي الموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة على عملية إعداد الموازنة السنوية للعمالة فقط. إضافة لعدم توفر المقومات الأساسية للتخطيط المتكامل للموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة، خاصة ما يتعلق بتوافر المعلومات وطرق تخطيط الموارد البشرية ووجود شخص متخصص لديه القدرة على القيام بتخطيط الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى أن وجود نظام لتخطيط الموارد البشرية يصاحبه انخفاض في معدل دوران العمل، أو بشكل آخر استقرار نسبي لقوة العمل.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة الاهتمام بموضوع الإدارة

دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير

الإستراتيجية للموارد البشرية، وما يتعلق بإعداد وصياغة الإستراتيجية في ظل بيئات عما مختلفة. وضرورة العمل علي إيجاد نظم متكاملة للتخطيط الاستراتيجي علي مستوي المنظمات وضمن مشاركة مسئولو الموارد البشرية في صياغة البعد الاستراتيجي. كما أوصت الدراسة بضرورة دعم إدراك الإدارة العليا بالمنظمات لأهمية البعد الاستراتيجي في إدارة وتخطيط الموارد البشرية. إضافة لتحديد متطلبات التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمنظمات، والعمل علي توفيرها. وضرورة دعم قدرات مسئولو الموارد البشرية في المنظمات في إعداد وتنفيذ تخطيط الموارد البشرية.

5- دراسة العزوني 2001 (بعنوان) " دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة":

هدفت الدراسة للوصول من خلال برامج التدريب المقترحة إلي معالم ومهارات مشتركة للعاملين في منظمات التعاون الدولي لتحقيق ما يعرف بمواصفات " الموظف الدولي " وتحديد المعالم المميزة لبرامج التدريب للعاملين في تلك المنظمات الدولية في ضوء البيئة المؤثرة ووفق النمط الدولي، وكذلك تحديد المحددات البيئية والتنظيمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي تؤثر علي فعالية التدريب في المنظمات بالإضافة إلي كثير من الأهداف الأخرى وقد قدمت الدراسة عدد من النتائج منها:

1. وجود فجوة في التدريب، وعدم حرص الإدارة العليا علي تقديم أحدث المناهج العالمية، وعدم التركيز علي الاتفاقات الدولية وبالتالي انخفاض قيمة المبالغ التي تخصص للبرامج التدريبية.
2. عدم التطبيق السليم لمفاهيم العولمة بعدم وجود خطة تدريبية مستقبلية لتدريب العاملين علي الأعمال الدولية.

6- دراسة العثمان،(2000):بعنوان "نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح":

هدفت هذه الدراسة إلي تحليل نظام تقييم أداء العاملين في بيت الزكاة الكويتي بغرض تحديد فعاليته في تحقيق أهدافه، وذلك وفق المبادئ والأسس العلمية لنظام تقييم أداء العاملين وقد قدمت الدراسة عدد من النتائج منها:

- هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات المسؤولين نحو خصائص " معوقات " نظام تقييم أداء العاملين ، ونحو مشكلات نظام تقييم الأداء الحالي والمتعلقة بالعاملين وبالمقيمين "الرؤساء" وب نماذج التقييم.
- هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات المرؤوسين " العاملين " نحو أوجه الاستفادة من نتائج

تقييم الأداء في ترشيد سياسات الموارد البشرية حيث كان الاهتمام الأكبر لمنح الحوافز الدورية والسنوية.

- أن مدي فعالية نظام تقييم أداء العاملين يعتمد علي خصائص ومعايير النظام، والقائمين علي وضع النظام، وكذلك موضوعية وجدية المقيمين، وعدم التحيز في تقييم أداء العاملين.

7- دراسة خصاونه (2010): بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير "

هدفت هذه الدراسة إلى:

- (معرفة اتجاهات شاغلي وظائف الإدارة العليا- التعرف إلى المعوقات التي واجهت إدارة الموارد البشرية في إدارة عملية التغيير - التعرف إلى إيجابيات وسلبيات عملية التغيير في شركة الكهرباء الوطنية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا)

وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية :

ضرورة دراسة المعوقات والعقبات الإدارية لعملية إدارة التغيير وخاصة تطبيق أنظمة مختلفة على العاملين في تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين في الشركة نحو التغيير لشركة وتقليل الآثار السلبية الناتجة عن ذلك وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في هذا المجال.

فيها من خلال توضيح الآثار الإيجابية الجيدة المترتبة على عملية إعادة الهيكلة فيها.

- التوعية المستمرة للعاملين في الشركة بخصوص عملية إدارة التغيير وعناصرها وآلياتها وانعكاساتها على أداء العاملين والأداء العام للشركة.

