

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

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 واخواني واخواتي الداعمين لي بشكل دائم، وإلى جميع من ساندني من أصدقاء وزملاء واخوة في هذه المرحلة

جدول المحتويات

4.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6.....	1.1 المقدمة
7.....	1.2 مشكلة البحث:
7.....	1.2.1 الفجوات النظرية:
7.....	1.2.2 الفجوات العلمية:
8.....	1.3 أهمية البحث:
8.....	1.3.1 الأهمية النظرية:
9.....	1.3.2 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.....	1.10 مخطط المشروع المقترح:
17.....	2. الفصل الثاني: الإطار النظري
20.....	2.1 المتغير الأول :
21.....	2.2 المتغير الثاني :
22.....	2.4 العلاقة بين المتغير الأول والمتغير الثاني :
23.....	2.5 الخاتمة:
24.....	قائمة المراجع:
26.....	الملاحق:

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة

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 وانجاحه.

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 تبيان 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.

د. ريتشارد (1984)

نهج وجهات نظر متعددة في إدارة التغيير التنظيمي

إدوارد 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

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 أدائها 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:

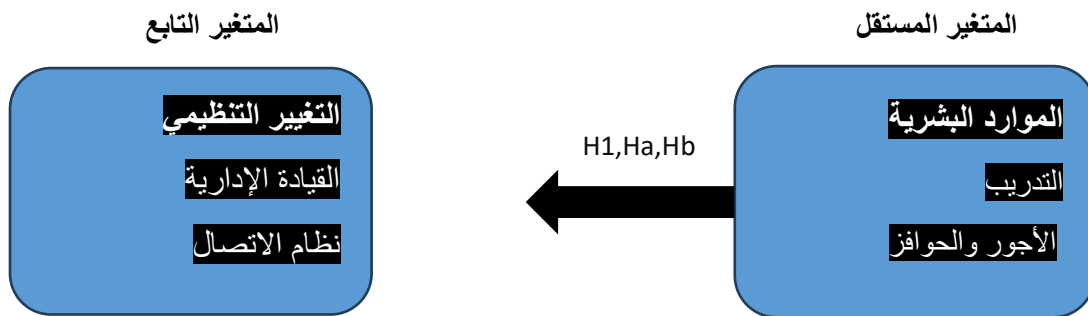
الفرضية الرئيسية : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين آليات إدارة الموارد البشرية وتعزيز نجاح مبادرات التغيير التنظيمي.

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

منهجية الدراسة:

فلسفة البحث : الوضعية

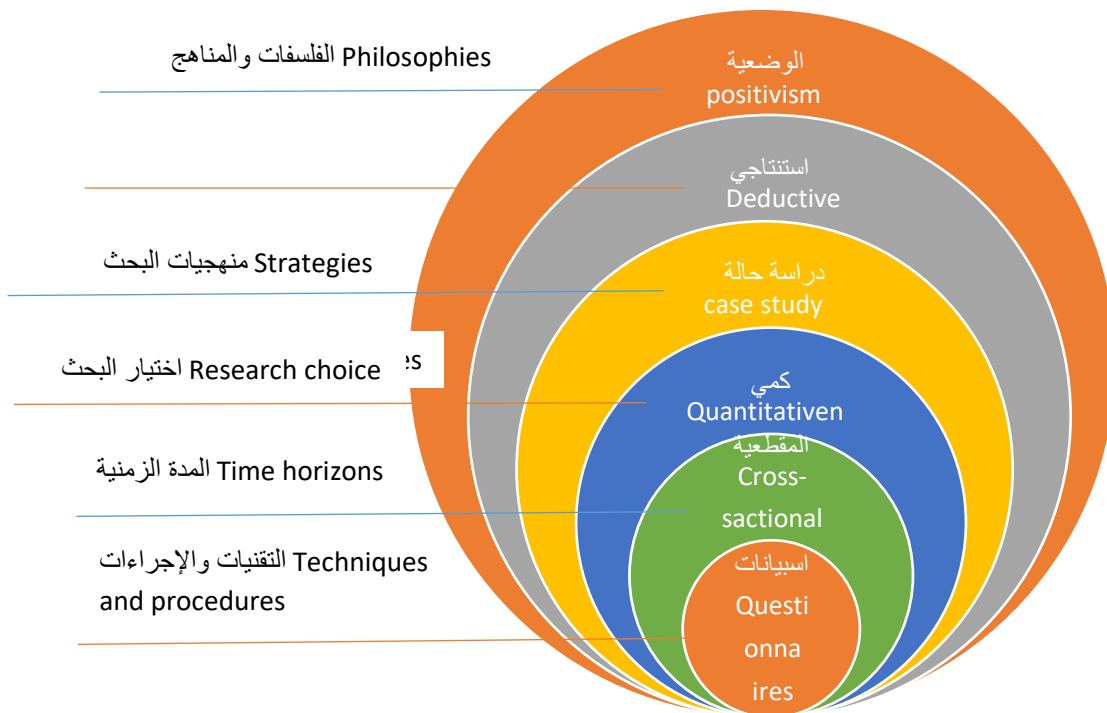
منهج البحث : استنتاجي

استراتيجية البحث : مسحي

اختيار البحث : كمي

الأفق الزمنية : المقطعية

تقنيات والإجراءات : الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر: البحث

