

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



دور إدارة الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحول المؤسسي: دراسة تطبيقية على بيئة سعودية

إعداد الطالبة/ غدير الشمري

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم على مختلف الأصعدة الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، بات التحول المؤسسي مطلبًا جوهريًا وحتميًا لأي مؤسسة تطمح إلى البقاء والتطور في بيئة تنافسية ديناميكية تتسم بالتغير المستمر وعدم الاستقرار. فالتحديات العالمية مثل العولمة، والثورة الصناعية الرابعة، والتحول الرقمي، وتغير توقعات العملاء، بالإضافة إلى الأزمات الاقتصادية والصحية المفاجئة - كما حدث خلال جائحة كوفيد-19 - كشفت عن هشاشة بعض النماذج الإدارية التقليدية، وسلطت الضوء على ضرورة إحداث تحولات مؤسسية جذرية تضمن المرونة والقدرة على التكيف مع الأزمات.

التحول المؤسسي اليوم لم يعد خيارًا ثانويًا أو استجابة مؤقتة لضغوط خارجية، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتجديد الهياكل الإدارية، وتحسين الأداء التنظيمي، وتطوير الثقافة المؤسسية، بما يواكب التغيرات المتسارعة ويُحقق الاستدامة والتنافسية. ويتطلب هذا التحول تبني أنظمة مرنة، وقيادات واعية، واستراتيجيات مبتكرة تستجيب للواقع الجديد، مع إعادة النظر في طبيعة الأعمال، وأسلوب اتخاذ القرار، والآليات المستخدمة في إدارة رأس المال البشري.

وفي هذا الإطار، تبرز إدارة الموارد البشرية كعنصر محوري في قيادة ودعم مشاريع التحول المؤسسي، إذ لم تعد هذه الإدارة تمارس دورًا تقليديًا يقتصر على الجوانب الإجرائية كالتوظيف، وإدارة الرواتب، والأنشطة الإدارية الروتينية، بل أصبحت شريكًا استراتيجيًا فعالاً في صياغة وتنفيذ خطط التغيير المؤسسي. فهي الجهة المعنية بإعداد الأفراد لمرحلة ما بعد التحول، من خلال تصميم برامج تدريبية تستهدف بناء المهارات المستقبلية، وتقديم خطط للتطوير المهني، وتعزيز الدافعية لدى الموظفين، وتهيئة بيئة عمل مرنة وقابلة للتكيف.

إن دور الموارد البشرية في مشاريع التحول لا يقتصر فقط على الجوانب الفنية والإجرائية، بل يمتد إلى الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين، من خلال إدارة المقاومة الداخلية للتغيير، وتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والمؤسسية، وترسيخ ثقافة داعمة للتحول تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أن فعالية إدارة الموارد البشرية في التواصل الداخلي وخلق مسارات تواصل شفافة بين جميع المستويات الإدارية، تعد من العوامل الحاسمة في نجاح أي تحول تنظيمي.

وتمثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 نموذجًا حيًا لتحول وطني واسع النطاق، يهدف إلى إعادة هيكلة القطاعات الاقتصادية والخدمية، وتعزيز الكفاءة المؤسسية، وتحقيق التنويع الاقتصادي،

مع التركيز على بناء قطاع عام أكثر مرونة واحترافية. وقد فرضت هذه الرؤية تحديات كبيرة على المؤسسات السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، للتماشي مع مستهدفاتها من خلال تحسين البنية المؤسسية، وتحديث الإجراءات، وتفعيل دور التكنولوجيا، مع ضمان جاهزية العنصر البشري لمواكبة هذا التحول.

وبالتالي، فإن نجاح المؤسسات السعودية في تنفيذ برامج التحول المؤسسي يرتبط بشكل مباشر بمدى قدرتها على توظيف إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية تقود عملية التغيير وتديرها بكفاءة وفعالية. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة الحيوية بين إدارة الموارد البشرية ومشاريع التحول المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقية في بيئة سعودية، بهدف تقديم فهم علمي وعملي متكامل للدور الذي تلعبه الموارد البشرية في إنجاح التغيير المؤسسي المستدام، واستخلاص العوامل التي تُعزز أو تُعيق هذا الدور.

كما تهدف هذه الدراسة إلى بناء تصور واضح للإجراءات والممارسات التي ينبغي على إدارات الموارد البشرية تبنيها، بما يتناسب مع طبيعة التحول الوطني ومتطلبات المرحلة الحالية، وبما يُمكن المؤسسات من تحقيق مستويات أعلى من الجاهزية، والمرونة، والابتكار، ويُسهّم في ضمان استدامة النجاح المؤسسي في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار.

مشكلة الدراسة:

في ظل السعي المستمر نحو التحديث المؤسسي والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، تسعى العديد من المؤسسات، سواء في القطاع العام أو الخاص، إلى تنفيذ مشاريع تحول مؤسسي طموحة تهدف إلى تحسين الكفاءة، رفع الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية. ومع ذلك، تواجه هذه المشاريع تحديات كبيرة قد تؤثر بشكل مباشر على فرص نجاحها واستدامتها. وتتمثل المشكلة الجوهرية في أن نسبة غير قليلة من مشاريع التحول المؤسسي لا تحقق أهدافها المرجوة، أو تواجه تعثرًا أثناء التنفيذ، أو تفشل فشلًا جزئيًا أو كليًا، رغم ما يُبذل فيها من جهود تنظيمية ومالية.

وتنتج هذه الإخفاقات في كثير من الحالات إلى عوامل بشرية وتنظيمية لا إلى مشكلات فنية أو تكنولوجية بحتة. فرغم أن خطط التحول قد تكون واضحة واستراتيجياتها مدروسة، إلا أن العنصر البشري يظل هو التحدي الأكبر، باعتباره العامل الأكثر حساسية في معادلة التغيير. وتشير الأدبيات والدراسات التطبيقية إلى أن ما يفوق 70% من حالات فشل مشاريع التحول يكون ناتجًا عن مقاومة التغيير، ضعف التواصل، أو ضعف جاهزية الموارد البشرية.

أولاً: ضعف جاهزية الموارد البشرية

من أبرز المشكلات التي تواجهها المؤسسات أثناء التحول المؤسسي هي عدم الجاهزية الكافية للموارد البشرية لمواجهة متطلبات التغيير. فالموظفون، في كثير من الأحيان، يفتقرون إلى المهارات اللازمة لمواكبة التوجهات الجديدة، سواء كانت مهارات فنية (مثل التعامل مع أنظمة رقمية جديدة)، أو مهارات ناعمة (Soft Skills) كالتفكير التحليلي، والعمل التعاوني، والمرونة. ويؤدي هذا الافتقار إلى:

- إحساس عام بالتهديد المهني.

