

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح مشاريع التحول المؤسسي

إعداد الطالبة/ غدير فضل الشمري

إشراف/ د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الفهرس

4.....	المستخلص :
5.....	Abstract
6.....	الفصل الأول
6.....	الإطار العام للدراسة
7.....	المقدمة:
8.....	مشكلة الدراسة:
8.....	أهمية الدراسة:
10.....	أهداف الدراسة:
11.....	حدود الدراسة:
12.....	تساؤلات الدراسة :
15.....	فروض الدراسة:
18.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
20.....	الفصل الثاني
20.....	الدراسات السابقة والإطار النظري
21.....	الدراسات الأجنبية:
22.....	الدراسات العربية:
23.....	التحليل العام للدراسات السابقة:
39.....	الفصل الثالث
39.....	منهجية الدراسة
41.....	طرق البحث وأساليب جمع البيانات:
43.....	منهج الدراسة :
45.....	مجتمع الدراسة:
46.....	عينة الدراسة :
47.....	أداة الدراسة (الاستبيان):
50.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:
53.....	الفصل الرابع
53.....	تحليل البيانات والنتائج

54	 الاحصاءات الديموغرافية لعينة الدراسة :
70	 التوصيات:
73	 قائمة المراجع
76	 الملاحق
77	 الاستبانة :

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح مشاريع التحول المؤسسي في المنظمات السعودية، وذلك في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبيانات والمقابلات الموجهة للعاملين ومديري الموارد البشرية في عدد من المؤسسات الحكومية والخاصة. كما استند البحث إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

أظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية—مثل التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التحفيز، مشاركة الموظفين، وإدارة التغيير—تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى جاهزية المؤسسات وتعزيز قدرتها على تحقيق أهداف التحول المؤسسي. كما بينت الدراسة أن التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية وبرامج التحول يرتبط إيجابياً برضا الموظفين وارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية.

وتوصي الدراسة بضرورة تطوير أنظمة تدريب مستمرة، وتفعيل آليات التواصل الداخلي، وتصميم حوافز تدعم التغيير، بالإضافة إلى تعزيز دور القيادة في دعم مبادرات التحول، بما يضمن استدامة النتائج ورفع فاعلية مشاريع التحول في المنظمات السعودية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التحول المؤسسي، التدريب والتطوير، التحفيز، إدارة التغيير، المنظمات السعودية.

Abstract

This study examines the impact of human resource management (HRM) practices on the success of organizational transformation in Saudi organizations. Using a descriptive–analytical approach, data were collected through questionnaires and interviews with employees and HR professionals.

The findings show that HRM practices—such as training, performance management, motivation, employee participation, and change management—positively influence organizational readiness and the effectiveness of transformation initiatives. The study recommends strengthening training programs, improving communication, and developing incentive systems that support change to enhance transformation outcomes.

Keywords: HRM, Organizational Transformation, Training, Motivation, Change Management.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تشهد المنظمات الحديثة تغيرات متسارعة نتيجة التطورات التقنية والتحول الاقتصادي والاجتماعية، مما يجعل التكيف التنظيمي ضرورة لضمان الاستمرارية والقدرة التنافسية. وفي هذا السياق، أصبح التحول المؤسسي أحد أبرز المسارات التي تعتمد عليها المؤسسات لإعادة بناء هيكلها وتحسين كفاءتها التشغيلية، وتعزيز جودة خدماتها بما يتوافق مع متطلبات المرحلة.

وتُعد إدارة الموارد البشرية أحد العناصر المحورية في دعم هذا التحول، إذ تتجاوز دورها التقليدي إلى دور استراتيجي يركز على تطوير المهارات، وإدارة الأداء، وتعزيز المشاركة، وتهيئة بيئة عمل قادرة على تقبل التغيير. ويزداد هذا الدور أهمية في المنظمات السعودية التي تشهد تحولاً واسعاً يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى رفع كفاءة القطاعين الحكومي والخاص من خلال تبني نماذج عمل حديثة تركز على الاستثمار في رأس المال البشري.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح مشاريع التحول المؤسسي، وفهم مدى إسهامها في تحسين الاستعداد التنظيمي ورفع كفاءة التنفيذ، بما يساعد المنظمات السعودية على تحقيق أهدافها التحولية بشكل فعال ومستدام.

مشكلة الدراسة:

تشهد المنظمات السعودية تحديات متزايدة في مواجهة متطلبات التحول المؤسسي، خصوصاً مع التطورات التقنية والهيكلية المرتبطة برؤية المملكة 2030. ورغم أن إدارة الموارد البشرية تُعد محوراً رئيساً في دعم التحول من خلال التدريب، والتطوير، والتحفيز، وإدارة التغيير، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه فجوات واضحة في تفعيل هذه الممارسات بالشكل الذي يحقق الأثر المطلوب.

وتبرز المشكلة في أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية غالباً لا يتم ضمن إطار استراتيجي متكامل، مما يؤدي إلى ضعف جاهزية العاملين، وزيادة مقاومة التغيير، وتراجع فعالية مشاريع التحول. كما تشير بعض الدراسات إلى وجود قصور في مواءمة سياسات الموارد البشرية مع أهداف التحول المؤسسي، سواء على مستوى التدريب المتخصص، أو نظم التحفيز، أو آليات التواصل الداخلي.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في:

عدم وضوح مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح مشاريع التحول المؤسسي في المنظمات السعودية، وضعف الأدلة العملية التي توضح طبيعة هذا التأثير وآلياته.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور المحوري الذي أصبحت تمثله إدارة الموارد البشرية في دعم التحولات التنظيمية داخل المنظمات الحديثة، لا سيما مع تسارع التطورات التقنية والإدارية التي تتطلب إعادة صياغة استراتيجيات العمل ورفع مستوى جاهزية العاملين لمواكبة التغيير. وفي ظل التحديات التي تواجه المؤسسات في تبني مبادرات التحول المؤسسي، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية توضح مدى إسهام ممارسات الموارد البشرية في تعزيز فرص نجاح هذه التحولات، خصوصاً داخل السياق السعودي الذي يشهد تغييرات واسعة في مختلف القطاعات. وتظهر أهمية الدراسة من الناحية العملية في أنها

