

دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة مواردكم لحلول الاعمال
بمنطقة الرياض

اسم الطالب
محمد عايد ساري

الرقم الجامعي
221002014

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	5
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	5
1.3.	أهمية الدراسة.....	6
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	6
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	6
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	7
1.5.	أهداف الدراسة:.....	8
1.6.	فرضيات الدراسة:.....	8
1.7.	نموذج الدراسة:.....	9
1.8.	منهجية الدراسة.....	9
1.9.	الدراسة الميدانية:.....	10
1.10.	مخطط المشروع المقترح:.....	12

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل إدارة التغيير التنظيمي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتعقيد والتسارع المستمر في المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. فقد أصبح التغيير التنظيمي ضرورة استراتيجية لا يمكن تجاهلها، بل يمثل عاملاً حاسماً في بقاء المؤسسات واستمراريتها وقدرتها على المنافسة. وفي هذا السياق، تبرز إدارة الموارد البشرية بوصفها أحد المحاور الأساسية التي تسهم في إنجاح عمليات التغيير داخل المنظمة، من خلال دورها في تهيئة الأفراد، وتطوير المهارات، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وتقليل مستويات المقاومة التي قد تنشأ لدى العاملين تجاه التحولات التنظيمية المختلفة.

ومع تزايد اعتماد المؤسسات على التحول الرقمي وإعادة الهيكلة وتحديث أنظمة العمل، أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود إدارة موارد بشرية فاعلة تمتلك القدرة على التكيف مع هذه التحولات، وتوجيه العنصر البشري بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية الجديدة. إذ إن نجاح التغيير التنظيمي لا يرتبط فقط بوضع الخطط والسياسات، وإنما يعتمد بدرجة كبيرة على مدى استعداد الأفراد داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير والتفاعل معه بشكل إيجابي. ومن هنا يظهر الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية في بناء بيئة عمل مرنة، تدعم التعلم المستمر، وتُعزز من المشاركة الفاعلة للعاملين في عمليات التطوير المؤسسي.

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي داخل شركة مواردكم لحلول الأعمال بمنطقة الرياض، باعتبارها إحدى الشركات التي تعمل في بيئة تنافسية تتطلب استجابة سريعة وفعالة لمتغيرات السوق. كما تسعى الدراسة إلى فهم الكيفية التي تسهم بها ممارسات الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتواصل الداخلي، في دعم عمليات التغيير وتقليل المعوقات التنظيمية التي قد تعترض مساره، بما ينعكس على رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تربط بين جانبين بالغَي الأهمية في الإدارة الحديثة، هما إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي، حيث يُعد التكامل بينهما عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تنبع أهمية الدراسة من كونها تتناول بيئة تطبيقية واقعية داخل شركة من شركات حلول الأعمال، مما يتيح فهماً أعمق للتحديات العملية التي

تواجه تطبيق التغيير، ويُسهّم في تقديم رؤى وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز فاعليتها في دعم التغيير التنظيمي داخل المؤسسات المماثلة.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوات النظرية في وجود قصور نسبي في الأدبيات الإدارية التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي بشكل تكاملي، حيث إن العديد من الدراسات السابقة ركزت بشكل منفصل على كل من إدارة الموارد البشرية أو إدارة التغيير، دون تقديم إطار نظري متكامل يوضح آليات التفاعل بينهما. وهذا ما أدى إلى محدودية الفهم النظري لكيفية مساهمة ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب، وإدارة الأداء، والتحفيز، والتواصل التنظيمي في تعزيز نجاح عمليات التغيير.