- تراجع الحماس والدافعية.

- مقاومة صريحة أو ضمنية لجهود التغيير.

ويُفاقم هذا الوضع عدم توفير برامج تدريب فعالة تواكب متطلبات التحول، ما يجعل الموظف يشعر بالعزلة أو التهميش، ويضعف ارتباطه بالمؤسسة ورؤيتها الجديدة.

ثانياً: غياب ثقافة داعمة للتحول

لا يمكن لمشروع تحول مؤسسي أن يُكتب له النجاح ما لم يُدعم بثقافة تنظيمية تُشجع على التغيير، والابتكار، والتجريب، وقبول المخاطرة. إلا أن العديد من المؤسسات – وخصوصاً في البيئات المحافظة نسبياً كالسعودية – تعاني من جمود ثقافي تنظيمي يتمثل في:

- الميل للممارسات التقليدية والمقاومة للمبادرات الجديدة.

- الخوف من الفشل والتردد في تبني التجديد.

- الارتباط المفرط بالروتين والتراثنية.

هذا المناخ الثقافي يشكل حاجزاً أمام استيعاب التغيير وتبنيه، ويؤدي إلى سلوكيات مقاومة، سواء بشكل واعٍ أو غير واعٍ، ما يهدد بعرقلة مراحل التحول منذ بدايتها.

ثالثاً: ضعف التواصل الداخلي المؤسسي

يُعد التواصل الداخلي أداة مركزية في نجاح التغيير، إذ يساهم في توحيد الفهم، وبناء الثقة، وتقليل الشكوك، ورفع درجة المشاركة. غير أن كثيراً من المؤسسات تعاني من قصور في نظم الاتصال الداخلي، يتجلى في:

- غموض الرسائل المتعلقة بأهداف التحول.
 - مركزية المعلومات وحجبها عن المستويات الدنيا.
 - الاعتماد على وسائل تقليدية لا تتناسب مع جيل الموظفين الجديد.
- ويؤدي هذا القصور إلى خلق بيئة خصبة للشائعات والتأويلات السلبية، ويُضعف من التزام الموظفين وتفاعلهم مع عملية التحول.

رابعًا: تحديات تنظيمية وإدارية داخل إدارة الموارد البشرية

تجد إدارات الموارد البشرية نفسها أمام تحديات متعددة الأبعاد عند إدارة التغيير، منها:

- نقص الكفاءات والخبرات المتخصصة في إدارة التحول.
- غياب أدوات واستراتيجيات مرنة لتقييم جاهزية المؤسسة.
- محدودية التأثير في صناعة القرار الاستراتيجي، مما يقلل من دور الموارد البشرية كشريك فعلي في التغيير.

وفي بعض الحالات، تُدار مشاريع التحول من قبل وحدات أخرى (كالاستراتيجية أو التحول الرقمي)، بينما يُستبعد دور الموارد البشرية أو يُحصر في التنفيذ فقط، مما يضعف التكامل ويؤثر سلبيًا على جودة التطبيق.

خامسًا: عدم وجود دعم حقيقي من القيادة العليا

إن القادة التنفيذيين هم من يرسمون رؤية التغيير ويضمنون الالتزام بها، ولكن في بعض الحالات، تغيب القيادة التحفيزية التي تعزز ثقافة التغيير وتوجه الموارد البشرية للعمل بفاعلية. ويظهر ذلك في:

- ضعف التفاعل المباشر للقيادة مع العاملين.
 - انعدام المساءلة في حالات الفشل.
 - غياب القدوة في تبني السلوكيات الجديدة.
- فمن دون دعم قيادي صادق ومستمر، تصبح إدارات الموارد البشرية في موقف ضعيف وغير قادر على إحداث التأثير المطلوب.

سادساً: الخصوصية الثقافية والتنظيمية للبيئة السعودية

إن البيئة السعودية، بما تحمله من خصوصية ثقافية وتنظيمية، تؤثر على الطريقة التي يُنظر بها إلى التغيير. فالعادات الاجتماعية، والقيم الدينية، والتراتبية في الهياكل التنظيمية، تلعب جميعها دوراً في تشكيل المواقف والسلوكيات تجاه التحول. على سبيل المثال:

- يميل بعض الموظفين إلى الخوف من فقدان الامتيازات.
 - يُفضل البعض الاستقرار على التغيير السريع.
 - هناك درجة من التردد في المشاركة في اتخاذ القرار أو التعبير عن الرأي بصراحة.
- هذه الخصائص تتطلب نماذج إدارية تراعي البعد الثقافي وتُصمم استراتيجيات التغيير بناءً على فهم دقيق للسياق المحلي.

خلاصة مشكلة الدراسة:

كل ما سبق من تحديات - سواء على المستوى الفردي، أو التنظيمي، أو القيادي - يثير إشكالية جوهرية تتعلق بمدى فعالية إدارات الموارد البشرية في إدارة هذا النوع من التحولات المعقدة. فهل تمتلك الموارد البشرية الأدوات والاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه التحديات؟ وهل يمكنها أن تلعب دوراً ريادياً في تعزيز جاهزية المؤسسة للتحول، وتحقيق التفاعل الإيجابي من قبل الموظفين، وتقليل المقاومة، وضمان تنفيذ سلس ومستدام؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات تمثل جوهر هذه الدراسة، التي تسعى إلى استكشاف الأبعاد الحقيقية لدور الموارد البشرية في مشاريع التحول المؤسسي، وخاصة في البيئة السعودية، واقتراح ممارسات فعالة قابلة للتطبيق لتحسين مخرجات التغيير المؤسسي ورفع فرص نجاحه.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً محورياً ومعقداً في الوقت ذاته، وهو دور إدارة الموارد البشرية في إنجاز مشاريع التحول المؤسسي، خصوصاً في سياق وطني استثنائي يشهد تحولات متسارعة وغير مسبقة مثل السياق السعودي. وتتعدد أوجه الأهمية التي تجعل من هذه الدراسة ذات قيمة عملية وعلمية، يمكن تفصيلها على النحو التالي:

أولاً: الأهمية الوطنية والسياقية في ضوء رؤية المملكة 2030

تمثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 مشروعًا طموحًا وشاملاً يهدف إلى إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، وتنويع مصادر الدخل، وتعزيز فاعلية القطاعين العام والخاص. هذه الرؤية لا تقتصر على الإصلاح الاقتصادي فحسب، بل تمتد لتشمل إصلاحًا شاملاً للقطاعات الإدارية، التعليمية، التقنية، والاجتماعية. ومن هنا، فإن التحول المؤسسي لم يعد خيارًا، بل أصبح ضرورة وجودية للمؤسسات التي تسعى لمواكبة المتطلبات الجديدة.