- دراسة تجارب المؤسسات الأخرى في موضوع إدارة التغيير لتلافي السلبيات المترتبة عليها.

8- دراسة الجريسي(2003): بعنوان: معايير اختيار العنصر البشري بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على سلامة الإجراءات والمعايير والأسس التي تقوم بها منظمات الأعمال السعودية والتي يتم من خلالها اختيار العنصر البشري ومدى توافقها مع الأسس والمعايير العلمية، وقد توصلت الدراسة الى ما يلي : ضرورة اهتمام المنظمات بوضع وصوف وظيفية لكافة الأعمال مع مراعاة معايير ووسائل اختيار العناصر البشرية وكذلك الاهتمام بزيادة وتفعيل الروابط ما بين منظمات الأعمال والمؤسسات التعليمية وذلك من اجل ضمان الحصول على الاحتياجات المطلوبة من العناصر البشرية .

9 - دراسة سعاد خليل (2007): بعنوان: التجربة اليابانية في تنمية الموارد البشرية:

حيث ألفت الضؤ على أهمية التجربة اليابانية في تنمية الموارد البشرية وقد أشارت الدراسة إلى اهتمام اليابان بالعنصر البشري كأحد الموارد الأساسية للتنمية الاقتصادية ... لذا فقد اتجهت المؤسسات والهيئات والوزارات ومراكز البحوث اليابانية بدراسة:

- مقومات الفرد الناجح
- أساليب القيادة والتحفيز التي تتناسب مع الشعب الياباني ونتيجة هذه الدراسة أدى ذلك إلى (تغيير النظرة للعنصر البشري من كونه منفذ للعمل إلى مصدر من مصادر القوة المحركة للإنتاج)

وقد خلصت الدراسة ببعض الدروس المستفادة من التجربة اليابانية في تنمية الموارد البشرية ومنها :

- الاهتمام بالتدريب في كافة أنشطة المنظمة
- تعديل الهياكل التنظيمية الجامدة
- إشراك العاملين في صنع القرار لتحفيزهم على الإنتاج
- تغيير النظرة إلى الأفراد من كونهم منفذين للعمل إلى موارد يمكن استثمارها
- اختيار وإعداد وتنمية الإداريين لبناء فرق العمل والتشجيع على الابتكار ومراجعة هيكل الأجور لتحقيق استقرار العاملين

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Rlynne Bennington, Ahmad D. Habir 2003

بعنوان " إدارة الموارد البشرية في اندونيسيا"

حيث أشارت الدراسة إلى أن الدور الذي يلعبه مدراء الموارد البشرية (في اندونيسيا) يختلف من مدير لآخر وهو يعتمد على حجم المؤسسة والقطاع الذي تعمل به والتأثير الثقافي السائد ويعتمد أيضا على شكل الملكية للمشروع وقد شددت هذه الدراسة على أهمية إدارة الأفراد وعلاقتها بإدارة المؤسسة .

كذلك فإن نسبة العاملين في إدارة الموارد البشرية أيضا يختلف وهو تقريبا 1 : 80 في المؤسسات التي توجد إدارة الموارد البشرية فيها بشكل رسمي على الهيكل التنظيمي. وقد أوضحت هذه الدراسة أن درجات التفويض للمستويات الأقل تزداد في مؤسسات القطاع الخاص عنة في بقية

القطاعات العاملة في اندونيسيا وان إدارة الموارد البشرية الحالية في اندونيسيا تواجه العديد من التحديات ومثال ذلك التغيرات الثقافية والفهم الكفاء لأداء المهام كأولوية لمدرء الموارد البشرية. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة التخفيف من السلوك البيروقراطي والعمل على نقل المهارات بين الأفراد.

2- دراسة (Mitchell langbert 2011)

بعنوان إدارة الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية.

تحدثت هذه الدراسة عن أهمية التغيير الحاصل في الموارد البشرية والراجع إلى استخدام التكنولوجيا المتطورة ودورها في إحداث التغيير في مجالات الأعمال. وقد ناقشت الدراسة دور إدارة التغيير كأداة مهمة لتمكين العاملين من أداء عملهم خصوصا إدارة التغيير التكنولوجي من قبل الموارد البشرية .وعموما فقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- إن احد التغيرات المهمة والتي أحدثت اختلافات كبيرة هي إبعاد مدرء الموارد البشرية العامون عن القيام بالوظائف والعمليات الأساسية والسماح لهم بإبداء المشورة والنصح لإدارة المؤسسة العليا والمشاركة بشكل اكبر في التخطيط للموارد البشرية .
- هناك اتجاه واضح الآن نحو زيادة إحلال التكنولوجيا في الإدارة وهذا كله يعتمد على الموارد البشرية وإدارة هذه الموارد.

