

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء، اليمن

نجيب محمد يحيى البشاري

أستاذ إدارة الأعمال المشارك، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
n.beshari@gmail.com

محمد توفيق سلطان أحمد

باحث في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، الجامعة الوطنية، اليمن
mt212089@gmail.com

محمد علي محمد العنسي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
Mohamedaliansi@gmail.com

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والتحفيز، تقييم الأداء) في إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا)، في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالمستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة والبالغ عددهم (2908)، وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (341) مفردة واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) في إدارة التغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء. كما توصلت إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى إدارة التغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء جاء بدرجة عالية. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تفعيل نظام تقييم أداء موضوعي وشفاف ويعتمد على مؤشرات قياس أداء (KPIs) واضحة، كما أوصت مدراء الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بزيادة الاهتمام ببرامج التدريب التخصصية الحديثة لرفع كفاءة الموظفين في الجوانب الفنية والرقابية، وأوصت أيضاً بتطوير نظام التعويضات والحوافز وربطه بمعايير الأداء والإنتاجية لضمان العدالة والتحفيز والابتكار، مع الاهتمام بالتخطيط للموارد البشرية، والاختيار والتعيين.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، إدارة التغيير التنظيمي، المستشفيات الخاصة.

The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Change Management in Private Hospitals in Sana'a, Yemen

Najeeb Mohammed Yahya Al-Bishari

Associate Professor of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences,
University of Science and Technology, Yemen
n.beshari@gmail.com

Mohammad Tawfiq Sultan Ahmed

Master Researcher, Faculty of Administrative Sciences, The National University, Yemen
mt212089@gmail.com

Mohamad Ali Mohammed Al-Ansi

Assistant Professor of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences,
University of Science and Technology, Yemen
Mohamedaliansi@gmail.com

Abstract

This study aimed to identify the impact of Human Resource Management (HRM) practices, represented by the dimensions of human resource planning, recruitment and selection, training and development, compensation and incentives, and performance appraisal, on Organizational Change Management (OCM), represented by the dimensions of organizational culture, organizational structure, and technology, in private hospitals located in Sana'a Capital Municipality, Yemen. To achieve the study objectives, the descriptive-analytical approach was employed. The study population consisted of employees working in private hospitals in Sana'a Capital Municipality, totaling 2,908 employees. A simple random sample of 341 respondents was selected. A structured questionnaire was used as the primary instrument for data collection. The findings revealed that HRM practices, including human resource planning, recruitment and selection, training and development, compensation and incentives, and performance appraisal, have a significant impact on organizational change management in private hospitals in Sana'a Capital Municipality. The results also indicated that both the level of implementation of HRM practices and the level of organizational change management were high. Based on these findings, the study recommends implementing an objective, transparent, and clearly defined performance appraisal system based on well-established Key Performance Indicators (KPIs). It further recommends that HR managers in private hospitals place greater emphasis on modern specialized training programs to enhance employees' technical and supervisory competencies. Additionally, the study emphasizes the importance of developing compensation and incentive systems and linking them to performance and productivity standards to promote fairness, motivation, and innovation. Greater attention should also be given to human resource planning, recruitment, and selection processes to support organizational effectiveness and successful change initiatives.

Keywords: Human Resource Management Practices, Organizational Change Management, Private Hospitals.

مقدمة الدراسة

تُعد حتمية التغيير إحدى السمات الجوهرية التي تميز نسيج الكون، وتمثل مرتكزا أساسيا في استمرارية المستشفيات الناجحة وحيويتها. فالتغيير لم يعد خيارا استراتيجيا يمكن الالتفاف عليه، بل أصبح ضرورة وجودية تفرضها متطلبات البيئة المعاصرة، وتمكن المستشفيات من الحفاظ على قدرتها التنافسية، وتعظيم العائد على مواردها، وضمان استدامتها ضمن القطاعات التي تنشط فيها. وتنعكس هذه الحتمية في أبعاد متعددة تشمل الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والموارد البشرية على وجه الخصوص.

في ضوء ذلك، يرى الشرباتي (2017، ص.6) أن التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفكرية، والتكنولوجية في القرن الواحد والعشرين أسهمت في تغيير النظرة العامة عن إدارة المؤسسات؛ حيث سعت المؤسسات إلى تطوير إداراتها الداخلية، من خلال اهتمامها بإدارة الموارد البشرية، التي تعد العنصر الأساسي في تحقيق أهداف المستشفيات وغاياتها. بالإضافة إلى عملها على الرفع من كفاءة المستشفيات وفعاليتها في أداء مهامها وأعمالها، الأمر الذي يشكل قوة تنافسية كبيرة تصب في مصلحة المستشفيات، وتجعلها في صدارة المنافسة بين المستشفيات على الصعيد الداخلي والخارجي.

ويُعد العنصر البشري حجر الزاوية في أي عملية تغيير؛ إذ يشكل الفاعل الرئيس في إحداث التغيير والمستقبل الأساسي لتأثيراته. من هذا المنطلق، برزت الموارد البشرية كركيزة أساسية تعتمد عليها المستشفيات الحديثة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي يفسر تزايد الاهتمام البحثي بدراسة إدارة التغيير التنظيمي ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعمه وتعزيزه (عز الدين، 2016، ص.246).

وقد أصبحت إدارة التغيير التنظيمي أداة لا غنى عنها في مواجهة التحديات والتقلبات البيئية، سواء كانت داخلية أم خارجية. وفي هذا السياق، تحتل إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية – سواء كانت عامة أو خاصة – موقعا محوريا في العملية الإدارية؛ إذ أن مدى فاعلية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يرتبط ارتباطا وثيقا بنوعية مواردها البشرية، وبما يمتلكه الأفراد العاملون فيها من مهارات وقدرات، وطاقات ودوافع، وطموحات تسهم في رسم السياسات وصياغة الخطط والاستراتيجيات وتنفيذ البرامج (عبودي، 2007، ص.13).

وتتضمن إدارة الموارد البشرية، بصفتها الجهة المسؤولة عن التفاعل المباشر مع العنصر البشري، بدور محوري في قيادة وتنفيذ عمليات التغيير داخل المستشفيات. ويتجلى هذا الدور من خلال منظومة متكاملة من الممارسات الإدارية التي تشمل: تخطيط واختيار الكفاءات المؤهلة، واختيارها وتعيينها، وتنميتها والمحافظة عليها، بالإضافة إلى تصميم نظم عادلة وشفافة للمكافآت والحوافز (عز الدين، 2016).

ومن هذا المنطلق، جاءت فكرة الدراسة الحالية لتتناول موضوعات معاصرة ذات أهمية للمؤسسات الصحية لاسيما في ظل التحديات التي تواجهها، فالدراسات مازالت محدودة في البيئة المبحوثة. وعليه تسهم هذه الدراسة في تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.

مشكلة الدراسة

يشهد القطاع الصحي العالمي تحولات متسارعة ومتلاحقة تتمثل في التوسع في الرقمنة، وتطبيق أنظمة المعلومات الصحية، وتطوير تقنيات التشخيص والعلاج، إلى جانب تزايد توقعات المرضى فيما يتعلق بجودة الرعاية الصحية وسهولة الحصول عليها. كما تواجه المؤسسات الصحية إصلاحات وسياسات صحية متجددة، وتغيرات مستمرة في أنماط الأمراض واحتياجات المستفيدين، الأمر الذي يفرض على المستشفيات ضرورة إجراء تغييرات تنظيمية مستمرة لضمان قدرتها على تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية والمحافظة على قدرتها التنافسية. ورغم أهمية التغيير التنظيمي، تشير الأدبيات إلى أن نسبة كبيرة من مبادرات التغيير لا تحقق أهدافها المنشودة، حيث يُشار إلى أن ما يقارب 70% من جهود التغيير التنظيمي تواجه صعوبات أو تنتهي بالفشل، مما يبرز الحاجة إلى دراسة العوامل التي تسهم في نجاح إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الصحية (Nilsen et al., 2020).

وتُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من أهم العوامل التنظيمية الداعمة لنجاح التغيير التنظيمي، إذ تشمل هذه الممارسات الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء، وهي أدوات تمكن المؤسسات من إعداد الموارد البشرية للتكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة أهمية هذه الممارسات في دعم التغيير وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أظهرت دراسة (Wang et al., 2023) التي أجريت على عدد من المستشفيات الأمريكية أن تحسين الثقافة التنظيمية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية أسهم في تحسين النتائج الصحية وخفض معدلات الوفيات المتوقعة للمرضى المصابين بالأزمات القلبية الحادة، الأمر الذي يعكس الدور الحيوي للموارد البشرية في دعم التغيير وتحقيق التميز المؤسسي.

ورغم الاهتمام المتزايد عالمياً بدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي، فإن معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات مستقرة اقتصادياً وسياسياً، بينما ما تزال هذه العلاقة بحاجة إلى مزيد من البحث في البيئات التي تواجه تحديات تنظيمية واقتصادية معقدة. كما أشار Vermeeren et al. (2014، 8) إلى أن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي في قطاع الخدمات لا تزال بحاجة إلى مزيد من التفسير والتحليل، الأمر الذي يستدعي إجراء المزيد من الدراسات لفهم هذه العلاقة بصورة أعمق.

وفي السياق اليمني، تواجه المستشفيات الخاصة بيئة عمل تتسم بدرجة عالية من التحديات الاقتصادية والتنظيمية والتنافسية. ومن خلال الملاحظة العملية للباحث بحكم عمله في القطاع الصحي، يلاحظ وجود تنافس متزايد بين المستشفيات الخاصة يتمثل في إدخال تقنيات طبية حديثة، واستحداث أقسام وخدمات جديدة، والتوسع في نطاق الخدمات الصحية المقدمة، واستقطاب الكفاءات الطبية المتخصصة، وهو ما يفرض على هذه المستشفيات تبني ممارسات فعالة لإدارة التغيير التنظيمي لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق التميز في تقديم الخدمات الصحية.

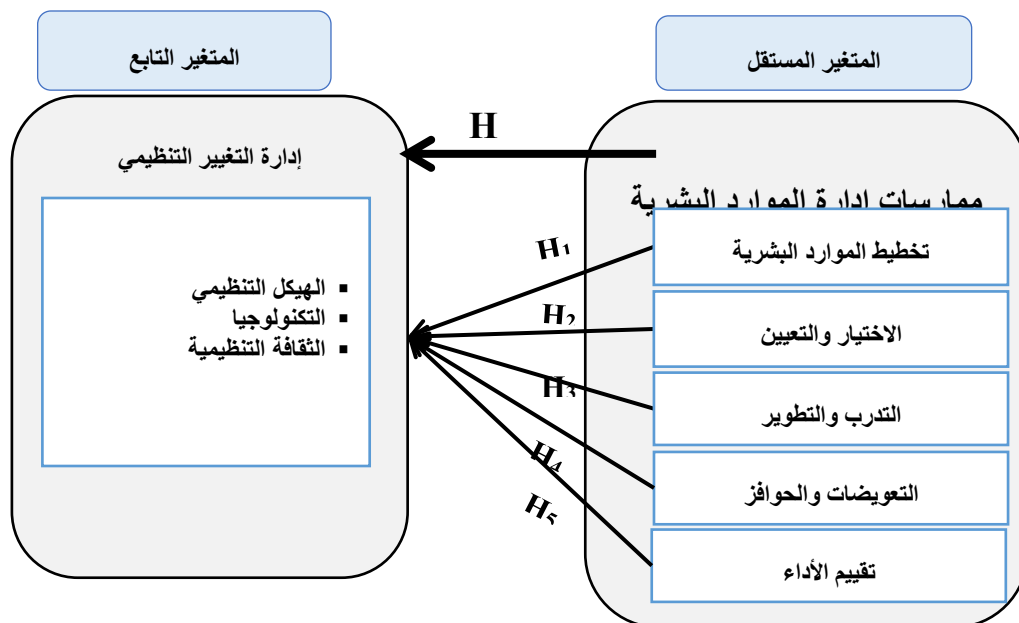
وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع، فإن الأدبيات العربية واليمنية ما تزال تعاني من محدودية الدراسات التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي، خاصة في قطاع المستشفيات الخاصة. كما أن معظم الدراسات المتاحة ركزت على الأداء المؤسسي أو الرضا الوظيفي للعاملين، دون التعمق في دراسة العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي داخل المستشفيات الخاصة. ويزداد أهمية تناول هذه العلاقة في المستشفيات الخاصة المصنفة ضمن الفئة (A)، والتي تمثل أعلى تصنيف وفق معايير وزارة الصحة اليمنية من حيث التجهيزات الطبية والفنية ومستوى الخدمات الصحية المقدمة، الأمر الذي يجعلها أكثر حاجة إلى إدارة فعالة للتغيير.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح طبيعة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمستشفيات الخاصة المصنفة ضمن الفئة (A) في أمانة العاصمة صنعاء، في ظل التحديات التنظيمية والتنافسية المتزايدة التي تواجهها هذه المستشفيات، وما يترتب على ذلك من حاجة إلى فهم الدور الذي يمكن أن تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم جهود التغيير التنظيمي وتعزيز قدرة المستشفيات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين جودة خدماتها الصحية. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية؟

النموذج المعرفي للدراسة (النموذج المفاهيمي)

يستند النموذج المعرفي للدراسة إلى عدد من المنظورات النظرية التي تفسر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي. ففي إطار نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)، تُعد الموارد البشرية مصدراً استراتيجياً للميزة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. (Barney, 1991) كما تؤكد نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) أن الاستثمار في استقطاب العاملين وتطويرهم وتحفيزهم يرفع من قدرة المنظمة على تحسين الأداء ومواجهة التحديات التنظيمية (Becker, 1964). كذلك تفسر نظرية النظم (Systems Theory) التغيير التنظيمي بوصفه عملية متكاملة تتأثر بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية (Kast & Rosenzweig, 1972). ومن منظور إدارة التغيير، تؤكد نماذج Lewin (1947) و Kotter (1996) أن نجاح التغيير يعتمد على تهيئة البيئة التنظيمية وتطوير البنية التنظيمية والثقافية والتكنولوجية بما يدعم التحول المؤسسي.

وبالاستناد إلى الأدبيات السابقة، تم اختيار أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء؛ لكونها من أكثر الأبعاد شيوعاً في الدراسات السابقة، مثل دراسات (Mutua et al. (2017)، (Arbab and Abaker (2018)، (Alsafadi and Altahat (2021)، أبو حجر وآخرون (2022)، العكاري (2022)، حجازي (2025). كما تم اختيار أبعاد إدارة التغيير التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والثقافة التنظيمية استناداً إلى الدراسات التي تناولتها بوصفها المكونات الرئيسة للتغيير التنظيمي، ومن أبرزها (Muia (2015)، (Wanza and Nkuraru (2016)، (Kansal and Singh (2016)، (Kimhi et al. (2019)، حسين والقواسمة (2020)، محمد وآخرون (2022)، هلال وزواوي (2023)، الجهني وجعفري (2024)، والشهراني وآخرون (2025). وعليه، يفترض النموذج المعرفي للدراسة وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء، اليمن. ويمكن التعبير عنه من خلال الشكل رقم (1).



الشكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة

تم صياغة فرضيات الدراسة بناء على مشكلة الدراسة، وأهدافها، وبما يتوافق مع التأصيل العلمي للنموذج المعرفي، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة للدراسة (H): يوجد أثر دال إحصائياً للممارسات إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة معنوي (0.05) $\alpha \leq$ في إدارة التغيير التنظيمي بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى (H₁):** يوجد أثر دال إحصائياً لبعد تخطيط الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.
- **الفرضية الفرعية الثانية (H₂):** يوجد أثر دال إحصائياً لبعد الاختيار والتعيين في إدارة التغيير التنظيمي بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة (H₃):** يوجد أثر دال إحصائياً لبعد التدريب والتطوير في إدارة التغيير التنظيمي بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.

- الفرضية الفرعية الرابعة (H4): يوجد أثر دال إحصائياً لبعد التعويضات والحوافز في إدارة التغيير التنظيمي بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.
- الفرضية الفرعية الخامسة (H5): يوجد أثر دال إحصائياً لبعد تقييم الأداء في إدارة التغيير التنظيمي بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في: تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية، ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد أثر تخطيط الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.
2. تحديد أثر الاختيار والتعيين في إدارة التغيير التنظيمي بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.
3. تحديد أثر التدريب والتطوير في إدارة التغيير التنظيمي بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.
4. تحديد أثر التعويضات والحوافز في إدارة التغيير التنظيمي بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.
5. تحديد أثر تقييم الأداء في إدارة التغيير التنظيمي بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية وحدانية المتغيرات التي تسعى إلى معالجتها، ويمكن النظر إلى أهمية هذه الدراسة من جانبين، هما:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تناولت الدراسة مفهومي من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة هما ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء -اليمن.
2. ستسهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام الدارسين للتناول موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإدارة التغيير التنظيمي في بيئات ومجتمعات مختلفة ومع متغيرات أخرى.
3. قد تسهم هذه الدراسة في إضافة علمية للمكتبة العربية عموماً، والمكتبة اليمنية خصوصاً وذلك في مجال العلوم الإدارية.

ثانياً: الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لدراسة في الاتي:

1. تم تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء-اليمن، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف على مستوى الأبعاد المختلفة للمتغيرين، ومن ثم تقديم توصيات قد تنعكس إيجاباً على في المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء-اليمن.
2. قد تساعد هذه الدراسة صناع القرار في المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء-اليمن على اتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات حيث توفر لهم بيانات وإحصائيات حول واقع ممارسات الموارد البشرية وتحليل فعاليتها في إدارة التغيير التنظيمي.

حدود الدراسة

- 1. الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على تناول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) في إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية) في المستشفيات الخاصة محل الدراسة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.
- 2. الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على المستشفيات الخاصة ذات التصنيف A بحسب وزارة الصحة اليمنية محل الدراسة في أمانة العاصمة - صنعاء بالجمهورية اليمنية (مستشفى جامعة العلوم، مستشفى أزال النموذجي، المستشفى السعودي الألماني، المستشفى الأوروبي الحديث).
- 3. الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على جميع الموظفين (طبي وإداري) في المستشفيات الخاصة محل الدراسة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

يهدف تحويل المفاهيم النظرية المجردة لمتغيري الدراسة وأبعادهما إلى عبارات واضحة ومحددة قابلة للقياس من خلال تفكيكها إلى أبعادها وعناصرها الأساسية، جرى تحديد متغيري الدراسة وأبعادهما وصياغة التعريفات الإجرائية للمتغيرين وأبعادهما بما يتوافق مع أهداف الدراسة وأنموذجها المعرفي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة التي تدير كفاءات الموظفين بهدف زيادة الإنتاجية العملية" (Rotea et al., 2023, p.82). وقد عرّف كلٌّ من Taylor و Armstrong (2020) ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة من الأنشطة والسياسات المصممة لإكساب، وتطوير، وتحفيز، والاحتفاظ بالموظفين بطريقة تزيد من فاعليتهم وتسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية" (ص.7). ولأغراض هذه الدراسة، يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة منظمة من السياسات والأنشطة والإجراءات التي تطبقها إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء، والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات والحوافز، وذلك بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة فاعلية الأداء وتعزيز التزام الموظفين وتفاعلهم.

1. تخطيط الموارد البشرية: هي "تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد كمّاً ونوعاً خلال المدة القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها" (الشرباتي، 2017، ص.22). ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه: عملية تحديد احتياجات المستشفيات الخاصة من القوى العاملة كمّاً ونوعاً في الحاضر والمستقبل، بما يضمن توفر الكفاءات المناسبة لتحقيق أهداف المستشفيات الخاصة.

2. الاختيار والتعيين: هي "مجموعة الأنشطة والممارسات التي تسعى من خلالها المستشفيات للحصول على الأفراد المؤهلين للعمل فيها من المصادر الخارجية بهدف إشباع رغبات وأهداف الطرفين، ومن ثمّ تحديد واجتذاب من هو الأكفأ والأصلح من المرشحين المحتملين لشغل العمل في المستشفيات" (العيسري، 2022، ص.24). ولأغراض هذه الدراسة، يمكن تعريف الاختيار والتعيين بأنه: عملية جذب واختيار الأفراد الأكفأ لشغل الوظائف بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المستشفيات الخاصة.

3. التدريب والتطوير: هو "عملية منهجية ومستمرة لغرض تزويد الموظفين بالمعارف، وإكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها في أثناء تأدية أعمالهم وفق الأهداف المحددة، وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية للأداء الأفضل لهم" (Shakeel & Lodhi, 2015, p.340). ولأغراض هذه الدراسة، يمكن تعريف التدريب والتطوير بأنه: مجموعة البرامج والوسائل التي تستخدمها المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء بهدف تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها لتعزيز مهاراتهم وتغيير اتجاهات سلوكهم بما يحقق المهام الموكلة إليهم.

4. التعويضات والحوافز: وتعرف بأنها "تعويض الموظف بكافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله وظيفة معينة، وهذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين، هما: المدفوعات المالية المباشرة؛ والتي قد تأخذ

شكل الأجور والمرتبات والحوافز والعملات والأرباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل تأمينات وإجازات مدفوعة الأجر" (Dessler, 2020, p.375). ولأغراض هذه الدراسة، يمكن تعريف التعويضات والحوافز بأنها: المقابل الذي يحصل عليه العاملون في المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء مقابل الجهد الذي يبذلونه في سبيل تحقيق الأهداف، والذي قد يكون في شكل تعويضات نقدية مباشرة كالأجور والرواتب والحوافز أو تعويضات نقدية غير مباشرة (كالضمان الاجتماعي والتأمين الصحي... الخ).

5. تقييم الأداء: يرى كل من الصباغ ودره (2007) بأن تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك الموظفين في العمل. ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المستشفيات أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم. ولأغراض هذه الدراسة، يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: عملية قياس أداء الموظفين وفق معايير محددة، بهدف تحسين الأداء وتحقيق أهداف المستشفيات الخاصة.

ثانياً: إدارة التغيير التنظيمي:

تُعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها واحدة من الأنماط والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تُتبع لنقل الموظفين، والمستشفيات والأقسام المختلفة من وضع إلى آخر، بصورة تضمن إرضاء كافة أطراف المصلحة، وتُجري التغييرات الإيجابية على بيئات الأعمال المختلفة، ويأتي ذلك على شكل هياكل تنظيمية، منها ما هو هرمي، ومتسلسل بشكل منتظم، ابتداءً من الإدارات العليا إلى الأدنى منها، ومنها ما ينقسم إلى مجموعة أقسام، حيث يعمل كل قسم بشكل مستقل لتحقيق الهدف العام للمنظمة (الحسبان، 2023، ص.471). وعرفها راجح (2022) بأنها "التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه المنظمة" (ص.54). ولأغراض هذه الدراسة، يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها: عملية إحداث تغييرات مخططة في أنظمة المستشفى وإجراءاته وهياكله التنظيمية وثقافته التنظيمية، باستخدام الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أكثر كفاءة وفاعلية يحقق أهداف المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء.

1. الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي "مجموعة الطرق التي تقسم بها الشركة أفرادها في مهمات متميزة ومحددة ومن ثم التنسيق بينها"، كما يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه "الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للشركة"؛ حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة (البدعاني، 2015، ص.68). ولأغراض هذه الدراسة، يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه: الإطار الذي يحدد العلاقات الوظيفية والسلطات والمسؤوليات لكل الوحدات والوظائف داخل المستشفيات الخاصة.

2. التكنولوجيا: هي "عملية تحديث تقني، واقتناء التكنولوجيا المعاصرة ونظم معالجة المعلومات، واستخدام طرائق ووسائل أعمال جديدة" (محمد وآخرون، 2022، ص.241). ولأغراض هذه الدراسة، يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها: استخدام الأنظمة والأدوات التقنية الحديثة لتحسين كفاءة العمل وجودة الخدمات.

3. الثقافة التنظيمية: يقصد بها "التغيير بالقيم والمعتقدات، والتي هي لبنات بناء ثقافة المؤسسة، وهذه القيم والمعتقدات تتكون من الرموز والكتابات والاتصالات والإحداث، وطرق القيام بهذه الأمور (المنجز، 2022، ص.14). ولأغراض هذه الدراسة، يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحكم تصرفات الموظفين وتساعد في تبني الأساليب الحديثة والابتكار داخل المستشفيات الخاصة.

الخلفية النظرية للدراسة

ممارسات إدارة الموارد البشرية:

مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً عبر العقود الماضية، متأثراً بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتحولت في الفكر الإداري. فقد بدأ المفهوم في إطار إدارة شؤون الموظفين التي ركزت على الجوانب الإجرائية والإدارية المتعلقة بالتوظيف والأجور والانضباط الوظيفي، ثم تطور مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي أبرزت أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين في تحسين الأداء التنظيمي. وخلال سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي اتسع نطاق الاهتمام ليشمل تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير وتخطيط القوى العاملة، قبل أن يتحول في التسعينيات إلى منظور استراتيجي ينظر إلى المورد البشري بوصفه أصلاً استراتيجياً ومصدراً للميزة التنافسية وداعماً رئيساً للتغيير التنظيمي (Armstrong & Taylor, 2020؛ عبد النبي ويوسف، 2023؛ الرجاوي، 2025).

ويعكس تعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية التطور الذي شهده هذا المفهوم وانتقاله من كونه وظيفة إدارية تقليدية إلى مدخل استراتيجي يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. فقد عرّفها Dessler (2020) بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه" (ص.45)، بما يبرز دورها في إدارة شؤون العاملين وتنظيم الأنشطة المرتبطة بهم. وفي الاتجاه نفسه، يرى الخطيب (2025) بأنها "مجموعة من العمليات المتكاملة التي تبدأ بالتخطيط للاحتياجات البشرية، مروراً بعمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير، وانتهاءً بتقييم الأداء والتحفيز وإدارة الأجور والحوافز" (ص.17)؛ وهو تعريف يؤكد تكامل الوظائف والممارسات التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية. ومن منظور استراتيجي، أشار Armstrong and Taylor (2020) إلى أنها "نهج استراتيجي ومتكامل لإدارة الأفراد العاملين بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تنمية قدراتهم وتعزيز التزامهم" (ص.3)؛ وهو ما يوسع نطاق المفهوم ليتجاوز الجوانب التشغيلية نحو دعم الأداء المؤسسي طويل الأجل. بينما أكدت حجازي (2025) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل "عملية استراتيجية تهدف إلى جذب الكفاءات البشرية وتطويرها والاحتفاظ بها داخل المنظمة لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية" (ص.4). ومن خلال تحليل هذه التعريفات يتضح وجود اتفاق بين الباحثين على أن إدارة الموارد البشرية تتجاوز كونها مجموعة من الأنشطة الإدارية المرتبطة بالتوظيف والتدريب والتعويضات، لتصبح نظاماً استراتيجياً متكاملًا يهدف إلى استقطاب الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها والمحافظة عليها بما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية واستدامة. ولذلك يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية بوصفها أحد المراكز الأساسية لدعم التغيير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي في بيئات العمل المعاصرة.

وانطلاقاً من ذلك، تُعرّف ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة بأنها: مجموعة السياسات والأنشطة المتكاملة التي تتبناها المؤسسات لإدارة مواردها البشرية بفاعلية من خلال تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء، بما يساهم في رفع كفاءة العاملين ودعم إدارة التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمستشفى.

أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية متزايدة في المؤسسات نتيجة لطبيعة العمل الذي يتسم بالحساسية والتعقيد، ويتطلب مستويات عالية من الكفاءة والمسؤولية. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن جودة الخدمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة إدارة الموارد البشرية (Dessler, 2020).

وتركز إدارة الموارد البشرية اهتمامها وجهودها على تحقيق النتائج المرجوة منها، ويتوقف بلوغ ذلك على الطريقة التي تستخدمها في الحصول على الموارد البشرية وإدارتها وتنمية مهاراتها والاستغلال الأمثل لقدراتها، وعليه تتضح مدى أهميتها في المؤسسة من خلال اتصالها المباشر مع الموظفين وكفاءتهم الإنتاجية التي تنعكس على كفاءة المؤسسة ككل (الطيار، 2022، ص.41).

ومما لا شك فيه أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل الفلسفة الأساسية والمركزية التي تُعنى بصياغة سياسات وممارسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، وترجمة هذه السياسات والممارسات والإجراءات إلى بيئة العمل بالتوافق مع الفرص البيئية المتاحة واستراتيجية الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق الأهداف العامة والاستراتيجية للمنظمة.