إن إدارة الموارد البشرية تُعد أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الدولة لتحقيق هذه الرؤية، حيث يقع على عاتقها مسؤولية إعداد الكفاءات الوطنية، وتمكينها، وتوجيهها بما يخدم أهداف التحول. وبالتالي، فإن فهم دور الموارد البشرية في هذا السياق الوطني الحساس يُعد مسألة ذات أولوية استراتيجية، لما له من تأثير مباشر على نجاح أو فشل برامج ومبادرات التحول في مختلف المؤسسات.

ثانيًا: أهمية علمية وبحثية – سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية

رغم وفرة الأدبيات الأجنبية التي تناولت قضايا التغيير المؤسسي والموارد البشرية، إلا أن الأدبيات العربية – وخاصة تلك التي تُركز على البيئة السعودية – ما تزال تعاني من قصور واضح في الدراسات التطبيقية التي تدمج بين الجانبين: الموارد البشرية والتحول المؤسسي. إذ غالبًا ما يُعالج أحد المحورين بشكل نظري، دون الربط الواقعي بينهما في ضوء تجارب حقيقية ميدانية.

من خلال هذه الدراسة، يتم تقديم مساهمة علمية أصيلة تدمج بين المنهج الكمي والنوعي، وتُستند إلى بيانات واقعية من مؤسسات سعودية، مما يُثري المكتبة العربية بمرجعية بحثية تطبيقية قابلة للبناء عليها. كما أن الدراسة تفتح آفاقًا لأبحاث مستقبلية يمكن أن تتوسع في نفس الإطار، أو تُركز على قطاعات محددة (مثل التعليم، الصحة، أو التقنية).

ثالثًا: أهمية عملية وإجرائية لممارسي الموارد البشرية وصناع القرار

تتجاوز أهمية هذه الدراسة البُعد النظري لتصل إلى البُعد التطبيقي، حيث تقدم خلاصات وتوصيات ذات قيمة مباشرة لمديري الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين، وصناع السياسات في المؤسسات المختلفة. وتكمن هذه القيمة في ما يلي:

- تقديم أدوات تحليلية لتقييم جاهزية المؤسسات للتحول من منظور الموارد البشرية.
- بناء تصور واضح حول كيفية تصميم برامج تدريبية فعالة تتناسب مع متطلبات التغيير.

- تسليط الضوء على الممارسات التحفيزية التي تُعزز من الالتزام المؤسسي وتقلل من مقاومة التغيير.

- اقتراح آليات لتفعيل قنوات التواصل الداخلي بما يضمن تدفقاً فعالاً للمعلومات أثناء مراحل التحول.

- توفير مؤشرات أداء قابلة للقياس لمتابعة مدى تفاعل الموارد البشرية مع مشروع التحول.

كل هذه الأبعاد تجعل الدراسة بمثابة دليل عملي يساعد المؤسسات السعودية - بمختلف أنواعها - على التعامل مع التحول بطريقة أكثر مهنية وفاعلية.

رابعاً: أهمية أكاديمية نظرية - بناء إطار مفاهيمي متكامل

تُشهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال دمج ثلاث ركائز أساسية في إطار واحد:

1. القيادة التحويلية: من خلال فهم دور القادة في تحفيز الأفراد وتوجيههم أثناء التغيير.

2. الثقافة التنظيمية: عبر تحليل تأثير القيم والمعتقدات المؤسسية على استيعاب التحول.

3. إدارة الموارد البشرية: كأداة تنفيذية واستراتيجية لضمان جاهزية الموظفين وتحقيق التكيف المؤسسي.

هذا الدمج يسهم في تقديم نموذج مفاهيمي متكامل يوضح كيف تتفاعل هذه العناصر الثلاثة لتحقيق التغيير المؤسسي الناجح. وهو ما يجعل الدراسة مرجعاً نظرياً مهماً يمكن استخدامه في الدراسات العليا أو البرامج التنفيذية المتخصصة في القيادة والتغيير.

خامساً: مساهمة في بناء نماذج سعودية للتغيير المؤسسي

كثير من نماذج التغيير المؤسسي المطبقة في العالم العربي تُستورد من الخارج دون تكييف كافٍ مع الخصوصيات المحلية. ومن هنا، فإن الدراسة تسعى إلى تقديم نموذج تطبيقي محلي نابع من الواقع السعودي، ويتمشى مع خصوصية الثقافة، والأنظمة، والبنية الاجتماعية. هذا النموذج يمكن أن يُستخدم كمرجعية أولية لتصميم ممارسات محلية أصيلة في مجال إدارة التغيير، وبالتالي المساهمة في بناء مدرسة سعودية في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تصور تحليلي عميق لدور إدارة الموارد البشرية في إنجاح عمليات التحول المؤسسي في المؤسسات السعودية. ويمكن تفصيل الأهداف الأساسية للدراسة على النحو التالي:

