

تأثير إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل بالتطبيق على الشركة
السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة بالمملكة العربية السعودية بمدينة
الخبر

"دراسة حالة"

اسم الطالبة:

ندى منسي الغامدي

الرقم الجامعي:

2021204585

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

٢	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٣	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٧	١,٤. أسئلة الدراسة
٧	١,٥. أهداف الدراسة
٧	١,٦. فرضيات الدراسة
٨	١,٧. نموذج الدراسة
٩	١,٨. منهجية الدراسة
١٠	١,٩. الدراسة الميدانية
١١	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
١٢	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٣	٢,١. المقدمة:
١٣	٢,٢. المتغير المستقل
١٣	٢,٣. المتغير التابع
١٣	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٣	٢,٥. الخاتمة
١٤	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

كل إدارة أو منظمة في يومنا هذا تواجه مشاكل وصراعات ونزاعات داخلية وخارجية بين عمالها والمتعاملين معها، وبهذا نسعى إلى تبني ما هو جديد وأكثر نفعاً من سابقه، لذا يعتبر التغيير سمة عصرية وفرض قائم على المنظمات، يتطلب تضافر الجهود قصد الانسجام مع الظروف الداخلية للمنظمات ومتغيرات العالم الخارجي، وعلى المنظمات أن تستجيب للتغيرات بشكل فعال ومخطط لمعالجة المشكلات ومعوقات التغيير التنظيمي مع التركيز على المداخل السلوكية في التخطيط والتطبيق لعلاج المشاكل القائمة والمتوقعة عند تطبيق التغيير، ولهذا تضطر المنظمات إلى تبني استراتيجيات واتجاهات مميزة لتواكب ظروف التغيير، وتتوقف درجة التكيف والتعامل مع التغيير على الاستجابة لأبعاده الفنية والتطبيقية والسلوكية وفي دراستنا هذه سنحاول معرفة تأثير إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل.

حظي موضوع التغيير في المنظمات باهتمام غير مسبوق من باحثي العلوم الإدارية والتخصصات ذات العلاقة خلال النصف الأخير من القرن العشرين، إذ أحصى Ven de Van و Poole في عام 1995 ما يزيد عن مليون مقال علمي صدر في هذا الموضوع (Rainey & Fernandez, 2006) ما يعكس جلياً الموضوع وتعدد نظرياته وتزايد الاهتمام به.

يقصد بإدارة التغيير مختلف الخطوات والإجراءات التي يتخذها المدير أو المسؤول في المنظمة لإحداث التغيير وإنجاحه. تشمل هذه الخطوات تصميم التغيير، وتحديد فواعله والتعامل معهم، والإعلان عنه، والعمل على تطبيق متطلباته من قبل الأفراد المعنيين، والتعامل مع معوقاته، بما في ذلك المقاومة ضده، وترسيخ الممارسات الجديدة كروتين تنظيمي، وتقييم مكاسب التغيير التنظيمي وغيرها. ويرى Stobierski (2020) بأن إدارة التغيير تتمثل في تلك السيرورة التي تقود بها المنظمة التغيير نحو النجاح، وعليه، فإن إدارة التغيير تشمل مختلف العمليات والأدوات التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد على الانتقال الناجح نحو الوضعيات المرغوبة وتبني التغيير المنشود (Obłak و Ziemba 2015).

ويرى Kanter (1992) أن التغيير هو عملية مستمرة في المنظمة تحدث في شكل حلقات متواصلة، كلما انتهت إحداها، بدأت الأخرى، دون أن يكون من السهل تحديد نقطة البداية أو النهاية. أما نجاح التغيير فيعتمد، وفقاً له، على عشرة عوامل أساسية هي: العمل المشترك، وتقاسم الرؤية نفسها، وقياس نسبة التقدم، ونظام الاعتراف بإنجازات كل عضو، والقواعد والإجراءات، والرغبة في الحصول على تطور سريع، ودعم الرعاية ودعاة التغيير، والاتصال القوي، واستقراء مؤشرات التطور، والرقابة والمتابعة (2019 Autissier et al.).