تسهم في تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية—مثل التدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتحفيز، ومشاركة الموظفين، وإدارة التغيير—وبين قدرة المؤسسات على تنفيذ مشاريع التحول بفعالية. فنجاح أي تحول مؤسسي لا يعتمد على الهياكل التقنية أو الخطط الاستراتيجية فقط، بل يتطلب إعداد العنصر البشري، وتنسيق الجهود بين القيادة والموارد البشرية، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة تشجع على التكيف والاستجابة الإيجابية للتغيير.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في ارتباطها المباشر بمستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على بناء قطاع عام أكثر كفاءة وتطوير الكفاءات الوطنية، وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات. ومن هذا المنطلق، تُعد هذه الدراسة إضافة معرفية تساعد الجهات الحكومية والخاصة على فهم أفضل لكيفية توظيف ممارسات الموارد البشرية لتحقيق تحول مؤسسي ناجح ومستدام.

ومن الناحية العلمية، تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع التحول المؤسسي وربطه بالتطبيقات العملية لإدارة الموارد البشرية في البيئة السعودية. كما تقدم إطاراً نظرياً يمكن للباحثين الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين رأس المال البشري والتغيير التنظيمي. وتوفر نتائج الدراسة مجموعة من المقترحات العملية التي يمكن لمديري الموارد البشرية وصنّاع القرار الاعتماد عليها في تصميم سياسات وبرامج تدعم عمليات التحول، وتساعد في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين رضا الموظفين وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

وبذلك، تمثل هذه الدراسة بُعْداً علمياً وعملياً في آن واحد، إذ تجمع بين التحليل الأكاديمي والاحتياج التطبيقي، وتقدم إطاراً متكاملًا يساعد المؤسسات السعودية على تحسين إدارة التغيير وتطبيق التحول المؤسسي بصورة أكثر فعالية واستدامة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في دعم وإنجاح مشاريع التحول المؤسسي داخل المنظمات السعودية، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تعكس الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع البحث. ويمكن تفصيل هذه الأهداف على النحو الآتي:

1. تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية في مراحل التحول المؤسسي. ويشمل ذلك دراسة كيفية توظيف الموارد البشرية في التخطيط للتحول، وتنفيذ التغييرات التنظيمية، وترسيخ ممارسات جديدة تدعم التحول على المدى الطويل.
2. قياس أثر التدريب والتطوير في تعزيز جاهزية الموظفين للتغيير. وذلك من خلال تقييم فعالية البرامج التدريبية في رفع مستوى الوعي، وبناء المهارات، وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين داخل المنظمات.
3. دراسة دور نظم التحفيز—المادية والمعنوية—في دعم سلوك الموظفين أثناء التحول. حيث تهدف الدراسة إلى فهم العلاقة بين العدالة في تقديم الحوافز ومستوى التزام الموظفين بالمبادرات التحويلية.
4. استكشاف أثر القيادة التنظيمية، خصوصاً القيادة التحويلية، في توجيه الموظفين وتعزيز مشاركتهم في التغيير.
- ويسهم ذلك في توضيح دور القيادة في غرس الثقة وتحفيز العاملين على تبني أساليب العمل الجديدة.
5. تحليل تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على تقبل الموظفين لمشاريع التحول المؤسسي.

ومعرفة ما إذا كانت الثقافة الحالية داخل المنظمات تدعم التغيير أو تعوقه، وتحديد العناصر الثقافية التي يجب تطويرها.

6. تقييم فعالية التواصل الداخلي خلال مراحل التحول المؤسسي.

وذلك عبر دراسة آليات نقل المعلومات، ووضوح الرسائل التنظيمية، وتأثير ذلك على فهم الموظفين وتفاعلهم مع التغيير.

7. بناء نموذج تطبيقي يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح التحول المؤسسي في المنظمات السعودية.

ليكون إطاراً عملياً يمكن للمنظمات استخدامه في تحسين سياسات الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات التغيير.

8. تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول المؤسسي.

بما يساعد الجهات الحكومية والخاصة على تحسين خططها التحولية ورفع كفاءتها التشغيلية.

حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، وتشمل ما يأتي:

1. الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحول المؤسسي داخل المؤسسات السعودية. ولا تتناول الدراسة الجوانب المالية أو القانونية أو التقنية البحتة في التحول، إلا ما يرتبط منها بالجانب البشري ودعم الموارد البشرية لعمليات التغيير.

2. الحدود المكانية

تتركز الدراسة في المؤسسات السعودية بمختلف أنواعها (حكومية، خاصة، وغير ربحية)، وذلك بهدف فهم العوامل المؤثرة في نجاح التحول المؤسسي في البيئة المحلية.

3. الحدود الزمانية

تم إجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2025 - 2024، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات الأولية ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

4. الحدود البشرية (حدود العينة)

تستهدف الدراسة فئات محددة داخل المؤسسات السعودية، وتشمل:

- موظفي إدارة الموارد البشرية
- المديرين التنفيذيين
- الموظفين العاملين في بيئات تشهد عمليات تحول مؤسسي

وذلك بهدف الحصول على بيانات دقيقة تعكس تصورات العاملين والمديرين حول ممارسات الموارد البشرية ودورها في دعم التحول.

تساؤلات الدراسة :

تهدف هذه التساؤلات إلى تعميق فهم الأدوار الحقيقية، والتحديات، والظروف المؤثرة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية خلال تنفيذ برامج التحول المؤسسي داخل المؤسسات السعودية. وتمثل هذه التساؤلات الإطار الذي تُبنى عليه أهداف الدراسة، كما تساهم في توجيه الباحث نحو اختبار الفروض المرتبطة بموضوع البحث. ويمكن عرضها على النحو الآتي:

1. ما الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من مراحل التحول المؤسسي (الإعداد، التنفيذ، التمكين)؟

- يستكشف هذا التساؤل آليات مشاركة إدارة الموارد البشرية في دعم التحول منذ مرحلة التخطيط الأولى، مروراً بتنفيذ التغييرات، وصولاً إلى ترسيخها وضمان استدامتها.