ومن خلال الرجوع والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة لكل من (العريقي، 2014، ص.14؛ عبد النبي ويوسف، 2023، ص.22)، يمكن إيجاز أهمية إدارة الموارد البشرية في عدة جوانب، من أبرزها:

1. علاقتها المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل أحد أهم عناصر الإنتاج الأساسية.
2. التوسع الكبير في حجم المنشآت الذي يترتب عليه زيادة حجم العمالة فيها، وهذا أدى إلى زيادة مشاكل القوى العاملة، مما ترتب عليه ضرورة وجود وحدة إدارية متخصصة تهتم بمعالجة مشاكل العمال وترعى شؤونهم.
3. زيادة وعي وثقافة الموظفين، والذي يترتب عليه زيادة رغبة وطموح الموظفين في تحسين أوضاعهم وظروفهم، وجعل من الأهمية بمكان إيجاد إدارة متخصصة تضم مجموعة من الخبراء والمتخصصين تقوم بدراسة سلوك الأفراد، ورسم السياسات التي تتعامل مع قضايا وشؤون الموظفين.
4. تتبنى المنظمة ومن خلال إدارة الموارد البشرية تنفيذ برامج عدة، كالرعاية الصحية، والتقاعد، وتقديم العديد من المزايا النقدية والعينية، وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيز الموظفين ودفعهم إلى المزيد من العطاء والإنتاج.
5. تتأثر المستشفيات - وبشكل واسع وكبير - بالقوانين التي تصدرها الدولة والتي تنظم علاقة المستشفيات بالموظفين، وهذا بدوره يتطلب استيعاباً وفهماً كاملاً لهذه القوانين واللوائح وكيفية تطبيقها، والجهة المؤهلة للقيام بهذا الدور نيابة عن المنظمة هي إدارة الموارد البشرية.

مبادئ ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الموارد البشرية وتمييزها وتحفيزها وتقييم أدائها بما يحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. وتزداد أهمية هذه الممارسات في المستشفيات الخاصة نظراً لاعتمادها الكبير على الكفاءات البشرية في تقديم خدمات صحية عالية الجودة، فضلاً عن دورها في تعزيز القدرة التنظيمية على مواجهة التغيرات والتحديات المتسارعة. وتشير الأدبيات إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في دعم التغيير التنظيمي من خلال رفع جاهزية العاملين، وتعزيز مرونتهم، وتحسين قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية. وانطلاقاً من ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل ممثلة في الأبعاد الآتية: تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء. ويمكن توضيح كل بعد من هذه الأبعاد على النحو الآتي:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning):

يُعد تخطيط الموارد البشرية من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، إذ يوفّر الأساس الذي تُبنى عليه بقية الممارسات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء. كما يسهم في مواءمة احتياجات القوى العاملة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، والكشف عن الفجوات في المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية (Cascio, 2019).

وقد تعددت تعريفات تخطيط الموارد البشرية، إلا أنها تتفق في جوهرها على أنه عملية استشراف الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كماً ونوعاً. فقد عرّفه كرو (2016، ص. 14) بأنه "عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية مستقبلاً وتحديد السبل المناسبة لتلبيتها"، بينما أشار الشرباتي (2017، ص. 22) إلى أنه "تقدير احتياجات المؤسسة من العاملين وتحديد الوظائف والمؤهلات المطلوبة لشغلها". كما يرى رسول (2022، ص. 19) أن تخطيط الموارد البشرية "يشمل تحديد متطلبات الوظائف وإعداد الخطط المرتبطة بالاستقطاب والتعيين والتدريب والمسار الوظيفي". ومن ثم يمكن النظر إليه باعتباره عملية استراتيجية تهدف إلى ضمان توافر الكفاءات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين لدعم تحقيق الأهداف المؤسسية.

وتبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية في دوره في تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة، وتخفيض التكاليف المرتبطة بالعمالة، وتحسين الاستفادة من الكفاءات المتاحة، فضلاً عن دعمه لبرامج التطوير الوظيفي والتدريب والتعاقب الوظيفي. وفي قطاع المستشفيات الخاصة، يكتسب هذا البعد أهمية أكبر لارتباطه بضمان توافر الكوادر الطبية والفنية المؤهلة، وتحقيق التوزيع الأمثل للعاملين بما يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية واستمراريتها (كرو، 2016؛ الطيار، 2022؛ خديف، 2024).

وتتمثل خطوات تخطيط الموارد البشرية في تحليل الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، وتحليل الفجوة بين العرض والطلب، ثم وضع الخطط المناسبة لتوفير الكفاءات المطلوبة من خلال التوظيف أو التدريب أو إعادة التوزيع الوظيفي (كرو، 2016، ص. 16؛ خديف، 2024، ص. 42). وفي هذه الدراسة تم قياس هذا البعد من خلال مؤشرات تركز على قدرة المستشفى على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، وإعداد خطط للقوى العاملة تتناسب مع متطلبات العمل، والاحتفاظ بقاعدة بيانات دقيقة للموظفين، وضمان توافر الكفاءات المناسبة، وإشراك الإدارات المختلفة في عملية التخطيط للموارد البشرية.

ثانياً: الاختيار والتعيين (Recruitment and Selection):

يُعد الاختيار والتعيين من الممارسات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ويأتيان امتداداً لعملية تخطيط الموارد البشرية، حيث يهدفان إلى استقطاب واختيار الأفراد الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة بما يحقق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات المرشحين. وتكتسب هذه الممارسة أهمية استراتيجية "لارتباطها المباشر بجودة رأس المال البشري؛ إذ إن الاختيار السليم يسهم في رفع كفاءة المنظمة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها، في حين يؤدي الاختيار غير المناسب إلى تراجع الأداء وارتفاع التكاليف التنظيمية" (كرو، 2016، ص. 22).

وقد عرّف Noe et al. (2017) الاختيار والتعيين بأنه "عملية تهدف إلى جذب الأفراد المؤهلين واختيارهم وتوظيفهم، مع التركيز على امتلاكهم القدرة على التكيف والتعلم السريع في بيئات العمل المتغيرة" (ص. 192). كما يرى العيسري (2022) بأنه مجموعة من الأنشطة التي تمكن المنظمة من الحصول على الأفراد المؤهلين واختيار الأكفأ منهم لشغل الوظائف المتاحة، بينما عرّفه الخطيب (2025، ص. 58) بأنه "عملية انتقاء الأفراد المناسبين وفقاً لمؤهلات ومعايير محددة مسبقاً. وتُظهر هذه التعريفات أن جوهر الاختيار والتعيين يتمثل في ضمان المواءمة بين احتياجات المنظمة وخصائص العاملين بما يدعم الكفاءة التنظيمية واستدامة الأداء".

وتسعى عملية الاختيار والتعيين إلى بناء قوة عمل مؤهلة وقادرة على تحقيق متطلبات العمل بكفاءة، وتعزيز الاستقرار الوظيفي، والحد من المشكلات الناتجة عن سوء الاختيار (الخطيب، 2025، ص. 58). ولتحقيق ذلك، ينبغي أن تستند سياسات الاختيار إلى مبادئ الجدارة والاستحقاق والشفافية، مع توفير معلومات واضحة عن الوظائف وفرص التطور الوظيفي، بما يساعد المنظمة على استقطاب الكفاءات المناسبة والمحافظة عليها (العريقي، 2014، ص. 45). كما تتمر العملية بعدد من المراحل المتتابعة تشمل استقبال الطلبات، وفرز المرشحين، وإجراء المقابلات والاختبارات، والفحص الطبي، ثم التعيين والمتابعة خلال فترة التجربة (الخطيب، 2025؛ عبد النبي ويوسف، 2023).

وفي قطاع المستشفيات الخاصة، تزداد أهمية الاختيار والتعيين نظراً لاعتماد الخدمات الصحية على كفاءات مهنية متخصصة قادرة على العمل في بيئات تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. ولذلك فإن نجاح المستشفيات في استقطاب وتعيين الكفاءات المناسبة يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية ودعم جهود التغيير التنظيمي، بينما قد يؤدي القصور في هذه العملية إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية وصعوبة التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية (الخطيب، 2025، ص. 58). وفي هذه الدراسة تم قياس هذا البعد من خلال مؤشرات تركز على وضوح وموضوعية سياسات الاختيار، والبحث المستمر عن الكفاءات، ومواءمة التعيين لاحتياجات الأقسام، ووضوح متطلبات الوظائف، والالتزام بمبادئ العدالة والشفافية في التوظيف.

ثالثاً: التعويضات والحوافز (Compensation and Incentives):

تُعد التعويضات والحوافز من الممارسات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، إذ تمثل المقابل الذي يحصل عليه الموظف نظير مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، كما تؤدي دوراً مهماً في جذب الكفاءات والمحافظة عليها وتحفيزها. وتؤكد الأدبيات

أن فعالية نظام التعويضات تعتمد على مدى اتساقه مع الأهداف التنظيمية وقدرته على توجيه سلوك العاملين نحو الأداء المطلوب وتعزيز التزامهم التنظيمي (Armstrong & Taylor, 2020).

وقد عرّف Armstrong and Taylor (2020) التعويضات والحوافز بأنها جميع أشكال المكافآت المادية وغير المادية التي يحصل عليها الموظفون مقابل أدائهم، والتي يمكن توظيفها استراتيجيًا لتعزيز السلوكيات الداعمة للتغيير التنظيمي. كما يرى Dessler (2020) أنها تشمل مختلف أشكال العوائد المباشرة وغير المباشرة التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله، بما في ذلك الأجور والرواتب والمكافآت والمزايا الوظيفية. وفي السياق نفسه، أشار البياتي (2025) إلى أنها تمثل إجمالي المكافآت التي تُمنح للعاملين بهدف تحفيزهم وتعزيز التوافق بين أهداف المنظمة واحتياجاتهم.

وتتمثل الأهمية الرئيسية للتعويضات والحوافز في دورها في تحسين الأداء والإنتاجية، واستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، فضلاً عن تشجيع العاملين على بذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف المؤسسية (عقلان، 2019، ص. 15). وتشمل هذه الممارسة التعويضات المباشرة كالأجور والرواتب والمكافآت، والتعويضات غير المباشرة كالتأمين الصحي والإجازات والمزايا المختلفة، إضافة إلى الحوافز المرتبطة بالأداء مثل العلاوات والترقيات وشهادات التقدير (العريقي، 2014، ص. 154).

وتكتسب التعويضات والحوافز أهمية خاصة في المستشفيات الخاصة؛ نظراً لدورها في استقطاب الكوادر الطبية والإدارية المتميزة والمحافظة عليها في ظل المنافسة المتزايدة بين المؤسسات الصحية. كما تسهم الأنظمة العادلة والمرنة في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودعم التغيير التنظيمي من خلال تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم وتبني السلوكيات التي تتوافق مع أهداف المستشفى وتوجهاته المستقبلية. وقد تم قياس هذا البعد في الدراسة الحالية من خلال مؤشرات تتعلق بفعالية نظام الحوافز، وتشجيع الإبداع والتميز، ومدى مساهمة التعويضات في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، وارتباطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمستشفى.

رابعاً: التدريب والتطوير (Training and Development):

يُعد التدريب والتطوير من أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، إذ يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة ومواكبة المتغيرات المهنية والتكنولوجية. وتزداد أهمية هذه الممارسة في المستشفيات نظراً لاعتماد الخدمات الصحية على كفاءات بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع التطورات الطبية والتقنية المتسارعة (نصيرات، 2015). وقد عرّف Shakeel and Lodhi (2015) التدريب بأنه "عملية منهجية ومستمرة تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لتحسين أدائهم" (ص. 11)، بينما أشارت الشرباتي (2017، ص. 27) إلى أنه "نشاط يهدف إلى تنمية قدرات العاملين وإبقائهم على اطلاع بأحدث التطورات في مجالات عملهم". في حين أكد الخطيب (2025، ص. 13) أن التدريب يمثل "عملية منظمة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية وتنتهي بتقييم نتائج البرامج التدريبية وقياس أثرها على الأداء".

وتتبع أهمية التدريب والتطوير من دوره في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الأداء وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فضلاً عن إسهامه في تقليل الأخطاء وتحسين الإنتاجية ودعم التطوير المهني المستمر. كما يُنظر إليه باعتباره أحد الأدوات الرئيسية لدعم التغيير التنظيمي من خلال تعزيز جاهزية العاملين وتخفيف مقاومة التغيير وتمكينهم من تبني أساليب العمل الجديدة (الغامدي، 2018؛ الخطيب، 2025، ص. 58).

وتشمل العملية التدريبية أربع مراحل رئيسية هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها، ثم تقييم نتائجها وقياس أثرها على الأداء (سمحان، 2015؛ قادري وبوجدار، 2021، ص. 31). وفي هذه الدراسة تم قياس هذا البعد من خلال مؤشرات تتعلق بمدى توفير المستشفى برامج تدريبية ملائمة لطبيعة العمل، وتدريب العاملين على التقنيات الحديثة، وربط البرامج التدريبية باحتياجات الأداء الفعلية، ودورها في تحسين مهارات الموظفين ودعم جهود التغيير التنظيمي.

خامساً: تقييم الأداء (Performance Appraisal):

يُعد تقييم الأداء من أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية أهميةً لارتباطه المباشر بتحسين الأداء الفردي والتنظيمي ودعم القرارات الإدارية. وقد عرّفه أبو بكر (2004، ص. 207) بأنه "عملية إدارية تهدف إلى قياس كفاءة الموظفين في أداء

مسؤولياتهم الوظيفية"، كما عرّفه اللبدي (2015، ص. 17) بأنه "نظام يهدف إلى تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة والفرد معاً".

ومع تطور الفكر الإداري، اتجه مفهوم تقييم الأداء نحو البعد الاستراتيجي؛ إذ أشار Dessler (2020) إلى أنه أداة لقياس الأداء وربطه بالأهداف التنظيمية والسلوكيات الداعمة للتغيير. كما أوضح بن تلمساني (2024، ص. 121) أنه "عملية منهجية لقياس وتحليل سلوك الموظفين ونتائج أعمالهم وفق معايير كمية ونوعية"، ويرى الخطيب (2025، ص. 10) أن تقييم الأداء "عملية متكاملة تشمل جمع بيانات الأداء وتحليلها ومقارنتها بالمعايير المعتمدة وصولاً إلى إعداد خطط تطويرية لتحسين الأداء".

وتنبع أهمية تقييم الأداء من كونه يوفر معلومات دقيقة عن مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف، ويسهم في دعم قرارات الترقية والتدريب والحوافز، فضلاً عن دوره في تعزيز كفاءة التخطيط للموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي بصورة مستمرة (خديف، 2025، ص. 55؛ بن تلمساني، 2024، ص. 122؛ الرجوي، 2025، ص. 168). كما يُعد أداة محورية لدعم إدارة التغيير التنظيمي من خلال قياس مدى استجابة الموظفين للتغييرات الجديدة وتحديد الاحتياجات التطويرية اللازمة لنجاحها (Dessler, 2020).

وتكتسب هذه الممارسة أهمية خاصة في المستشفيات الخاصة نظراً لارتباطها المباشر بجودة الخدمات الصحية وكفاءة الكوادر البشرية. وعليه، اعتمدت الدراسة الحالية قياس تقييم الأداء من خلال مؤشرات تركز على وضوح وعدالة معايير التقييم، وإبلاغ الموظفين بنتائج التقييم بشفافية، والاستفادة من نتائجه في تحديد الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات الإدارية، إضافة إلى استخدامه كأساس موضوعي لمنح المكافآت والحوافز وتحسين الأداء الوظيفي.