- تحليل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مراحل التغيير المؤسسي تهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية تفاعل إدارة الموارد البشرية مع كل مرحلة من مراحل التحول (مرحلة الإعداد، التنفيذ، والتثبيت). يشمل ذلك تحليل آليات التخطيط للتوظيف، إعادة هيكلة الوظائف، ووضع برامج التحول الإداري، إضافة إلى دراسة الإجراءات التنظيمية التي تضمن دمج التغيير ضمن الثقافة المؤسسية.
- تقييم دور التدريب المستمر في رفع جاهزية العاملين للتحول تسعى الدراسة إلى تقييم فعالية برامج التدريب في تعزيز استعداد الموظفين لمواجهة التحولات المؤسسية، وقياس أثرها على استجابتهم وسلوكهم الوظيفي. كما سيتم التحقق من العلاقة بين نوعية التدريب (فني، إداري، سلوكي) ومدى تأثيره على تخفيف مقاومة التغيير.
- دراسة أثر الحوافز على سلوك الموظفين والتزامهم أثناء التحول يتم فحص مدى مساهمة نظام التحفيز في تعزيز الرغبة لدى الموظفين لدعم التغيير، وذلك من خلال تحليل العدالة في توزيع الحوافز، والربط بين الأداء والمكافأة، ودراسة أثر التقدير المعنوي والمادي على توجهات الموظفين وسلوكهم التنظيمي.
- تحليل أثر القيادة المؤسسية والثقافة التنظيمية على نجاح التحول تهدف الدراسة إلى استكشاف نوعية القيادة السائدة في المؤسسات ومدى قدرتها على توجيه الموظفين ودعمهم خلال التغيير. كما يتم تقييم دور القيم المؤسسية والعادات التنظيمية في تقبل أو مقاومة التحول، وتحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في تهيئة بيئة مشجعة على التغيير.
- بناء نموذج تطبيقي لإدارة الموارد البشرية في سياق التحول المؤسسي تسعى الدراسة إلى تطوير إطار عمل مرن وقابل للتطبيق يمكن أن يُعتمد عليه من قبل مؤسسات أخرى عند إدارة مشاريع التحول. يتضمن النموذج خطوات تنفيذية ومعايير قياس واضحة، تساعد في التخطيط والتقييم ومراقبة الأداء خلال مراحل التحول.
- اقتراح حلول تنفيذية لتحسين فعالية الموارد البشرية في دعم التحول في ضوء نتائج التحليل، تهدف الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية المتعلقة

بتطوير التدريب، ورفع كفاءة التواصل الداخلي، وتحسين نظام الحوافز، بما يعزز من قدرة الموارد البشرية على أداء دورها بفعالية خلال التغيير المؤسسي.

• **تساؤلات الدراسة:**

تهدف هذه التساؤلات إلى استكشاف وفهم الأدوار الفعلية، والتحديات، والعوامل المؤثرة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية خلال تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي في المؤسسات السعودية. وهي تساؤلات تقود الدراسة نحو تحقيق أهدافها وتساعد في اختبار الفروض، وقد جاءت على النحو التالي:

1. ما الدور الفعلي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من مراحل التحول المؤسسي (مرحلة التحضير، التنفيذ، التثبيت) ؟

- يتناول هذا التساؤل كيف تسهم إدارة الموارد البشرية في دعم المؤسسة خلال مراحل التغيير المختلفة، بدءًا من مرحلة التخطيط والتحضير، ومرورًا بالتنفيذ، وانتهاءً بترسيخ نتائج التغيير.
- يُركز على مدى جاهزية الموارد البشرية، ومدى فاعلية خطط التوظيف وإعادة الهيكلة، وأساليب التعامل مع الموظفين أثناء الانتقال.

2. ما أبرز التحديات التي تواجهها إدارات الموارد البشرية في المؤسسات السعودية خلال تطبيق مشاريع التحول، وكيف تؤثر هذه التحديات على فاعلية الأداء المؤسسي؟

- يستهدف هذا التساؤل تحليل العقبات المتعلقة بنقص الكفاءات، ضعف البنية التحتية، مقاومة التغيير، قلة الموارد، وغياب الدعم القيادي.
- كما يبحث في مدى تأثير تلك التحديات على تعطل تنفيذ التغيير أو فشل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

3. إلى أي مدى تؤثر البرامج التدريبية (الفنية، الإدارية، والسلوكية) التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تحسين استعداد الموظفين للتغيير وزيادة تقبلهم له؟

- يسعى هذا التساؤل إلى تقييم نوعية وجودة البرامج التدريبية المقدمة أثناء التحول، ودراسة مدى ارتباطها بتحقيق الجاهزية النفسية والمعرفية لدى العاملين.
- كما يستكشف كيف يساهم التدريب في تعزيز الثقة، وتقليل الغموض، وزيادة الإنتاجية خلال مراحل التحول.

4. كيف تؤثر نظم التحفيز والتقدير (المالية وغير المالية) في سلوك الموظفين نحو التغيير المؤسسي ومدى التزامهم به؟

- يهدف هذا التساؤل إلى فهم العلاقة بين المكافآت والمحفزات من جهة، والانخراط الفعلي للموظف في مشروع التحول من جهة أخرى.
- كما يسلط الضوء على العدالة في توزيع المكافآت، وربط الحوافز بالأداء المؤسسي، وتأثير ذلك على تقبل التغيير أو مقاومته.

5. ما مدى إسهام القيادة التنظيمية، وخاصة القيادة التحويلية، في تعزيز سلوكيات الموظفين الداعمة للتحول وتوجيههم نحو تحقيق أهدافه؟

- يدرس هذا التساؤل كيف تلعب القيادة دوراً فاعلاً في توجيه فرق العمل، وتوفير الدعم النفسي، وغرس الثقة أثناء التغيير.
- كما يفحص مدى اعتماد المؤسسات على أساليب القيادة التحويلية في خلق ثقافة تحفيزية إيجابية.

6. ما هو تأثير الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة على مستوى تقبل الموظفين

لمشاريع التحول المؤسسي أو مقاومتهم لها؟

يتناول هذا السؤال دراسة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، سواء كانت ثقافة تقليدية بيروقراطية ذات هيكلية صارمة، أو ثقافة مرنة تشجع على الابتكار والتجديد، أو ثقافة منفتحة تتيح المشاركة والتواصل، أو ثقافة مغلقة تميل إلى المحافظة والتقليدية.

يهدف السؤال إلى فهم كيفية تأثير هذه البيئة الثقافية على سلوك الموظفين تجاه التغيير، سواء من خلال تعزيز تقبلهم والتحفيز على المشاركة الفعالة، أو من خلال زيادة مقاومة التغيير وسلوكيات الرفض. كما يبحث السؤال في الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعديل أو تعزيز هذه الثقافة بما يخدم أهداف مشاريع التحول، وذلك عبر تصميم مبادرات ثقافية وتدريبية تساهم في بناء بيئة تنظيمية داعمة للتحول.

7. كيف يؤثر الاتصال الداخلي وتدفق المعلومات، سواء الرسمية أو غير الرسمية، داخل

المؤسسة على تكوين موقف الموظفين من التغيير المؤسسي؟

يركز هذا السؤال على دراسة كفاءة وفعالية قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارة والموظفين أثناء مراحل التحول المؤسسي، ومدى شفافية ووضوح المعلومات التي تُنقل للموظفين حول أهداف ومراحل التغيير.