عندما يحدث تغيير في إدارة التنظيم، قد يتغير هيكل الفريق أو تتغير المسؤوليات والأدوار. هذا يمكن أن يؤدي إلى اضطرابات في الديناميكيات الداخلية للفريق ويتطلب من أفراد الفريق التكيف مع الأدوار الجديدة أو التعامل مع التغييرات في التوزيع الجديد للمسؤوليات. أيضا قد يسبب التغيير التنظيمي تغييرات في ثقافة العمل والقيم المؤسسية. وهذا يمكن أن يؤثر على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد الفريق مع بعضهم البعض ومع الإدارة. قد يحتاج أفراد الفريق إلى تكيف قيمهم الشخصية والمهنية مع القيم الجديدة التي تحددها التغييرات التنظيمية. ويمكن أن يكون للتغيير التنظيمي تأثيرات نفسية وعاطفية على أفراد الفريق. قد يشمل ذلك القلق حيال مستقبلهم داخل المنظمة، أو الاستياء من عدم الوضوح أو التغييرات الجذرية في بيئة العمل التي كانوا معتادين عليها.

بدأ الاهتمام الحقيقي بفريق العمل منذ عام 1924 بحركة العلاقات الانسانية ودراسات Mayo في مصانع Hawthorne حيث شخّصت هذه المدرسة أن حجم العمل الذي يقوم به الفرد لا يتحدد فقط من خلال كفاءته وإنما أيضا من خلال ادارة العمل الجماعي، و أن هناك علاقة بين العوامل الانسانية مثل احترام الذات والتقدير والتوجيه من جهة، والانتاجية من جهة أخرى، ولهذا عززت هذه المدرسة فريق العمل وتماسكه ووضعت بعض السمات الرئيسية لفريق العمل الفعال. وقبل أن نعرف فريق العمل علينا أولا الوقوف على معنى الفريق، teams عرفت الفرق بأنها مجموعة مميزة شخصين أو أكثر يتفاعلون ديناميكيا بشكل متواصل وقادر على التكيف لتحقيق هدف أو مهمة مشتركة وذات قيمة.

عرف Scarnati فريق العمل على أنه عملية تعاونية تمنح للأفراد الفرص من أجل تحقيق نتائج غير عادية.

عرف Daft & Neo فريق العمل على أنه وحده بين شخصين أو عدة أشخاص ينجزون الأعمال من خلال التعاون والتنسيق لإنجاز الهدف المحدد. فيما أشار Ivancevich & Metteson إلى أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم والدافع والالتزام لإنجاز الهدف المحدد والمتفق عليه.

من خلال التعاريف التي سبق ذكرها يمكننا اعتبار أن فريق العمل عبارة عن مجموعة يتم تشكيلها من العاملين يتعاونون لإنجاز مهام محددة يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة ومعرفة لهم القدرة على توحيد جهودهم لتحقيق الأهداف المحددة والالتزام بها. لذا يعتبر المورد البشري من أثمن الموارد لدى المنظمات، نظرا لدوره الكبير في نجاح واستمرار ورفع كفاءة وبقاء المنظمات مهما كان نوع نشاطها، إضافة إلى أن نجاح أي منظمة مرهونا بكيفية تسييرها لمواردها البشرية حيث أنه المورد الأكثر تعقيدا ويتسم بكونه عرضة للعديد من المؤثرات الخارجية والداخلية، فالطبيعة الانسانية تجعل استجابة الموظفين لهذه المؤثرات متفاوتة وبالتالي تختلف سلوكياتهم وبرزت أهمية فريق العمل لما له دور في التفاعل باستخدام المهارات لتحقيق التشارك الفعال لأداء الأعمال من أجل زيادة الإنتاجية والكفاءة، وبما يخدم رسالة وهدف المنظمة وعليه جاءت الدراسة الحالية للتعرف على كيفية مساهمة تأثير إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل.

