

" دور إدارة الموارد البشرية وأثرها على التغيير التنظيمي "
" بالتطبيق على شركة الجفالي في مدينة جدة "
" دراسة حالة "

اسم الطالب: براءة محمد محسن عبد المانع

الرقم الجامعي: 2021205352

مشروع التخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وقل ربي زدني علما)

شكر وتقدير

بداية اصلي و اسلم على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، قدوتنا ومعلمنا
اود ان ابدأ بالشكر والتقدير والامتنان إلى من رباني صغيراً واعتنى بي كبيراً ووالدي
ووالدتي الذين ضحو بتعبهم وراحتهم وسهروا الليالي لكي يوصلوني إلى أعلى المناصب وما
هذه الا خطوة في مشوار الالف ميل بإذن الله، داعياً المولى عز وجل بأن يمدهما بالعمر
المديد والصحة.

والشكر الجزيل إلى د. منى مصطفى العشري التي ساندتني منذ بداية هذا البحث بجميع
الوسائل المتاحة في هذه الفترة العصيبة، وفي جميع مساقات إدارة المشاريع في درجة
البكالوريوس، والشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل في جامعة ميد أوشن والقائمين عليها.

إهداء

اهدي هذا البحث إلى والدي ووالدتي وأخواني وأخواتي الداعمين لي بشكل دائم، وإلى جميع من ساندني من أصدقاء وزملاء وأخوة في هذه المرحلة

جدول المحتويات

1.....	الشكر والتقدير:
2.....	الإهداء:
4.....	قائمة الأشكال:
6.....	قائمة الجداول:
5.....	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8.....	1.1 المقدمة:
8.....	1.2.1 الفجوات النظرية:
8.....	1.2.2 الفجوات العلمية:
9.....	1.3.1 الأهمية النظرية:
9.....	1.2.3 الأهمية العلمية:
11.....	1.4 أسئلة البحث:
11.....	1.5 أهداف البحث:
12.....	1.6 فرضيات البحث:
13.....	1.7 نموذج البحث:
14.....	1.9 الدراسة الميدانية:
16.....	1.11 هيكل المشروع:
17.....	2 الفصل الثاني: الإطار النظري
18.....	2.1 المقدمة:
20.....	2.2 مفهوم الموارد البشرية:
26.....	2.3 مفهوم التغيير التنظيمي
30.....	2.4 علاقة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي:
31.....	2.5 الخاتمة:
32.....	3 الفصل الثالث: منهجية البحث
33.....	1.3 المقدمة:
33.....	2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:
34.....	3.3 تصميم البحث(بصلة البحث)
35.....	4.3 مجتمع وطرق وتقنيات أخذ العينات:
36.....	5.3 طرق وتقنيات أخذ العينة:
36.....	6.3 طريقة جمع البيانات:
38.....	7.3 أنواع البيانات:
39.....	8.3 إجراءات التحليل الاحصائي:
40.....	9.3 الخاتمة:
45.....	10.3 الملاحق:

قائمة الأشكال:

12	شكل نموذج البحث، المصدر: الطالبة
16	شكل مخطط المشروع المقترح
23	نموذج مواطن التغيير في إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، المصدر: كتاب الموارد البشرية بالمعرفة
24	نموذج مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية، المصدر: روبرت ماتيس
28	نموذج بين مراحل الانتقال الفردي وبين خيارات التصميم التغيير التنظيمي، المصدر: نوري فضيلة
29	نموذج بناء تحليل قوى المجال، المصدر: د. معتز سيد عبدالله
34	تصميم البحث، المصدر: الطالبة

جدول الجداول

35	جدول رقم 1: مجتمع البحث
35	جدول رقم 2: عينة البحث
37	جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الموارد البشرية
37	جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع التغيير التنظيمي
47	جدول الاستبيان الأول: الموارد البشرية
48	جدول الاستبيان الثاني التغيير التنظيمي

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

في ظل تغيرات والتطورات البيئية المتسارعة والمتجددة التي تنشط فيها المنظمات، وهذا في كافة النواحي الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية....، أصبح التغيير التنظيمي امر محتوم على كل منظمة وهذا حتى تتمكن من التكيف والتعايش مع كل هذه المتغيرات أو حتى أن تستبق الأحداث، وهذا ما سيمكنها من التحكم في مسار التغيير وإدخاله بطريقة مخططة بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة وفي حدود الأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها، وبذلك لا يكون التغيير المطلوب مفروضاً على المنظمة بل خياراً استراتيجياً ووسيلة تمكنها من تحقيق الأفضل والأنسب دائماً لتفادي الآثار السلبية على المنظمة، وعليه أصبح التغيير التنظيمي واقع دائم الحضور في المنظمة وجزء لا يتجزأ من عملياتها الداخلية، لذلك كان لزاماً عليها البحث عن شتى الطرق واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن نجاحه، بعد هذا وتوجد عدة مقومات ودعائم تعزز التغيير أبرزها إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، والقيادة التحويلية والتي تعتبر من مفرزات التحول نحو اقتصاد المعرفة.

وفي حين أن هذه الدعائم تعتبر أداة فعالة ومطلوبة حتى ينجح التغيير إلا أنها لن تؤدي دورها إذا لم تحقق جاهزية المنظمة واستعدادها للتغيير من خلال توفر الأرضية اللازمة لتنفيذ التغيير وإنجاحه.

لقد أصبح الاستعداد للتغيير المرحلة الأهم لإنجاح مشاريع التغيير في المنظمة، والحلقة المفقودة إذا لم تولي المنظمة اهتماماً للتغيير ونجاحه، ويتضمن استعداد المنظمة للتغيير جانبين أساسيين الموارد البشرية والمناخ التنظيمي، وذلك من خلال استعداد الموارد البشرية للتغيير وامتلاكهم للقدرات والمهارات اللازمة لتنفيذ التغيير مع ضرورة توفر عنصر مهم وهو رغبتهم في أحداث التغيير، أما بالنسبة للمناخ التنظيمي فيجب أن يكون مشجعاً للتغيير وذلك من خلال توفر جملة من العوامل منها الهيكل التنظيمي المرن، دعم الإدارة، القيادة الفعالة، الاتصالات المفتوحة، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير....

من هنا تجلت أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الاستعداد للتغيير، وهذا من منطلق الدور الحديث لها حيث أصبحت شريك استراتيجي في المنظمة لها سلطة مع الإدارة العليا في تسيير التغيير وتوفير متطلبات نجاحه وهذا من خلال مختلف ممارساتها والاستراتيجيات الخاصة بها.

رقام ليندة (2013/2014) أبرزت الباحثة دور الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، في هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المنظمات الاقتصادية الكبيرة العامة والخاصة على مستوى الشركة ومن أجل تبين ذلك ركزت على فكرة مفادها أن إدارة الموارد البشرية أصبح لها دور قيادي في تسيير التغيير والذي ينبع من الدور الاستراتيجي لها.

مصنوعة أحمد (2010) استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز التغيير وتحقيق متطلباته كما أن د. ريتشارد (1984) له نهج وجهات نظر متعددة في إدارة التغيير التنظيمي وإدوارد هول (2017) اشتهر هول بنموذجه لتغيير السلوك التنظيمي، والذي يوضح أن التغيير يحدث من خلال ثلاثة مراحل : مرحلة الذوبان، ومرحلة الانتقال، ومرحلة التجميد.

أكد هول على أهمية التواصل والاتصالات في التغيير التنظيمي:

استراتيجية إدارة التغيير هي منهجية مخططة تمكن القادة من توجيه الشركة بنجاح من خلال التغيير، مع تقليل الاضطراب ومخاطر العواقب غير المتوقعة ومن أهم أسباب الفشل التنظيمي في الشركة عدم الاتصال الفعال، قد يؤدي نقص الاتصال الفعال وعدم تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين إلى ارتباك وعدم فهم الهدف من التغيير، ضعف القيادة في حال عدم وجود قيادة فعالة وقادرة على توجيه عملية التغيير، قد تفشل الجهود التنظيمية، وعدم وجود استراتيجيات واضحة للتوظيف والاحتفاظ بالموارد البشرية قد يؤدي عدم وجود استراتيجيات فعالة لجذب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين إلى نقص في الكفاءات اللازمة لتنفيذ التغيير التعليمي

لتجاوز هذه المشكلات، من الضروري على الإدارة الاهتمام بتحليل هذه الفجوات واتخاذ القرارات اللازمة لتقليل أثرها على التغيير التنظيمي يجب على الشركات توفير التوجيه والتنسيق اللازمين لتغيير تنظيمي وضمان تعاون الموظفين واستعدادهم للتكيف مع التغييرات المطلوبة.