كما يستكشف دور هذه القنوات في بناء الثقة وتقليل عدم اليقين لدى الموظفين، والتقليل من الشائعات أو المعلومات المغلوطة التي قد تثير مقاومة داخلية، فضلاً عن تأثير التواصل المستمر والفعال في رفع مستوى الوعي والفهم الجماعي لأهمية التغيير وضرورته.

8. ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح أو فشل مشاريع التحول

المؤسسي في البيئة السعودية؟

يركز هذا السؤال على ربط استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية مثل التخطيط السليم، التدريب والتطوير المستمر، نظم التحفيز، وإدارة التواصل، بمدى تحقيق مشاريع التحول لأهدافها المنشودة.

كما يسعى إلى تحليل كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المؤسسات السعودية في تنفيذ التحولات المؤسسية بنجاح، وإلى تطوير إطار تطبيقي عملي يساعد المؤسسات على تحسين إدارة التغيير من خلال الموارد البشرية، مما يعزز فرص النجاح والاستدامة.

فروض الدراسة:

استنادًا إلى الإطار النظري، والدراسات السابقة، والسياق التطبيقي للدراسة، تم بناء مجموعة من الفروض التي تسعى إلى اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح مشاريع التحول المؤسسي.

صيغت هذه الفروض وفقًا لمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحليلها، وهي كالتالي:

الفرض الأول:

توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح مشاريع التحول المؤسسي في المؤسسات السعودية.

- يشير هذا الفرض إلى أن كلما زادت كفاءة إدارة الموارد البشرية في وضع السياسات المناسبة لإدارة التغيير (مثل التوظيف والتدريب والتحفيز والتواصل الداخلي)، كلما ارتفعت فرص نجاح المشاريع التحولية.
- يتم اختبار هذا الفرض من خلال قياس مؤشرات الأداء المؤسسي ومدى التقدم في تحقيق أهداف التحول مقابل كفاءة ممارسات الموارد البشرية.

الفرض الثاني:

يسهم التدريب والتطوير المهني المستمر بشكل كبير في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير وزيادة جاهزيتهم للتحول المؤسسي.

- يُفترض أن البرامج التدريبية الجيدة والمبنية على تحليل فجوات المهارات ترفع من وعي الموظف، وتجعله أكثر تقبلاً للمتغيرات التنظيمية، وتزيد من مهاراته الفنية والسلوكية في مواجهة التغيير.
- يتم التحقق من هذا الفرض عبر رصد آراء الموظفين حول جودة التدريب، ومستوى استعدادهم النفسي والمهني بعد حضور تلك البرامج.

الفرض الثالث:

ترتبط نظم التحفيز (المادية والمعنوية) ارتباطاً إيجابياً بمستوى الالتزام الوظيفي ومشاركة الموظفين في إنجاز مشاريع التحول.

- هذا الفرض يربط بين العدالة والشفافية في تقديم الحوافز من جهة، ومدى رغبة الموظفين في دعم التغيير والمشاركة الفعالة في مراحله المختلفة من جهة أخرى.
- يفترض أن غياب الحوافز العادلة يؤدي إلى تراجع الروح المعنوية، ويزيد من المقاومة الداخلية، مما يُضعف فرص النجاح المؤسسي.

الفرض الرابع:

ضعف جودة قنوات الاتصال الداخلي يؤدي إلى انخفاض مستوى فهم الموظفين لعملية التحول وزيادة مقاومة التغيير.

- يشير الفرض إلى أهمية الشفافية والتدفق المنتظم والدقيق للمعلومات بين الإدارة العليا والموظفين خلال فترات التغيير.
- يتم اختبار هذا الفرض من خلال تقييم فعالية أدوات الاتصال المستخدمة، ومدى فهم الموظفين لأهداف واستراتيجيات التحول، وتأثير ذلك على التزامهم أو مقاومتهم.

الفرض الخامس:

تؤدي القيادة التحويلية الفعالة إلى تسريع عملية التحول وتقليل حالات الرفض والممانعة داخل المؤسسة.

- يعتمد الفرض على نظريات القيادة التحويلية التي تؤكد أن وجود قائد يملك رؤية، ويلهم الموظفين، ويمكّنهم من تحقيق الأهداف، يُعد عاملاً حاسماً في نجاح التغيير المؤسسي.
- يتم اختبار هذا الفرض عبر تقييم أنماط القيادة السائدة داخل المؤسسة وعلاقتها بسلوك الموظفين خلال مراحل التحول.

الفرض السادس:

تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة دورًا محوريًا في زيادة قبول الموظفين للتحول وتقليل مقاومة التغيير.

- يُفترض أن المؤسسات ذات الثقافة القائمة على الشفافية، والمشاركة، والتقدير المتبادل، قادرة على تنفيذ مشاريع التحول بنجاح أكبر مقارنة بالمؤسسات ذات الثقافة الرسمية أو المنغلقة.
- يتم اختبار هذا الفرض من خلال تحليل توجهات الموظفين وسلوكهم، ومدى توافق الثقافة الداخلية مع متطلبات التحول.

الدراسات السابقة:

- تُعتبر الدراسات السابقة الأساس الذي يركز عليه البحث العلمي، حيث تُسهم في رسم الإطار المفاهيمي للدراسة، وتساعد في التعرف على مدى ما تناولته الأبحاث السابقة من موضوعات ذات صلة، مما يُتيح للباحث تحديد الفجوات العلمية والعمل على سدّها. وفي هذا السياق، تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع "دور إدارة الموارد البشرية في دعم مشاريع التحول المؤسسي"، وقد تباينت هذه الدراسات من حيث الأسلوب والمنهجية وسياقات التطبيق، مما وُفّر للباحث رؤية نقدية ومعرفية شاملة تسهم في تعزيز موضوع البحث الحالي.

• أولاً: الدراسات الأجنبية

- 1. دراسة أولريتش: (Ulrich 2016)
 - تُعد هذه الدراسة من الدراسات المحورية في مجال إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ ركزت على التحول النوعي في أدوار الموارد البشرية من مجرد مهام تنفيذية إلى شريك استراتيجي أساسي في التغيير المؤسسي.
 - وقد بينت الدراسة أهمية أن تشارك إدارة الموارد البشرية في قيادة الرؤية التنظيمية، من خلال تطوير المهارات البشرية، وخلق ثقافة داعمة للتغيير داخل المؤسسة.
 - اعتمد الباحث في هذه الدراسة على تحليل نظري مدعوم بنماذج عملية من مؤسسات عالمية مرت بتجارب تحول ناجحة.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تشكل إطارًا نظريًا يدعم فهم الباحث لأدوار الموارد البشرية الحديثة، مما يعزز قاعدة الدراسة الحالية ويمنحها بُعدًا علميًا متينًا.