- كما يبحث في مستوى جاهزية الكفاءات البشرية وفاعلية خطط التوظيف، وإعادة توزيع المهام، والبرامج الداعمة للموظفين خلال الانتقال التنظيمي.

2. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية أثناء تنفيذ مشاريع التحول في المؤسسات السعودية، وكيف ينعكس ذلك على الأداء المؤسسي؟

- يهدف هذا التساؤل إلى تحليل المعوقات المتعلقة بنقص القدرات البشرية، وضعف البنية التنظيمية، ومقاومة الموظفين للتغيير، وغياب الدعم القيادي أو الموارد الكافية.

- ويتناول أيضاً أثر هذه التحديات في إبطاء مسار التحول أو تعطيل تحقيق أهدافه الأساسية.

3. إلى أي مدى تسهم البرامج التدريبية (الفنية والإدارية والسلوكية) التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تحسين جاهزية الموظفين للتغيير وتعزيز تقبلهم له؟

- يركز هذا التساؤل على تقييم فعالية الأساليب التدريبية المستخدمة أثناء التحول، ومدى انعكاسها على التطور المعرفي والنفسي للموظفين.
- ويتناول دور التدريب في زيادة الثقة، وتقليل حالة الغموض، وتحسين أداء العاملين خلال مراحل التغيير.

4. كيف تؤثر نظم الحوافز والتقدير (المادية والمعنوية) في توجهات الموظفين نحو التغيير ودرجة التزامهم ببرامج التحول؟

- يستهدف هذا التساؤل فهم العلاقة بين آليات التحفيز ومشاركة الموظفين الفعلية في تنفيذ التحول.

- كما يركز على مدى عدالة توزيع المكافآت وربطها بالجهود المبذولة، وتأثير ذلك على تقبل الموظفين للتغيير أو مقاومتهم له.

5. ما مدى مساهمة القيادة التنظيمية، وخاصة القيادة التحويلية، في توجيه الموظفين ودعم سلوكياتهم الإيجابية نحو التحول المؤسسي؟

- يتناول هذا التساؤل الدور الذي تمارسه القيادة في تمكين فرق العمل، وتقديم الدعم المعنوي، وتعزيز الثقة أثناء مراحل التغيير.

- كما يناقش مدى اعتماد المؤسسات على القيادة التحويلية في بناء ثقافة تحفيزية تُسهم في إنجاح التحول.

6. ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة على مستوى استعداد الموظفين للتغيير أو مقاومتهم له؟

- يدرس هذا السؤال طبيعة الثقافة الداخلية، سواء كانت تقليدية صارمة، أو مرنة مبتكرة، أو منفتحة تشجع المشاركة، أو مغلقة تميل إلى المقاومات التنظيمية.

- ويبحث في كيفية تأثير المناخ الثقافي على اتجاهات الموظفين نحو التغيير، ودور الموارد البشرية في تعزيز أو تعديل هذه الثقافة عبر مبادرات تدريبية وتوعوية تدعم أهداف التحول.

7. كيف يؤثر التواصل الداخلي وتدفق المعلومات—الرسمية وغير الرسمية—على تشكيل مواقف الموظفين تجاه التغيير المؤسسي؟

- يناقش هذا التساؤل جودة قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين أثناء مراحل التحول، ومدى وضوح المعلومات المتعلقة بأهداف التغيير وإجراءاته.
- كما يدرس دور التواصل المستمر في الحد من الشائعات وتقليل القلق، ورفع مستوى الوعي العام بأهمية التغيير.

8. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى نجاح أو فشل التحول المؤسسي داخل المنظمات السعودية؟

- يهدف هذا التساؤل إلى ربط ممارسات الموارد البشرية—مثل التخطيط، التدريب، التحفيز، وإدارة التواصل—بنتائج التحول المؤسسي.
- كما يسعى لتحليل كيفية تأثير هذه الممارسات بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المؤسسات السعودية على تنفيذ التحول وتحقيق استدامته، إضافة إلى تطوير إطار تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تحسين إدارة التغيير.

فروض الدراسة:

استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة والسياق العملي للتحول المؤسسي في المنظمات السعودية، تم بناء مجموعة من الفروض التي تهدف إلى اختبار طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجة نجاح مشاريع التحول. وقد صيغت هذه الفروض اعتمادًا على متغيرات قابلة للقياس والتحليل، وهي على النحو الآتي:

الفرض الأول:

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

- يستند هذا الفرض إلى إمكانية تأثير جودة سياسات الموارد البشرية—مثل التوظيف، التدريب، التحفيز، وإدارة الاتصال—في رفع مستوى فعالية التغيير التنظيمي.
- ويتم التحقق من هذا الفرض من خلال مقارنة مؤشرات الأداء والتحول مع مدى فاعلية ممارسات الموارد البشرية المعتمدة.

الفرض الثاني:

يسهم التدريب والتطوير المهني المستمر في خفض مقاومة الموظفين للتغيير وتحسين جاهزيتهم لعمليات التحول المؤسسي.

- يقوم هذا الفرض على فكرة أن البرامج التدريبية المبنية على تحليل فجوات المهارات تسهم في زيادة وعي الموظفين، وتعزيز قدراتهم الفنية والسلوكية، مما يرفع درجة تقبلهم للتغيير.
- ويمكن اختبار الفرض عبر رصد آراء الموظفين حول فاعلية التدريب وتأثيره على استعدادهم النفسي والمهني.

الفرض الثالث:

ترتبط نظم الحوافز—المادية والمعنوية—بعلاقة إيجابية مع مستوى الالتزام الوظيفي ومشاركة الموظفين في إنجاز مشاريع التحول.

- يعكس هذا الفرض العلاقة بين عدالة وشفافية الحوافز، وبين مدى تجاوب الموظفين مع التغيير واستعدادهم للمشاركة في مراحله المختلفة.

- كما يفترض أن غياب الحوافز المناسبة يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة المقاومة الداخلية للتغيير.

الفرض الرابع:

يؤدي ضعف فعالية قنوات الاتصال الداخلي إلى انخفاض مستوى فهم الموظفين لعملية التحول وزيادة مقاومتهم للتغيير.