كما يجب الاهتمام بتوجيه القيادات وتعزيز الاتصال الفعال لضمان نجاح عملية التغيير وزيادة عدد الموظفين كما أن في ظل بيئة العمل الديناميكية الحالية، يصبح دور إدارة الموارد البشرية أكثر تعقيداً ويتطلب إعداداً دقيقاً وتحقيق توازن بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة واحتياجات الموظفين.

لذلك فإن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي هي علاقة تفاعلية حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في توجيه المؤسسات نحو استراتيجيات التكيف والابتكار لتحقيق أهدافها في ظل متغيرات الشركات.

1.2 مشكلة البحث:

آليات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز نجاح مبادرات التغيير التنظيمي:

إن التطورات الحديثة والتطورات المتسارعة في عالمنا وما نشاهده من تغييرات نوعية في كافة مجالات الحياة، مما تؤدي إلى التصدي للتحديات التي تواجهها في شؤوننا الشخصية أو ما نمارسه من أعمال في المنظمات، والأخذ بزمام المبادرات للحفاظ على استمراريتها.

بالرغم أن هناك مساهمة علمية هامة في مجال إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي من خلال تحليل آليات إدارة الموارد البشرية، ومن خلال الرجوع إلى دراسات سابقة سواء العربية منها أو الأجنبية تبين لنا مستوى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية باعتبارها منهجاً حديثاً ومبتكراً لسهولة التغيير التنظيمي ولأثرها على تحسين مستوى أداء العمل والإنتاجية والخدمات، إلا أن هناك ندرة في الدراسات العلمية العربية التي ركزت على دور وأهمية استخدام إدارة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي في إدارة المشاريع

وكما أنه على حد علم الباحثين أن دراستهم من أوائل الدراسات العربية التي تبحث في هذا المجال ونظراً لأهمية بيئة المشاريع وما تتضمنه من عناصر بشرية وتقنية عديدة وبما تساهم به في عجلة التنمية الاقتصادية.

تكمن مشكلة البحث في صعوبة فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح مبادرات التغيير التنظيمي

1.2.1 الفجوات النظرية:

. لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم آليات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تعزيز نجاح مبادرات التغيير التنظيمي

. قلة الدراسات التي تقارن بين آليات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في تعزيز نجاح مبادرات التغيير التنظيمي في كل من القطاعين العام والخاص

1.2.2 فجوات العلمية:

. نقص البيانات حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتائج مبادرات التغيير التنظيمي في كل من القطاعين العام والخاص

. الحاجة إلى أدوات قياس معتمدة لتقييم فعالية آليات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نجاح مبادرات التغيير التنظيمي

" ماهي آليات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تعزيز نجاح مبادرات التغيير التنظيمي في القطاعات العامة والخاصة في المملكة العربية السعودية؟

1.3 أهمية البحث:

أهمية البحث في مجال إدارة الموارد البشرية: دراسة شاملة تجمع بين النواحي النظرية والتجريبية، هذه الدراسة تهدف إلى تسليط الضوء على أهمية البحث بما يجمع بين النواحي النظرية والتجريبية.

1.3.1 الأهمية النظرية:

بناء القدرات: مساهمة هذه النظرية على أن أهم أصول المنظمة هي قدراتها البشرية، وأن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا هامًا في تطوير هذه القدرات ودعم عملية التغيير التنظيمي.

تطوير البحوث والمفاهيم: يساعد على تطوير البحث حول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المختلفة ونتائج مبادرات التغيير التنظيمي في مختلف السياقات، مما يساعد الموظفين على عدم مقاومتهم للتغيير.

توجيه البحوث المستقبلية: إجراء دراسات كمية ونوعية لفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتائج مبادرات التغيير التنظيمي في مختلف السياقات، وتحليل سلوكيات الموظفين ومقاومتهم للتغيير خلال عملية التغيير التنظيمي وتحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه السلوكيات

الآثار المحتملة: تطوير النظريات العلمية حول إدارة الموارد البشرية في الشركات، وأهمية فهم أفضل العوامل التي قد تؤثر على نجاح مبادرات التغيير التنظيمي تحقيق أهداف المنظمات الإستراتيجية وتحسين ادائها العام.

1.3.2 الأهمية العلمية:

تحسين أداء الموظف: البحث العلمي يساعد على بناء استراتيجيات وتقنيات فعالة لتحفيز وتطوير الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم في العمل.

دعم عمليات التغيير التنظيمي: يعتبر البحث العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية أداة قوية لفهم كيفية تطبيق التغيير التنظيمي بشكل فعال داخل المنظمات، وكيفية التعامل معها.

تعزيز الابتكار والابداع: تقدم الدراسات العلمية استراتيجيات تشجع على تحفز الإبداع وتعزيز الابتكار داخل المنظمات.

بناء القدرات وتنمية المهارات: يمكن تطوير برامج تدريبية وتطويرية تساهم في بناء القدرات وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية.

1.4 أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي: ماهي آليات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تعزيز نجاح مبادرات التغيير التنظيمي في القطاعات العامة والخاصة؟

السؤال الفرعي 1 : كيف تؤثر مهارات التدريب على عملية التغيير التنظيمي؟

السؤال الفرعي 2 : كيف يؤثر تقديم الأجور والحوافز على عملية التغيير التنظيمي؟

1.5 أهداف البحث:

الهدف الرئيسي : دراسة تأثير آليات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تعزيز نجاح مبادرات التغيير التنظيمي في القطاعات العامة والخاصة.

الهدف الفرعي 1 : دراسة تأثير مهارات التدريب على عملية التغيير التنظيمي

الهدف الفرعي 2 : دراسة تأثير الأجور والحوافز على عملية التغيير التنظيمي

1.6 فرضيات البحث:

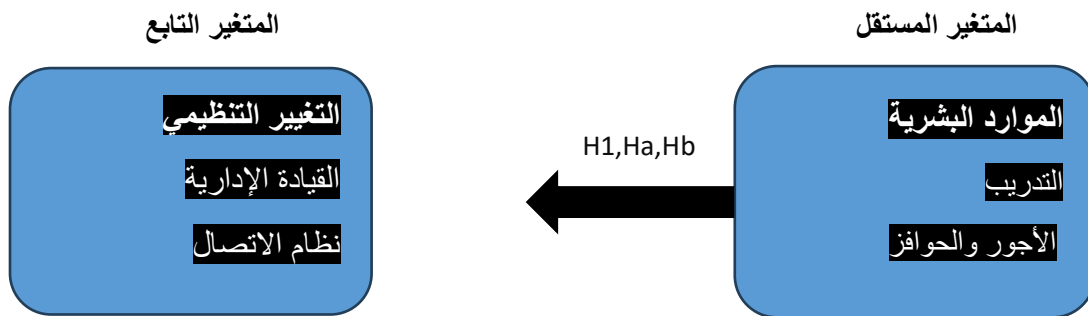
الفرضية الرئيسية : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين آليات إدارة الموارد البشرية وتعزيز نجاح مبادرات التغيير التنظيمي.

الفرضية الفرعية 1 : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين مهارات التدريب والتغيير التنظيمي

الفرضية الفرعية 2 : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقديم الأجور والحوافز والتغيير التنظيمي

1.7 نموذج البحث:

يوضح الشكل ادناه العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث:



النموذج المقترح للدراسة المصدر : الطالبة

1.9 الدراسة الميدانية:

تأسست شركة الجفالي عام 1936م وفق رؤية ريادية منذ بداياتها المبكرة على يد الأشقاء الثلاثة إبراهيم وعلي وأحمد الجفالي، بعد فترة وجيزة من تأسيس المملكة العربية السعودية عام 1932م. وقد ركزت الشركة منذ انطلاقتها على تلبية أهم احتياجات المملكة، والتفكير بروح نقدية بناءة لاغتنام فرص النمو القوية. وشيئاً فشيئاً، أصبحت الجفالي جزءاً أساسياً من البنية التحتية المتنامية للمملكة. وارتأت الشركة أن الطريقة الأسرع والأفضل للنهوض بالصناعة المحلية السعودية في ذلك الوقت هي إقامة شراكات مع أبرز الشركات الدولية الرائدة في مختلف القطاعات، وجلب المعرفة والتكنولوجيا العالمية إلى الأسواق المحلية وهكذا، ظلت محفظة أعمالنا وشراكاتنا تتوسع دون توقف لتواكب نمو البنية التحتية للمملكة اضطلعت شركة الجفالي، على مدى العقود الثمانية الماضية، بدور فعال في دعم وتعزيز اقتصاد المملكة حتى وصل لما هو عليه اليوم من ازدهار وقوة. ونسعى دوماً لتحديد فرص تطوير الأعمال وتحقيق أقصى استفادة من الأفكار الإبداعية الفردية عبر العمل المشترك والتعاون المثمر مع موظفينا وشركائنا. ولا نتوقف عن صناعة فرص استثنائية للنهوض بمستقبلنا جميعاً من خلال نهج يتأقلم مع الواقع ويخطط بطموح للمستقبل. كما نسعى باستمرار لتوسيع أسواقنا وتعزيز مصالحنا التجارية المختلفة مع الالتزام بتدريب الشباب السعودي وتأهيلهم للعمل في جميع أنحاء المملكة.