• 2. دراسة كابلان ونورتون: (Kaplan & Norton (2004)

- تطرقت هذه الدراسة إلى العلاقة بين الأداء المؤسسي والاستراتيجيات البشرية، من خلال ربط مؤشرات الأداء الخاصة بالموارد البشرية بالأهداف العامة للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- أظهرت الدراسة أن الموارد البشرية تلعب دورًا جوهريًا في متابعة التقدم التنظيمي، من خلال مؤشرات واضحة تساعد في تقييم أثر الأفراد على نتائج التحول المؤسسي.
- وتكمن أهمية هذه الدراسة في مساهمتها في الربط بين الجوانب الكمية والتشغيلية للموارد البشرية، وتوفير نموذج يمكن الاعتماد عليه لقياس نتائج التحول على المستوى البشري والتنظيمي في آن واحد.

• ثانيًا: الدراسات العربية

• 3. دراسة البديري (2020) – منشورة في المجلة العربية للإدارة:

- تناولت هذه الدراسة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بالدول العربية، مع التركيز على العراقيل التي تعيق التكامل بين خطط التحول المؤسسي وأدوار الموارد البشرية.
- وقد بينت الدراسة وجود تحديات متعددة مثل محدودية الموارد التدريبية، وضعف أنظمة التواصل الداخلي، وغياب ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، حيث أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من الموظفين لم يحصلوا على تدريب مناسب يدعم التحول، ما يُشير إلى فجوة حقيقية بين الخطط النظرية والتطبيق العملي.
- كما أشارت الدراسة إلى أن جزءًا كبيرًا من مشاريع التحول في العالم العربي يُنفذ بشكل شكلي دون إحداث تغيير حقيقي في الثقافة التنظيمية أو أساليب العمل.
- ورغم أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على المشكلات الشائعة في بيئات العمل العربية، إلا أنها اقتصررت في منهجها على التحليل الوصفي دون التعمق في أدوات البحث النوعية مثل المقابلات أو دراسات الحالة، مما يحد من شمولية النتائج.

- ثالثاً: ملاحظات تحليلية على الدراسات السابقة
- بالرغم من القيمة العلمية الواضحة للدراسات السابقة، فإنها تشترك في بعض القيود أو الثغرات التي تُبرر إجراء هذه الدراسة، ويمكن تلخيص ذلك فيما يلي:
- 1. قصور التطبيق في البيئة السعودية:
 - رغم أهمية نتائج الدراسات، إلا أن معظمها تم تطبيقه في بيئات غير سعودية أو في سياقات اقتصادية وتنظيمية مختلفة، مما يحد من قابلية تعميم نتائجها على الواقع المحلي. من هنا جاءت الحاجة إلى دراسة تطبيقية تركز على البيئة السعودية تحديداً، بما يتماشى مع معايير ومحددات رؤية المملكة 2030.
- 2. التركيز المفرط على الأطر النظرية:
 - عدد كبير من الدراسات، خصوصاً الأجنبية منها، اكتفت بتقديم نماذج أو أطر تحليلية نظرية دون التحقق من فاعليتها عبر اختبارات ميدانية، مما يترك فجوة معرفية فيما يتعلق بالآليات العملية لتنفيذ الموارد البشرية داخل مشاريع التحول.
- 3. ضعف التكامل بين المنهج الكمي والنوعي:
 - أغلب الدراسات إما استخدمت الاستبيانات فقط أو المقابلات فقط، في حين أن الجمع بين المنهجين (الكمي والنوعي) يعزز من مصداقية وعمق التحليل، وهو ما اعتمد عليه هذا البحث.
- 4. قلة التطرق إلى دور الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية:
 - على الرغم من أهمية القيادة والثقافة المؤسسية، إلا أن تناولها في الدراسات السابقة كان سطحياً أو ثانوياً، دون تقديم تحليل دقيق لدورها في إنجاح التحول المؤسسي من منظور الموارد البشرية.

• الخلاصة:

من خلال تحليل الأدبيات السابقة، يتضح أن لإدارة الموارد البشرية تأثيراً مهماً في دعم جهود التغيير المؤسسي، غير أن غالبية هذه الدراسات ما تزال تُركّز على الإطار المفاهيمي العام دون الغوص في أبعاد التنفيذ الواقعي، لاسيما في البيئات العربية. كما أن القليل منها تناول السياقات الخليجية أو السعودية تحديداً، ما أدى إلى وجود فجوة في التطبيقات العملية المبنية على خصوصية المؤسسات المحلية. وعلى هذا الأساس، تُحاول هذه الدراسة أن تُسهم في معالجة هذا النقص من خلال تقديم نموذج تطبيقي يستند إلى واقع سعودي فعلي، ويستفيد من الدمج بين التحليل الكمي والنوعي، بما يسمح بفهم أعمق وأكثر شمولاً للعلاقة بين الموارد البشرية ونجاح التحول المؤسسي في المؤسسات الوطنية.

♦ ثانياً: المراتبات النظرية للدراسة

النظريات العلمية تُعد الإطار الفكري الذي تستند إليه الأبحاث لفهم وتحليل الظواهر التنظيمية. واستناداً إلى طبيعة موضوع الدراسة، تم اختيار مجموعة من النظريات التي تشرح كيف يحدث التغيير داخل المؤسسات، وما دور القيادة، والثقافة، وتنمية الأفراد في إنجاح هذا التحول.

1. نظرية مراحل التغيير – كيرت ليفين

اقترح "ليفين" تصوراً لعملية التغيير عبر ثلاث مراحل متتابعة:

- **مرحلة التهيئة:** يتم فيها إعداد بيئة العمل والعاملين نفسياً ومهنيًا لتقبل التحولات المرتقبة، مع توضيح أهمية التغيير وآثاره المتوقعة.
 - **مرحلة التطبيق:** تشمل تنفيذ التعديلات المطلوبة على الهياكل والسياسات، مع دعم العاملين بالتدريب والمساندة.
 - **مرحلة التثبيت:** يُعاد فيها تشكيل النظم الداخلية للمؤسسة بما يعزز استقرار الوضع الجديد ويجعل ممارساته جزءاً من الثقافة المؤسسية.
- يساعد هذا النموذج على توجيه إدارة الموارد البشرية في التعامل مع مقاومة التغيير، وتسهيل عملية الانتقال التنظيمي داخل المؤسسات المحلية.