إدارة التغيير التنظيمي

مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

تطور مفهوم إدارة التغيير التنظيمي بالتوازي مع تطور الفكر الإداري وانتقال المنظمات من النظم التقليدية إلى بيئات عمل أكثر ديناميكية وتعقيداً. ففي المراحل المبكرة ارتبط التغيير بمعالجة المشكلات التنظيمية وتحسين الأداء، ثم توسع ليشمل إعادة تشكيل الهياكل والثقافات التنظيمية والأنظمة التشغيلية بما يتوافق مع المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. ومع تزايد حدة المنافسة وتسارع التحول الرقمي، أصبحت إدارة التغيير وظيفة استراتيجية تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة المؤسسية (Kotter, 2011؛ العسكري والحيالي، 2015؛ الكردي، 2016).

وقد تناولت الأدبيات مفهوم إدارة التغيير التنظيمي من زوايا متعددة. فقد عرّفها العسكري والحيالي (2015) بأنها "القدرة على إحداث تحول في واقع يعاني من مشكلات تعيقه عن التطور بغية تحسينه والمضي به نحو تحقيق أهدافه المستقبلية" (ص. 28)، وهو تعريف يركز على البعد التطويري للتغيير. بينما نظر إليها الكسواني (2016) باعتباره "استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمة لتستطيع التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية" (ص. 281)، بما يبرز البعد السلوكي والثقافي للتغيير. ومن المنظور الإداري الاستراتيجي، يرى Kotter (2011) أن إدارة التغيير التنظيمي هي: عملية مخططة تهدف إلى تمكين الأفراد من تبني أساليب جديدة في التفكير والعمل. كما اتجهت تعريفات أكثر حداثة إلى التركيز على البعد الشمولي لإدارة التغيير؛ إذ عرّفها حسين والقواسمه (2020) بأنها "مجموعة من الطرق والعمليات والأنشطة المتعلقة باستخدام المنظم للمعرفة والأدوات والموارد الخاصة بالتغيير بما يضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجياتها" (ص. 78)، بينما وصفها راجح (2022) بأنها "التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة وتقوية إمكانيات مواجهة المشكلات التي تواجهها" (ص. 54). وتكشف هذه التعريفات عن توافق عام حول أن إدارة التغيير ليست حدثاً مؤقتاً، بل عملية استراتيجية مستمرة تتضمن إعادة توجيه الموارد والهياكل والثقافة والتقنيات لتحقيق التكيف والفعالية التنظيمية.

وانطلاقاً من التحليل السابق، يتضح أن إدارة التغيير التنظيمي تمثل إطاراً إدارياً متكاملًا يربط بين الجوانب الهيكلية والتكنولوجية والثقافية للمنظمة، ويهدف إلى إدارة الانتقال المخطط من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف بأقل قدر من المقاومة وأعلى مستوى من الفاعلية. وبناءً على ذلك، يُعرّف الباحثان إدارة التغيير التنظيمي بأنها: عملية استراتيجية مخططة

تهدف إلى إحداث تحول إيجابي في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية، بما يمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

أهمية إدارة التغيير التنظيمي:

تتبع أهمية التغيير التنظيمي من دورها في مساعدة المستشفيات على التكيف مع البيئة المتغيرة، وتحقيق الاستدامة التنظيمية. وتزداد هذه الأهمية في المستشفيات الخاصة، التي تواجه تحديات متعددة تتعلق بجودة الخدمة، والتنافسية، والموارد المحدودة.

ومن خلال الاطلاع على دراسات كل من (بشير، 2023؛ عامر وقنديل، 2010، ص.275؛ الكلالدة، 2010، ص.112؛ هلال وزواوي، 2023، ص.35)، يمكن تلخيص أهمية التغيير التنظيمي في الآتي:

1. تحسين الأداء المؤسسي: من خلال تطوير العمليات والإجراءات ورفع كفاءة الموظفين.
2. تعزيز القدرة التنافسية: عبر مواكبة التطورات الطبية والتكنولوجية.
3. تحقيق رضا المستفيدين: من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
4. تقليل مقاومة الموظفين: عبر إشراكهم في عملية التغيير وشرح أهدافه بوضوح.
5. ضمان الاستقرار التنظيمي: من خلال التخطيط المسبق للتغيير وتوقع آثاره.
6. المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور: حيث تكمن أهمية التغيير في التجديد والحيوية، وتظهر روح التقدم والتطور والمقترحات الجديدة، حيث تختفي السلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنجاز.
7. غرس روح الإبداع والتنمية بين الأفراد: فالتغيير دائماً يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين، منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب، ومنهم ما يتعامل بالمقاومة؛ لأن التغيير يطلق كماً هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان المراكز، وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.
8. الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء: من الأسباب التي تدفع الإدارات إلى إحداث تطوير، وتغيير في أجزائها، وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في مستويات الإدارة، وفي الأسلوب الذي تفكر به في حل مشاكلها.
9. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تقجير المطالب وإثارة الرغبات، وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات.

أبعاد إدارة التغيير التنظيمي:

يُنظر إلى إدارة التغيير التنظيمي بوصفها عملية مخططة تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات وتحسين فعاليتها من خلال تطوير مكوناتها التنظيمية الأساسية. وقد أكدت الأدبيات أن نجاح التغيير يعتمد بصورة رئيسة على التوافق بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا باعتبارها المراكز الجوهرية لأي تحول تنظيمي مستدام (Kotter, 2011). وعليه، اعتمدت الدراسة الحالية هذه الأبعاد الثلاثة لقياس إدارة التغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة اليمنية (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا). ويمكن تناول كل بعد منها على النحو الآتي:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

تُعد الثقافة التنظيمية من أكثر العوامل تأثيراً في نجاح التغيير التنظيمي واستدامته، إذ تمثل الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجه تصرفات العاملين ويؤثر في أنماط التفكير واتخاذ القرار داخل المنظمة. وقد عرّفها اليوم (2020، ص. 6) بأنها "مجموعة من العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والأعراف والطقوس غير المكتوبة التي يشترك فيها كل أعضاء المنظمة"، بينما يرى حجازي (2025) أنها مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تؤثر في طريقة عمل الأفراد وتفاعلهم، وتسهم في دعم التكيف مع الأهداف والتوجهات الجديدة. وتعكس هذه التعريفات أن الثقافة التنظيمية تمثل البيئة الفكرية والسلوكية التي تحدد مدى تقبل العاملين للتغيير واستجابتهم له.

وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها العامل الحاكم لسلوك الموظفين وتفاعلاتهم داخل المنظمة، كما أنها تسهم في بناء بيئة عمل داعمة للتعاون والابتكار والتعلم المستمر. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح التغيير التنظيمي يرتبط بقدرة المنظمة على تطوير ثقافة مرنة تدعم التكيف مع المتغيرات وتعزز الانفتاح على الأفكار الجديدة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة (Cameron & Quinn, 2023, p. 104).

كما تسهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عدد من الأهداف التنظيمية المهمة، من أبرزها تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، وتحقيق التكامل والتناغم بين مختلف مكوناتها، وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الرسالة والأهداف الاستراتيجية، فضلاً عن دعم القدرة التنافسية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي (ميرة، 2022، ص. 55). لذلك تُعد الثقافة التنظيمية أحد المرتكزات الأساسية التي تستند إليها برامج التغيير التنظيمي الناجحة.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية بوصفها إطاراً مرجعياً يوجه سلوك العاملين ويسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتكامل وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة الحالية قياس هذا البعد من خلال مؤشرات تركز على تقبل الموظفين للتغيير، ودعم الابتكار والأساليب الحديثة في العمل، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، وإشراك العاملين في عمليات التغيير، ومدى إسهام القيم التنظيمية السائدة في إنجاح جهود التغيير التنظيمي.

ثانياً: الهيكل التنظيمي:

يُعد الهيكل التنظيمي أحد الأبعاد الرئيسية لإدارة التغيير التنظيمي، إذ يمثل الإطار الذي يحدد توزيع المهام والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية وآليات الاتصال داخل المنظمة. وقد أوضح البعداني (2015) أن الهيكل التنظيمي هو البناء الذي يبين الوحدات التنظيمية المختلفة وخطوط السلطة والمسؤولية وشبكات الاتصال وتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية. كما يشمل التغيير الهيكلي إعادة توزيع الاختصاصات، أو دمج الوحدات واستحداثها، أو تعديل مستويات السلطة والإشراف بما يتوافق مع متطلبات التطوير التنظيمي (محمد وآخرون، 2022).

وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي في كونه الأداة التي تُمكن المنظمة من تنفيذ التغيير بكفاءة، حيث إن الهياكل الجامدة والمركزية غالباً ما تشكل عائقاً أمام التغيير وتزيد من مقاومته، في حين تسهم الهياكل المرنة واللامركزية في تسريع اتخاذ القرار وتحسين الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية. وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن إعادة الهيكلة التنظيمية تمثل أحد أهم مداخل تحسين الكفاءة التنظيمية وتعزيز الاتصال الداخلي ودعم تنفيذ برامج التغيير (الطميرة، 2024).

وتتميز الهياكل التنظيمية الداعمة للتغيير بمجموعة من الخصائص، أبرزها: "المرونة التنظيمية، وفعالية الاتصالات، وتشجيع العمل الجماعي، وتمكين العاملين، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية. كما تسهم فرق العمل الذاتية، والانسحاب الفعال للمعلومات، وتصميم الوظائف بصورة تمنح العاملين مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية، في رفع قدرة المنظمة على التكيف والابتكار وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي" (ميرة، 2023، ص. 63).

كما تفرض العديد من العوامل ضرورة إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي، من أهمها ظهور قصور في تصميم الهيكل القائم، أو تغير أهداف المنظمة واستراتيجياتها، أو إدخال تقنيات وأساليب عمل جديدة، أو حدوث تغيرات اقتصادية وتشريعية تؤثر في بيئة العمل. وتستدعي هذه المتغيرات إعادة النظر في توزيع السلطات والاختصاصات والعلاقات التنظيمية بما يضمن الحفاظ على كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (راجح، 2022، ص. 37).

وفي الدراسة الحالية تم قياس بُعد الهيكل التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى مرونة الهيكل التنظيمي وقدرته على مواكبة التغيير، ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وسرعة تدفق المعلومات والاتصالات بين الوحدات التنظيمية، ومدى دعمه للتنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة بما يسهم في تعزيز فاعلية التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الخاصة.

ثالثاً: التكنولوجيا:

تُعد التكنولوجيا أحد الأبعاد الجوهرية في إدارة التغيير التنظيمي، نظراً لدورها في تطوير أساليب العمل وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. فمع تسارع التطورات التقنية أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني التقنيات الحديثة ونظم المعلومات المتطورة لضمان

استمرارية الأداء وتحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز قدرتها على المنافسة. كما أن التكنولوجيا لا تقتصر على توفير الأدوات التقنية، بل تسهم في إعادة تصميم العمليات الإدارية والخدمات بما يواكب متطلبات التغيير والتطوير المستمر.

وقد عرّف حداد وسيد (2015) التغيير التكنولوجي بأنه تغيير في الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة واستبدالها بإمكانات أكثر كفاءة وفاعلية لتحسين الأداء، بينما وصفه محمد وآخرون (2022) بأنه عملية تحديث تقني واقتناء للتكنولوجيا المعاصرة ونظم معالجة المعلومات واستخدام وسائل وأساليب عمل جديدة. كما يرى الشهراني وآخرون (2025) أنه إدخال التقنيات والأساليب التكنولوجية الحديثة وتطوير الأجهزة والمعدات المستخدمة بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء. وتؤكد هذه التعريفات أن التغيير التكنولوجي يمثل عملية تطوير مستمرة تستهدف رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

وتبرز أهمية التكنولوجيا في كونها المحرك الرئيس للتغيير التنظيمي، إذ تسهم في رفع كفاءة العمليات، وتسريع تدفق المعلومات، ودعم اتخاذ القرارات، وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة. كما تساعد في تقليل مقاومة التغيير من خلال توفير أدوات تدريب وتواصل فعالة، وتمكين العاملين من التكيف مع أساليب العمل الجديدة، الأمر الذي يجعلها عاملاً أساسياً في نجاح برامج التغيير التنظيمي وتحقيق أهدافها. وتتميز التكنولوجيا بمجموعة من الخصائص التي تعزز دورها في التغيير التنظيمي، من أبرزها السرعة في إنجاز الأعمال، وتقليص قيود الزمان والمكان، وانخفاض التكلفة النسبية لمعالجة المعلومات، ودعم الذكاء الاصطناعي، وتعزيز شبكات الاتصال والتفاعل بين العاملين، إضافة إلى المرونة واللامركزية التي تتيح سرعة الوصول إلى المعلومات وتبادلها، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات (ميرة، 2022، ص. 66).

وفي الدراسة الحالية تم قياس بُعد التغيير التكنولوجي من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى اعتماد المستشفى على التقنيات الحديثة في دعم التغيير التنظيمي، وتحديث الأنظمة التكنولوجية بصورة مستمرة، وإسهام التكنولوجيا في تحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات الصحية، وتوفير التدريب اللازم للعاملين لمواكبة التطورات التقنية، إضافة إلى دورها في تبسيط الإجراءات وتقليل الروتين الإداري.

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد المرتكزات الأساسية لنجاح إدارة التغيير التنظيمي، إذ لم يعد التغيير يُنظر إليه بوصفه عملية فنية أو هيكلية فقط، بل عملية إنسانية تعتمد بدرجة كبيرة على استجابة العاملين وقبولهم للتحويلات التنظيمية. وفي هذا السياق، تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً في توجيه سلوكيات الموظفين وتقليل مقاومة التغيير وتعزيز جاهزيتهم للتكيف مع المتغيرات التنظيمية (ربحي، 2015، ص. 97). كما يؤكد نموذج أولريش (Ulrich, 2017) أن إدارة الموارد البشرية أصبحت شريكاً استراتيجياً ووكيلاً للتغيير، من خلال مساهمتها في تخطيط وتنفيذ ومتابعة برامج التحول التنظيمي.

وتبدأ مساهمة الموارد البشرية في إدارة التغيير من خلال تخطيط الموارد البشرية، الذي يضمن توفير الكفاءات والمهارات المطلوبة للتعامل مع متطلبات التغيير المستقبلية، ويساعد على اكتشاف الفجوات المهارية وتحديد الاحتياجات التطويرية بما يعزز جاهزية المنظمة للتحول التنظيمي (محمد، 2015، ص. 189). كما تسهم ممارسات الاختيار والتعيين في استقطاب أفراد يمتلكون المرونة والقدرة على التعلم والتكيف، مع التركيز على التوافق الثقافي والمهارات المرتبطة بالابتكار والعمل الجماعي وحل المشكلات، الأمر الذي يدعم نجاح التغيير ويقلل من معوقات تطبيقه (عقبة وخالد، 2024، ص. 46).