١,٢. مشكلة الدراسة

في عالم الأعمال المعاصر، يواجه المنظمات تحديات متزايدة في مجال إدارة التغيير التنظيمي، وهو ما يمثل عاملاً حاسماً لاستمراريتها وتكيفها مع المتغيرات الداخلية والخارجية. إدارة التغيير التنظيمي تعد عملية شاملة ومعقدة تتطلب استراتيجيات مدروسة لتحقيق نتائج إيجابية ولتجنب تأثيرات سلبية على فرق العمل داخل المنظمة.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

في حين أشارت الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية لإدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل إلا أن هناك نقص في يتعلق ببعض التغييرات، فعلى المستوى النظري قد تنشأ فجوات في التواصل ونقل المعلومات خلال عملية التغيير التنظيمي عدم كفاية التواصل أو عدم وضوح المعلومات قد يؤدي إلى انعدام الثقة والارتباك بين أفراد الفريق حيث يمكن أن ينجم عن ذلك فهم غير دقيق لأهداف التغيير أو الخطوات المطلوبة لتحقيقها.

وقد تؤدي أيضاً إلى فجوات في القيادة والدعم من قبل الإدارة العليا والقادة الفرعيين عدم وجود دعم كافٍ من القادة قد يؤدي إلى عدم استجابة الفريق بشكل فعال للتغييرات أو توجيهات الإدارة، ويمكن أن يزيد من الارتباك وعدم اليقين بين الأعضاء.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

لقد بحثت دراسات تطبيقية محدودة التأثير العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وفريق العمل مما خلق بعض الفجوات التي تحتاج إلى معالجة، فغالباً ما تكون هناك فجوة بين مرحلة التخطيط للتغييرات التنظيمية ومرحلة تنفيذها على أرض الواقع. قد يواجه الفريق صعوبات في تطبيق الخطط بسبب عدم وضوح أو عدم كفاية الإرشادات، أو بسبب التغييرات غير المتوقعة أثناء التنفيذ.

قد تكون هناك فجوة في مستوى التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق أثناء عملية التغيير. وقد يتسبب عدم الثقة أو الاستقرار في الفريق في صعوبة التعاون والتنسيق الفعال فيما بينهم.

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي :

"ما مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل في الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة؟"

١,٣. أهمية الدراسة

يهدف البحث الحالي على دراسة العلاقة بين تأثير إدارة التغيير التنظيمي وفريق العمل، وابرار وتوضيح مفهوم إدارة التغيير التنظيمي، والتعرف على أثر التغيير التنظيمي على فريق العمل وأهمية فريق العمل داخل المؤسسة.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تُمكن الدراسات النظرية من فهم عميق لعمليات التغيير التنظيمي، بما في ذلك أسبابها، وأهدافها، وتأثيراتها المحتملة على الفرق العمل داخل المنظمة. هذا يساعد الباحثين والمديرين على تحليل التحديات والفرص المترتبة على عمليات التغيير وتخطيط استراتيجيات فعالة لإدارتها. يمكن توضيح العلاقات السببية بين مختلف المتغيرات التي تؤثر في عمليات التغيير التنظيمي. يتم ذلك من خلال استخدام نماذج نظرية وإطارات مفاهيمية تساعد في فهم كيفية تأثير عوامل مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والتواصل الداخلي على تحقيق النتائج المرجوة. قد تساهم الدراسات النظرية في تطوير نظريات جديدة ومفاهيم تساعد في فهم وتفسير أفضل لظاهرة إدارة التغيير التنظيمي. هذا التطوير يمكن أن يساهم في توسيع حدود المعرفة وتطوير إطارات عملية وتقنيات جديدة لإدارة التغيير بطرق أكثر فعالية.

بشكل عام، تُسهم الدراسات النظرية في تأثير إدارة التغيير التنظيمي على المستوى النظري في بناء قاعدة معرفية قوية تساعد في فهم الظواهر التنظيمية المعقدة وتطوير استراتيجيات إدارة التغيير التي تحقق النتائج المرجوة داخل المنظمات.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