أهداف الدراسة:

تقييم الأداء المالي: دراسة العوامل المختلفة التي تؤثر على نجاح الشركة من الناحية المالي
تحليل استراتيجيات التسويق: فهم كيف تتجاوز الجفالي التحديات التسويقية وكيف تحقق تواجداً قوياً في السوق
دراسة رضا العملاء: قياس رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة من الشركة

منهجية البحث:

التصميم: اعتمد البحث على المنهج الكمي والنوعي لجمع البيانات
المقابلات: تم إجراء مقابلات مع 10 من موظفي الإدارة والمبيعات لفهم الاستراتيجيات والتحديات
الاستبيانات: تم توزيع استبيانات على 100 عميل لتقييم مستوى الرضا
الملاحظة: زرت مراكز خدمة العملاء وواجهات البيع لجمع الملاحظات حول خدمة العملاء

النتائج:

الأداء المالي:

أظهرت التحليلات المالية النمو المطرد في الإيرادات خلال السنوات الأخيرة، زادت الإيرادات بنسبة 15% في العام الماضي، مما يدل على تقدّم ملحوظ في الأداء.

استراتيجيات التسويق:

اعتمدت الجفالي على حملات تسويقية متعددة القنوات، بما في ذلك الإعلانات التقليدية والرقمية. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز العلامة التجارية.

رضا العملاء

أظهرت نتائج الاستبيانات أن 85% من العملاء راضون عن جودة المنتجات والخدمات. تم الإشارة إلى بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مثل سرعة الخدمة وتجربة العملاء في بعض نقاط البيع.

الاستنتاجات:

شركة الجفالي تتميز بمكانة قوية في السوق، لكن تحقيق نجاح مستدام يتطلب التركيز على تحسين خدمة العملاء. من الضروري أن تستمر الشركة في تطوير استراتيجياتها التسويقية لمواكبة الاتجاهات المتغيرة في السوق.

التوصيات:

تحسين خدمة العملاء: تقديم تدريبات دورية للموظفين لزيادة سرعة وكفاءة الخدمة.
توسيع الحملات التسويقية: استخدام استراتيجيات التسويق بالتحكم لتحسين التفاعل مع العملاء.
تحليل مستمر لرضا العملاء: إجراء دراسات دورية لجمع الآراء والتعليقات لتحسين المنتجات والخدمات.

1.10 مخطط المشروع المقترح:



2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة:

يعد التغيير التنظيمي أمر ضروري وحتمي بالنسبة للمنظمات المعاصرة في ظل ما تشهده من تغييرات وتطورات متسارعة، هذه الأخيرة غيرت النظرة إلى التغيير التنظيمي من كونه مجازفة ومخاطرة تفكر المنظمة مليا حول إدخاله أو لا، إلى كونه عملية طبيعية وشرطية لضمان بقاءها وتميزها، وسنشير في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالتغيير التنظيمي وإدارته.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي بالنسبة لكل منظمة أمر طبيعي وجزء لا يتجزأ من نشاطها وعملياتها الداخلية، وهو ما أوجب الاهتمام به وإيلاءه الأهمية اللازمة حتى يتم إدخاله بنجاحه وتحقيق النتائج المرجوة منه. وسنحاول في هذا المطلب توضيح التغيير التنظيمي بمفهومه الواسع من خلال تقديم بعض التعريفات المرتبطة به، توضيح الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذه العملية، بالإضافة إلى مجالات إحداثه.

أولا: تعريف التغيير التنظيمي

توجد تعريفات عديدة للتغيير التنظيمي وهذا إن دل فإنما يدل على أهمية هذه العملية من جهة وتعدد آراء واتجاهات الباحثين من جهة أخرى، حيث نجد عدد من الباحثين في تعريفهم للتغيير التنظيمي يركزون على مضمون العملية التغييرية وآخرين يوضحون الهدف من جراء القيام بهذه العملية، هذا بالإضافة إلى من يركز على الأسباب، الدوافع والظروف المحيطة بعملية التغيير التنظيمي، ونقوم بإدراج بعض التعاريف كالآتي:

عرف " French "

التغيير بأنه : "جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل"

"Grouard et Meston"

" بأنه عملية التحويل الجذري أو التدريجي في هياكل المنظمة وكفاءاتها الداخلية وهذا حتى يتماشى مع مختلف التطورات والتغيرات البيئية التي تنشط فيها "

أما "Bennis"

فقد عرفه " كاستجابة للتغيير ، هو إستراتيجية معقدة مصاغة لتغير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي من أجل التكيف الجيد مع التكنولوجيات ، الأسواق والتحديات الجديدة، والتكيف مع سرعة التغيير ذاته "

بالنسبة لـ " Spector "

فقد عرفه بأنه "ما ينفذه رواد المنظمة لدعم التجديد الاستراتيجي وتحقيق الأداء المتميز في بيئة حيوية"
أما "علي السلمي" فقد عرفه على أنه إحداث تعديلات في أهداف الإدارة والسياسات المعمول بها أو في أي جزء من أجزاء المنظمة، وذلك بهدف:

- التكيف مع ظروف العمل وبيئة المنظمة وإحداث التوافق والتلاؤم بين المنظمة والأوضاع الجديدة التي تنشط فيها.

- إحداث السبق والتفوق على منافسيها عن طريق استحداث طر وأساليب وحتى أوضاع تنظيمية وأوجه نشاط جديدة، وهو ما يمكنها من تعظيم عوائدها والأرباح المحصل عليها.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة وأمر حتمي لكل منظمة، يعبر أساسا عن الانتقال من وضع إلى وضع آخر عن طريق إحداث تعديلات وتغييرات جزئية أو كلية في بعض الأحيان بغاية تحسين أوضاع المنظمة والحفاظ على بقاءها واستمراريتها، هذا وتتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة لإدخال التغيير التنظيمي بين عوامل مرتبطة ببيئتها الداخلية، وأخرى مرتبطة بالبيئة الخارجية.

2.2 المتغير الأول:

تعرف الموارد البشرية بأنها:

مجموعة من الممارسات الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتعزيز قدرتهم على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

إدارة الموارد البشرية هي الطريقة التي تستخدمها المؤسسات لإدارة مجموعات موظفيها، بما في ذلك التوظيف، والتدريب، والتعويضات، وتوفير بيئة عمل فعالة.

إدارة الموارد البشرية تعنى بتصميم وتنفيذ استراتيجيات تتعلق بالأشخاص في المؤسسة لضمان استخدام الأفراد بشكل فعال لتحقيق الأهداف المؤسسية.

تتعلق إدارة الموارد البشرية بتحسين القدرات الفردية والتنظيمية من خلال توفير التدريب، والتنمية، والتوجيه، مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.

تطور إدارة الموارد البشرية:

الحقبة الصناعية:

في بداية القرن العشرين، ظهرت إدارة الموارد البشرية كاستجابة للتغيرات الجذرية في مكان العمل، خاصة مع الثورة الصناعية، كان التركيز في هذا الوقت على معالجة قضايا العمل، مثل الأجور وظروف العمل، وكانت إدارة الأفراد تُعتبر وظيفة إدارية أساسية.

التركيز على العلاقات الإنسانية:

خلال الثلاثينيات والأربعينيات، ظهرت حركة العلاقات الإنسانية، التي أكدت أهمية العلاقات الاجتماعية في العمل والتعامل الإنساني، عززت هذه المفاهيم من خلال دراسات مثل دراسة هوثورن، التي أظهرت كيف تؤثر البيئة الاجتماعية والنفسية على إنتاجية العمال.