3- دراسة (Tony court 2010): بعنوان: كيف تستطيع وظيفة الموارد البشرية بناء التغيير:

أشارت هذه الدراسة إلى أن قادة المنظمات يواجهون عمليات تغيير مستمرة وسريعة في بيئة الأعمال وهذا يتطلب استجابة سريعة للاستفادة من الفرص المتاحة.

وقد أضافت الدراسة إلى أن هناك دلائل تشير إلى أن المداخل المتبعة في لتحقيق التغيير تبقى غير موثوق بها ولا يعول عليها , وان الدور المستقبلي للموارد البشرية يجب أن يركز على مساعدة المنظمات لكي تتعلم كيف تبني قدراتها لإحداث التغيير .

وان المنظمات يجب أن تستفيد من تجاربها السابقة مما يساعدها في إحداث التغيير المطلوب. وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية :

- ضرورة أن يعمل مدرء الموارد البشرية كشركاء في المنظمات للاستفادة من الخبرات الماضية والتعلم من الدروس السابقة .
- ضرورة تشخيص التحديات التي تواجه المنظمات بشكل صحيح مما يساعد لاحقا في إحداث

التغيير المطلوب.

4- دراسة Hans Doorewaard and Yvonne Benschop 2002

بعنوان إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي .

أشارت هذه الدراسة إلى وجود عدة مداخل لمساهمة الموارد البشرية في عملية التغيير بالمنظمات . كما ناقشت الدراسة مدى ضرورة وحساسية الدور المعنوي والعاطفي لتضافر الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- بان الموارد البشرية العاملة بحاجة إلى إدراك القيمة المستمرة للتغيير بالنسبة للموظفين من خلال تطوير درجة الثقة والاعتمادية بالموارد البشرية.
- ضرورة إدراك الدور الجوهري للموارد البشرية العاملة بالمنظمات وإشراكهم في إحداث التغيير سيؤدي إلى فهم أكبر لعملية التغيير .
- ضرورة الاهتمام بعادات وتقاليد الأفراد لما تلعبه من دور مهم في إحداث التغيير .

5- دراسة Mitchell langbert (2011) بعنوان : إدارة الموارد البشرية والتغيير التكنولوجي.

حيث تحدثت من خلال الدراسة عن أهمية التغيير الحاصل في الموارد البشرية ودوره في إحداث التغيير في مؤسسات الأعمال من خلال زيادة استخدام التكنولوجيا من قبل مدراء الموارد البشرية. وقد ناقشت الدراسة دور إدارة التغيير كأداة مهمة لتمكين مدراء الموارد البشرية . وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية :

ضرورة إبعاد مدراء الموارد البشرية عن الوظائف والعمليات الأساسية التقليدية والسماح لهم بإبداء المشورة والمشاركة (بشكل أكبر) مع الإدارة العليا في التخطيط للموارد البشرية , عموماً أشارت الدراسة إلى أنه هناك اتجاه واضح الآن نحو زيادة إحلال التكنولوجيا في الإدارة وهذا كله يعتمد على الموارد البشرية ورغبتها وقدرتها على استخدام التكنولوجيا وان الموارد البشرية العاملة بحاجة إلى إدراك القيمة المستمرة للتغيير بالنسبة للموظفين من خلال تطوير درجة الثقة والاعتمادية بالموارد البشرية..

6- دراسة (Bhaskar, Bhal 2003) بعنوان: قضايا أخلاقية في إدارة التغيير - دراسة تطبيقية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على القضايا الأخلاقية ذات العلاقة في إدارة التغيير , ومعرفة ماهي اتجاهات الموظفين , كذلك التعرف على الأسباب التي تدفع الموظفين لاعتبار بعض القضايا

أخلاقية أو غير أخلاقية ، والقضايا التي تناولها البحث هي الاستغناء عن الموظفين، تقادم المهارات ، التضليل ، وتفضيل الموظفين الأصغر سنا . وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

عدم إعطاء الاهتمام الكافي بتدريب الموظفين يؤدي إلى تقادم المهارات والتي اعتبرها معظم الموظفين قضية غير أخلاقية

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة التي تناولت الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير مثل دراسة (مكتب العمل العربي) و دراسة(صقر) و (ألهاشم) فقد أبرزت الدراسات السابقة أهمية المورد البشري وضرورة العمل على تنميته وتطوير قدراته لتمكينه من إحداث التغيير المطلوب ، أما دراسة العز وني فقد أشارت إلى أهمية التدريب تحديدا وخصوصا التدريب المفتوح، أما دراسة العثمان فقد أشارت إلى ضرورة الاهتمام بتقييم أداء العاملين كمدخل لإحداث التطوير والتغيير المطلوب وهذا يتوافق إلى حد كبير مع هذه الدراسة ويؤكد على أهميتها ، وقد أشارت دراسة احمد هابير عن إدارة الموارد البشرية في اندونيسيا إلى ضرورة التخفيف من السلوك البيروقراطي والعمل على نقل المهارات بين الأفراد ، فيما أشارت دراسة الطهراوى إلى ضرورة وجود إدارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية تساعد في تطوير مستواهم التعليمي والأكاديمي، وكذلك وجود نظام تقييم أداء قائم على أساس المكافأة.