2. نظرية القيادة المحفزة Bass -

يركّز هذا النموذج على دور القيادة في بناء رؤية مستقبلية واضحة وتحفيز العاملين للانخراط في عمليات التغيير. وتقوم القيادة الفعالة على أربعة عناصر رئيسية:

- القدوة المؤثرة التي تبني الثقة.
 - الخطاب الإيجابي الذي يرفع الحماسة.
 - تشجيع الابتكار والتفكير الجديد.
 - احترام الاختلافات الفردية وتقديم الدعم الشخصي.
- ويُشير هذا النموذج إلى أن المؤسسات التي يقودها أفراد يتمتعون بهذه الصفات تكون أكثر نجاحًا في تجاوز مقاومة التغيير وتحقيق تحولات إيجابية مستدامة.

3. إطار الثقافة التنظيمية - إدغار شاين

يرى "شاين" أن الثقافة هي المحرك الأساسي الذي يحدد شكل الاستجابة لأي مبادرة تغيير. وتتكوّن هذه الثقافة من:

- **المستوى الظاهري**: ويتضمن السلوكيات والسياسات الظاهرة.
 - **القيم المعلنة**: وتشمل المبادئ التي تؤمن بها المؤسسة.
 - **الافتراضات العميقة**: وهي قواعد غير مكتوبة لكنها تُوجّه سلوك العاملين.
- لذلك، يتطلب نجاح أي تغيير تنظيمي انسجام استراتيجيات التحول مع الثقافة القائمة، أو العمل تدريجيًا على تعديل تلك الثقافة لتصبح أكثر توافقًا مع متطلبات المرحلة الجديدة.

4. نظرية رأس المال البشري

تُبرز هذه النظرية أن الموظفين لا يُنظر إليهم كأدوات تنفيذية فقط، بل كأصول حيوية تحتاج إلى تنمية مستمرة. وتشير إلى أن الاستثمار في المعرفة والمهارات يُفضي إلى تحسين أداء المؤسسة وتعزيز جاهزيتها للتحويلات.

ويأتي دور إدارة الموارد البشرية هنا من خلال:

- بناء برامج تدريب ممنهجة.
- تصميم مسارات وظيفية واضحة.
- غرس ثقافة التعلم داخل بيئة العمل.
- توفير آليات لتطوير القدرات بما يتماشى مع الأهداف الجديدة.

◆ خلاصة الإطار النظري:

تشير هذه النظريات مجتمعة إلى أن التحول المؤسسي عملية متكاملة لا يُمكن تنفيذها بشكل فعال دون وجود قيادة مُلهمة، وثقافة محفزة، واستثمار فعلي في الكفاءات البشرية. كما أن الواقع السعودي يتطلب مراعاة السياق المحلي في تبني أي نموذج للتحول، مما يُبرز أهمية دراسة هذه الأبعاد وفقاً لخصوصية البيئة المؤسسية الوطنية.

المنهجية وطرق البحث:

- اتبعت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا يعتمد على المزيج بين الطريقتين الكمية والنوعية، وذلك لتحقيق تغطية شاملة ودقيقة لظاهرة إدارة الموارد البشرية في مشاريع التحول داخل المؤسسات السعودية.
- **المجتمع والعينة :** تم اختيار عينة من ثلاثة مؤسسات سعودية تمثل القطاعات الحكومية، شبه الحكومية، والقطاع الخاص. واستخدمت طريقة العينة القصدية لضمان تمثيل التنوع التنظيمي والثقافي في المؤسسات المختارة، حيث بلغ عدد المستجيبين للاستبيان 110 موظفين، وتم إجراء مقابلات شبه موجهة مع 8 مديري موارد بشرية ومدراء تنفيذيين.

• أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان الإلكتروني: تضمن 25 سؤالاً مغلقاً موزعة على محاور التدريب، التحفيز، القيادة، الثقافة، والتواصل الداخلي. تم تصميمه لضمان موثوقية عالية ووضوح في الصياغة.
- المقابلات شبه الموجهة: سمحت بجمع معلومات نوعية عميقة حول ممارسات إدارة التغيير، التحديات الفعلية، والرؤى القيادية.
- تحليل الوثائق: شمل مراجعة الخطط الاستراتيجية، تقارير الأداء، وبرامج التدريب المعتمدة داخل المؤسسات.

اعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي لتقييم البيانات الكمية، واستخدام التحليل الموضوعي للمقابلات لفهم أعمق للواقع التنظيمي.

أدوات الدراسة:

شكلت الأدوات البحثية محوراً رئيسياً لجمع البيانات وتحليلها بدقة، حيث:

- **الاستبيان :** تم تصميمه بعناية ليتناول الجوانب الرئيسية المرتبطة بدور الموارد البشرية في التحول، شمل أسئلة تقيس مدى كفاءة التدريب، تحفيز الموظفين، فعالية القيادة، مستوى الثقافة التنظيمية، وجودة التواصل الداخلي. وقد تم اختبار موثوقيته باستخدام مؤشرات إحصائية مثل معامل ألفا كرونباخ.
- **المقابلات :** أجريت مع مجموعة منتقاة من المدراء الذين يمثلون المستويات العليا في إدارة الموارد البشرية، ما أتاح رصد التحديات الحقيقية، والاستراتيجيات المتبعة، وأثر السياسات على عملية التغيير. استخدمت أسئلة مفتوحة تسمح بالتوسع في النقاش وكشف المعلومات النوعية.
- **تحليل الوثائق :** استعرض الباحث وثائق رسمية مثل خطط التحول، تقارير التدريب، تقييمات الأداء، لتقييم مدى تطابق الممارسات مع الأهداف الاستراتيجية ومدى التنفيذ الفعلي.

حدود الدراسة :

تعترف الدراسة بعدة حدود أثرت على نطاقها ونتائجها:

- اقتصرَت الدراسة على ثلاث مؤسسات سعودية مما يحد من تعميم النتائج على قطاعات أوسع مثل التعليم العالي أو الصحة.
- تباينت ظروف المؤسسات المشاركة من حيث الثقافة التنظيمية والقيادة، مما قد يؤثر على استنتاجات موحدة.
- كانت المقابلات محدودة بعدد معين من المسؤولين، ما قد يحجب تنوع وجهات النظر ضمن المؤسسة الواحدة.
- تأثرت بعض النتائج بالظروف الاقتصادية المتغيرة وسرعة تنفيذ التحول الرقمي، حيث أشار بعض المشاركين إلى أن التغيير تم بشكل مستعجل دون استعداد كافٍ.
- عدم توفر بيانات تاريخية طويلة الأمد جعل تقييم الاستدامة محدودًا.