التخصص المهني:

بحلول السبعينيات والثمانينيات، بدأت إدارة الموارد البشرية تأخذ طابعاً أكثر تخصصاً، مع ظهور وظائف مثل المحلل الفني في الموارد البشرية ومدير التوظيف، وبدأ التركيز يتجه نحو استراتيجيات تجذب وتحتفظ بالموظفين وتنميتهم.

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

في التسعينيات، بدأ يتطور مفهوم إدارة الموارد البشرية ليكون جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، بدأت المؤسسات تدرك أن الأفراد هم أحد أهم الأصول الاستراتيجية وأن تطوير المواهب والتنوع والإبداع هو المفتاح للنجاح.

التحول الرقمي والابتكار:

مع دخول الألفية الجديدة، ازداد تأثير التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية، من خلال استخدام نظم معلومات الموارد البشرية والتحليلات الكبيرة (Big Data) والتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي. أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر تركيزًا على البيانات والتحليل لدعم القرارات.

الأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

التوظيف والاختيار:

يهتم بتحديد وتوظيف الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.

التدريب والتطوير:

يتضمن تصميم وتنفيذ البرامج التي تعزز مهارات الموظفين وكفاءاتهم .

إدارة الأداء:

يتعلق بتقييم الأداء الفردي وتقديم الملاحظات لتحسين الأداء العام.

التعويضات والمكافآت:

يغطي تصميم أنظمة المكافآت والأجور لجذب وتحفيز الموظفين.

العلاقات العمالية:

يركز على إدارة علاقات العمل بين الإدارة والموظفين، بما في ذلك النقابات والامتيازات.

تنويع القوى العاملة والشمول:

يتعلق بأهمية التنوع والشمول في فرق العمل وجعل بيئات العمل أكثر شمولًا .

نظريات إدارة الموارد البشرية الرئيسية:

نظرية إدارة الأفراد:

تركز هذه النظرية على أهمية الإدارة الفعالة للأفراد وتحسين أدائهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

نظرية التحفيز:

تتناول كيفية تحفيز الموظفين وزيادة مستوى إنتاجيتهم عبر تحفيز الدوافع الداخلية والخارجية.

نظرية الارتباطات:

تتناول كيفية تأثير علاقات الموظفين مع بعضهم البعض على الأداء والبيئة العامة للعمل.

نظرية النظم:

ترى المنظمات على أنها نظم معقدة تتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والتي يجب أن تعمل سوياً لتحقيق الأهداف.

نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية:

تتحدث هذه النظرية عن كيفية توفير الموارد البشرية لدعم الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

نظرية العدالة التنظيمية:

تركز على كيفية شعور الموظفين بالعدالة في المعاملة والتعويضات وتأثير ذلك على رضاهم وأدائهم.

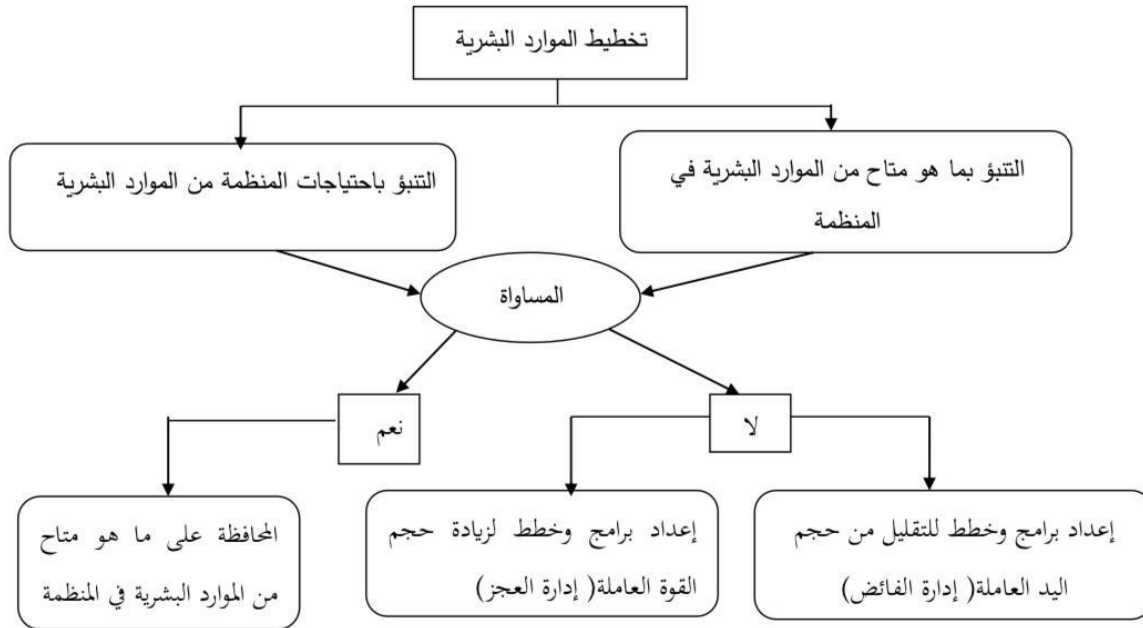
مواطن التغيير في إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة:

مواطن التغيير	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد المعرفي	مدير الموارد البشرية الجديد
الأدوار	- التركيز الإداري - إدارة شؤون الموظفين - الإدارة ضمن وظائف ضيقة	- شريك استراتيجي - خبير إداري - نصير للعاملين ووكيل للتغيير	- يدير رأس المال البشري - ميسر للمعرفة وأخصائي نشر المعرفة - باني للعلاقات
العلاقات	- علاقات محدودة داخل المنظمة - التركيز على العاملين	- توسيع العلاقات خارج المنظمة - زيادة التركيز على العلاقات مع المدراء التنفيذيين	- بناء علاقات مع الموظفين، المدراء، الزبائن، الموزعين، الموردين.
التركيز الاستراتيجي	- ليس هناك علاقات بين ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة - عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة	- تطوير إستراتيجية الموارد البشرية لتتلاءم مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة - إستراتيجية طويلة المدى من 5 إلى 10 سنوات	- إدارة إستراتيجية القدرات - تطوير دعم القدرات التنظيمية - التركيز على المدى القصير مثلما هو الحال على المدى الطويل - الإبقاء والتجديد
التركيز على التعلم	- التركيز على التدريب - نشاطات التدريب مرتبطة بالإستراتيجية - التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية	- التدريب غير مقصور على الوظائف الحالية - تطور نهج نظامي للتدريب والتطوير - تطوير منظمات متعلمة	- إدارة وتطوير رأس المال البشري - خلق بيئة التعلم - تشجيع خلق المعرفة، نشرها ومشاركتها - التأكيد على التجديد المتواصل للمنظمة - تطوير لجان التطبيق

المصدر: بدون كاتب، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، تم تصفحه على

الرابط: <https://hrdiscussion.com/downloadfile/9213/1/1321638584/> يوم 2018/01/09 الساعة 16:30.

مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية :



المصدر: روبرت ماتيس، جون جاكسون، ترجمة لـ محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار شعاع للنشر والعلوم،

2.3 المتغير الثاني

تعريفات التغيير التنظيمي:

التعريف العام للتغيير التنظيمي:
يُعرف التغيير التنظيمي بأنه "عملية تعديل أو تحسين الهيكل التنظيمي، العمليات، الثقافة أو السياسات داخل منظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

التغيير المخطط:

يُشير التغيير المنظم المخطط إلى "عمليات التغيير التي يتم تنفيذها بشكل مدروس ومنهجي، بحيث يتم تحديد الأهداف والوسائل والموارد المطلوبة لتحقيقها.

التغيير الابتكاري:

يُعرف التغيير الابتكاري بأنه "نوع من التغيير الذي يتطلب إدخال أفكار أو منتجات جديدة لتلبية احتياجات السوق أو تحسين العمليات الحالية.

التغيير الثقافي:

يُعرف التغيير الثقافي بأنه "تعديل القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة في منظمة معينة، وذلك لتحسين الأداء التنظيمي وتلبية التغيرات البيئية.

تطورات التغيير التنظيمي:

فهم التغيير التنظيمي:

بدأ الاهتمام بتغيير الأطر التنظيمية في الخمسينات والستينات عندما بدأت الشركات تدرك أهمية التكيف مع التغيرات العالمية واحتياجات السوق، ذلك تزامن مع النمو السريع للاقتصاد والابتكارات التكنولوجية.