- يوضح هذا الفرض أهمية وضوح المعلومات وشفافيتها، إضافة إلى انتظام قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين خلال فترات التغيير.
- ويتم التحقق منه من خلال تقييم أدوات الاتصال وأثرها في تشكيل وعي الموظفين تجاه أهداف التحول ومراحله.

الفرض الخامس:

تسهم القيادة التحويلية الفعالة في تسريع عملية التحول المؤسسي وتقليل حالات الرفض أو المقاومة بين الموظفين.

- يركز الفرض على نظريات القيادة التحويلية التي تؤكد دور القائد الملهم في التأثير على العاملين، وتحفيزهم، وتمكينهم من دعم التغيير.
- ويمكن اختبار الفرض من خلال تحليل أساليب القيادة داخل المؤسسة وعلاقتها بتفاعل الموظفين مع التغيير.

الفرض السادس:

تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة دورًا أساسيًا في تعزيز تقبل الموظفين للتحول المؤسسي وتقليل مقاومتهم له.

- يفترض هذا الفرض أن المؤسسات ذات الثقافة التي تشجع على المشاركة، والانفتاح، والتواصل، والتقدير، تكون أكثر قدرة على تنفيذ مشاريع التحول بنجاح.
- ويتم اختباره من خلال تحليل اتجاهات الموظفين وملاحظاتهم حول مدى توافق الثقافة التنظيمية مع متطلبات التغيير.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث :

ترتكز هذه الدراسة على نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic Human Resource Management – SHRM)، وهي من أكثر الأطر العلمية استخدامًا في تفسير دور الموارد البشرية في دعم الأداء المؤسسي ونجاح برامج التحول داخل المنظمات. وتنطلق هذه النظرية من مفهوم جوهري يتمثل في أن إدارة الموارد البشرية لم تعد وظيفة تشغيلية تقليدية، بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا مؤثرًا في صياغة مستقبل المؤسسة، خصوصًا في البيئات التي تشهد تغييرات تنظيمية متسارعة.

وتفترض هذه النظرية أن ممارسات الموارد البشرية—مثل التدريب والتطوير، ونظم التحفيز، وإدارة الأداء، وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار—تسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة للتحويلات التنظيمية. ووفقًا لما طرحه (Becker & Huselid 2006)، فإن تبني نهج استراتيجي في إدارة الموارد البشرية يساعد المؤسسات على تحسين جاهزية موظفيها، وتقليل مقاومة التغيير، وتحقيق نتائج أفضل في تنفيذ مشاريع التحول.

كما تستند الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي في إطار هذه النظرية، لما يوفره من قدرة على:

- وصف الواقع الفعلي لممارسات الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية، اعتمادًا على البيانات الأولية المتمثلة في الاستبيانات والمقابلات، بالإضافة إلى البيانات الثانوية مثل الوثائق والتقارير الرسمية.

• تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (نجاح مشاريع التحول المؤسسي)، باستخدام أدوات إحصائية مناسبة مثل معاملات الارتباط وتحليل الانحدار، مما يساعد على اختبار فرضيات الدراسة بدقة.

ومن خلال توظيف هذا الإطار النظري، تهدف الدراسة إلى بناء رؤية علمية متكاملة توضح كيفية إسهام إدارة الموارد البشرية في دعم التحول المؤسسي داخل السياق السعودي، وتقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تحسين إدارة التغيير وتعزيز الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة:

تُعد الدراسات السابقة حجر الأساس لأي بحث علمي، إذ تُمكن الباحث من الإلمام بالجهود البحثية المتقدمة، وتساعده على تحديد الاتجاهات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، واكتشاف الفجوات التي ما تزال بحاجة إلى معالجة. وتكتسب هذه الدراسات أهمية خاصة في موضوع التحول المؤسسي وأدوار إدارة الموارد البشرية، نظرًا لتعدد المقاربات البحثية وتنوع الأساليب المنهجية التي تناولت هذا المجال في البيئات العربية والأجنبية. وانطلاقًا من ذلك، اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأبحاث التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح برامج التحول التنظيمي، حيث تباينت هذه الدراسات من حيث السياقات التطبيقية، وطرائق البحث، ونماذج التحليل. وقد أسهم هذا التباين في توفير رؤية أعمق حول أبعاد الظاهرة، ومنح هذه الدراسة خلفية معرفية قوية تساعد في صياغة إشكالية البحث وتوضيح ما تضيفه إلى المعرفة العلمية. كما ساعدت مراجعة الأدبيات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد المتغيرات الرئيسة للدراسة الحالية.

الدراسات الأجنبية :

1. دراسة أولريتش Ulrich – (2016)

تُعد دراسة أولريتش من أبرز الإسهامات الحديثة في تطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث ركزت بشكل رئيس على التحول الجذري في دور الموارد البشرية من وظيفة تنفيذية تقليدية إلى شريك استراتيجي فاعل في إدارة التغيير المؤسسي. وأكدت الدراسة أن نجاح التحول داخل المنظمات يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الموارد البشرية على المساهمة في صياغة الرؤية المستقبلية، وتحسين المهارات البشرية، وتعزيز الثقافة الداعمة للتغيير.

اعتمد أولريتش على تحليل نظري مدعوم بأمثلة مستمدة من تجارب مؤسسات عالمية خاضت عمليات تحول شاملة، مما أضفى على الدراسة بعدًا تطبيقيًا قويًا. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها قدمت إطارًا فكريًا يساعد على فهم التوجهات الحديثة لدور الموارد

البشرية، كما أسهمت في إثراء الإطار المعرفي للدراسة الحالية من خلال إبراز أهمية الدمج بين الاستراتيجية والموارد البشرية في سياق التحول المؤسسي.

2. دراسة كابلان ونورتون Kaplan & Norton – (2004)

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين أداء المؤسسة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) كأداة لقياس تأثير رأس المال البشري على النتائج المؤسسية. وأوضحت الدراسة أن مؤشرات الموارد البشرية تُعد من أهم العوامل التي تساهم في متابعة التقدم التنظيمي ودعم مشاريع التحول الهيكلي والإداري.