1.9 الدراسة الميدانية:

تواجه المنظمات اليوم تحديات متعددة تتطلب منها التكيف والتغيير المستمر ، تلعب الموارد البشرية دورًا حاسمًا في هذا الصدد من خلال دعمها لعمليات التغيير التنظيمي ومساعدة الموظفين على التكيف مع التغييرات، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير المورد البشرية على التغيير التنظيمي من خلال تطبيقها على قطاع المؤسسات (Yukl 2002، kotter 1990)

أكدت الدراسات على دور القادة المحوري في دفع التغيير التنظيمي، فعلى القادة أن يضعوا رؤية واضحة للتغيير، ويقنعوا الموظفين بضرورته، ويوفرون لهم الدعم والتوجيه اللازمين، كما يجب أن يكونوا قدوة حسنة في التكيف مع التغييرات (Burke&Noumair2012)

-التطبيق على المؤسسات:

استكشاف أدوار القادة في الموارد البشرية على الشركات:

أكدت الدراسات على دور القادة المحوري في دفع التغيير التنظيمي، فعلى القادة أن يضعوا رؤية واضحة للتغيير، ويقنعوا الموظفين بضرورته، ويوفرون لهم الدعم والتوجيه اللازمين، كما يجب أن يكونوا قدوة حسنة في التكيف مع التغييرات (Burke&Noumair2012)

تأثير مهارات الموارد البشرية على التغيير التنظيمي:

أظهرت الدراسات أن مهارات الموارد البشرية تلعب دورًا هامًا في نجاح التغيير التنظيمي، فمن المهم أن يتمتع موظفو الموارد البشرية بمهارات التواصل الفعال، وإدارة النزاعات، وحل المشكلات، والتدريب والتطوير، كما يجب أن يكونوا على دراية بأفضل ممارسات إدارة التغيير (Beer& Huse2002)

أفضل الممارسات التي يمكن أن تعزز الموارد البشرية في الشركات:

هناك العديد من أفضل الممارسات التي يمكن أن تعزز الموارد البشرية دورها في التغيير التنظيمي، وتشمل هذه الممارسات؛ إشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية كما أن هناك اهتمام بتدريب وتطوير اللّازمين للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات، التواصل الفعال مع الموظفين حول التغيير، إدارة النزاعات التي قد تنشأ عن التغيير، مكافأة الموظفين الذي يدعمون التغيير

(Herzberg 1966 ،Locke 1969)

أثر الرضا الوظيفي للشركات:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على نجاح التغيير التنظيمي، فالموظفون الرضوان عن وظائفهم هم أكثر عرضه لدعم التغيير والتكيف معه (Briscoe et al.2004)

1.10 مخطط المشروع المقترح:



2 الفصل الثاني: الإطار النظري

المقدمة:

2.1 المتغير الأول :

2.2 المتغير الثاني :

2.4 العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني :

2.5 الخاتمة:

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)

Judge & Dansereau (2009)

<https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>,
https://books.google.com/books/about/Leadership_in_Organizations.html?id=hPooAQAAMAAJ,
https://www.researchgate.net/publication/222986304_A_Vertical_Dyad_Linkage_Approach_to_Leadership_Within_Formal_Organizations

Kuva & Hodgkinson (2001), Leng & Sparrow (2012)
<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.864043/full>,
<https://www.emeraldgrouppublishing.com/journal/hrmid>,
<https://taylorandfrancis.com/knowledge/humanities-and-social-sciences/business-management/>

Lewin (1951)

https://books.google.com/books/about/Leading_Change.html?id=xpGX1EWL EMC,
<https://www.mindtools.com/ajm9l1e/lewins-change-management-model>

Spreitzer et al. (1997)

<https://www.simplypsychology.org/theories/motivation-theories> , <https://en.wikipedia.org/wiki/two-> ,
<https://en.wikipedia.org/wiki/Empowerment>

Guthrie et al. (2007), Hirschi et al. (2010)

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0258042X231187224>,
<https://www.researchgate.net/publication/350489870> The impact of Human resource management
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10178150/>

الملاحق:

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:

الاستبيان الأول: الموارد البشرية

بنود الاستبيان

الأبعاد	ما درجة استفادتك من التكوين المتخصص في تطوير مهاراتك في المجالات المحددة بالمؤشرات التالية؟	درجة الاستفادة		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
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.			
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

درجة الاستفادة			الأبعاد	ما درجة استفادتك من التكوين المتخصص في تطوير مهاراتك في المجالات المحددة بالمؤشرات التالية؟
مرتفعة	متوسطة	منخفضة		
			القيادة الإدارية	يتيح 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.
				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.
				توفر نظام الاتصالات المعمول بها في المنظمة المعلومات المرتبطة بالتغيير في الوقت المناسب.
				تولي الإدارة أهمية لرأي العاملين حول التغييرات التي سيتم إحداثها.