كما أن هناك اختلافًا واضحًا في نتائج الدراسات السابقة حول طبيعة تأثير إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي؛ فبعض الدراسات تشير إلى وجود تأثير إيجابي قوي، بينما تشير دراسات أخرى إلى أن هذا التأثير قد يكون محدودًا أو غير مباشر، مما يعكس وجود فجوة في الاتساق النظري وعدم وجود نموذج موحد يفسر هذه العلاقة بشكل دقيق. بالإضافة إلى ذلك، تفتقر الأدبيات إلى التركيز الكافي على البيئات الإدارية في الدول النامية، وخاصة في قطاع شركات حلول الأعمال، وهو ما يجعل التعميم النظري لنتائج الدراسات السابقة محل تساؤل.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوات في قلة الدراسات الميدانية التي تناولت بشكل مباشر دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي داخل شركات حلول الأعمال في المملكة العربية السعودية، وبخاصة في مدينة الرياض. حيث تركز معظم الدراسات التطبيقية على قطاعات تقليدية مثل القطاع الحكومي أو القطاع الصناعي، بينما لا تزال بيئات الأعمال الخدمية والتقنية الحديثة تعاني من نقص في البحث والتحليل العلمي.

كما أن التطبيقات العملية في العديد من المؤسسات تشير إلى وجود ضعف في تفعيل ممارسات الموارد البشرية بشكل استراتيجي أثناء عمليات التغيير، حيث تقتصر هذه الممارسات في بعض الحالات على الجوانب الإدارية الروتينية دون أن تمتد إلى دور استراتيجي داعم للتغيير. وهذا ما يؤدي إلى فجوة بين ما تنص عليه الأدبيات النظرية وما يتم تطبيقه فعليًا داخل المؤسسات. تفتقر بعض الشركات إلى آليات واضحة لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح عمليات التغيير التنظيمي، مما يجعل عملية التقييم والتحسين المستمر غير فعالة بالشكل الكافي. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية مثل هذه الدراسة على شركة مواردكم لحلول الأعمال، بهدف سد هذه الفجوات التطبيقية وتقديم تصور واقعي يمكن الاستفادة منه في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز دورها في دعم التغيير التنظيمي.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى تعزيز الإطار المعرفي المتعلق بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي، وهي علاقة ما تزال بحاجة إلى مزيد من التفسير والتأصيل في الأدبيات الإدارية الحديثة. فبالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت كلا المجالين بشكل منفصل، إلا أن الدراسات التي تجمع بينهما في إطار تحليلي تكاملي لا تزال محدودة نسبيًا، الأمر الذي يخلق حاجة علمية ملحة لفهم طبيعة التفاعل بين ممارسات الموارد البشرية ونجاح عمليات التغيير التنظيمي. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تساهم في سد جزء من الفجوة النظرية من خلال توضيح الكيفية التي يمكن بها لإدارة الموارد البشرية أن تؤثر في مختلف مراحل التغيير، بدءًا من الإعداد والتخطيط، مرورًا بمرحلة التنفيذ، وصولًا إلى التثبيت والاستدامة.

كما تكمن الأهمية النظرية أيضًا في إمكانية إثراء النقاش الأكاديمي حول العوامل غير المباشرة التي تتحكم في نجاح التغيير التنظيمي، مثل الثقافة التنظيمية، والاتصال الداخلي، والجاهزية النفسية للعاملين، وهي عناصر غالبًا ما ترتبط بشكل وثيق بممارسات إدارة الموارد البشرية. وبذلك، تساعد الدراسة في تقديم تصور أكثر شمولية وتكاملاً للعلاقة بين المتغيرات

التنظيمية، بما يسهم في تطوير نماذج نظرية أكثر دقة وملاءمة لبيئات الأعمال المعاصرة، خاصة في سياق شركات حلول الأعمال التي تعمل في بيئة سريعة التغير.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من كونها تتناول واقعًا عمليًا داخل شركة مواردكم لحلول الأعمال بمنطقة الرياض، وهو ما يتيح فهمًا مباشرًا للتحديات الحقيقية التي تواجه المؤسسات في تطبيق إدارة التغير التنظيمي على أرض الواقع. حيث يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم صورة واضحة للإدارة العليا حول مدى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية، ومدى قدرتها على دعم عمليات التغير، سواء من حيث إعداد الموظفين أو تعزيز قبولهم للتغير أو تقليل مقاومته.