عند دراسة تأثير إدارة التغيير التنظيمي، يمكن للمنظمات أن تطوّر قدراتها على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية. فهم كيفية تأثير التغييرات على هيكل المنظمة وعملياتها يمكن أن يساعد في إنشاء بيئة مرنة ومتجاوبة. عندما تفهم المنظمات تأثيرات التغيير التنظيمي، يمكنها أن تحدد الفرص للابتكار والتطوير. قد تشجع استراتيجيات التغيير المنظمات على استكشاف وتطبيق حلول جديدة ومبتكرة لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها. دراسة تأثير إدارة التغيير التنظيمي تساعد في تحسين تجربة العاملين داخل المنظمة. من خلال فهم كيفية تأثير التغييرات على الفرق والأفراد، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات لتحسين رضا الموظفين وزيادة إشراكهم في عمليات التغيير. دراسة تأثير إدارة التغيير التنظيمي على المستوى التطبيقي تساهم في تحسين أداء المنظمات وفعاليتها، وتعزيز قدرتها على التكيف والابتكار، مما يجعلها ضرورية لتحقيق النجاح المستدام في بيئات العمل المتغيرة والتنافسية.

١,٤ . أسئلة الدراسة

ما هي الآليات التي يمكن للقادة استخدامها لتخفيف المقاومة للتغيير بين أفراد الفريق؟
كيف يمكن للتغييرات التنظيمية أن تؤثر على ديناميكيات الفريق والتعاون بين أعضائه؟
ما هي التحديات الرئيسية التي قد يواجهها الفريق أثناء فترات التغيير؟ وكيف يمكن التغلب على هذه التحديات؟

١,٥ . أهداف الدراسة

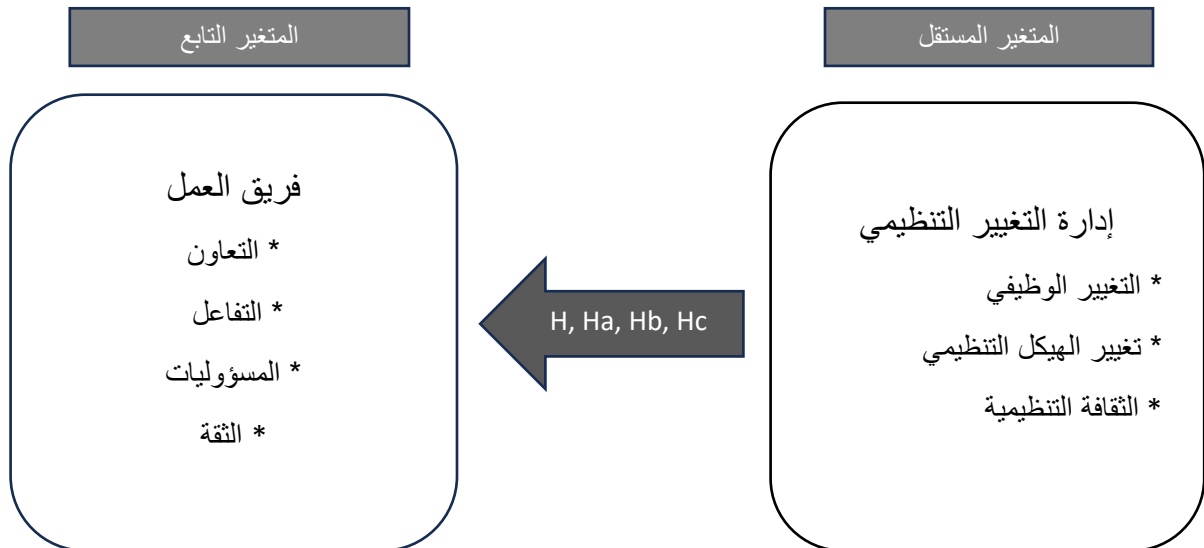
"استكشاف العلاقة بين الإدارة التنظيمية على فريق العمل"
تحديد وتحليل أفضل الممارسات في مجال إدارة التغيير التنظيمي التي يمكن تطبيقها لتحقيق أهداف الفريق بشكل فعال ومستدام لدى الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة.
دراسة التغييرات الهيكلية والثقافية التي يتعرض لها الفريق، وتحديد كيفية تأثيرها على ديناميكيات العمل الجماعي والفردى لدى الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة.
تحديد التحديات التي قد يواجهها الفريق أثناء فترات التغيير، وتحديد الفرص المحتملة التي يمكن أن تنشأ خلال عمليات التغيير لدى الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة.