وقد خرجت الدراسات الأجنبية ببعض التوصيات المهمة ومنها : إن عدم عطاء الاهتمام الكافي بتدريب الموظفين يؤدي إلى تقادم المهارات والتي اعتبرها معظم الموظفين قضية غير أخلاقية وإن هناك اتجاه واضح الآن نحو زيادة إحلال التكنولوجيا في الإدارة وهذا كله يعتمد على الموارد البشرية ورغبتها وقدرتها على استخدام التكنولوجيا، و ضرورة أن يعمل مدراء الموارد البشرية كشركاء في المنظمات للاستفادة من الخبرات الماضية والتعلم من الدروس السابقة.

وهذه التوصيات في معظمها تتفق مع توصيات ونتائج هذا البحث خصوصا فيما يتعلق بضرورة تقييم الأداء وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم لتمكينهم من إحداث التغيير المطلوب.

منهجية الدراسة

أولاً- منهجية جمع البيانات :

تم الاعتماد في هذا البحث على عدة مصادر لجمع البيانات منها المصادر الأساسية والثانوية. وتحديداً تم توزيع استبيان على عينة ممثلة للمنظمات غير الحكومية العاملة في غزة. بالإضافة إلى استخدام بعض المصادر الثانوية ومنها: الكتب والمجلات والدوريات المنشورة والإصدارات العلمية

ثانياً- منهجية تحليل البيانات :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج مناسب لمثل هذا النوع من الأبحاث حيث تم الاعتماد على المقارنات الوصفية ومحاولة التوصل إلى النتائج المبنية على حقائق الدراسة التي تم الحصول عليها من الاستبانة بالإضافة إلى تحليل الآراء والاتجاهات.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: تشمل هذه الدراسة عينة تتكون من 22 مؤسسة غير حكومية عاملة في قطاع غزة وكما هو معلوم فإن الكثير من هذه المنظمات لها تواجد أيضا في بقية الأراضي الفلسطينية.
- 2- الحدود البشرية: مدراء المنظمات ومدراء الموارد البشرية والتدريب العاملين في المنظمات غير الحكومية في غزة.

محددات الدراسة :

- 1- اقتصر هذه الدراسة على مدراء التدريب والموارد البشرية ومدراء المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة .
- 2- ركزت هذه الدراسة على التعريف بالجوانب المرتبطة بالموارد البشرية ودورها في نجاح عملية التغيير

أداة الدراسة :

لقد قام الباحث بتصميم الاستبانة وفقا للأسس العلمية كأداة للدراسة وقد اشتملت الاستبانة على قسمين رئيسيين وهما أولا : المعلومات العامة للمبحوثين وثانيا جسم الاستبانة الرئيسي الذي بدوره انقسم إلى خمس محاور رئيسية وهى : (رؤية المؤسسة- تحليل العمل- القيادة - إدارة وتقييم الأداء- إدارة التغيير-)

هذا وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المختصين في موضوع البحث وكذلك عدد من أساتذة الإدارة ومن ثم تم توزيعها على المؤسسات (عينة الدراسة وعددها 22 مؤسسة)وقد تم استخدام برنامج للتحليل الإحصائي (spss).

نتائج الدراسة

اولا : اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمنجروف - سميرونوف 1-Sample K-S)

استخدم الباحث اختبار كلمنجراف سمير نوف لمعرفة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهذا الاختبار مهم جدا في حالة اختبار الفرضيات لان اغلب الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً .

الفرض العدمي : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي Ho:

الفرض البديل: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي Ha:

جدول رقم (2): اختبار التوزيع الطبيعي (One – Sample Kolmogorov - Smirnov)

المحور	عدد الفقرات	قيمة اختبار Z	مستوى المعنوية
رؤية المؤسسة	3	1.251	0.087
تحليل العمل	4	0.831	0.494
القيادة	3	1.268	0.080
إدارة وتقييم الأداء	4	0.763	0.605
إدارة التغيير	6	0.738	0.647
جميع الفقرات	20	0.449	0.988

ومن الجدول السابق يتضح أن $P\text{-value} > 0.05$ في جميع المحاور الخاصة بأدوار الإدارة الفعالة للموارد البشرية أي أننا سنقبل الفرض العدمي القائل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومن ذلك نستدل بأننا يجب أن نستخدم الاختبارات المعملية في تحليل البيانات.