النماذج البسيطة للتغيير:

في البداية، استخدم المنظرون نماذج بسيطة لفهم التغيير، مثل نموذج "خطوة واحدة" حيث كانت العملية تعتبر خطية، بدءًا من الحاجة للتغيير وصولاً إلى التنفيذ.

نموذج كوتر:

قدم جون كوتر في التسعينات نموذجًا معروفًا يتكون من ثماني خطوات للتغيير الناجح، والذي يشمل الإنشاء، التواصل، التمكين، وتعزيز التغييرات الجديدة. هذا النموذج ما زال يستخدم على نطاق واسع في المؤسسات.

نموذج التغيير الديناميكي:
في الألفية الجديدة، تم تطوير نماذج أكثر تعقيداً تأخذ في الاعتبار العوامل الديناميكية ضمن المنظمات، مثل نموذج "التغيير الخلفي" الذي يعكس كيف يمكن للأحداث غير المتوقعة أن تؤثر على خطط التغيير.

التغيير الثقافي:
أصبح التغيير التنظيمي مرتبطاً بشكل كبير بفهم الثقافة التنظيمية، أدركت المنظمات أن التغييرات تحتاج إلى الدعم الثقافي لتحقيق النجاح وأن التكيف يحتاج أيضاً إلى تغيير في القيم والمعتقدات.

أبعاد التغيير التنظيمي:

البعد الاستراتيجي:
يتعلق بتوجيه الأهداف والخطط العامة للتغيير، يتعين على القادة تحديد رؤية واضحة للتغيير وكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

البعد الثقافي:
يشير إلى ضرورة فهم الثقافة التنظيمية وكيفية تأثيرها على القيم والمعتقدات والسلوكيات، نجاح التغيير يعتمد على توافقه مع الثقافة الحالية أو على مدى قدرة المنظمة على تغيير تلك الثقافة.

البعد الهيكلي:
هذا البعد يتعلق بتغيير الهياكل التنظيمية، مثل الأدوار والمسؤوليات، أو حتى إعادة هيكلة الفرق والإدارات، يجب أن يتماشى الهيكل التنظيمي مع الأهداف الاستراتيجية.

البعد البشري:
يغطي هذا البعد القضايا المتعلقة بالأفراد داخل المنظمة، مثل التحفيز، التدريب، وتطوير المهارات، التغيير غالباً ما يتطلب التفاعل الإيجابي من قبل الموظفين.

البعد التكنولوجي:
يشمل استخدام التكنولوجيا كأداة للتغيير، قد يتضمن ذلك إدخال أنظمة جديدة أو تحسين العمليات الحالية من خلال الابتكار التكنولوجي.

البعد الاقتصادي:
ويتعلق بتحليل الأثر المالي للتغيرات المقترحة وتكاليف التغيير والعائدات المحتملة، يعتبر التحليل الاقتصادي عاملاً حاسماً في اتخاذ القرارات.

نظريات التغيير التنظيمي:

نظرية كوتلر في التغيير:
تقدم هذه النظرية نموذجاً يتكون من ثمانية خطوات لتحقيق تغييرات ناجحة، بدءاً من إنشاء شعور بالاستعجال حتى تثبيت التغييرات الجديدة.

نموذج ليفين لتغيير النظام:
يتكون نموذج ليفين من ثلاث مراحل: "الذوبان" (Unfreezing)، "التغيير" (Change)، و"التجمد" (Refreezing). هذا النموذج يساعد في فهم كيفية الانتقال من حالة إلى أخرى بشكل منظم.

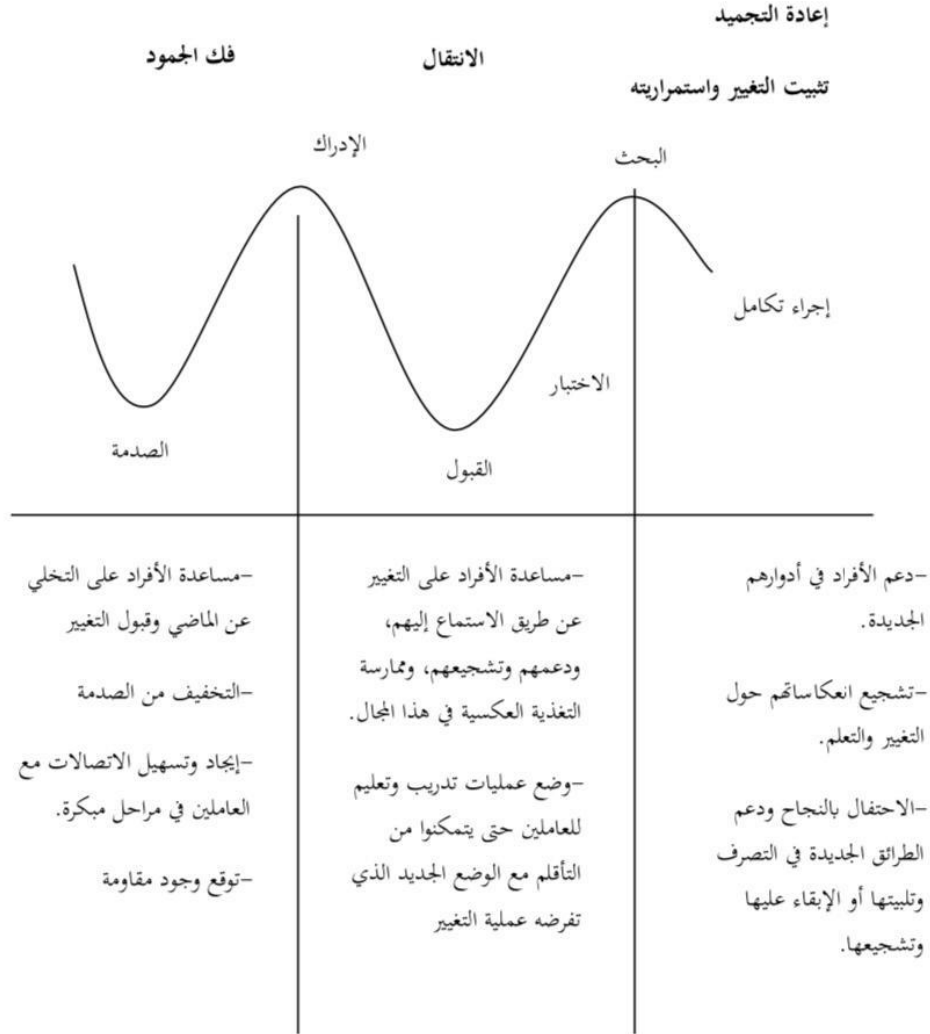
نظرية الإعلان:
تركز نظرية ADKAR على الأفراد في عملية التغيير، حيث تتكون من خمس نقاط: الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، والتعزيز. تساعد في إدارة التغيير على مستوى الأفراد.

نموذج التغيير المزدوج:
يشير هذا النموذج إلى أهمية التعلم والتعديل في استراتيجيات التنظيم، حيث يعتمد على تقييم الأنشطة والتغييرات بشكل دوري لتحديد ما إذا كانت النتائج مرضية.

الاستنتاج:
تساعد نظريات التغيير التنظيمي في توجيه المديرين والقادة حول كيفية التعامل مع التغييرات في مؤسساتهم بطرق فعالة، إن فهم وتطبيق هذه النظريات يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المرجوة.

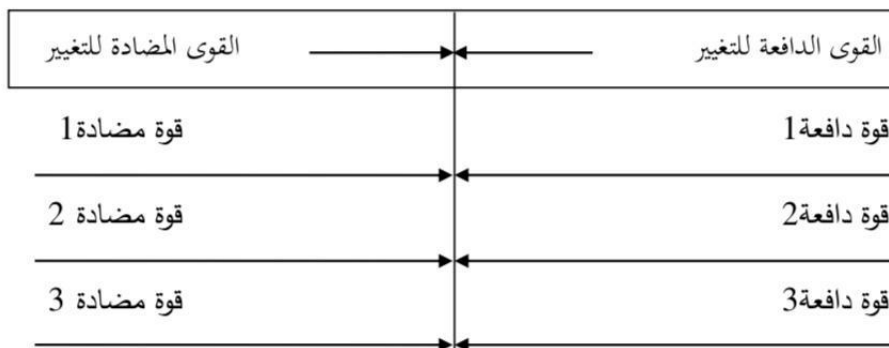
جداول ورسوم توضيحية:

العلاقة بين مراحل الانتقال الفردي وبين خيارات تصميم التغيير التنظيمي:



المصدر: نوري منير فضيلة (2017)، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية.