أظهرت نتائج الدراسة أن دمج مؤشرات أداء الموارد البشرية ضمن إطار بطاقة الأداء المتوازن يمنح المؤسسات رؤية أوضح حول أثر الموظفين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتكمن قيمة هذه الدراسة في أنها قدّمت نموذجًا عمليًا يمكن استخدامه في تقييم الممارسات البشرية ضمن سياق التحول المؤسسي، وهو ما يدعم الجانب التطبيقي للدراسة الحالية ويعزز قدرتها على الربط بين الأداء البشري والنتائج التحولية.

الدراسات العربية :

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

تناولت دراسة البديري واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بالدول العربية، مركزةً على التحديات التي تعيق مواءمة خطط التحول المؤسسي مع الأدوار الفعلية للموارد البشرية. وكشفت الدراسة عن وجود مجموعة من المعوقات، أبرزها محدودية الإمكانيات التدريبية، وضعف قنوات الاتصال الداخلي، وغياب ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير. وأوضحت النتائج أن نسبة كبيرة من الموظفين لا يحصلون على تدريب ذي صلة بالتحول، مما يشير إلى فجوة واضحة بين الخطط الاستراتيجية والتطبيق العملي.

كما بينت الدراسة أن العديد من مشاريع التحول في العالم العربي تُنفذ بشكل شكلي دون إحداث تغيير حقيقي في الأساليب التنظيمية أو السلوكيات المهنية. ورغم أهمية ما قدمته هذه الدراسة من تحليل معمق للتحديات التي تواجه المؤسسات العربية، إلا أنها اعتمدت بشكل رئيس على المنهج الوصفي دون التوسع في الأدوات النوعية مثل المقابلات ودراسات الحالة، الأمر الذي قد يحد من شمولية نتائجها.

التحليل العام للدراسات السابقة:

بالرغم من القيمة العلمية التي قدمتها الدراسات السابقة—سواء الأجنبية أو العربية—إلا أنها تشترك في وجود عدد من الفجوات التي عززت الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية. ويمكن تلخيص أهم هذه الملاحظات فيما يأتي:

1. محدودية التطبيق في البيئة السعودية

على الرغم من أن الدراسات تناولت موضوع التحول المؤسسي من زوايا متعددة، إلا أن معظمها لم يركز بشكل مباشر على السياق السعودي، مما يقلل من قابلية تعميم نتائجها. ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تقديم إطار تطبيقي ينسجم مع متطلبات وخصائص البيئة السعودية.

2. هيمنة الجانب النظري على كثير من الدراسات الأجنبية

عدد من الدراسات اكتفى بطرح نماذج نظرية دون اختبارها بشكل ميداني، مما يخلق فجوة بين الطرح العلمي والتطبيق العملي، ويؤكد الحاجة إلى دراسات تجمع بين الإطار النظري والتحليل الواقعي.

3. ضعف الدمج بين المنهجين الكمي والنوعي

غالبية الدراسات اعتمدت على الاستبيانات فقط أو المقابلات فقط، بينما يمكن الدمج بين المنهجين من الوصول إلى نتائج أكثر عمقاً وموثوقية. وقد أخذت الدراسة الحالية بهذا الدمج لتعزيز مصداقية النتائج.

4. قلة الاهتمام بالقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية

رغم أهمية هذين المتغيرين في إنجاح التحول المؤسسي، إلا أن تناولهما كان محدودًا أو سطحيًا. وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال إبراز أثر القيادة والثقافة في دعم التحول وربطهما بممارسات الموارد البشرية.

وبناءً على ذلك، تعمل هذه الدراسة على سد الفجوات المذكورة من خلال تقديم نموذج تطبيقي شامل يستند إلى خصائص المؤسسات السعودية، ويربط بين التحليل الكمي والنوعي لفهم أعمق للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ونجاح التحول المؤسسي.

مفهوم التحول المؤسسي :

يُعد التحول المؤسسي أحد المفاهيم المحورية في علوم الإدارة الحديثة، ويُقصد به عملية إحداث تغييرات استراتيجية مخططة على مستوى الهياكل التنظيمية، والعمليات التشغيلية، والثقافة المؤسسية، بهدف تحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة والقدرة التنافسية للمؤسسة. ويرى عدد من الباحثين، ومن بينهم Kotter (1996) وBurke (2017)، أن التحول المؤسسي ليس مجرد تعديل سطحي في الهيكل التنظيمي، بل هو عملية عميقة تتطلب إعادة بناء الأنظمة والإجراءات، وتنمية القدرات البشرية، وتوظيف التقنيات الحديثة، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بصورة مستدامة.

ويُنظر إلى التحول المؤسسي بوصفه استجابة استراتيجية للتغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية، حيث تعمل المؤسسات على مراجعة أوضاعها الحالية وتحديد الوضع المستهدف، ثم الانتقال إليه عبر مبادرات مدروسة تهدف إلى تحسين الأداء، أو توسيع الخدمات، أو رفع الجودة، أو تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار. ويستلزم هذا التحول وجود رؤية واضحة وخطط تنفيذية محكمة، إضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير وتقلل من مستويات المقاومة المحتملة.

ولا يقتصر التحول المؤسسي على الجانب الإداري فقط، بل يشمل إعادة تصميم طرق العمل، وتطوير الموارد البشرية، وتحسين البنية التحتية الرقمية، وضبط آليات اتخاذ القرار، والتأكد من مواءمة الأنشطة التشغيلية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما يقتضي وجود قيادة قادرة على توجيه الموظفين، وتحفيزهم، وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في التغيير، وهو ما يجعل إدارة الموارد البشرية عنصراً رئيساً في نجاح أي عملية تحول مؤسسي.

أنواع التحول المؤسسي :

يأخذ التحول المؤسسي أشكالاً متعددة تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات وأهدافها والبيئة المحيطة بها، وقد تناولت الأدبيات الإدارية عدة تصنيفات لأنواع التحول، إلا أن أشهرها وأكثرها ارتباطاً بموضوع الدراسة يتمثل في الأنواع التالية:

1. التحول الهيكلي (Structural Transformation)

يُشير هذا النوع إلى التغييرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي للمؤسسة بهدف تحسين توزيع المهام، وزيادة المرونة التشغيلية، وتقليل التعقيد الإداري. وقد يشمل ذلك إعادة تصميم الوحدات التنظيمية، ودمج إدارات، أو إنشاء أقسام جديدة تتوافق مع الأهداف المستقبلية.

