

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

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
4.....	1.1. المقدمة.....
5.....	1.2. مشكلة الدراسة.....
5.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
5.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
6.....	1.3. أهمية الدراسة.....
6.....	1.3.1. على المستوى النظري:.....
6.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....

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 فهمًا 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.

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 المتنبى.

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.