بناء تحليل قوى المجال:



المصدر: د. معتز سيد عبد الله

2.4 العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني:

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي:

دعم الثقافة التنظيمية:
إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تعزيز الثقافة التي تسهل التغيير، يجب على مديري الموارد البشرية تعزيز قيم وممارسات جديدة تدعم التغيير المنشود.

التواصل الفعال:
التواصل الواضح والمفتوح يُعتبر أساسياً أثناء التغييرات التنظيمية، يجب على إدارة الموارد البشرية توفير المعلومات الضرورية للموظفين حول التغييرات وتأثيراتها المحتملة.

التطوير والتدريب:

إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تطوير برامج تدريب لتعزيز مهارات الموظفين بما يتماشى مع المتطلبات الجديدة، التدريب يساعد في تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات الضرورية للتكيف مع التغيير.

إدارة المقاومة:
من الطبيعي أن يواجه الموظفون مقاومة للتغيير، إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً في التعرف على أسباب هذه المقاومة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها.

تقييم الأداء:
يجب على إدارة الموارد البشرية تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر بعد التغيير لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية ولتعديل الاستراتيجيات إذا لزم الأمر.

2.5 الخاتمة:

يعد الاستعداد للتغيير مفتاح نجاح أي تغيير تنظيمي يتم إحداثه في المنظمة، فهو مرحلة أساسية ضمن مراحل التغيير التنظيمي، وعلى أساسه تتحدد فعالية المراحل الأخرى والمتمثلة في تنفيذ التغيير وإعادة تثبيت الوضع فالاستعداد للتغيير التنظيمي هو المحدد لمدى جاهزية المنظمة لهذه العملية، والذي يتحقق بتداخل العوامل التي تعددت آراء الباحثين بشأنها، غير أنهم أجمعوا على ضرورة توفر مناخ تنظيمي داعم للتغيير من خلال بناء ثقافة تنظيمية منفتحة على التغيير، قيادة إدارية فعالة لها القدرة في التأثير الإيجابي على سلوك الموارد البشرية تجاه عمليات التغيير التنظيمي، تبني نظام اتصال فعال له القدرة على توفير المعلومات المرتبطة بالتغيير بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب، وتوجد عدة عوامل أخرى، منها اعتماد المنظمة على هيكل تنظيمي مرن، محتوى التغيير

إن توفر هذه العوامل بالإضافة إلى السياق التنظيمي أمر ضروري لتحقيق الاستعداد للتغيير التنظيمي، غير أنها لن تؤدي دورها ما لم تكن الموارد البشرية على استعداد للتغيير التنظيمي من خلال امتلاكهم للمعارف والمهارات والسلوكيات التي يتطلبها التغيير المراد إحداثه، بالإضافة إلى رغبتهم في إحداث التغيير، وما يجدر الإشارة إليه هو تفاعل هذه العوامل فيما بينها وتأثير كل منها على الآخر، وهو ما يجعل تحقيق الاستعداد للتغيير التنظيمي مسؤولية جماعية ومشتركة بين أعضاء المنظمة، غير أنه ومن منطلق أن الموارد البشرية هي محور كل تغيير تنظيمي والمحدد الرئيسي للاستعداد للتغيير التنظيمي، فإن إدارة الموارد البشرية سيكون لها دوراً فعالاً في تحقيق ذلك، خاصة في ظل دورها الحديث، ونخص بالذكر إدارة الموارد البشرية بمنظور الكفاءات، تعبئة الموارد البشرية، والاهتمام بالجانب النفسي لهم.

أولاً: النتائج المرتبطة بالجانب النظري

- أصبح التغيير التنظيمي مفروض على كل منظمة حتى تحافظ على بقاءها واستمراريتها، وهذا في ظل المتغيرات البيئية التي تنشط فيها والتي تتسم بتعقدها وتسارع وتيرة تغييرها.
- إن نجاح المنظمات في تطوير منتجاتها وتقديم خدمات تتماشى واحتياجات المستهلك، لا يتحقق إلا من خلال إدخال تغييرات تنظيمية وتحسينات باستمرار.
- لا يجب إدخال التغيير بطريقة عشوائية، فالتغيير الفعال هو الذي يتم يتوقعه وإدارته بدءاً بالتنبؤ بمختلف المتغيرات، والتخطيط لكيفية التعامل معها، مع اختيار التغيير الأنسب والطرق والاستراتيجيات اللازمة للنجاح.
- تتطلب إدارة التغيير امتلاك مجموعة من المهارات التحليلية، التفكير بطريقة شمولية، التفكير الإبداعي، التواصل البناء، مهارات إدارة الصراع... الخ، والتي تمكن قادة التغيير من التحكم في سيرورة هذه العملية.
- يعد الفرد ركيزة أساسية لكل تغيير تنظيمي، ويعتبر سلاح ذو حدين، حيث أنه في الوقت الذي يكون محددًا أساسيًا لنجاح هذه العملية، فيمكن أن يكون في المقابل عاملاً في فشله وهذا عندما لا يكون على استعداد للتغيير وغير متقبل له أي مقاومة له.

- يعد الاستعداد للتغيير أحد المقومات الأساسية التي تضمن نجاح التغيير التنظيمي، والذي يتحقق من خلال تداخل جملة من العوامل، نخص بالذكر القيادة الإدارية، نمط الاتصال، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية والتي تعد المحور الرئيسي لكل تغيير تنظيمي.

- عدم مقاومة التغيير التنظيمي لا تعني بالضرورة استعداد الموارد البشرية للتغيير التنظيمي، فقد يتم إخفاء المقاومة من طرف البعض وبالأخص في المراحل الأولى من تنفيذ التغيير، ولكنهم في الواقع ليسوا على استعداد للتغيير، لتصدر منهم مقاومة ورفض فجأة وهذا في مرحلة متقدمة من تنفيذ التغيير، ويعتبر هذا النوع من المقاومة من أصعب أنواعها.

- إن إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في إنجاح التغيير التنظيمي، كونها هي المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية والاهتمام بهم، والتي تعد المحرك الفعلي لهذه العملية.

- تهتم إدارة الموارد البشرية بتسيير الكفاءات عن طريق جذب، تطوير والمحافظة على ذوي الكفاءات التي تمتلك قابلية للتغيير وعلى استعداد دائم لتنفيذ عمليات التغيير داخل المنظمة، أيضا ينبغي عليها العمل على تعبئة العاملين حول مشاريع التغيير، بالإضافة إلى الاهتمام، بالجانب النفسي للموارد البشرية والذي يعتبر بعد جد مهم وجب التركيز عليه لكي يتحقق الاستعداد للتغيير التنظيمي.

- يبرز دور إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير حتى قبل البدء في تنفيذ هذه العملية، من خلال توفير وتهيئة الأرضية اللازمة لإنجاح التغيير، والتي تبدأ بضمان توفير قوة عمل تمتلك القدرات والمهارات الضرورية لتنفيذ التغيير وملزمة به، والعمل مع باقي المدراء على تشكيل مناخ تنظيمي مشجع على إحداث التغيير عن طريق بناء ثقافة تنظيمية مشجعة على إحداث التغيير، تشكيل قيادة إدارية تمتلك مهارات إدارة التغيير، توفير نظم اتصال فعالة...الخ.

ثانيا: النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي:

- لا تقوم مديرية الموارد البشرية بإدراج مفهوم الكفاءة أثناء عملية التوظيف، كونها ال تولى أهمية لتوظيف الكفاءات التي تمتلك استجابة سريعة للتغيرات الحاصلة، ولا يتم الاعتماد بشكل كبير على التوظيف الخارجي من أجل جذب كفاءات جديد.

- لا تولي إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا بتسيير المسار الوظيفي للعاملين، حيث أنه ال يتم احترام مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب عند ترقية العاملين أو نقلهم من وظيفة الى اخرى، ويبقى المعيار الأساسي المعتمد هو الأقدمية وهذا على حساب مبدأ الكفاءة.

- لا يوجد اهتمام كبير بالجانب النفسي للعاملين، حيث أنه لا يتم تقديم الدعم المعنوي الكافي لهم وهذا في مواقف عديدة أبرزها عند مواجهة العمل لصعوبات ومشاكل في العمل أو عند وقوعه أخطاء.