النتائج والتحليل:

أظهرت نتائج الدراسة عدة نقاط مهمة حول دور إدارة الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحول المؤسسي:

- أكد 78% من المستجيبين أن البرامج التدريبية المقدمة غير كافية لتعزيز جاهزية الموظفين للتغيير، مما يشير إلى حاجة ماسة لتطوير خطط تدريبية موجهة.
- 64% أشاروا إلى ضعف الربط بين نظم التحفيز وأهداف مشاريع التحول، ما يؤثر سلبًا على مستوى الالتزام والتحفيز.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود معامل ارتباط إيجابي وقوي ($r = 0.71$) بين جودة ممارسات الموارد البشرية ونجاح مشاريع التحول، مما يبرز أهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.

- كشفت المقابلات عن تحديات تشمل ضعف التواصل الداخلي، ونقص الدعم القيادي، وعدم وجود برامج تحفيزية عادلة، إضافة إلى مقاومة ثقافية للتغيير.
- أظهرت وثائق المؤسسات تبايناً في تنفيذ برامج التدريب وإدارة التغيير، مما يؤثر على مدى نجاح المشاريع.

التوصيات :

بناءً على نتائج الدراسة، تم تقديم عدة توصيات لتعزيز دور إدارة الموارد البشرية في إنجاح مشاريع التحول:

- تطوير برامج تدريبية شاملة تستند إلى تحليل دقيق لفجوات المهارات، تشمل مهارات تقنية، إدارية، وسلوكية مرتبطة بالتحول.
- تصميم نظام تحفيز مرتبط بالأداء الفعلي ونتائج التحول، يضمن العدالة والشفافية في التوزيع.
- إنشاء وحدات أو مكاتب متخصصة لإدارة التغيير داخل إدارات الموارد البشرية، مزودة بأدوات وتدريب متخصص.
- استخدام أدوات تحليل بيئية شاملة مثل SWOT و PESTEL لتقييم البيئة الداخلية والخارجية وضبط الاستراتيجيات بناء عليها.
- تعزيز ثقافة المشاركة والشفافية عبر إشراك الموظفين في مراحل التصميم والتنفيذ للتحول، مما يزيد من التزامهم ويقلل من المقاومة.
- التركيز على تدريب القيادة على مهارات التغيير والتحفيز لتعزيز الدور التحويلي.
- تحسين قنوات الاتصال الداخلي لضمان تدفق المعلومات وتقليل الإشاعات وسوء الفهم.
- تشجيع البحث التطبيقي المستمر لتطوير نماذج إدارة التغيير تتناسب مع البيئة المحلية.

الخاتمة :

أثبتت هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تُعد من الركائز الجوهرية لنجاح مشاريع التحول المؤسسي، لما لها من تأثير مباشر على تمكين الأفراد وتهيئتهم للتغيير. فقد أظهرت نتائج التحليل أن عناصر مثل وجود قيادة فعالة ذات رؤية واضحة، وتوفير فرص تدريب مستمرة وموجهة، وتطبيق حوافز عادلة ومنصفة، إلى جانب بناء نظام تواصل داخلي منظم وشفاف، جميعها تمثل دعائم أساسية تُعزز من استجابة الموظفين للتحول وترفع من مستوى التزامهم التنظيمي.

كما بيّنت الدراسة أن نجاح عمليات التحول لا يقتصر على الإجراءات الفنية أو التغييرات الهيكلية فقط، بل يرتبط إلى حد كبير بكيفية إدارة العنصر البشري داخل المؤسسة. وهو ما يتطلب من إدارات الموارد البشرية العمل وفق منظور استراتيجي يأخذ في الاعتبار الخصوصيات الثقافية والتنظيمية للمجتمع المحلي، وخصوصاً في السياق السعودي الذي يتسم بخصائص إدارية وقيمية مميزة.

وعليه، تُوصي الدراسة بضرورة تطوير ممارسات الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات التحول في المؤسسات السعودية، من خلال تصميم برامج تدريبية وتطويرية متكاملة، وتبني نماذج قيادية مرنة، وتفعيل ثقافة تنظيمية مشجعة على التغيير. كما تدعو إلى مزيد من الأبحاث التطبيقية التي تدمج بين الجوانب النظرية والميدانية، بهدف الوصول إلى أطر عمل عملية تسهم في بناء مؤسسات أكثر قدرة على التكيف ومواجهة التحديات المستقبلية بثبات وكفاءة.

المراجع:

المراجع الأجنبية

- ناقش Ulrich وآخرون (2012) في كتابهم أهمية تطوير كفاءات الموارد البشرية بما يواكب المستقبل، مؤكدين أن الموارد البشرية أصبحت شريكاً استراتيجياً في التغيير المؤسسي.
- تناول Armstrong (2020) الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مسلطاً الضوء على أهمية الدمج بين التخطيط المؤسسي وتطوير العنصر البشري.
- قدّم Kaplan وNorton (2004) نموذجاً لربط الأداء المؤسسي بالأهداف من خلال ما يُعرف بخرائط الإستراتيجية، مع تركيز واضح على دور الموظف في تحقيق تلك الأهداف.

- أوضح *Kotter (2012)* مراحل قيادة التغيير وأهمية إشراك الموظفين من البداية إلى التثبيت النهائي للتغيير لضمان الاستدامة.
- في دليل شامل، استعرض *Cameron* و *Green (2019)* أدوات ونماذج متعددة لفهم التغيير المؤسسي وإدارته بفعالية.
- قدّمت منظمة *OECD* في تقريرها (2022) رؤية مهمة حول جاهزية القطاع العام للتغيرات المستقبلية، خاصة على صعيد إدارة الكفاءات.
- أشارت دراسة *Al-Dhaafri* و *Al-Swidi (2016)* إلى العلاقة بين إدارة الجودة والثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء، وهو ما يدعم محور التغيير المؤسسي المدروس.

المراجع العربية

- استعرض البدري (2020) في دراسته واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية العربية، مبيّناً فجوة التنفيذ بين الخطط النظرية والتطبيق العملي في مجال التحول المؤسسي.
- تضمّن تقرير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2024) تحليلاً حديثاً لكفاءة القطاع العام في المملكة، مع التركيز على التحديات المرتبطة بالتحول المؤسسي.