١,٦ . فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H :
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل.
الفرضية الفرعية الأولى Ha :
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق على نجاح الشركة.
الفرضية الفرعية الثانية Hb :
توجد علاقة معنوية سلبية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير ورضا فريق العمل.
الفرضية الفرعية الثالثة Hc :
توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة أعضاء فريق العمل وزيادة مستوى الإنتاجية.

١,٧. نموذج الدراسة

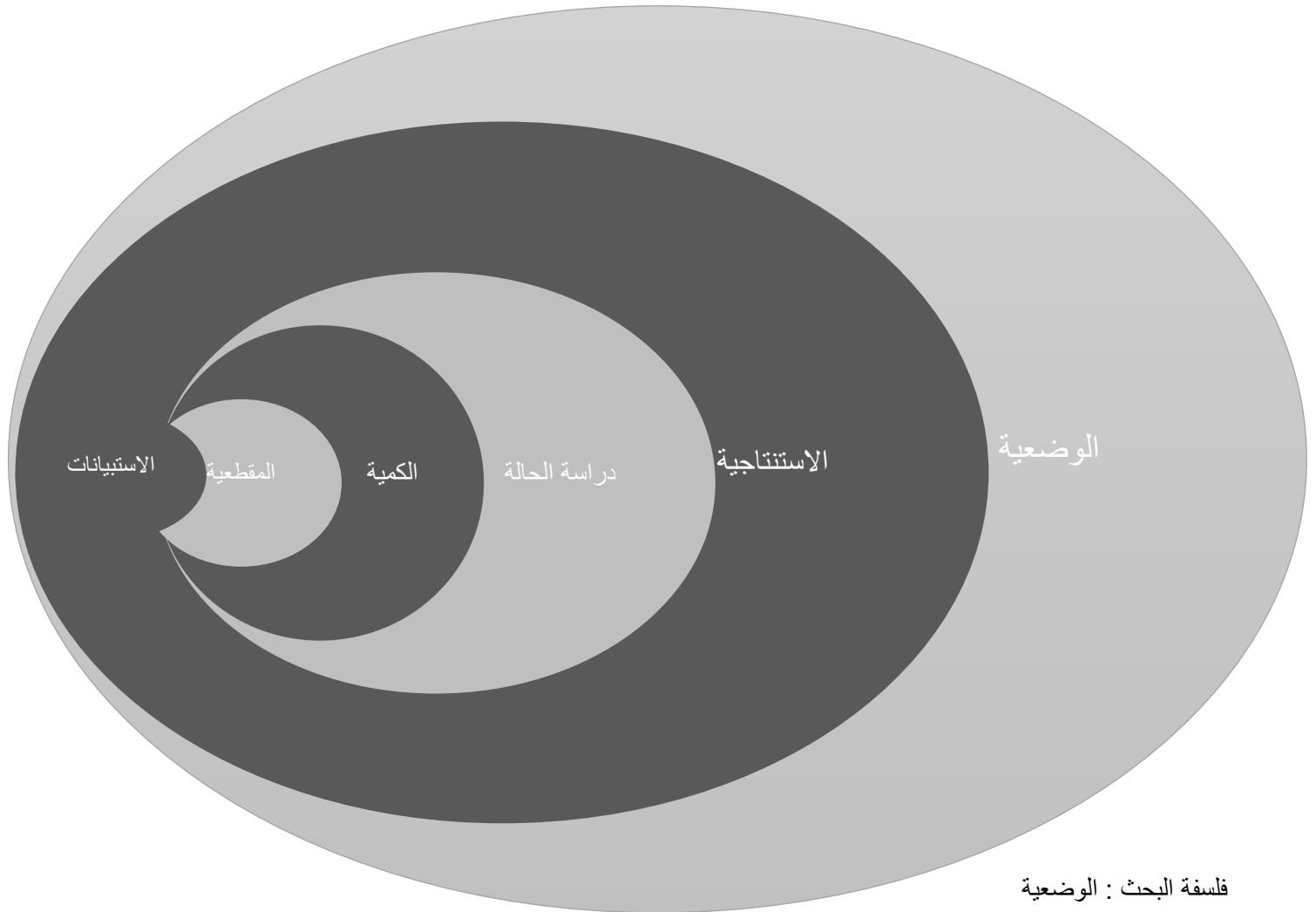
يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل ١ : نموذج الدراسة المقترح