2. التحول الاستراتيجي (Strategic Transformation)

يحدث هذا التحول عندما تقوم المؤسسة بإعادة صياغة رؤيتها أو رسالتها أو أولوياتها الاستراتيجية، استجابة للتغيرات البيئية أو التنافسية. ويشمل ذلك تبني استراتيجيات جديدة، أو الدخول في أسواق مختلفة، أو إعادة توجيه الموارد نحو مجالات ذات قيمة أعلى.

3. التحول الثقافي والسلوكي (Cultural & Behavioral Transformation)

يركز هذا النوع على تغيير الثقافة التنظيمية والقيم والسلوكيات داخل المؤسسة، بهدف خلق بيئة عمل تدعم الابتكار، وتقل مقاومة التغيير، وتشجع على العمل الجماعي. ويُعد

هذا النوع من أبرز الأنواع وأكثرها تأثيرًا لأنه يرتبط مباشرة بمواقف الموظفين ودوافعهم تجاه التغيير.

4. التحول التكنولوجي (Technological Transformation)

يتضمن إدخال أو تطوير تقنيات حديثة وأنظمة رقمية تدعم تحسين العمليات ورفع جودة الخدمات. وتشمل أمثلته:

- تبني الأنظمة الرقمية
 - تحسين نظم المعلومات
 - أتمتة العمليات
 - استخدام التحليلات المتقدمة في اتخاذ القرار
- ويُعد هذا التحول عنصرًا مشتركًا في معظم عمليات التحول المؤسسي المعاصرة، ويأتي غالبًا بدعم مباشر من إدارة الموارد البشرية لضمان جاهزية الموظفين وتدريبهم على التقنيات الجديدة.

الخلاصة في هذا الجزء:

هذه الأنواع الأربعة تُعد الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة، وهي تمثل الأساس الذي يُبنى عليه تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح مشاريع التحول المؤسسي داخل المؤسسات السعودية.

التحديات التي تواجه التحول المؤسسي :

تواجه المؤسسات خلال مراحل التحول المؤسسي مجموعة من التحديات التي قد تؤثر في سرعة تنفيذ التغيير أو في نتائجه النهائية. وتُعد هذه التحديات من أكثر العوامل تأثيراً في نجاح مبادرات التحول، إذ ترتبط بمجموعة عناصر تنظيمية وبشرية تحتاج إلى معالجة فعّالة. ومن أبرز هذه التحديات:

1. مقاومة الموظفين للتغيير

تُعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه أي مشروع تحول، حيث يخشى بعض العاملين فقدان وظائفهم أو تغيير أدوارهم، أو يشعرون بالقلق تجاه التقنيات الجديدة. وتزداد المقاومة حينما يغيب التواصل الفعّال أو لا يتم إشراك الموظفين في مراحل التغيير، وهو ما يجعل إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تخفيف هذه المقاومة من خلال التدريب والتوعية.

2. ضعف الجاهزية البشرية

قد يفتقر بعض الموظفين إلى المهارات أو المعرفة اللازمة للتكيف مع التحديثات التنظيمية، خصوصاً عند إدخال تقنيات جديدة أو تطوير أنظمة عمل حديثة. ويؤدي هذا النقص إلى إبطاء عمليات التحول أو زيادة الاعتماد على الخبرات الخارجية بدلاً من تنمية القدرات الداخلية.

3. قصور الأنظمة والهياكل التنظيمية

قد تواجه المؤسسات تحديات تتعلق بضعف البنى التنظيمية، أو عدم وضوح الصلاحيات، أو تداخل المهام بين الإدارات، مما يعيق تنفيذ التغيير بشكل فعّال. ويستلزم ذلك تحديث الهياكل الإدارية، وتطوير آليات اتخاذ القرار، وتفعيل الحوكمة المؤسسية.

4. ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير

تحتاج أي عملية تحول إلى ثقافة تنظيمية مرنة تتبنى قيم التعاون، والشفافية، والابتكار. إلا أن وجود ثقافة تقليدية أو بيروقراطية شديدة قد يحد من قدرة المؤسسة على التغيير، ويخلق فجوة بين ما تخطط له الإدارة وما يمارسه الموظفون فعليًا.

5. محدودية الموارد المالية أو التقنية

قد تحتاج مشاريع التحول إلى ميزانيات كبيرة، أو أجهزة حديثة، أو أنظمة رقمية، وقد يؤدي نقص التمويل أو ضعف البنية التقنية إلى تأخر أو تعثر التطبيق، ما لم يتم التخطيط بشكل واقعي لتكاليف التغيير ومراحله.

6. ضعف قنوات التواصل الداخلي

غياب التواصل الواضح والدقيق بين الإدارة والموظفين يؤدي إلى انتشار الشائعات، وزيادة القلق، وتفاقم مقاومة الموظفين للتغيير. كما أن نقص المعلومات أو تضاربها يؤثر على فهم العاملين لأسباب التحول وأهدافه، ويضعف التزامهم بإنجازه.

7. غياب القيادة الداعمة

يُعد دور القيادة محوريًا في أي تحول مؤسسي، إذ تحتاج المؤسسات إلى قادة يمتلكون رؤية واضحة، ويستطيعون توجيه فرق العمل، واتخاذ القرارات المناسبة، وتعزيز الثقة خلال مراحل التغيير. أما غياب القيادة المؤثرة فيؤدي إلى ارتباك داخلي وضعف في حماس الفرق العاملة لتنفيذ التحول.

الخلاصة:

هذه التحديات تُعد حجر الأساس لفهم أهمية ممارسات الموارد البشرية في التعامل مع التغيير. فكلما كانت المؤسسة قادرة على إدارة هذه العقبات، ارتفعت احتمالات نجاح

التحول المؤسسي، خصوصًا في بيئات عمل تتصف بالتنوع الثقافي والتقني مثل البيئة السعودية.