ويُعد التدريب والتطوير من أكثر ممارسات الموارد البشرية ارتباطاً بإدارة التغيير، لكونه يسهم في سد الفجوات المعرفية والمهارية الناتجة عن تطبيق الأنظمة والتقنيات الجديدة، كما يعزز ثقة العاملين بقدراتهم ويزيد من استعدادهم لتبني أساليب العمل المستحدثة (محمد، 2015، ص. 191). وفي الوقت نفسه، يعمل تقييم الأداء على مواءمة أهداف الموظفين مع أهداف التغيير من خلال إدراج مؤشرات مرتبطة بالسلوكيات الداعمة للتحول التنظيمي، مما يساعد على متابعة التقدم وتصحيح الانحرافات وترسيخ الممارسات الجديدة داخل الثقافة التنظيمية (بن تلمساني، 2024، ص. 118).

أما التعويضات والحوافز فتُعد من أكثر الأدوات تأثيراً في توجيه السلوك التنظيمي وتعزيز الالتزام بالتغيير، حيث يسهم ربط المكافآت والحوافز بمستوى المشاركة في تنفيذ التغيير وتحقيق أهدافه في تحفيز العاملين على تبني السلوكيات الجديدة وتقليل

مقاومة التحول التنظيمي (Phillips & Klein, 2022؛ محمد، 2015، ص. 192). كما تساعد أنظمة الحوافز العادلة على المحافظة على الكفاءات وتعزيز الشعور بالإنصاف والدعم خلال المراحل الانتقالية (الشناوي، 2010، ص. 215؛ العزاوي، 2014، ص. 174).

واستناداً إلى ما سبق، يمكن الاستنتاج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل الآلية التنظيمية الأكثر تأثيراً في نجاح إدارة التغيير التنظيمي؛ فهي تسهم في إعداد الموارد البشرية المؤهلة، واستقطاب الكفاءات القادرة على التكيف، وتطوير المهارات اللازمة للتحول، وترسيخ السلوكيات الداعمة للتغيير من خلال التقييم والتحفيز. وعليه، فإن فاعلية التغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة وتكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية، باعتبارها المحرك الرئيس الذي يحول أهداف التغيير من خطط واستراتيجيات إلى واقع تنظيمي مستدام.

الدراسات السابقة

يمكن استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة وأبعادهما، مرتبة بحسب الدراسات التي تناولت المتغير المستقل، ثم التابع، ثم الدراسات التي جمعت بين المتغير، وكذلك مرتبة من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

1. **دراسة الطاهر وآخرون (2025):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات الصحية في القطاع الصحي الليبي، دراسة تطبيقية على مستشفى ودان العام في ليبيا. وأظهرت النتائج وجود أثر محدود لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات الصحية في القطاع الصحي الليبي.
2. **دراسة الخطيب (2025):** هدفت الدراسة إلى استعراض وتقييم مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني الأهلي في فلسطين، باتباع المنهجين الكمي والنوعي. وأظهرت النتائج تحسناً نسبياً في ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني الأهلي.
3. **دراسة خديف (2024):** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور سياسات إدارة الموارد البشرية في جودة الأداء بالتطبيق على قطاع التنظيم وحسابات الحوكمة بوزارة المالية في الجمهورية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور لسياسات إدارة الموارد البشرية في جودة الأداء على قطاع التنظيم وحسابات الحوكمة بوزارة المالية في الجمهورية اليمنية.
4. **دراسة الدريب (2024):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء رؤية اليمن 2030م من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين في كليات التربية بالجامعات اليمنية. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء رؤية اليمن 2030 م جاء بدرجة ضعيفة.
5. **دراسة الأعمم (2022):** هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بالتطبيق على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في مستشفى الأمل العربي بمحافظة الحديدة – اليمن، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر جوهري ذي دلالة معنوية إيجابية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ببعديها (استراتيجية التعيين، استراتيجية الحوكمة) في الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وعدم وجود أثر جوهري ذي دلالة معنوية إيجابية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ببعديها (استراتيجية التدريب، استراتيجية التحفيز) في الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.
6. **دراسة عبد النبي ويوسف (2022):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى العلاقة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العمومية الاستشفائية في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
7. **دراسة Mutua et al. (2017):** هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في القطاع الصحي في مقاطعة ماشاكوس بكينيا. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد (الاستقطاب والاختيار، والتطوير والتدريب، والعوائد والتعويضات) تؤثر على أداء الموظفين في القطاع الصحي في مقاطعة ماشاكوس بكينيا.

8. **دراسة عशल وثابت (2025):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي في إدارة الأزمات في المؤسسة العامة للكهرباء- عدن – اليمن. وأظهرت النتائج أن إدارة التغيير التنظيمي تؤثر في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.
9. **دراسة راجح (2022):** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود علاقة بين إدارة التغيير وتطوير الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة يمن موبايل في اليمن. وأظهرت الدراسة إلى وجود علاقة بين إدارة التغيير وتطوير الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة يمن موبايل.
10. **دراسة الشهراني وآخرون (2025):** هدفت الدراسة إلى تحديد دور التغيير المؤسسي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفى المدني بخميس مشيط في السعودية. وأظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً قوياً بين التغيير المؤسسي على جودة الخدمات الصحية حيث تفوق البعد التكنولوجي، يليه البعد التنظيمي. وكشفت الدراسة عن وجود تحديات تتعلق بمقاومة التغيير وضعف البنية التحتية التكنولوجية.
11. **دراسة الجهني وجعفري (2024):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التغيير التنظيمي، والتعرف على درجة الحياة الوظيفية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة المدينة المنورة في السعودية. وأظهرت النتائج أن التغيير الهيكلي يتوفر لدى الوزارة بدرجة عالية، وأن غالبية الموظفين المشاركين في الدراسة يعتقدون أن التغيير التكنولوجي يتوفر في الوزارة بدرجة عالية.
12. **دراسة Kimhi et al. (2019):** هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي في شركات التصنيع بنيجيريا. وأظهرت النتائج أن إدارة التغيير لهما تأثير إيجابي كبير على الأداء المؤسسي، مما يبرز أهمية الاستثمار في التحول الرقمي لتعزيز الكفاءة.
13. **دراسة Wanza & Nkuraru (2016):** هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة الدوريت في كينيا. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير لإدارة التغيير على أداء الموظفين في الجامعة محل الدراسة.
14. **دراسة Kansal & Singh (2016):** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة ماروتي سوزوكي في اليابان. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظف في الشركة محل الدراسة.
15. **دراسة حجازي (2025):** هدفت الدراسة إلى تعرف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن تخطيط الموارد البشرية، وكذلك الاختيار والتعيين لا تؤثر في إحداث التغيير الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، في حين أن كلاً من تقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والرواتب والتعويضات، والحفاظ على الموارد البشرية تؤثر في إحداث التغيير الاستراتيجي.
16. **دراسة ميرة (2022):** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود أثر لإستراتيجيات الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في شركة الزاوية لتكرير النفط في ليبيا. توصلت الدراسة إلى وجود أثر لإستراتيجيات الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في شركة الزاوية لتكرير النفط.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن هناك اهتماماً متزايداً بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين مخرجات المنظمات المختلفة، ولا سيما في القطاع الصحي. فقد تناولت مجموعة من الدراسات ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها متغيراً مستقلاً وتأثيرها في متغيرات تنظيمية مختلفة، مثل جودة الخدمات الصحية (الطاهر وآخرون، 2025)، وجودة الأداء (خديف، 2024)، والأداء الوظيفي (Mutua et al., 2017؛ الأعجم، 2022)، والتميز المؤسسي (عبد النبي وبوسف، 2022). كما تناولت دراسات أخرى موضوع إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بمتغيرات تنظيمية متنوعة، مثل إدارة الأزمات (عशल وثابت، 2025)، وتطوير الأداء الوظيفي (راجح، 2022)، وجودة الخدمات الصحية (الشهراني وآخرون، 2025)، والأداء التنظيمي (Kimhi et al., 2019)، وأداء الموظفين (Kansal & Singh, 2016; Wanza & Nkuraru, 2016).

(Nkuraru, 2016)؛ وتتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في اهتمامها بالعنصر البشري باعتباره المحرك الرئيس للتطوير والتحسين التنظيمي، وفي اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية.

ومن حيث النتائج، أجمعت غالبية الدراسات السابقة على وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي أو الوظيفي وتحقيق المخرجات التنظيمية المستهدفة، كما أكدت العديد من الدراسات وجود دور جوهري لإدارة التغيير التنظيمي في تعزيز الأداء وتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة المنظمات. وفي السياق ذاته، أشارت دراسات فقط، هما: دراسة ميرة (2022) ودراسة حجازي (2025) إلى وجود علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي أو التغيير الاستراتيجي، وهو ما ينسجم مع التوجه النظري الذي تنطلق منه الدراسة الحالية في تفسير دور ممارسات الموارد البشرية في دعم التغيير التنظيمي وإنجاحه.

وعلى الرغم من هذا التشابه، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدد من الجوانب المهمة. فمن حيث البيئة التطبيقية، تركز الدراسة الحالية على المستشفيات الخاصة في الجمهورية اليمنية، وهي بيئة تنظيمية تواجه تحديات استثنائية ناتجة عن التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية، الأمر الذي يجعل إدارة التغيير التنظيمي أكثر أهمية وحساسية مقارنة بالقطاعات الأخرى التي تناولتها الدراسات السابقة. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء أو الجودة أو التميز المؤسسي، بينما تناولت دراسات أخرى إدارة التغيير التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً مؤثراً في متغيرات أخرى، في حين تركز الدراسة الحالية بصورة مباشرة على قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي ذاتها، وهو توجه بحثي ما يزال محدود التداول، خاصة في البيئة العربية واليمنية.

وتتميز الدراسة الحالية كذلك بتبنيها إطاراً متكاملًا لممارسات إدارة الموارد البشرية يتمثل في: تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء، وربطها بأبعاد إدارة التغيير التنظيمي المتمثلة في: الثقافة التنظيمية، والهيكلة التنظيمية، والتكنولوجيا. كما أنها تجمع بين متغيرين يحظيان بأهمية استراتيجية متزايدة في المؤسسات الصحية، الأمر الذي يمنحها قدرة أكبر على تفسير كيفية مساهمة الممارسات البشرية في تعزيز جاهزية المستشفيات للتغيير وتحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

وبناءً على ما سبق، تستفيد الدراسة الحالية من الأسس النظرية والنتائج التطبيقية التي توصلت إليها الدراسات السابقة، إلا أنها تسعى إلى سد فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي داخل المستشفيات الخاصة في الجمهورية اليمنية. ومن ثم، فإنها تقدم إضافة علمية وعملية من خلال بناء نموذج تفسيري يربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد إدارة التغيير التنظيمي في قطاع صحي يُعد من أكثر القطاعات حاجة إلى التطوير والتكيف المستمر مع المتغيرات المعاصرة.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الأهداف البحثية التي تسعى إلى وصف مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومستوى إدارة التغيير التنظيمي، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما. وقد تم توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والتحقق من الفرضيات.

مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين والطبيين العاملين في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة والأقدر على تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي. ونظراً لكبر حجم المجتمع وعدم تجانسه، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أكبر أربع مستشفيات خاصة في أمانة العاصمة من حيث السعة السريرية وعدد العاملين، ليلبلغ المجتمع الفعلي للدراسة (2908) موظفاً.

وتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على جدول (Krejcie and Morgan (1970)، حيث بلغ حجم العينة المطلوب (341) مفردة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وقد وُزعت الاستبانات بصورة تناسبية على المستشفيات محل الدراسة، واستُرجع منها (335) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (98%)، وهي نسبة مرتفعة تعزز موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لقدرتها على الحصول على معلومات دقيقة ومنهجية من أفراد العينة حول متغيرات الدراسة. وقد تم تصميم الاستبانة وفقاً للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، بهدف ضمان توافق الأسئلة مع المفاهيم النظرية للمتغيرات، وتحويلها إلى مؤشرات قابلة للقياس الإحصائي. والجدول رقم (1) يوضح توزيع فقرات الدراسة على متغيري الدراسة وأبعادهما، كما يوضح الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في صياغة الفقرات.

جدول (1): توزيع فقرات أداة الدراسة ومصادرها

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الدراسات التي تم الاعتماد عليها في صياغة الفقرات
ممارسات إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	5	(Mutua et al., 2017؛ الطاهر وآخرون، 2025؛ الخطيب، 2025؛ خديف، 2024؛ الدريب، 2024؛ الأعم، 2022؛ عبد النبي ويوسف، 2022؛ حجازي، 2025؛ ميرة، 2022).
	الاختيار والتعيين	5	
	التدريب والتطوير	5	
	التعويضات والتحفيز	5	
	بُعد تقييم الأداء	5	
	الإجمالي	25	
إدارة التغيير التنظيمي	الثقافة التنظيمية	5	(Kansal & Singh, 2016; Kimhi et al., 2019; Wanza & Nkuraru, 2016؛ عشال وثابت، 2025؛ راجح، 2022؛ الشهراني وآخرون، 2025؛ الجهني وجعفري، 2024؛ حجازي، 2025؛ ميرة، 2022)
	الهيكل التنظيمي	5	
	التكنولوجيا	5	
	الإجمالي	15	
إجمالي فقرات الاستبانة		40	

وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث خصصت الدرجات للخيارات كالآتي: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) على التوالي.

صدق أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال مراجعتها أولاً بشكل مبدئي من قبل الباحثين للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، وللتأكد من توافقها مع الأهداف النظرية للدراسة. كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات الإدارة والقطاع الصحي والإحصاء، للتأكد من أن كل فقرة من فقرات الاستبانة تبدو منطقية وذات صلة بالمتغيرات المقاسة، وأن صياغة الأسئلة واضحة وخالية من الغموض أو التكرار.

2. صدق المحتوى:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى للتأكد من أن الاستبانة تغطي جميع الأبعاد النظرية للمتغيرات المستقلة والتابعة بشكل شامل ومتوازن. وشمل ذلك تقييم شمولية البنود للتأكد من تمثيل كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي بعدد كافٍ من العناصر التي تقيسه بدقة، ومراجعة توافق البنود مع الأدبيات النظرية والمراجع السابقة لضمان تغطية جميع المفاهيم الأساسية للمتغيرات. كما عرضت الاستبانة على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الإدارة والمستشفيات لتقديم ملاحظاتهم حول وضوح البنود ودقتها في تمثيل كل بعد، ومدى كفاية الاستبانة لقياس المفهوم النظري بشكل كامل. وبناءً على ملاحظات الخبراء، تم إدخال تعديلات شملت إعادة صياغة بعض البنود لتصبح أكثر وضوحاً وتحديدًا، وحذف أو دمج البنود المكررة أو غير الضرورية، مما أسهم في تعزيز مصداقية الاستبانة وملاءمتها لقياس المتغيرات النظرية.