لا يوجد الاستعداد الكاف للتغيير على مستوى الشركة، فرغم تقدير العاملين للتغيير، إذ يرون بأنه مهم وضروري كما أنه يعود بنتائج إيجابية على المؤسسة، غير أنهم عبروا عن خوفهم ونظرتهم السلبية تجاه عمليات التغيير، وهذا ما يعكس عدم استعدادهم للتغيير.

- أيضا فيما يخص المناخ التنظيمي فهو غير مشجع على إدخال التغيير، خاصة من حيث الثقافة التنظيمية والتي لا تعمل على ترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار وغير منفتحة على التغيير، وفيما يخص الاتصال فإنه هو الآخر لا يشجع على إدخال التغيير، حيث أنه لا يتم توفير المعلومات المرتبطة بالتغيير في الوقت المناسب، كما لا يتم شرح أسباب ومراحل التغيير التنظيمي.

3 الفصل الثالث : منهجية البحث

3.1 المقدمة

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

مهارات الموارد البشرية:

سيتم تقييم مهارات الموارد البشرية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بالموارد البشرية . سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من مهارات الموارد البشرية مثل التدريب والأجور والحوافز يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز البيئة العملية الإيجابية وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم التوصيات وإجراءات لتحسين مهارات الموارد البشرية بناء على النتائج المستخلصة

التغيير التنظيمي:

سيتم تقييم التغيير التنظيمي باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على التغيير التنظيمي سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى التغيير التنظيمي بناء على عناصره مثل القيادة الإدارية ونظام الاتصال. يهدف الاستبيان إلى فهم مدى رضا الموظفين على هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز التغيير التنظيمي. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات لتعزيز التغيير التنظيمي بناء على النتائج المستخلصة

3.3 تصميم البحث: (بصلة البحث)

فلسفة البحث : الوضعية

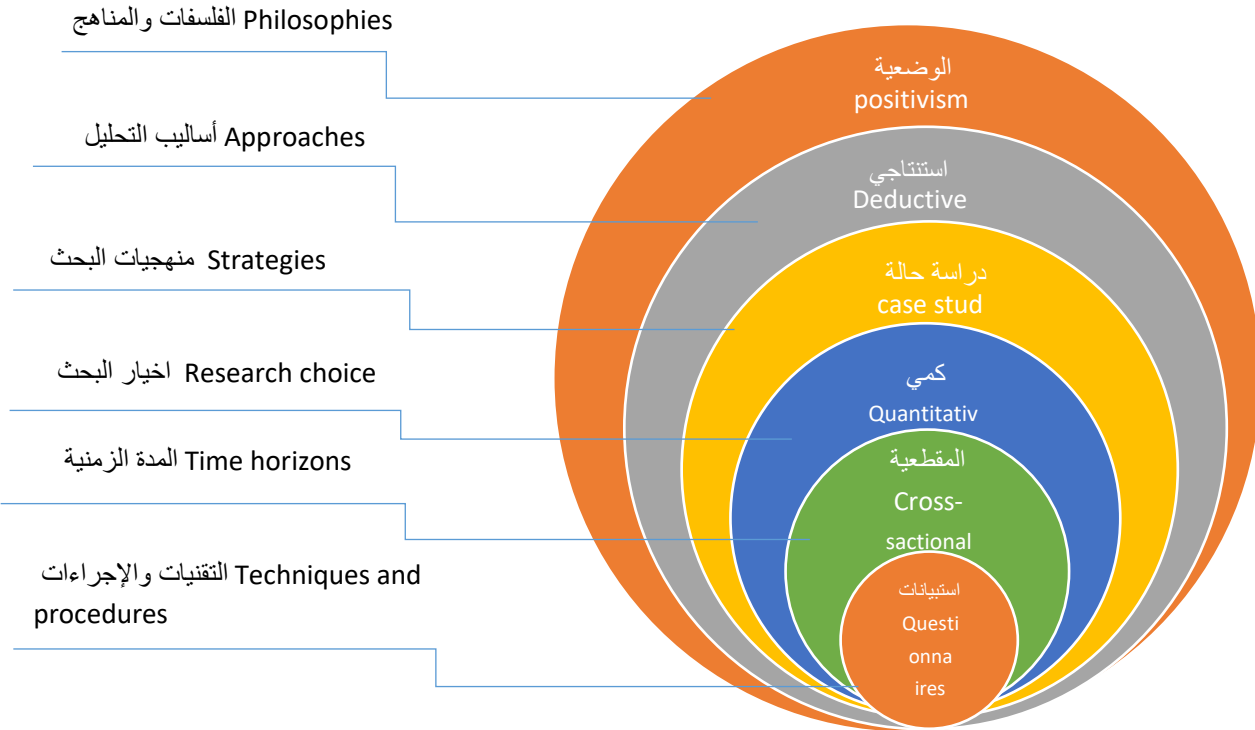
منهج البحث : استنتاجي

استراتيجية البحث : دراسة حالة

اختيار البحث : كمي

الأفق الزمنية : المقطعية

تقنيات والإجراءات : الاستبيان والتحليل الإحصائي



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالبة

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو جميع الموظفين العاملين لدى شركة الجفالي بمدينة جدة والبالغ عددهم 35 موظفاً، وتعتبر هذه الشركة هي إحدى المؤسسات التجارية البارزة في المملكة العربية السعودية، حيث تلتزم بتقديم خدمات متنوعة متميزة من خلال بيئة تعليمية محفزة وداعمة. بفضل كادرها المؤهلة واستخدامها لأحدث التقنيات، تسهم الشركة في تطوير المستوى الأكاديمي للموظفين. كما تميزت بتعزيز الموظفين والتعاون مع المجتمع المحلي، مما جعلها نموذجاً يحتذى به في مؤسسات جدة.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو الموظفين لشركة الجفالي في مدينة جدة، والبالغ عددهم 35 موظفاً، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت 32 موظفاً، وقد قام 32 موظفاً بتعبئة استبيان الخاص بالشركة، وهي تمثل 91.43% من مجتمع البحث.

جدول رقم 1: مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
الموظفين	35	100%
المجموع	35	100%

عينة البحث:

وفقاً لجدول تم (Krejcie 1970) فإن عدد العينة 32 هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع 35 بناءً على ذلك توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 32 موظفاً وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة

جدول رقم 2: عينة البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
الموظفين	32	91.43%
المجموع	32	91.43%

3.5 طرق وتقنيات اخذ العينة:

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع افراد المجتمع لديهم فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يتضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة

3.6 طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

المتغير المستقل: (الموارد البشرية)

اعتمد الباحث قبل البدء في المناقشة وتحليل النتائج المتوصل اليها سنعرف بالمعيار المعتمد عليه لدراسة فقرات محاور الاستبيان والمعروف بمعيار ليكرت الثلاثي وقد استنبطه عالم النفس (Rennis 1926) likert يستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الاحصاءات. ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، 1 = غير موافق، 2 = محايد، 3 = غير موافق

جدول 3 المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الموارد البشرية

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الموارد البشرية	التدريب	6	Rennis عالم النفس likert (1926)
	الأجور والحوافز	6	نموذج القيادة المعتمد على الشركات للقطاع العام والخاص للموارد البشرية
	العدد الكلي	12	

المصدر: الطالبة

المتغير التابع: (التغيير التنظيمي)

واعتمد الباحث على استبانة (Kotter, j.P (1996) يشرح أهمية القيادة والتواصل في نجاح التغيير التنظيمي ويقدم مراحل عملية التغيير وهناك مقياس يعتمد على درجة الردود، 1 = موافق ، 2 = محايد ، 3 = غير موافق

جدول 4 المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع التغيير التنظيمي.

المتغير التابع	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
التغيير التنظيمي	القيادة الادارية	6	Kotter, j.P (1996)
	نظام الاتصال	6	أهمية القيادة والتواصل في نجاح التغيير التنظيمي
	العدد الكلي	12	

المصدر: الطالبة

3.7 أنواع البيانات:

في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة. البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة. تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

البيانات الأولية:

- إعداد استبيان الموظفين لقياس مستوى رضاهم الوظيفي وربطه بمهارات الموارد البشرية للمسؤولين، سيتضمن الاستبيان أسئلة حول مهارات الموارد البشرية مثل التوظيف التدريب والأجور والحوافز وارتباطها بمستوى العاملين.
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم التغيير التنظيمي واثره على الموظفين.

البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استعراض النماذج والنظريات المفسرة لعلاقة المتغيرين مثل نظرية "ذات العاملين" لير زبرج.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على التغيير التنظيمي.

3.8 إجراءات التحليل الإحصائي:

- بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة
- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في المؤسسة.
- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت
- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة
- يجب على الباحث تفسير النتائج التي حصل عليها بما في ذلك القيم الإحصائية وأرقام الثقة، لتحديد ما إذا كانت الفرضيات قد تم قبولها أو رفضها

3.9 الخاتمة:

في هذا الفصل، تم استعراض المنهجية العلمية التي تم اتباعها في دراسة "دور إدارة الموارد البشرية وأثرها على التغيير التنظيمي" في شركة الجفالي بمدينة جدة. تم اعتماد الفلسفة الوضعية كأساس للبحث، حيث تم استخدام المنهج الاستنتاجي لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (إدارة الموارد البشرية) والمتغيرات التابعة (التغيير التنظيمي)

تم تصميم استبيانات شاملة لجمع البيانات من عينة عشوائية من الموظفين، حيث تم توزيع الاستبيانات على 32 موظفًا، مما يمثل 91.43% من مجتمع البحث. تم استخدام مقياس ليكرت لتقييم آراء المشاركين حول مهارات الموارد البشرية وتأثيرها على التغيير التنظيمي. كما تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم لضمان دقة النتائج وموثوقيتها (SPSS) الاجتماعية

تضمنت منهجية البحث أيضًا تحليل البيانات الأولية والثانوية، مما ساعد في تقديم رؤية شاملة حول الموضوع. تم التركيز على أهمية تدريب الموظفين، نظام الأجور والحوافز، ودور القيادة الإدارية في تعزيز التغيير التنظيمي

ختامًا، تعكس منهجية البحث المتبعة في هذه الدراسة التزام الباحثة بتطبيق أساليب علمية دقيقة، مما يعزز من مصداقية النتائج وبيّح فهماً أعمق لدور إدارة الموارد البشرية في نجاح مبادرات التغيير التنظيمي. هذه المنهجية توفر أساساً قوياً لتحليل النتائج في الفصول القادمة، مما يساهم في تحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته.

المراجع

تعد إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل (أحمد سيد مصطفى، 2005)، كما انه يعد التطوير التنظيمي والإداري لدار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الطبعة الثانية (بلال خلف السكارنة، 2013) كما أن من قام بدراسة إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية للدار الجامعية (أحمد ماهر، 2017)
<https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/bitstream/123456789/7992/1/pdf1515.33>

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. Annual review of psychology, 46(1), 237-264.
<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321>

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. California management review, 40(2), 96-124
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165919>

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). Strategy and human resource management. Palgrave Macmillan.
<https://www.palgrave.com/gp/book/9780333947245>

Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional and a new human resource model. Human Resource Management, 36(1), 49-56
[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1%3C49::AID-HRM6%3E3.0.CO;2-X](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1%3C49::AID-HRM6%3E3.0.CO;2-X)

دراسة وتأسيس إبراهيم الجفالي واخوانه (1936)

<https://juffali.com/our-company/?lang=ar>

Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (14th ed.). Kogan Page.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management (4th ed.). Palgrave Macmillan.

Dessler, G. (2019). Human Resource Management (15th ed.). Pearson Education.

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Future Directions. *Journal of Management*, 28(3), 247-276

Aguinis, H. (2013). Performance Management. Pearson.

(<https://www.pearson.com/store/p/performance-management/P100000899715>)

Bamber, G. J., & Lansbury, R. D. (2016). International and Comparative Employment Relations: A Study of Industrialization and Industrial Relations. SAGE Publications. (<https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/international-and-comparative-employment-relations/book245971>)

Breaugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. In N. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice* (Vol. 2, pp. 4-10). Wiley. (<https://www.wiley.com/en-us/Industrial+and+Organizational+Psychology%3A+Perspectives+on+Science+and+Practice%2C+2nd+Edition-p-9781118397678>)

Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. Berrett-Koehler Publishers (<https://www.bkconnection.com/books/title/cultural-diversity-in-organizations>)

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). Compensation. McGraw-Hill Education. (<https://www.mheducation.com/highered/product/compensation-milkovich-newman-gerhart/M9780078112647.html>)

Noe, R. A. (2017). Employee Training and Development. McGraw-Hill Education. (<https://www.mheducation.com/highered/product/employee-training-development-noe/M9781259537488.html>)

- Drucker, P. F. (2007). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperBusiness (<https://www.harpercollins.com/products/the-effective-executive-peter-f-drucker>)
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. (<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1987.4306432>)
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley. (<https://www.wiley.com/en-us/The+Social+Psychology+of+Organizations-p-9780471055510>)
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. (<https://psycnet.apa.org/record/1944-02706-001>)
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice Hall. (<https://www.pearson.com/store/p/organizations-rational-natural-and-open-systems/P100000705774>)
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 301-339. (<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/078559806>)
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. *Harlow: Prentice Hall. (<https://www.pearson.com/uk/educators/higher-education-educators/program/Burnes-Managing-Change-A-Strategic-Approach-to-Organizational-Dynamics-5th-Edition/PGM145010.html>)
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. *Harvard Business Review Press. (<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=1103>)
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. (<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256406>)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*.. (<https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+4th+Edition-p-9781119477247>)

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999).* Organizational Change and Development. Annual Review of Psychology, 50, 361-386.

(<https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.50.1.361>)

Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review.

(<https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn>)

مقدمة الاستبيان

نحن نجري بحثاً علمياً يهدف الى دراسة التغيير التنظيمي، واثره على الموارد البشرية في شركة الجفالي بمدينة جده. يسعى هذا الاستبيان الى جمع بياناتكم ومعلوماتكم كموظفين في مجال الموارد البشرية التي ستكون ذات قيمة في تحليل تأثير التغيير التنظيمي على الموارد البشرية
نؤكد لكم أن جميع المعلومات ستبقى سرية فقط سيتم استعمالها لهذا الاستبيان، ولكم جزيل الشكر والتقدير على وقتكم وحسن تعاملكم.

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في الخانة ادناه:

استبيان

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ ابتدائي

☐ متوسط

☐ ثانوي

☐ جامعي

العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 سنة الى 35 سنة

☐ من 35 سنة الى 45 سنة

☐ أكثر من 45 سنة

الاستبيان الأول: الموارد البشرية

بنود الاستبيان

البعد	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
التدريب	تدريب العاملين بناء على احتياجات المنظمة.			
	الاستعانة بمراكز تكوين خارج المنظمة لتطوير كفاءات العاملين لديها.			
	المساهمة في البرامج التدريبية لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين.			
	تلبية برامج التدريب المقدمة طموحات العاملين.			
	برامج التدريب المقدمة لها علاقة بمشاريع التغيير.			
	عندما يتم إدخال تغييرات تتطلب معارف أو مهارات جديدة فإنه يتم تدريب العاملين			
الأجور والحوافز	يتم تناسب الأجر المقدم مع متطلبات الوظيفة.			
	أجر الموظف مرتفع مقارنة بالمنظمات المنافسة.			
	الشعور بالرضا اتجاه الأجر الممنوح لك.			
	منح المنظمة مكافآت تتناسب مع مستوى كفاءتك في العمل.			
	يعمل نظام الأجور المعمول به في المنظمة على جذب أصحاب الكفاءات.			
	وجود تحفيزات مقدمة من طرف المنظمة تشجع على قبول التغيير.			

الاستبيان الثاني: التغيير التنظيمي

البعد	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
القيادة الإدارية	يُتيح القائد في العمل حرية التعبير عن الآراء والاقتراحات.			
	تشجيع القائد للمنافسة بين العاملين بغرض تقديم الأفكار.			
	اهتمام القائد بتشجيع قادة المنظمة العاملين على قبول التغيير.			
	تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.			
	تعزيز روح الفريق والتعاون.			
	عمل القائد على تقدير مجهودات وانجازات العاملين.			
نظام الاتصال	يتم شرح أسباب التغيير للعاملين.			
	عمل الإدارة على إقناع العاملين بضرورة التغيير.			
	التمكن من شرح مراحل التغيير للعاملين.			
	يتم توضيح الفوائد والمكاسب التي سيجنيها العاملين جراء التغيير.			
	توفر نظام الاتصالات المعمول بها في المنظمة المعلومات المرتبطة بالتغيير في الوقت المناسب.			
	تولي الإدارة أهمية لرأي العاملين حول التغييرات التي سيتم إحداثها.			