ثانيا : تحليل فقرات الدراسة :

وبناء على نتائج اختبار كلمنجراف سمير نوف السابق والذي أكد على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لذلك تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-test) لتحليل فقرات الاستبيان ويرجع استخدامنا لهذا الاختبار لان حجم العينة صغير اقل من 30 مفردة والجدول التالية تحتوي على النسبة المئوية لخيارات كل فقرة وكذلك الوسط الحسابي والوزن ومستوى المعنوية لكل فقرة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان مستوى المعنوية اقل من 0.05 أو قيمة اختبار t اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي في هذه الدراسة 2.086 أو الوزن النسبي اكبر من 60% ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان مستوى المعنوية اكبر من 0.05 أو قيمة اختبار t اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.086 أو الوزن النسبي اقل من 60%.

1- تحليل فقرات المحور الأول : رؤية المؤسسة

يحتوي هذا المحور على ثلاثة أسئلة تدور حول رؤية المؤسسة في نجاح عملية التغيير ويبين الجدول رقم (3) أن الفقرات الثلاثة كانت آراء أفراد العينة في محتواها ايجابية حيث أن مستوى المعنوية لكل منها اقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون وبالترتيب على أن وضوح رؤية ورسالة المؤسسة أولاً ثم توضيح الهدف النهائي الذي تريد المؤسسة الوصول إليه وأخيراً رغبة المؤسسة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير .

جدول رقم (3): النسب المئوية لخيارات الفقرات والوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة

اختبار t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المحور الأول : رؤية المؤسسة

الفقرات	موافق (1)	موافق (2)	غير متأكد (3)	غير موافق (4)	بشدة (5) غير موافق	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	P-value	الترتيب
وضوح رؤية ورسالة المؤسسة يساعد في نجاح عملية التغيير	95.2	4.8	-	-	-	1.05	99.04	22	0.000	1
توضيح الهدف النهائي الذي تريد المؤسسة الوصول إليه يساعد في نجاح عملية التغيير	95.2	4.8	-	-	-	1.05	99.04	22	0.000	2
تعبير قيم المؤسسة عن الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف	47.6	47.6	4.8	-	-	1.57	88.56	12.05	0.00	3

المعدل العام لفقرات المحور الاول	1.22	95.55	25.52	0.00	
----------------------------------	------	-------	-------	------	--

2- تحليل فقرات المحور الثاني: تحليل العمل

يحتوي هذا المحور على أربعة أسئلة تدور حول تحليل العمل في نجاح عملية التغيير ويبين الجدول رقم (4) أن الفقرات الأربعة كانت آراء أفراد العينة في محتواها ايجابية حيث أن مستوى المعنوية لكل منها اقل من 0.05 . بمعنى أن أفراد العينة يتفقون وبالترتيب على أن تحديد دور كل عضو في فرق العمل لضمان التنفيذ السليم أولاً ومن ثم وجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة ثم الاعتماد على الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كأساس لنظام الترقيات وأخيراً ضرورة الاعتماد على فرق العمل التي تتحلّى بالقدرات الذاتية العالية وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير .

جدول رقم (4): النسب المئوية لخيارات الفقرات والوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المحور الثاني: تحليل العمل

الفقرات	بشدة (1) موافق	موافق (2)	غير متأكد (3)	غير موافق (4)	بشدة (5) غير موافق	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	P-value	الترتيب
لابد من وجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة لعملية التغيير	71.4	28.6	-	-	-	1.29	94.28	12.73	0.00	2
لابد من الاعتماد على الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كأساس لنظام الترقيات لضمان نجاح عملية التغيير	66.7	33.3	-	-	-	1.33	93.34	12.65	0.00	3
ضرورة الاعتماد على فرق العمل التي تتحلّى بالقدرات الذاتية العالية كأساس لنجاح عملية التغيير	52.4	38.1	4.8	4.8	-	1.62	87.68	9.22	00.0	4

دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير

لا بد من تحديد دور كل عضو في فرق العمل لضمان التنفيذ السليم لعملية التغيير	76.2	23.8	-	-	-	1.24	95.24	13	0.00	1
المعدل العام لفقرات المحور الثاني										-
	76.2	23.8	-	-	-	1.24	95.24	13	0.00	-

3- تحليل فقرات المحور الثالث : القيادة

يحتوي هذا المحور على ثلاثة أسئلة تدور حول القيادة الرائدة في نجاح عملية التغيير ويبين الجدول رقم (5) أن الفقرات الثلاثة كانت آراء أفراد العينة في محتواها ايجابية حيث أن مستوى المعنوية لكل منها اقل من 0.05 . بمعنى أن أفراد العينة يتفقون وبالترتيب على ضرورة توفر قيادة واحدة وذات صفات مميزة أولاً ومن ثم ضرورة تعزيز الثقة بين العاملين وتنمية الشعور بالانتماء واخبرنا ضرورة الاعتماد على أسلوب المهارات المتعددة للموظف وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير .

جدول رقم (5): النسب المئوية لخيارات الفقرات والوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t

ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المحور الثالث : القيادة

الفقرات	بشدة (1) موافق	موافق (2)	غير متأكد (3)	غير موافق (4)	بشدة (5) غير موافق	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	P-value	الترتيب
ضرورة الاعتماد على أسلوب المهارات المتعددة للموظف من اجل النجاح في إحداث عملية التغيير	42.9	47.6	9.5	-	-	1.67	86.68	11.60	0.000	3
ضرورة توفر قيادة واحدة وذات صفات مميزة لضمان نجاح عملية التغيير	76.2	23.8	-	-	-	1.24	95.24	13	0.000	1
ضرورة تعزيز الثقة بين العاملين وتنمية الشعور بالانتماء لضمان نجاح عملية	76.2	28.8	-	-	-	1.24	95.24	13	0.000	2

وائل محمد ثابت

										التغيير
-	0.000	20.86	92.24	1.38	المعدل العام لفقرات المحور الثالث					

4- تحليل فقرات المحور الرابع : إدارة وتقييم الأداء

يحتوي هذا المحور على أربعة أسئلة تدور حول أداء وتقييم الأداء في نجاح عملية التغيير ويبين الجدول رقم (6) أن الفقرات الأربعة كانت آراء أفراد العينة في محتواها ايجابية حيث أن مستوى المعنوية لكل منها اقل من 0.05 . بمعنى أن أفراد العينة يتفقون وبالترتيب على انه لابد من تدريب العاملين وتنمية قدراتهم هذا أولا ومن ثم الاعتماد على عدة مصادر لتقييم الأداء وليس على المدير فقط ثم لابد من وجود نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء وأخيرا لابد أن يؤكد نظام تقييم الأداء على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير .

جدول رقم (6): النسب المئوية لخيارات الفقرات والوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t

ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المحور الرابع : أداء وتقييم الأداء

الفقرات	بشدة (1) موافق	موافق (2)	غير متأكد (3)	غير موافق (4)	بشدة (5) موافق	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	P-value	الترتيب
لابد من تدريب العاملين وتنمية قدراتهم كأساس لضمان عملية التغيير	81	19	-	-	-	1.19	96.20	13.56	0.000	1
لابد من وجود نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء لضمان نجاح عملية التغيير	52.4	42.9	-	-	-	1.45	86.72	12.70	0.000	3
لابد من الاعتماد على عدة مصادر لتقييم الأداء وليس على المدير فقط	66.7	28.6	4.8	-	-	1.43	92.46	8.77	0.000	2
لإحداث التغيير المطلوب فلا بد أن يؤكد نظام تقييم الأداء على	33.3	61.9	4.8	-	-	1.71	85.70	14.01	0.000	4

دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير

المهام والسلوكيات وأنماط الإدارة									
المعدل العام لفقرات المحور الرابع	1.44	90.27	18.86	0.00	-				

5- تحليل فقرات المحور الخامس : إدارة التغيير

يحتوي هذا المحور على أربعة أسئلة تدور حول إدارة التغيير في نجاح عملية التغيير ويبين الجدول رقم (7) أن الفقرات الأربعة كانت آراء أفراد العينة في محتواها ايجابية حيث أن مستوى المعنوية لكل منها اقل من 0.05 . بمعنى أن أفراد العينة يتفقون وبالترتيب على انه لابد من ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل واقعية بمسؤوليات واضحة أولاً ومن ثم وضوح هيكل التنظيم ثم لابد من وضوح الوصف الوظيفي ثم قوة أنظمة الاتصالات في المؤسسة وأخيراً لابد أن يكون التغيير مجدي اقتصاديا وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير .

جدول رقم (7): النسب المئوية لخيارات الفقرات والوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t

ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المحور الخامس : إدارة التغيير

الفقرات	بشدة (1) موافق	موافق (2)	غير متأكد (3)	غير موافق (4)	بشدة (5) غير موافق	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	P-value	الترتيب
لابد من ترجمة خطط التغيير الى خطط عمل واقعية بمسؤوليات واضحة لضمان تنفيذ عملية التغيير	66.7	33.3	-	-	-	1.33	93.34	12.65	0.000	1
لابد من توافر منهج منظم لاحداث التغيير	47.6	42.9	9.5	-	-	1.62	87.62	11.09	0.000	3
تزداد مقاومة التغيير في حال ضعف أنظمة الاتصالات في المؤسسة	23.8	61.9	9.5	4.8	-	1.95	80.94	12.09	0.000	5
تزداد مقاومة التغيير اذا كان هناك	57.1	33.3	4.8	4.8	-	1.57	88.54	8.88	0.000	2

										عدم وضوح الهيكل التنظيمي
4	0.000	8.92	86.66	1.67	-	4.8	9.5	33.3	52.4	تزداد مقاومتي للتغيير في حالة عدم وضوح الوصف الوظيفي
6	0.000	9.19	63.74	2.81	14.3	19	23.8	19	23.8	تزداد مقاومتي للتغيير لاعتقادي انه غير مجدي اقتصاديا
-	0.000	14.83	83.47	1.83	المعدل العام لفقرات المحور الخامس					

ثالثاً : اختبار الفرضيات :

1- الفرض ألعدي H0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في نجاح عملية التغيير في المؤسسات غير الحكومية والرؤية الواضحة للمؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون وقيمة مستوى المعنوية ومن خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (8) نجد أن قيمة $P\text{-value} = 0.033$ وهي اصغر من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية العدمية أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في نجاح عملية التغيير في المؤسسات غير الحكومية والرؤية الواضحة للمؤسسة.

2- الفرض ألعدي H0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في نجاح عملية التغيير في المؤسسات غير الحكومية وتحليل العمل .

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون وقيمة مستوى المعنوية ومن خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (8) نجد أن قيمة $P\text{-value} = 0.002$ وهي اصغر من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية العدمية أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في نجاح عملية التغيير في المؤسسات غير الحكومية وتحليل العمل.

3- الفرض ألعدي H0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في نجاح عملية التغيير في المؤسسات غير الحكومية وبناء القيادة الرائدة .

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون وقيمة مستوى المعنوية ومن خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (8) نجد أن قيمة $P\text{-value} = 0.023$ وهي اصغر من 0.05 مما يدل

دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير

على قبول الفرضية العدمية أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في نجاح عملية التغيير في المؤسسات غير الحكومية وبناء القيادة الرائدة.

4- **الفرض العدمي H_0** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في نجاح عملية التغيير في المؤسسات غير الحكومية وإدارة تقييم الأداء.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون وقيمة مستوى المعنوية ومن خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (8) نجد أن قيمة $P\text{-value} = 0.000$ وهي اصغر من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية العدمية أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في نجاح عملية التغيير في المؤسسات غير الحكومية وإدارة تقييم الأداء .

5- **الفرض العدمي H_0** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في نجاح عملية التغيير في المؤسسات غير الحكومية وإدارة التغيير .

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون وقيمة مستوى المعنوية ومن خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (8) نجد أن قيمة $P\text{-value} = 0.000$ وهي اصغر من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية العدمية أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في نجاح عملية التغيير في المؤسسات غير الحكومية وإدارة التغيير .

جدول (8): معاملات الارتباط بين دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في نجاح عملية التغيير في المؤسسات غير الحكومية وكل من محاور الدراسة

معاملات الارتباط	الرؤية الواضحة للمؤسسة	تحليل العمل	بناء القيادة الرائدة	إدارة وتقييم الأداء	إدارة التغيير
معامل ارتباط بيرسون (r)	0.48	0.63	0.49	0.80	0.89
P-value	0.033	0.002	0.023	0.000	0.000

مناقشة النتائج :

في ضوء ما سبق يمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة حول دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة في النقاط التالية :

1- أظهرت هذه الدراسة في محورها الأول والذي يتحدث عن رؤية المؤسسة ودورها في نجاح التغيير أن آراء المبحوثين كانت ايجابية ودلت على ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة وكذلك ضرورة توضيح الهدف النهائي للمؤسسة مما سيساعد في إحداث التغيير .

2- أكدت الدراسة من خلال المحور الثاني على تحديد دور كل عضو في فرق العمل لضمان التنفيذ السليم أولاً ومن ثم وجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة ثم الاعتماد على الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كأساس لنظام الترقيات وأخيراً ضرورة الاعتماد على فرق العمل التي تتحلّى بالقدرات الذاتية العالية وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير .

3- أكدت الدراسة من خلال المحور الثالث على ضرورة توفر قيادة واعدة وذات صفات مميزة أولاً ومن ثم ضرورة تعزيز الثقة بين العاملين وتنمية الشعور بالانتماء وأخيراً ضرورة الاعتماد على أسلوب المهارات المتعددة للموظف وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير .

4- أظهرت الدراسة من خلال المحور الرابع انه لابد من تدريب العاملين وتنمية قدراتهم هذا أولاً ومن ثم الاعتماد على عدة مصادر لتقييم الأداء وليس على المدير فقط ثم لابد من وجود نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء وأخيراً لابد أن يؤكد نظام تقييم الأداء على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير .

5- أظهرت الدراسة من خلال المحور الخامس أنه لابد من ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل واقعية بمسؤوليات واضحة ومن ثم وضوح الهيكل التنظيمي ثم لابد من وضوح الوصف الوظيفي وقوة أنظمة الاتصالات في المؤسسة وأخيراً لابد أن يكون التغيير مجدي اقتصادياً وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير .

التوصيات :

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل السابق فأنه يمكن تقديم التوصيات التالية:

1- ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة وكذلك ضرورة توضيح الهدف النهائي للمؤسسة مما

- 1- سيساعد في إحداث التغيير .
- 2- ضرورة تحديد دور كل عضو في فرق العمل لضمان التنفيذ السليم للأعمال.
- 3- وجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة.
- 4- الاعتماد على الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كأساس لنظام الترقيات.
- 5- ضرورة الاعتماد على فرق العمل التي تتحلّى بالقدرات الذاتية العالية وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير .
- 6- ضرورة توفر قيادة واحدة وذات صفات مميزة بما يمكنها من قيادة المؤسسات بشكل فعال.
- 7- ضرورة تعزيز الثقة بين العاملين وتنمية الشعور بالانتماء.
- 8- ضرورة الاعتماد على أسلوب المهارات المتعددة للموظف.
- 9- لابد من تدريب العاملين وتنمية قدراتهم بما يمكنهم من أحداث التغيير المطلوب .
- 10- لابد من وجود نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء وضرورة الاعتماد على عدة مصادر لتقييم الأداء وليس على المدير فقط .
- 11- لابد أن يؤكد نظام تقييم الأداء على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة.
- 12- لابد من ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل واقعية بمسؤوليات واضحة .
- 13- لابد من وضوح الوصف الوظيفي وقوة وفعالية أنظمة الاتصالات في المؤسسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبوا لنصر، مدحت (2007) : إدارة منظمات المجتمع المدني، الطبعة الأولى ، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- كريم أبو حلاوة (2003) أهمية المنظمات الأهلية العربية في التنمية.
- هدى صقر، (2002) تحديث الموارد البشرية، مدخل لبناء القدرة التنافسية للدولة. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث والمعلومات (مجلة البحوث والدراسات العدد الثالث يوليو.
- رندة الزهري () دراسة بعنوان التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية. (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية).
- (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009) التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت - 2007 وتحديثاته لغاية 2008\12\31 رام الله- فلسطين. بيانات غير منشورة.
- هاشم، (2005) "إدارة وتخطيط الموارد البشرية، دراسة تطبيقية.

العز وني (2001) " دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة".
العمان، (2000): "نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح".
سعاد خليل . . الجهاز أ . م للبحوث , 2007 .

ثانيا : المراجع الأجنبية

- Bashkar,U,k. (2003): management an empirical study) journal of human values, vol. 9 Ethical issues in change , no.13-Deefenbach,
De Jager, P. (2001, May/Jun). Resistance to change: a new view of an old problem. The Futurist, 24-27
Dent, E. & Goldberg, S. (1999, March). Challenging “resistance to change.” Journal of Applied Behavioral Science 25-41.
Dooreward h, and Benschop,Y (2002) HRM and organizational change .an emotional endeavor, research on organizational change, vol.16 No. 3.2003 pp.272-286.
European perspectives on human resource management (2004)
Folger, R. & Skarlicki, D. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment, Journal of Organizational Change Management, 35-50.
Henley Management College, Greenlands, Henleyon-Thames, RG9 AU Oxfordshire, UK
Kotter, J. P (1998), Cultures and coalitions, in Gibson, R. (ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey, London.
Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), Corporate culture and performance, The Free Press, New York.
Lynne Bennington, Ahmad D. Habir(2003) “ Human recourse management in Indonesia)
Recardo, R. F. (1995), "Overcoming resistance of change", National Productivity Review, Vol.14, No.2, pp.5-21.
Ronald J. Burkea, , and Eddy Ngb,” The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management aYork University, Canada, bTrent University, Canada
www.emeraldinsight.com/reprints.