إدارة الموارد البشرية ودورها في دعم التحول المؤسسي

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف الرئيسة داخل المؤسسات الحديثة، إذ تهتم بتنظيم شؤون العاملين وتطوير قدراتهم بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. وتشمل مهامها جذب الكفاءات المناسبة، واختيار الأفراد بعناية، وتدريبهم وتطوير مهاراتهم، وتقديم الحوافز العادلة لهم، والمحافظة على سلامتهم المهنية، بالإضافة إلى تنظيم حضورهم وإجازاتهم وترقياتهم ومسارهم الوظيفي. وقد عرّفها بعض الباحثين بأنها مجموعة متكاملة من الأنشطة والسياسات التي تهدف إلى توظيف الأفراد، وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم داخل المنظمة، بما يعزز الأداء المؤسسي ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

وتمثل إدارة الموارد البشرية اليوم عنصرًا استراتيجيًا يتجاوز الدور الوظيفي التقليدي، لتصبح شريكًا أساسيًا في صنع القرار، خصوصًا في المؤسسات التي تواجه تحديات التحول المؤسسي وتسعى إلى التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئات العمل الحديثة.

2. أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من قدرتها على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تدعم استدامة المنظمة ورفع مستوى كفاءتها، ومن أبرز هذه الأهداف:

أولاً: الأهداف الاجتماعية

تسهم إدارة الموارد البشرية في خفض معدلات البطالة، وتأهيل الأفراد لفرص عمل منتجة، ودمج ذوي الاحتياجات الخاصة في سوق العمل بما يعزز دور المؤسسة في خدمة المجتمع.

ثانيًا: الأهداف الأخلاقية

تلتزم الإدارة بالعدالة في إجراءات التوظيف والاختيار والترقية، وتحرص على اتباع السلوك الأخلاقي وإدامة سياسات العمل المنصفة والشفافة داخل المؤسسة.

ثالثًا: الأهداف الاقتصادية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للتكاليف المتعلقة بالموظفين، مثل الرواتب، والتدريب، والنقل، والمزايا، مع السعي إلى رفع العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.

رابعًا: الأهداف التنظيمية

تعمل الإدارة على دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتعزيز الفاعلية التنظيمية، وتحسين التنافسية من خلال توفير الكفاءات المناسبة وإدارة الأداء بفاعلية.

خامسًا: الأهداف الوظيفية

تتولى إدارة الموارد البشرية تأمين القوى العاملة المؤهلة والمدربة، وضمان استخدامها بصورة فعالة عبر توزيع المهام وتحديد الأدوار وتخطيط المسار الوظيفي.

سادسًا: الأهداف الشخصية

تسهم الإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتساعدهم على تنمية ذواتهم وتحقيق طموحاتهم المهنية، مما ينعكس إيجابًا على إنتاجيتهم واستقرارهم الوظيفي.

3. ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في دعم التحول المؤسسي

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية لإنجاح التحول المؤسسي، إذ تمثل الجسر الذي يربط بين الخطط الاستراتيجية والموارد البشرية المنفذة لها، ويمكن تلخيص أهم هذه الممارسات فيما يلي:

(1) التدريب والتطوير

يسهم التدريب في رفع جاهزية الموظفين للتغيير عبر تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة، وتقليل مشاعر القلق، وتعزيز الثقة في التعامل مع العمليات الجديدة. كما يؤدي التطوير المستمر إلى بناء قوى عاملة قادرة على التكيف مع بيئة العمل المتجددة.

(2) التحفيز بأنواعه (المادي والمعنوي)

تؤدي نظم التحفيز المناسبة دورًا مهمًا في رفع مستوى التزام الموظفين ببرامج التحول. فالتحفيز يعزز المشاركة الإيجابية ويقلل من مقاومة التغيير، خصوصًا عندما يكون مرتبطًا بالأداء وبدرجة المساهمة في إنجاح المبادرات التحولية.

(3) إدارة الأداء

تساعد إدارة الأداء على مراقبة مساهمات الموظفين وقياس مدى تقدمهم نحو الأهداف، وتوفير التغذية الراجعة التي تدعم عملية التحول. كما تمثل وسيلة مهمة لربط أداء العاملين بنتائج التغيير.

(4) التوظيف والاختيار

يمكن اختيار الكفاءات المناسبة من ضمان توفر الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ خطط التغيير. كما يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة على الحد من فجوات المهارات التي قد تعيق التحول.

(5) إدارة التغيير

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير من خلال برامج التوعية والمشاركة، وخلق بيئة عمل آمنة تشجع على التفاعل الإيجابي مع التغيير، وتوفير الدعم النفسي والمعرفي للعاملين خلال جميع مراحل التحول.

(6) التواصل الداخلي

يُعد التواصل الفعال أحد أنجح الأدوات في إدارة التغيير، حيث يساعد على توضيح أهداف التحول وخطواته، وتقليل الغموض، وتعزيز الانتماء المؤسسي. كما يساهم التواصل المستمر في بناء الثقة وإشراك الموظفين في عملية التغيير.

دور التقنية الحديثة في دعم إدارة الموارد البشرية أثناء التحول المؤسسي:

أصبحت التكنولوجيا عنصرًا داعمًا لجهود الموارد البشرية خلال مشاريع التحول المؤسسي، إذ تساهم في تسريع العمليات وتحسين اتخاذ القرار وتعزيز كفاءة العمل. ويمكن تلخيص أهم أدوار التقنية فيما يلي:

(1) دعم التدريب والتطوير

توفر المنصات الرقمية فرصًا للتعليم الإلكتروني، مما يتيح تدريب الموظفين بمرونة وفاعلية، ويساعد في مواكبة مهاراتهم مع متطلبات التغيير.

(2) نظم تقييم الأداء الإلكترونية

تساهم أنظمة إدارة الأداء الرقمية في مراقبة تقدم الموظفين، وتقديم تقارير دقيقة لدعم اتخاذ القرار خلال مراحل التحول.

(3) تعزيز التواصل الداخلي

تساعد أنظمة الاتصال الحديثة مثل تطبيقات التواصل المؤسسي في دعم الشفافية، وتسريع نشر المعلومات المتعلقة بالتحول، وتقليل الشائعات.