3. صدق تقارب الأبعاد مع المتغيرات الكلية:

للتحقق من صدق تقارب الأبعاد مع المتغيرات الكلية، والتأكد من أن الأبعاد تقيس المفهوم النظري نفسه بصورة متجانسة، وأنها تمثل مكونات صادقة للمتغيرات الرئيسية في الدراسة، تم استخدام أسلوب تحليل التشبعات (Factor Loadings/Dimension–Construct Loadings) لقياس قوة ارتباط الأبعاد الفرعية بالمتغيرات الكامنة التي

تنتمي إليها. وجاءت النتائج كما في الجدول (2).

جدول (2): صدق تقارب الأبعاد مع المتغيرات الكلية

المتغير	البعد	التشبع (الارتباط)
ممارسات إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	0.519
	الاختيار والتعيين	0.603
	التدريب والتطوير	0.569
	التعويضات والحوافز	0.715
	تقييم الأداء	0.682
التغيير التنظيمي	الثقافة التنظيمية	0.673
	التكنولوجيا	0.506
	الهيكل التنظيمي	0.568

تشير نتائج الجدول (2) الخاص بصدق تقارب الأبعاد مع المتغيرات الكلية إلى وجود ارتباطات إيجابية ومقبولة إحصائياً بين الأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسية التي تنتمي إليها، حيث تجاوزت جميع قيم التشبع الحد الأدنى المقبول البالغ (0.50)، مما يدل على أن الأبعاد الفرعية تعكس بصورة جيدة المتغيرات الكلية للدراسة. ففي متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية، تراوحت قيم التشبع بين (0.519–0.715)، حيث سجل بُعد التعويضات والحوافز أعلى قيمة تشبع بلغت (0.715)، يليه بُعد تقييم الأداء بقيمة (0.682)، مما يشير إلى قوة ارتباط هذين البعدين بالمتغير الكلي. كما سجل بُعد الاختيار والتعيين قيمة (0.603)، في حين جاءت قيمتا بُعدي التدريب والتطوير وتخطيط الموارد البشرية عند (0.569) و(0.519) على التوالي، وهي قيم مقبولة وتعكس مساهمة هذه الأبعاد في تكوين المتغير الكلي.

أما بالنسبة لمتغير إدارة التغيير التنظيمي، فقد تراوحت قيم التشبع بين (0.506–0.673)، حيث سجل بُعد الثقافة التنظيمية أعلى قيمة تشبع بلغت (0.673)، مما يدل على أهميته النسبية في تفسير التغيير التنظيمي، بينما سجل بُعد الهيكل التنظيمي قيمة (0.568)، وجاء بُعد التكنولوجيا بأدنى قيمة بلغت (0.506)، إلا أنها ما تزال ضمن الحدود المقبولة إحصائياً.

وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى تحقق صدق التقارب للأبعاد مع المتغيرات الكلية، مما يدل على أن الأبعاد الفرعية ترتبط بصورة منطقية ومتجانسة بالمفاهيم الرئيسية التي تنتمي إليها، وأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق البنائي، الأمر الذي يدعم صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية واختبار فرضياتها بدرجة مناسبة من الدقة والموثوقية.

4. صدق التمايز (Discriminant Validity):

بالتوازي مع التحقق من الصدق التقاربي، يأتي صدق التمايز كشرط منهجي جوهري لضمان دقة القياس وعدم تداخل المتغيرات الكامنة في الدراسة، فتحقيق صدق التمايز يعني أن فقرات المتغير (المستقل) ترتبط ببعضها بشكل أقوى بكثير من ارتباطها بفقرات المتغير (التابع). وفي إطار هذه الدراسة، مثل: العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي. والجدول (3) يوضح نتائج اختبار صدق التمايز لأبعاد أداة الدراسة.

جدول (3): صدق التمايز

الأبعاد	تخطيط الموارد البشرية	الاختيار والتعيين	التدريب والتطوير	التعويضات والحوافز	تقييم الأداء	الثقافة التنظيمية	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي
تخطيط الموارد البشرية	1							
الاختيار والتعيين	0.92	1						
التدريب والتطوير	0.74	0.71	1					
التعويضات والحوافز	0.53	0.63	0.63	1				
تقييم الأداء	0.71	0.77	0.76	0.776	1			
الثقافة التنظيمية	0.69	0.72	0.78	0.731	0.839	1		
التكنولوجيا	0.65	0.67	0.72	0.55	0.702	0.76	1	
الهيكل التنظيمي	0.65	0.64	0.7	0.642	0.76	0.81	0.761	1

تشير نتائج الجدول (3) الخاص باختبار صدق التمايز (Discriminant Validity) إلى وجود ارتباطات متفاوتة بين أبعاد الدراسة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.533) و(0.921). وتوضح النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية بين

المتغيرات، إلا أن هذه العلاقات لم تصل إلى مستوى التوافق الكامل، مما يدل على أن كل متغير يحتفظ بقدر من التميز المفاهيمي عن المتغيرات الأخرى. كما يُلاحظ أن أعلى قيمة ارتباط ظهرت بين بعدي تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين حيث بلغت (0.921)، في حين كانت أقل قيمة ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية والتعويضات والحوافز وبلغت (0.533). وتشير هذه النتائج إلى وجود ترابط منطقي بين أبعاد الدراسة بحكم انتمائها إلى المجال الإداري والتنظيمي ذاته، مع استمرار تميز كل بُعد عن غيره.

وبناء على ذلك، تؤكد هذه النتائج تحقق صدق التمايز لأبعاد الدراسة، حيث تتمتع المتغيرات بدرجة مناسبة من الاستقلالية المفاهيمية والإحصائية، مما يدل على أن كل بُعد يقيس جانباً مختلفاً من الظاهرة المدروسة دون وجود تداخل مرتفع يؤثر في دقة التحليل أو تفسير النتائج. وعليه، يمكن الاعتماد على أداة الدراسة بوصفها أداة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق البنائي، وصالحة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً في الدراسات الإدارية والسلوكية لقياس الاتساق الداخلي للفقرات. وجاءت النتائج كما في الجدول (4).

جدول (4): مقياس ثبات أداة الدراسة

المتغير	البُعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
ممارسات إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	5	0.837
	الاختيار والتعيين	5	0.859
	التدريب والتطوير	5	0.876
	التعويضات والحوافز	5	0.898
	تقييم الأداء	5	0.875
التغيير التنظيمي	الثقافة التنظيمية	5	0.872
	التكنولوجيا	5	0.856
	الهيكل التنظيمي	5	0.883

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً البالغ (0.70)، حيث تراوحت القيم بين (0.837) و(0.898)، وهي قيم مرتفعة تعكس مستوى عالياً من الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة. كما سجل بُعد "التعويضات والحوافز" أعلى قيمة ثبات بلغت (0.898)، مما يشير إلى درجة عالية جداً من تجانس الفقرات في قياس هذا البُعد، في حين سجل بُعد "تخطيط الموارد البشرية" أقل قيمة بلغت (0.837)، إلا أنها لا تزال ضمن المستويات المرتفعة والمقبولة علمياً. أما أبعاد التغيير التنظيمي فقد أظهرت أيضاً مستويات قوية من الثبات، حيث بلغت قيم ألفا كرونباخ لكل من الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي (0.872، 0.856، 0.883) على التوالي.

وبناء على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في جمع البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية.

أساليب المعالجة الإحصائية

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 28)، واعتمدت الدراسة على مجموعة من الاختبارات الإحصائية شملت اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط لقياس الصدق. كما استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات وانحرافات معيارية لوصف خصائص عينة الدراسة. بالإضافة إلى استخدام الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

لمعرفة مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة محل الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، وكانت النتائج كما في الجدول (5).

جدول (5): الإحصاء الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها

المرتبة	التقدير اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير / البعد
1	مرتفع	77.20%	0.6678	3.8585	تخطيط الموارد البشرية
3	مرتفع	75.30%	0.7445	3.7636	الاختيار والتعيين
2	مرتفع	76.80%	0.7099	3.8379	التدريب والتطوير
5	متوسط	68.60%	0.985	3.4304	التعويضات والحوافز
4	مرتفع	72.10%	0.8024	3.606	تقييم الأداء
	مرتفع	74.00%	0.6547	3.6993	متوسط ممارسات إدارة الموارد البشرية

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير (3.6993) وبأهمية نسبية بلغت (74.0%)، مما يعكس اهتمام المستشفيات بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الموظفين.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "تخطيط الموارد البشرية" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.8585) وأهمية نسبية (77.2%)، مما يدل على اهتمام المستشفيات بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية والتخطيط للقوى العاملة بصورة منظمة. وجاء بُعد "التدريب والتطوير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.8379) وأهمية نسبية (76.8%)، وهو ما يعكس اهتمام المستشفيات بتنمية مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم المهنية بما يتوافق مع متطلبات العمل والتغيرات التنظيمية. أما بُعد "الاختيار والتعيين" فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.7636) وأهمية نسبية (75.3%)، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية المناسبة للعمل في المستشفيات.

في حين جاء بُعد "تقييم الأداء" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.6060) وأهمية نسبية (72.1%)، مما يعكس وجود نظم لتقييم الأداء تساهم في متابعة أداء الموظفين وتحسين كفاءتهم الوظيفية. وفي المقابل، جاء بُعد "التعويضات والحوافز" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.4304) وأهمية نسبية (68.6%) وبتقدير لفظي "متوسط"، وهو ما قد يشير إلى حاجة المستشفيات إلى تطوير أنظمة الحوافز والتعويضات وربطها بصورة أكبر بالأداء والإنجاز بما يعزز الرضا الوظيفي والدافعية لدى الموظفين.

وبشكل عام، تعزز الدراسة هذه النتائج تعكس وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة، مع تفاوت نسبي بين الأبعاد المختلفة، الأمر الذي يشير إلى أهمية تعزيز بعض الممارسات، خصوصاً ما يتعلق بالتعويضات والحوافز، لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والأداء المؤسسي.

التحليل الوصفي للمتغير التابع: إدارة التغيير التنظيمي

لمعرفة مستوى إدارة التغيير التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (6).

جدول (6): الإحصاء الوصفي لإدارة التغيير التنظيمي وأبعاده

المرتبة	التقدير اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير / البعد
3	مرتفع	73.20%	0.7651	3.66	الثقافة التنظيمية
1	مرتفع	78.80%	0.651	3.94	التكنولوجيا
2	مرتفع	75.80%	0.6929	3.788	الهيكل التنظيمي
	مرتفع	75.90%	0.6257	3.796	متوسط إدارة التغيير التنظيمي

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن مستوى التغيير التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير (3.7958) وبأهمية نسبية بلغت (75.9%)، مما يعكس وجود توجه إيجابي لدى المستشفيات نحو تبني التغيير التنظيمي وتطوير بيئة العمل بما يتلاءم مع المتغيرات والتحديات الحديثة في القطاع الصحي.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "التكنولوجيا" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.9400) وأهمية نسبية (78.8%)، مما يدل على اهتمام المستشفيات باستخدام التقنيات الحديثة وتطوير الأنظمة التكنولوجية لدعم عمليات التغيير التنظيمي وتحسين

جودة الخدمات الصحية والإدارية. وجاء بُعد "الهيكل التنظيمي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.7875) وأهمية نسبية (75.8%)، وهو ما يعكس وجود هياكل تنظيمية تدعم الاتصال والتنسيق وتدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية المختلفة، بما يساهم في تسهيل تنفيذ التغييرات التنظيمية. أما بُعد "الثقافة التنظيمية" فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.6600) وأهمية نسبية (73.2%)، مما يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم التعاون وتقبل التغيير، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدعم لتعزيز الابتكار ومشاركة الموظفين في عمليات التغيير بصورة أكبر.

وبشكل عام، تعزو الدراسة هذه النتائج تعكس وجود مستوى مرتفع من ممارسة التغيير التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة، الأمر الذي يشير إلى اهتمام إدارات المستشفيات بتطوير بيئة العمل وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال دعم التكنولوجيا وتعزيز مرونة الهياكل التنظيمية والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

تنص الفرضية الأولى (H1) على أنه: "يوجد أثر دال إحصائيًا للممارسات إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة معنوي ($\alpha \geq 0.05$) في إدارة التغيير التنظيمي بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية". وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول (7): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المسار	R	R ²	F	Sig.	B	Beta	t	القرار
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> إدارة التغيير التنظيمي	0.821	0.674	687.84	<0.001	0.784	0.821	26.227	دال إحصائياً

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول (7) إلى وجود علاقة تنبؤية قوية ودالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء. فقد بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) 0.821، وهو قيمة مرتفعة جداً تُشير إلى ارتباط إيجابي قوي بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وقد جاء هذا المعامل دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.001، مما يعني أن احتمالية حدوث هذا الارتباط بالصدفة تقترب من الصفر.

أما فيما يخص معامل التحديد (R^2)، فقد بلغ 0.674، وهو ما يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُفسر وحدها 67.4% من التباين الكلي في التغيير التنظيمي. وهذه النسبة تُعد مرتفعة بشكل استثنائي في البحوث الإدارية والسلوكية، حيث يتراوح R^2 المعتاد في هذا المجال بين 10% و30%. وفي سياق المستشفيات الخاصة بصنعاء، يُمكن تفسير هذا المستوى المرتفع بعدة اعتبارات: أولاً، أن القطاع الصحي الأهلي في اليمن يعمل في بيئة مضطربة حيث تنقلص الموارد وتزيد الضغوط، مما يجعل إدارة الموارد البشرية - بوصفها المدخل الوحيد متاح للتحديث - تلعب دوراً محورياً في أي تحول تنظيمي. ثانياً، أن حجم المستشفيات الخاصة (متوسطة وصغيرة في الغالب) يجعل العلاقة بين الإدارة البشرية والتغيير التنظيمي أكثر مباشرة ووضوحاً، بعكس المؤسسات الكبرى حيث تتداخل عوامل بيروقراطية وتقنية في تشتيت هذه العلاقة. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) للنموذج أن قيمة F بلغت 687.839 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.001. هذه القيمة المرتفعة تُشير إلى أن النموذج الإحصائي ككل دال، وأن المتغير المستقل يُساهم بشكل فعال في تفسير التباين في المتغير التابع.