كما تتمثل الأهمية التطبيقية في إمكانية استفادة الشركة محل الدراسة من النتائج والتوصيات في تطوير سياساتها وممارساتها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بما يعزز من قدرتها على إدارة التغير بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة مرجعًا عمليًا لشركات أخرى تعمل في قطاع حلول الأعمال داخل المملكة العربية السعودية، من خلال تزويدها بمؤشرات واضحة حول أفضل الممارسات التي تدعم نجاح التغير التنظيمي، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين القدرة التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والتحديات المتصاعدة.

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة

ما دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغير التنظيمي في شركة مواردكم لحلول الأعمال بمنطقة الرياض؟

التساؤلات الفرعية

1. ما مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تهيئة العاملين لعمليات التغير التنظيمي داخل الشركة؟
2. ما طبيعة العلاقة بين التدريب والتطوير الذي تقدمه إدارة الموارد البشرية ونجاح التغير التنظيمي؟
3. كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية في تقليل مقاومة العاملين للتغير داخل الشركة؟

4. ما دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاتصال الداخلي أثناء مراحل التغيير التنظيمي؟
5. ما مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في دعم استدامة التغيير التنظيمي داخل الشركة؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة

التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في شركة مواردكم لحلول الأعمال بمنطقة الرياض.

الأهداف الفرعية

1. قياس مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تهيئة العاملين للتغيير التنظيمي .
2. تحليل أثر التدريب والتطوير على نجاح عمليات التغيير التنظيمي داخل الشركة .
3. دراسة دور إدارة الموارد البشرية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير .
4. تحديد دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الاتصال الداخلي خلال مراحل التغيير التنظيمي .
5. تقييم فاعلية إدارة الموارد البشرية في دعم استمرارية واستدامة التغيير التنظيمي .

1.6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة

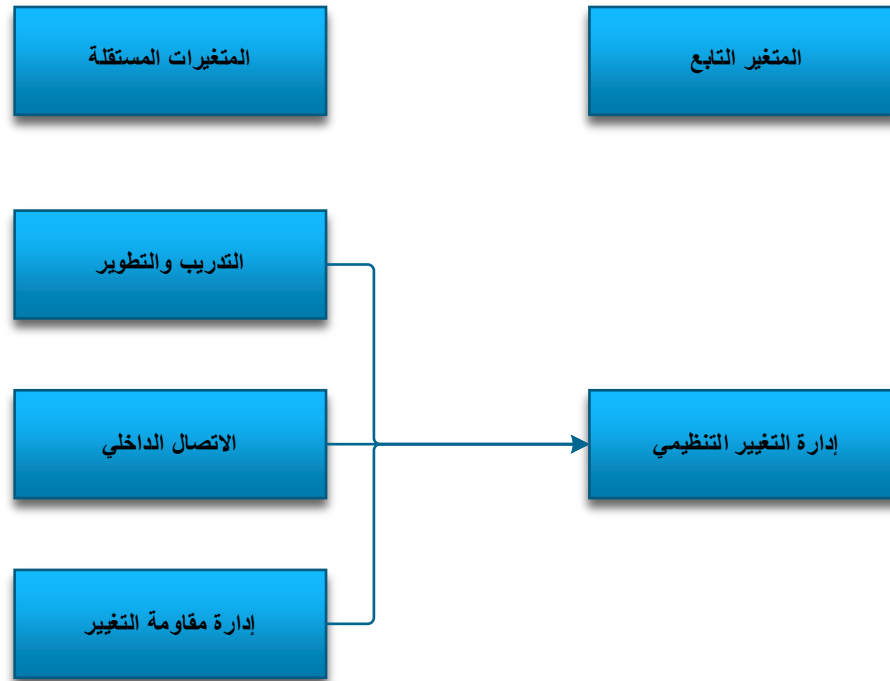
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي في شركة مواردكم لحلول الأعمال بمنطقة الرياض.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتهيئة العاملين للتغيير التنظيمي .
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على نجاح التغيير التنظيمي داخل الشركة .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتقليل مقاومة العاملين للتغيير .
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على فاعلية الاتصال الداخلي أثناء التغيير التنظيمي .

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واستدامة التغيير التنظيمي داخل الشركة .