تم تصميمها من قبل الباحث

٨, ١. منهجية الدراسة



فلسفة البحث : الوضعية

منهج البحث : الاستنتاجية

استراتيجية البحث : دراسة حالة

اختيار البحث : كمية

الأفق الزمني : المقطعية

التقنيات والإجراءات : الاستبيان والتحليل الإحصائي

الشكل ٢ : منهجية البحث للمشروع تم تصميمها من قبل الباحث

٩,١. الدراسة الميدانية

شركة آلات الأعمال السعودية المحدودة (SBM) هي الممثل العام للتسويق والخدمات لشركة IBM World Trade Corporation في المملكة العربية السعودية - المزود الرائد في المملكة لحلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتكاملة للمؤسسات.

يعود تاريخ شركة IBM في المملكة إلى عام 1947، عندما وصلت مجموعة من المتخصصين في شركة IBM إلى الظهران لتكوين أول نظام لمعالجة المعلومات لشركة الزيت العربية الأمريكية (أرامكو). مع التطور الاقتصادي السريع في المملكة، تأسست شركة آلات الأعمال السعودية المحدودة (SBM) في عام 1981 كممثل عام للتسويق والخدمات (GMSR) لشركة IBM للتجارة العالمية في المملكة العربية السعودية.

واليوم، تقدم SBM حلولاً مؤسسية متطورة في جميع قطاعات الصناعة في المملكة. وقد تم تعزيز قدرتها كمزود للحلول الشاملة بشكل أكبر من خلال مجموعة خدماتها في مجال الشبكات وتكامل الأنظمة والاستشارات والتنفيذ واستعادة الأعمال ودعم العمليات.

توفر SBM أيضاً خدمات صيانة ودعم مصممة خصيصاً لمجموعة واسعة من منتجات IBM وغير التابعة لشركة IBM. تمتلك SBM تنظيمًا كاملاً للشركة مصمماً لجعلها مرنة ومتكيفة مع المتطلبات المتغيرة والمتطورة لعملائها، ولديها إمكانية الوصول إلى ممارسات IBM العالمية والموارد وقواعد المعرفة لتنفيذ حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرئيسية في المملكة العربية السعودية. SBM هي أيضاً الشريك الذهبي والأكبر لشركة Cisco في المملكة العربية السعودية، والشريك الذهبي لشركة SAP. ويتجلى تركيزنا على الجودة من خلال حقيقة أننا واحدة من أوائل مؤسسات الخدمات الحاصلة على شهادة ISO9001-2000 في المملكة العربية السعودية منذ يونيو 2001.

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥ . الخاتمة

Wiersch-Metais, E., & Johnson, K. (2019). La boîte à outils du changement : de Kanter à la conduite du changement (J. Moutot & D. Autissier, Eds.). In J. Moutot & D. Autissier (Eds.), *La transformation et le management du changement* (pp. 18-19). Paris, France: Dunod.

Drucker, P. F. (1997). *Managing in a time of great change*. Routledge.

Rainey, G., & Fernandez, S. (2006). Successful managing change in the public sector: *Review of Public Administration*, 66, 2, p. 168.

Baron, R. A., & Greenberg, J. (2008). *Behavior in organizations*. Pearson.

Stobierski, T. (2020, January 1). Organisational change management: Why it is important & what it refers to. *Harvard Business School Online Blog Insights*. Retrieved from <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>

Obłąk, I., & Ziemia, E. (2015). Change management in public organizations in Poland: Interdisciplinary projects and systems. *Management and Knowledge of Information Journal*, 10(2), 47-62. Retrieved from <http://org.ijikm.www/pdf/Ziemia047-062p10IJKMv10/>

<https://www.sbm.com.sa/>

Management college
management specialization

**The impact of organizational change management
on the work team by applying it to Saudi Business
Machines Ltd. (SBM) in Al Khobar, Saudi Arabia
"a case study"**

student name:

Nada Mansi Alghamdi

2021204585

Graduation project – 1

Faculty of Management – Midocean University

Supervisor:

Dr. Mona Mustafa Elashry

Faculty Member – Faculty of Management – Midocean University

Second semester - 2024