وفيما يتعلق بمعاملات الانحدار، بلغ المعامل غير الموحد 0.784 (B)، وهو ما يعني أنه بزيادة نقطة واحدة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، يزداد التغيير التنظيمي بمقدار 0.784 نقطة، بافتراض ثبات باقي العوامل. أما المعامل الموحد (Beta) فقد بلغ 0.821، وهو قيمة مرتفعة تُعادل تقريباً معامل الارتباط المتعدد (R)، مما يُشير إلى أن العلاقة خطية بحتة وخالية من تأثيرات تعددية خطية مُضعفة. وقد جاءت قيمة t بلغت 26.227، وهي قيمة فائقة الدلالة تفوق بكثير الحد الحرج عند جميع مستويات الدلالة المستخدمة (0.05، 0.01، 0.001)، مما يُعزز الثقة في استقرار هذا التقدير عبر العينة.

بناءً على النتائج السابقة، يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث توجد أثر دالة إحصائية ذات دلالة احصائية ($p < 0.001$) لممارسات إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء.

وهذا يعني أن تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية - بشكل عام ومجتمع - يساهم بشكل مباشر وقوي في تعزيز قدرة هذه المستشفيات على تحقيق التغيير التنظيمي المنشود. وفي ظل الظروف الاستثنائية التي يمر بها القطاع الصحي في اليمن،

يكتسب هذا التأكيد أهمية استراتيجية؛ فإذا كانت ممارسات الموارد البشرية وحدها قادرة على تفسير ثلثي تباين التغيير التنظيمي، فإن الاستثمار في تطوير هذه الممارسات يصبح خياراً إدارياً حاسماً للبقاء والتطور، بل ربما للصوصد المؤسسي في بيئة تفقر إلى بدائل تمويلية وتقنية متاحة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حجازي (2025) ودراسة ميرة (2022) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (8).

جدول (8): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الأولى

القرار	t	Beta	B	البعد	Sig.	F	Adj R ²	R ²	R
دال إحصائياً	2.16	0.11	0.11	تخطيط الموارد البشرية	<0.001	147.33	0.687	0.69	0.83
غير دال	1.69	0.09	0.08	الاختيار والتعيين					
دال إحصائياً	6.26	0.29	0.25	التدريب والتطوير					
دال إحصائياً	3.44	0.15	0.1	التعويضات والحوافز					
دال إحصائياً	6.54	0.33	0.26	تقييم الأداء					

المتغير التابع: التغيير التنظيمي

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد في الجدول (7) إلى أن النموذج الإحصائي ككل دال بدرجة عالية من الأهمية ($F = 147.333$ ، $p < 0.001$)، حيث يُفسر (69.1%) من التباين الكلي في التغيير التنظيمي، وهو ما يعكس قوة العلاقة التنبؤية بين مجموعة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء. وقد جاءت القيمة المعدلة لمعامل التحديد ($Adj R^2 = 0.687$) متقاربة جداً من (R^2)، مما يُشير إلى استقرار النموذج وعدم تأثره بالحجم النسبي للأبعاد المدخلة.

وفيما يخص الأبعاد الخمسة على حدة، تبين أن أربعة أبعاد حققت تأثيراً دالاً إحصائياً في التغيير التنظيمي، في حين جاء بُعد واحد غير دال. ويمكن تفصيل ذلك فيما يأتي:

- **تخطيط الموارد البشرية:** بناءً على نتائج الجدول (7) فقد حقق بُعد تخطيط الموارد البشرية معامل انحدار ($Beta = 0.114$) بقيمة t بلغت (2.157)، وهو دال إحصائياً لكنه الأضعف بين الأبعاد الأربعة الدالة. وبالرغم من ذلك يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى. ويُفسر هذا التأثير المحدود بأن التخطيط في المستشفيات الخاصة بصنعاء يميل إلى الطابع الإداري الشكلي أكثر من كونه استراتيجياً مرتبطاً بالتغيير وأن غالب الخطط تضل على ورق في الأدراج. ففي ظل عدم اليقين البيئي المستمر – الناجم عن الأوضاع الأمنية والاقتصادية المتقلبة – تفقد الخطط طويلة المدى قيمتها التنفيذية، وتتحول إلى وثائق إدارية أكثر من كونها أدوات توجيه للتغيير. كما أن التخطيط في هذا السياق يُركز على سد الفجوات الفورية أكثر من بناء القدرات المستقبلية الداعمة للتحويل التنظيمي. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حجازي (2025) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود أثر لتخطيط الموارد البشرية في التغيير التنظيمي. ويُعزى هذا الاختلاف إلى "ديناميكية البيئة التنافسية" الخاصة بالمستشفيات في أمانة العاصمة؛ فبالرغم من أن التخطيط هناك يعاني من طابع شكلي وأثر طفيف، إلا أن تسارع المتغيرات التكنولوجية وحدة المنافسة بين المستشفيات الخاصة فرضت حداً أدنى من التخطيط الحذر والدقيق (خاصة للكوادر الطبية والإدارية الحرجة). هذا التخطيط الحمائي – وإن كان بسيطاً – يُعد صمام أمان لا غنى عنه لتفادي الفوضى التشغيلية وضمان استقرار المستشفى أثناء تذبذب مراحل التغيير التنظيمي.

- **الاختيار والتعيين:** بناءً على نتائج الجدول (7) فقد جاء بُعد الاختيار والتعيين وحيداً بين الأبعاد الخمسة في كونه غير دال إحصائياً ($Beta = 0.093$ ، $t = 1.690$ ، $p > 0.05$). ما يدل على رفض الفرضية الثانية للدراسة. وهذا يتفق مع الأدبيات النظرية التي تُرجح أن الاختيار والتعيين يؤثران بشكل غير مباشر في التغيير التنظيمي عبر متغيرات وسيطة (كالترتيب والثقافة التنظيمية) أكثر من تأثيرهما المباشر. ويمكن تفسير هذه النتيجة من منظور النظرية المؤسسية (Institutional Theory)؛ حيث إن عمليات الاختيار والتعيين في القطاع الصحي الخاص (المستشفيات) غالباً ما تخضع لمعايير مهنية وقانونية جامدة وثابتة تفرضها وزارة الصحة أو نقابات الأطباء (مثل الشهادات، التراخيص الرسمية، وسنوات الخبرة التقليدية)، مما يجعلها ممارسة روتينية تهدف لاكتساب الشرعية القانونية، دون التركيز على سمات مثل "المرونة والتكيف مع التغيير الابتكاري" كمعايير أساسية أثناء المقابلات والاستقطاب. وأيضاً يعود ذلك إلى أن نجاح إدارة التغيير

التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة يعتمد بالدرجة الأولى على استراتيجية التحول الداخلي لسلوك وقدرات الكادر الفعلي المتواجد حالياً (عبر إعادة التخطيط، والتدريب المكثف، ونظم تقييم الأداء والحوافز المستحدثة)، وليس على استقطاب دماء جديدة من الخارج. فالطبيب أو الممرض الجديد يتم تعيينه لتغطية عجز روتيني في العيادات أو الأقسام، بينما التغيير التكنولوجي والهيكل الفعلي يقوده ويتحمله الكادر الأساسي للمستشفى المستقر بالداخل الذي أصبح خبير في نظام سير العمليات الداخلية مع التدريب المستمر. وفي السياق اليمني، يكتسب هذا الغياب عن التأثير الدال بعداً إضافياً؛ ففي ظل شح الكفاءات الطبية وندرة التخصصات، يتحول الاختيار من عملية "استقطاب الأمثل" إلى عملية "استقطاب المتاح"، مما يُضعف من قدرته على التنبؤ بالتغيير التنظيمي. فعندما يكون الاختيار مقيداً بتوفر البدائل الضئيل، يصبح تأثيره في التوجهات التنظيمية المستقبلية محدوداً. وتتفق هذه النتيجة بشكل تام مع ما توصلت إليه دراسة حجازي (2025) التي أظهرت أيضاً عدم وجود أثر لممارسة الاختيار والتعيين في إدارة التغيير التنظيمي.

التدريب والتطوير: بناء على نتائج الجدول (7) فقد احتل بُعد التدريب والتطوير المرتبة الثانية بمعامل انحدار موحد ($\beta = 0.286$) وقيمة t بلغت (6.256)، ما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة، ويؤكد أن الاستثمار في تنمية الكوادر البشرية يمثل ركيزة أساسية لدفع عمليات التغيير التنظيمي. وفي البيئة اليمنية الراهنة، حيث تتعطل سبل التدريب الخارجي وتضيق الفرص أمام الموظفين للالتحاق بالبرامج الدولية، يكتسب التدريب الداخلي أهمية مضاعفة كأداة للتحديث والتكيف مع المتغيرات التقنية والإجرائية. ويُشير حجم التأثير المرتفع إلى أن المستشفيات التي تُركز على تطوير مهارات الموظفين تكون أكثر قدرة على تجاوز مقاومة التغيير وتحقيق الانتقال التنظيمي المطلوب. وقد اتفقت هذه النتيجة تماماً مع ما توصلت إليه دراسة ميرة (2022) ودراسة حجازي (2025)، حيث أجمعت الدراستان على الوجود الجوهري لأثر التدريب كأداة حاسمة ومحركة لتمكين الموظفين وإنجاح مبادرات التغيير التنظيمي.

التعويضات والحوافز: بناء على نتائج الجدول (7) فقد جاء بُعد التعويضات والحوافز في المرتبة الثالثة بمعامل ($\beta = 0.150$) وقيمة t بلغت (3.443)، وهو دال إحصائياً رغم أنه كان الأضعف في الإحصاء الوصفي (متوسط 3.4304 بتقدير "متوسط")، ما يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة. لكن هذا التناقض يحمل في طياته دلالة سياقية عميقة؛ ففي ظل انهيار الريال اليمني وتدهور الأوضاع الاقتصادية، لم يعد الأمر متعلقاً بـ "جودة" النظام التعويضي بقدر ما هو مرتبط بـ "وجوده" بحد ذاته. فأي تعويض – حتى وإن كان متواضعاً – يصبح عاملاً حاسماً للبقاء الوظيفي والانتماء التنظيمي في بيئة تفتقر إلى الاستقرار. ومن ثم، فإن تأثير هذا البُعد يتجاوز منطق الجودة الإدارية إلى منطق البقاء والاستمرارية. وقد جاءت هذه النتيجة متفقة ومعززة لما توصلت إليه دراسة حجازي (2025) من حيث وجود أثر إيجابي للتعويضات والحوافز في دفع عجلة التغيير التنظيمي وضمان استجابته السلوكية من قبل الموظفين.

تقييم الأداء: بناء على نتائج الجدول (7) فقد جاء بُعد تقييم الأداء في المرتبة الأولى من حيث حجم التأثير، حيث حقق أعلى معامل انحدار موحد ($\beta = 0.332$) بقيمة t بلغت (6.535) وهي الأعلى بين جميع الأبعاد، ما يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وأن هذا البُعد هو الأكثر قوة في التنبؤ بالتغيير التنظيمي. ويُفسر هذا التفوق بأن عملية تقييم الأداء – رغم ما أظهره الإحصاء الوصفي من ضعف في ربطها بالحوافز – تظل أداة رقابية وتنظيمية محورية. ففي ظل الأزمة الاقتصادية والتنافس على الموارد البشرية المحدودة، يمثل تقييم الأداء آلية للتمييز بين الموظفين وتحديد من يستحق الاستمرارية في العمل، مما يجعله مرتبطاً نفسياً ووظيفياً بالتغيير التنظيمي أكثر من الأبعاد الأخرى. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حجازي (2025) التي أكدت نتائجها وجود أثر دال إحصائياً لممارسة تقييم الأداء في التغيير التنظيمي، مما يثبت أن الرقابة والتوجيه القائم على الأداء يُعد ركيزة أساسية لتوجيه السلوك البشري نحو غايات التحول.

وبناء على ما سبق، تُقدم نتائج الانحدار المتعدد صورة متباينة عن مسارات التأثير، حيث يتبين أن التغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة بصنعاء يتأثر بشكل أساسي بأبعاد "تقييم الأداء" و"التدريب والتطوير" و"التعويضات والحوافز"، بينما يظل تأثير "التخطيط" محدوداً وتأثير "الاختيار والتعيين" غير دال. وهذا يُشير إلى أن الديناميكيات الإدارية في هذا السياق الاستثنائي تتبع منطقاً مغايراً للنماذج النظرية التقليدية؛ فبدلاً من أن يكون التغيير ناتجاً للرؤية الاستراتيجية (التخطيط) أو لجودة الموارد البشرية المستقطبة (الاختيار)، يصبح ناتجاً للآليات الرقابية والتحفيزية الفورية (تقييم الأداء والتدريب والتعويض). وعليه، يُصبح من الضروري على إدارات المستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء إعادة النظر في أولوياتها الإدارية، بما يضمن تعزيز الأبعاد ذات التأثير الفعلي وتطوير الأبعاد التي تفتقر إلى الدلالة الإحصائية، وذلك في إطار استراتيجية متكاملة تأخذ في الاعتبار خصوصية السياق اليمني الاستثنائي.

الاستنتاجات

استنادًا إلى النتائج الإحصائية والتحليلية التي توصلت إليها الدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. تتبنى المستشفيات الخاصة محل الدراسة ممارسات إدارة مواردها البشرية بشكل مرتفع، ما يعكس إدراك إدارتها للدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي ودعم القدرة على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل الصحي. كما يشير ذلك إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل أحد المرتكزات المهمة في تطوير كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المستشفيات.
2. تولي المستشفيات الخاصة محل الدراسة اهتمامًا أكبر بالممارسات المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وتنمية قدرات العاملين، في حين لا تزال ممارسات التعويضات والحوافز بحاجة إلى مزيد من التطوير، مما يشير إلى وجود فجوة بين جهود استقطاب وتنمية الموارد البشرية وبين آليات تحفيزها والمحافظة عليها. وقد يؤثر ضعف أنظمة الحوافز في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين.
3. تظهر المستشفيات الخاصة محل الدراسة توجهًا إيجابيًا نحو تبني التغيير التنظيمي باعتباره ضرورة لتحسين الأداء والتكيف مع التحولات في القطاع الصحي، الأمر الذي يعكس قدرة هذه المستشفيات على تطوير أساليب العمل والاستجابة للتحديات البيئية والتنافسية المتزايدة.
4. تركز المستشفيات الخاصة بدرجة أكبر على الجوانب المتعلقة بالتكنولوجيا والهيكل التنظيمي عند إدارة التغيير التنظيمي، بينما تركز على الثقافة التنظيمية بدرجة أقل، ما يشير إلى أهمية بذل المزيد من الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها العامل الأكثر تأثيرًا في ترسيخ التغيير وضمان استدامته. فنجاح التغيير لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا أو تعديل الهياكل التنظيمية، وإنما يتطلب بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير والابتكار والمشاركة.
5. تؤكد نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل مدخلًا استراتيجيًا مؤثرًا في تعزيز التغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة محل الدراسة، حيث إن قدرة المستشفى على تنفيذ التحولات التنظيمية لا ترتبط فقط بالعوامل التقنية أو الهيكلية، بل تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة العنصر البشري وتطوير ممارساته. ويشير ذلك إلى أن الاستثمار في الموارد البشرية يعد أحد الآليات الأساسية لبناء الجاهزية التنظيمية وتحقيق التكيف المستدام مع المتغيرات في بيئة القطاع الصحي.
6. أظهرت النتائج أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي يتركز بصورة أكبر في الممارسات المرتبطة بتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، مما يشير إلى أن نجاح التغيير في المستشفيات الخاصة محل الدراسة يعتمد بدرجة أساسية على قدرة الإدارة على تطوير قدرات العاملين، وتوجيه سلوكهم، وربط جهودهم بالأهداف التنظيمية. كما يعكس ذلك أهمية الانتقال من إدارة الموارد البشرية كوظيفة تشغيلية إلى دور استراتيجي يفوق التغيير ويدعم استدامته.
7. تشير النتائج إلى أن ممارسة الاختيار والتعيين لا تمثل عاملاً مباشرًا مؤثرًا في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المستشفيات الخاصة محل الدراسة، مما يدل على أن عمليات التغيير الحالية تعتمد بدرجة أكبر على تطوير قدرات العاملين الموجودين داخل المستشفيات وإعادة توجيه سلوكهم، وليس على استقطاب موظفين جدد. وقد يرتبط ذلك بطبيعة القطاع الصحي الذي يخضع لمتطلبات مهنية وتنظيمية تحد من مرونة الاختيار، إضافة إلى محدودية توفر الكفاءات المتخصصة في البيئة المحلية.

التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بالآتي:

1. تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة محل الدراسة من خلال دمجها بشكل أكثر عمقًا في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية، وتطوير برامج متكاملة لربط أهداف الموارد البشرية مباشرة بأهداف التغيير التنظيمي، مع التركيز على بناء القدرات الداخلية التي تدعم الابتكار والمرونة، مما يعزز من قدرة المستشفيات على التكيف مع التحديات المستقبلية.

2. القيام بإعادة تقييم شاملة لأنظمة التعويضات والحوافز لدى المستشفيات الخاصة محل الدراسة، وتصميم حزم مكافآت تنافسية وعادلة ترتبط بشكل مباشر بالأداء والإنجاز. بحيث تشمل هذه الأنظمة حوافز مادية ومعنوية، بالإضافة إلى فرص للنمو الوظيفي، لضمان تحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في مبادرات التغيير التنظيمي وتقليل معدلات دوران العمل.
3. تعزيز التوجه الإيجابي نحو إدارة التغيير التنظيمي في المستشفيات الخاصة محل الدراسة من خلال تبني إطار عمل استراتيجي لإدارة التغيير، يركز على التواصل الفعال، وإشراك جميع الأطراف المعنية، وتوفير الموارد اللازمة. ويجب أن يشمل ذلك تطوير قادة التغيير وتزويدهم بالمهارات اللازمة لقيادة المبادرات التحولية بنجاح، مما يضمن استدامة التغيير وتحقيق أقصى استفادة منه.
4. التركيز بشكل أكبر على تطوير الثقافة التنظيمية في المستشفيات الخاصة محل الدراسة لتكون أكثر دعماً للتغيير والابتكار. يتطلب ذلك برامج توعية وتدريب مكثفة لتعزيز قيم التعاون، الانفتاح على الأفكار الجديدة، والمشاركة الفعالة للموظفين في عمليات صنع القرار المتعلقة بالتغيير. كما يجب على القيادة أن تكون قوة في تبني هذه الثقافة، لضمان أن التغييرات التكنولوجية والهيكلية تكون مدعومة بيئة تنظيمية مرنة ومستجيبة.
5. تبني إدارات المستشفيات الخاصة محل الدراسة استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية تكون مرتبطة مباشرة بخطة التغيير التنظيمي، بحيث يتم توجيه سياسات التخطيط والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء نحو دعم أهداف التحول المؤسسي وتعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغيير.
6. إعطاء الأولوية لتطوير أنظمة تقييم الأداء وربطها ببرامج التدريب والحوافز، بحيث تصبح أداة لتحديد الاحتياجات التطويرية، وتعزيز السلوكيات الداعمة للتغيير، وتحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في مبادرات التطوير التنظيمي.
7. إعادة تطوير سياسات الاختيار والتعيين بحيث لا تقتصر على استيفاء المتطلبات المهنية التقليدية، وإنما تتضمن تقييم قدرة المتقدمين على التعلم والتكيف والابتكار وقبول التغيير، بما يضمن بناء قوة عمل أكثر استعداداً لدعم التحولات التنظيمية المستقبلية.

المراجع

- أبو بكر، مصطفى محمود. (2004). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- أبو حجر، عبد الله صالح، وبالحاج، الصديق علي، وشكاب، سليمان علي. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين في الشركات الليبية: دراسة تطبيقية على شركة المنطقة الحرة مصراتة. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، (21)، 1-23.
- الأعجم، علي صالح علي. (2022). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسبط: دراسة ميدانية على مستشفى الأمل العربي بمحافظة الحديدة. مجلة تهامة، (16).
- بشير، عادل حسن محمد. (2023). دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي بالجامعات السودانية: دراسة ميدانية على جامعة شندي في الفترة ما بين 2017 – 2022م [رسالة ماجستير، جامعة شندي، السودان].
- البعداني، وداد علي. (2015). واقع إدارة التغيير وأثرها على إدارة الموظفين في المؤسسة اليمنية العامة للنفط والغاز [رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية، صنعاء، اليمن].
- بن تلمساني، زهور. (2024). التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة (2020-2024) [أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر].
- اليوم، فيصل محمود أحمد. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي. مجلة كلية الاقتصاد جامعة الزاوية، (4)، 115-138.

- البياتي، أسرار رياض جميل. (2025). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في درجة تطبيق اللامركزية الإدارية: بحث تطبيقي على هيئة السياحة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 21(3)، 50-73.
- الجهني، عبد الله بن حسين، وجعفري، علي بن محمد. (2024). أثر إدارة التغيير التنظيمي في ضوء رؤية المملكة 2030 على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة المدينة المنورة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 7(66)، 89-112.
- حجازي، هيثم. (2025). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جرش للبحوث والدراسات، 25(3B)، 1-35.
- حداد، بختة، وسيد، حياة. (2015). إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة: دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية - فرع لمجمع سونلغاز. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، 6(1)، 45-72.
- الحسبان، لانا محمد. (2023). إدارة التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. المجلة العربية للنشر العلمي، 52(5)، 140-165.
- حسين، بشار، والقواسمه، فريد. (2020). أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الجمارك الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(4)، 69-98.
- خديف، فيصل بن أحمد. (2024). دور سياسات إدارة الموارد البشرية في جودة الأداء: دراسة ميدانية على قطاع التنظيم وحسابات الحكومة بوزارة المالية بالجمهورية اليمنية [رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن].
- الخطيب، أريج محمد سعود. (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني الأهلي [رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين].
- الدريب، ضيف الله حسن. (2024). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء رؤية اليمن 2030م. مجلة جامعة البيضاء، 6(1)، 144-162.
- راجح، عصام محمد. (2022). أثر التغيير التنظيمي وعلاقته بتطوير أداء الموظفين: دراسة حالة شركة يمن موبايل [رسالة ماجستير، جامعة الملكة أروى، صنعاء، اليمن].
- ربحي، مصطفى عليان. (2015). إدارة التغيير (ط1). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر.
- الرجائي، محمد. (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. المجلة الدولية للدراسات البحثية، 10(72)، 15-30.
- رسول، أحمد. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الخاصة بإقليم كردستان. مجلة جامعة التنمية البشرية، 8(3)، 18-25.
- سمحان، ناجي. (2015). إدارة المستشفيات. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الشرباتي، سماح أحمد. (2017). ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي: دراسة ميدانية على المنظمات في جنوب الضفة الغربية [رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين].
- الشناوي، عبد العزيز. (2010). السلوك التنظيمي. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.

- الشهراني، عايض حمود، والشهري، عبد الله بن محمد، والقحطاني، سعد بن عوض. (2025). دور التغيير المؤسسي في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية على المستشفى المدني بخميس مشيط. المجلة الاقتصادية والإدارية - جامعة نجران، 4(9)، 1-16.
- الصباغ، زهير، ودره، عبد الباري. (2007). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الطاهر، المكاشفي الخضر، وأرشيدة، مسعود محمد، ومحمد، عبد المالك هاشم. (2025). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات الصحية في القطاع الصحي الليبي (دراسة تطبيقية على مستشفى ودان العام). مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، 24(1)، 64-76. <http://www.sebhau.edu.ly/journal/johs>
- الطميرة، همدان ناصر حزام. (2024). تقييم مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسات المعاصرة خلال الفترة من 2014-2023م (مراجعة نظرية منهجية). مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية، 6(S1)، 481-502.
- الطيار، سلوى محمد. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على اتحاد نساء اليمن [رسالة ماجستير، جامعة دار السلام، صنعاء، اليمن].
- عامر، سامح عبد المطلب، وقنديل، علاء محمد سيد. (2010). التطوير التنظيمي (ط1). عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- عبد النبي، بيدروا، ويوسف، بوكار. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بأولف. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة أدرار، 12(2)، 201-224.
- عبودي، زيد منير. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: مكتبة كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل. (2014). إدارة الموارد البشرية. صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- عز الدين، عبد الرؤوف محمد. (2016). أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة مجمع صيدال. مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10(16)، 246-255.
- العزاوي، عبد الكريم. (2014). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- العسكري، بهاء الدين المنجي، والحيالي، إنعام. (2015). إدارة التغيير في منظمات الأعمال (ط 1). عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- عशल، الخضر محمد الخضر، وثابت، محمود عبده. (2025). أثر إدارة التغيير التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة حالة المؤسسة العامة للكهرباء- الإدارة العامة - عدن. مجلة الدراسات الاجتماعية، 31(11)، 51-74.
- عقبة، رمان، وخالد، طارق. (2024). دور تسيير الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الوكالة الولائية بسكرة [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر].
- عقلا، حمود عبد الله. (2019). إدارة الموارد البشرية. صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- العكاري، كاتيا. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد [رسالة ماجستير، الجامعة السورية الافتراضية، سوريا].

- العيسري، خلفان بن سعيد. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء الموظفين في وزارة العمل بسلطنة عُمان [رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، سلطنة عُمان].
- الغامدي، ريم بنت محمد. (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2)، 210-235.
- قادري، أحمد معراج، وبوجعدار، خالد. (2021). تشخيص واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. المجلة الاقتصادية، 7(3)، 492-511.
- الكردي، زهير محمد. (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة: دراسة حالة الجامعة الإسلامية [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين].
- كرو، شفاء أحمد. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء الموظفين في المنظمات: تطبيق عملي على شركة جود [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا].
- الكسواني، سعادة. (2016). أبحاث المؤتمر العلمي الدولي المحكم حول إدارة التغيير في عالم متغير (ط1). عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ومركز البحث والتطوير الموارد البشرية رماح.
- الكلالدة، طاهر محمود. (2010). تنمية وإدارة الموارد البشرية (ط1). عمان، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- اللبدي، نزار عوني. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري (ط1). عمان، الأردن: دار دجلة للنشر.
- محمد، جمال عبد الله. (2015). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي (ط1). عمان، الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- محمد، علي مفتاح، والسيوي، محمد سليمان محمد، والقبي، الطيب محمد. (2022). أثر إدارة التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري: دراسة حالة الكلية الاقتصادية بجامعة سرت الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(2)، 110-134.
- المنجز، حسين علي. (2022). أثر إدارة التغيير في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على الجامعات اليمنية الخاصة [أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان].
- ميرة، إيناس الهادي. (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي [رسالة ماجستير، جامعة الزاوية، ليبيا].
- هلال، عبدالحق، وزواوي، جمال. (2023). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي ابن باديس- قسنطينة [رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر].
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(1), 519-529.
- Arbab, A. M. H., & Abaker, M. O. S. M. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. Polish Journal of Management Studies, 18(2), 9-21.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.

-
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
 - Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
 - Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2023). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (4th ed.). John Wiley & Sons.
 - Cascio, W. F. (2019). Training trends: Macro, micro, and policy issues. *Human resource management review*, 29(2), 284-297.
 - Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
 - Kansal, K. K., & Singh, A. (2016). Impact of organization change on employees performance in Maruti Suzuki. *International Journal of Research in It and Management (Ijrim)*, 6(11), 16-21.
 - Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465.
 - Kimhi, S., Oliel, Y., Okeke, M. N., Oboreh, J. C., Nebolisa, O., Esione, U., & Ojukwu, C. (2019). Change management and organizational performance in selected manufacturing companies in Anambra state, Nigeria. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 6(05), 5437-5445.
 - Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
 - Kotter, J. P. (2011). *Change management*. Harvard Business Review, 10.
 - Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30. 607-610.
 - Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
 - Muia, F. (2015). *Change management challenges affecting employee performance: A case study of the Kenya Airport Authority, Nairobi* [Doctoral dissertation, United States International University-Africa].
 - Mutua, J. M., Kinyili, J., & Arasa, R. (2017). Assessing the influence of human resource management practices on employee performance in the health sector in Machakos County, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(10), 282–300.
 - Nilsen, P., Seing, I., Ericsson, C., Birken, S. A., & Schildmeijer, K. (2020). Characteristics of successful changes in health care organizations: an interview study with physicians, registered nurses and assistant nurses. *BMC Health Services Research*, 20(1), 147-147.
-

-
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage (10th ed.). McGraw-Hill Education.
 - Phillips, J. J., & Klein, J. D. (2022). Change management in practice: Measuring and reinforcing organizational transformation. Wiley/ ATD Press.
 - Rotea, C. C., Ploscaru, A. N., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2023, April). The link between HRM practices and performance in healthcare: The mediating role of the organizational change process. In Healthcare (Vol. 11, No. 9, p. 1236). MDPI.
 - Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of training and development on employee performance: A case of banking sector of Pakistan. The International Journal of Business & Management, 3(11), 76–83.
 - Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.
 - Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R. J., & Van Beek, S. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. Human resources for health, 12(1), 35.
 - Wang, X., Wang, R. S., Qin, X., & Zhang, X. (2023). Exploring human resource management in the top five global hospitals: A comparative study. International Journal of Healthcare Management, 16(4), 512–524.
 - Wanza, L., & Nkuraru, J. K. (2016). Influence of change management on employee performance: A case of University of Eldoret, Kenya. International Journal of Business and Social Science, 7(4), 190-199.