1.7. نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach) بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة موضوعها الذي يسعى إلى قياس العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي في شركة مواردكم لحلول الأعمال بمنطقة الرياض. ويُعد المنهج الكمي من المناهج العلمية التي تقوم على جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائيًا بهدف اختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات بشكل موضوعي ودقيق، بما يتيح الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم النسبي ضمن حدود مجتمع الدراسة. ومن خلال هذا المنهج، تسعى الدراسة إلى تحويل الظواهر الإدارية والسلوكية المتعلقة بالتغيير التنظيمي إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

كما يقوم هذا المنهج على استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، حيث يتم تصميمها وفق مقاييس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في دعم عمليات التغيير التنظيمي. وبعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات الارتباط والانحدار، وذلك بهدف تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، واختبار الفرضيات التي قامت عليها الدراسة. ويتميز هذا المنهج بقدرته على تقديم نتائج دقيقة وموضوعية تساعد في دعم القرارات الإدارية داخل المؤسسة.

وتكمن أهمية اعتماد المنهج الكمي في هذه الدراسة في كونه يتيح إمكانية قياس درجة تأثير كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي بصورة رقمية واضحة، مما يساهم في تقليل التحيزات الشخصية في التفسير، ويعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للاعتماد العلمي. كما يساعد هذا المنهج في مقارنة النتائج مع دراسات سابقة، وتحديد مدى الاتساق أو الاختلاف معها، الأمر الذي يدعم البناء المعرفي في هذا المجال.

1.9. الدراسة الميدانية:

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من هذا البحث، حيث يتم فيها اختبار المفاهيم النظرية والنموذج المقترح على أرض الواقع داخل شركة مواردكم لحلول الأعمال بمنطقة الرياض. وتهدف هذه المرحلة إلى جمع بيانات فعلية من بيئة العمل الحقيقية، بما يعكس واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى إسهامها في إدارة التغيير التنظيمي داخل الشركة. وتعد هذه الخطوة ضرورية لفهم الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي، وتقديم صورة واقعية عن كيفية تطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية في بيئة أعمال ديناميكية.

وتعتمد الدراسة الميدانية على توزيع استبانة على عينة من العاملين داخل الشركة، تشمل مختلف المستويات الإدارية، بهدف الحصول على بيانات متنوعة تعكس وجهات نظر متعددة حول موضوع الدراسة. كما يتم اختيار العينة بطريقة علمية مناسبة تضمن تمثيلاً جيداً لمجتمع الدراسة، مما يساعد على تعزيز موثوقية النتائج. وبعد جمع البيانات، يتم تفريغها وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة، لاستخراج النتائج التي توضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

كما تسهم الدراسة الميدانية في تقديم فهم أعمق للتحديات الواقعية التي تواجه إدارة الموارد البشرية أثناء تطبيق عمليات التغيير التنظيمي، مثل مقاومة العاملين، أو ضعف التواصل، أو الحاجة إلى برامج تدريب أكثر فاعلية. ومن خلال هذه النتائج، يمكن تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد الشركة على تحسين ممارساتها الإدارية وتعزيز قدرتها على إدارة التغيير التنظيمي بشكل أكثر كفاءة واستدامة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلامة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

المراجع:

مراجع باللغة العربية

1. العتيبي، عبد الله بن محمد. (2020). *إدارة الموارد البشرية الحديثة*. الرياض: مكتبة العبيكان .
2. القحطاني، سالم سعيد. (2019). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الرياض: دار النشر العلمي .
3. الزهراني، محمد بن حسن. (2021). *إدارة التغيير في المنظمات المعاصرة*. جدة: دار الفكر العربي .
4. الغامدي، فهد بن عبد الله. (2018). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. الرياض: جامعة الملك سعود للنشر .
5. الشهري، علي بن حسن. (2022). *التطوير التنظيمي وإدارة التغيير*. الدمام: مكتبة المتنبّي.

مراجع باللغة الإنجليزية

6. Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
7. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior*. Pearson.
8. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
9. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
10. Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Pearson.
11. Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). *Are we there yet? What's next for HR?*. Human Resource Management Review.
12. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
13. Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave Macmillan.
14. Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.

15. Brewster, C., Mayrhofer, W., & Morley, M. (2016). *New Challenges for European Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.