(4) إدارة البيانات وتحليلها

تتيح التقنية جمع بيانات دقيقة حول الموظفين، وتحليلها للتنبؤ بمشكلات محتملة مثل مقاومة التغيير أو انخفاض الرضا الوظيفي، مما يعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.

(5) تسهيل العمليات الإدارية

تسهم الأنظمة الرقمية في تبسيط عمليات مثل الرواتب والإجازات والملفات الوظيفية، مما يخفف العبء الإداري و يتيح للموارد البشرية التركيز على دعم التحول.

خلاصة القسم:

يتضح من العرض السابق أن إدارة الموارد البشرية تمثل عنصرًا استراتيجيًا محوريًا في نجاح برامج التحول المؤسسي، وذلك من خلال دورها في تطوير القدرات البشرية، وتحفيز الموظفين، وإدارة الأداء، وتعزيز التواصل، ودعم ثقافة التغيير. كما أسهمت التقنيات الحديثة في تعزيز قدرة الموارد البشرية على تنفيذ استراتيجيات التحول بكفاءة أعلى، مما يجعل دمج الأدوار البشرية والتقنية ضرورة لتحقيق تحول مؤسسي ناجح ومستدام داخل المؤسسات السعودية.

المتغيرات الرئيسية في الدراسة:

ترتكز الدراسة الحالية على مجموعة من المتغيرات المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح مشاريع التحول المؤسسي، وتم اختيار هذه المتغيرات بناءً على الإطار

النظري والدراسات السابقة، وبما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها. ويمكن توضيح هذه المتغيرات على النحو الآتي:

1. المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

يمثل هذا المتغير الممارسات والسياسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير العاملين ودعم التغيير داخل المؤسسة، ويشمل مجموعة من الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر في قدرة المؤسسة على تنفيذ التحول المؤسسي. ومن أبرز هذه الممارسات:

أ. التدريب والتطوير

إعداد الموظفين وتنمية مهاراتهم لمواءمة متطلبات التغيير التنظيمي.

ب. نظم التحفيز

تشمل الحوافز المادية والمعنوية التي تسهم في رفع مستوى الالتزام والمشاركة في مشاريع التحول.

ج. إدارة الأداء

متابعة أداء الموظفين وقياس مدى تقدمهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة خلال مراحل التحول.

د. التوظيف والاختيار

توفير الكفاءات البشرية القادرة على دعم أهداف التغيير وتحقيق الأداء المطلوب.

هـ. إدارة التغيير

تسهيل عملية الانتقال، وتقليل مقاومة الموظفين، وتوفير الدعم النفسي والعملي خلال تنفيذ التحول.

و. التواصل الداخلي

نقل المعلومات المتعلقة بالتحول بوضوح وشفافية لضمان فهم الموظفين لمبررات التغيير وأهدافه.

ويُعد هذا المتغير أهم محرك في الدراسة، لأنه يُفترض أن يكون له تأثير مباشر على نجاح مشروع التحول المؤسسي داخل المؤسسات السعودية.

2. المتغير التابع: نجاح التحول المؤسسي

يمثل هذا المتغير النتائج المحققة من عملية التحول ومدى تأثيرها في تحسين أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. ويشمل نجاح التحول المؤسسي مجموعة من المؤشرات، من أبرزها:

أ. تحسين الأداء التنظيمي

مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات أفضل وتحقيق نتائج ملموسة في وقت أقل.

ب. زيادة الكفاءة التشغيلية

قدرة المؤسسة على خفض التكاليف وتحسين استخدام الموارد.

ج. تطوير البنية التنظيمية

تحسين الوحدات الإدارية وتوضيح المهام وإعادة هيكلة العمليات.

د. دعم الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير

تقبل الموظفين للممارسات الجديدة وتفاعلهم معها بشكل إيجابي.

هـ. استدامة التغيير

قدرة المؤسسة على المحافظة على التحسينات وعدم العودة إلى الأساليب التقليدية.

ترتبط هذه المؤشرات بجودة تطبيق ممارسات الموارد البشرية، حيث يُفترض أن المؤسسات التي تدير التغيير بشكل فعال تحقق معدلات أعلى من نجاح التحول المؤسسي.

3. المتغيرات الوسيطة (في بعض الحالات)

على الرغم من أن الدراسة تركز على المتغير المستقل والتابع، إلا أن بعض العوامل تلعب دورًا وسيطًا أو داعمًا في العلاقة بينهما، ومن أهمها:

أ. القيادة التحويلية

وجود قيادة قادرة على تحفيز الموظفين وتوجيه جهودهم نحو التغيير.

ب. الثقافة التنظيمية

مدى انسجام ثقافة المؤسسة مع متطلبات التحول ومرونتها في تقبل التغيير.

ج. مستوى التواصل المؤسسي

فعالية قنوات الاتصال في نقل المعلومات المرتبطة بالتحول.

وقد لا يتم قياس هذه المتغيرات بشكل مباشر، لكنها تظل عناصر مهمة تظهر في التحليل النظري والنتائج الأكاديمية.

خلاصة المتغيرات

تقوم الدراسة على فحص العلاقة بين:

ممارسات إدارة الموارد البشرية (متغير مستقل)

و

نجاح التحول المؤسسي (متغير تابع)

وذلك ضمن سياق تنظيمي يعتمد بشكل كبير على دور القيادة والثقافة والتواصل في

تعزيز فعالية التغيير.

النموذج المفاهيمي للدراسة:

يُعد النموذج المفاهيمي أداة توضيحية تساعد على فهم العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة، وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض، كما يوضح المسار المنطقي الذي بُني عليه

الإطار النظري والفرضيات. ويعتمد النموذج الحالي على الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين مستوى نجاح التحول المؤسسي داخل المؤسسات السعودية، بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي أكدت أهمية دور العنصر البشري في إنجاز عمليات التغيير.

ويرتكز النموذج المفاهيمي للدراسة على فكرتين رئيسيتين:

1. أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل المتغير المستقل الرئيس الذي يؤثر في قدرة المؤسسات على تنفيذ التحول المؤسسي وتحقيق النتائج المرجوة.

2. أن نجاح التحول المؤسسي يمثل المتغير التابع الذي يتأثر بجودة إدارة الموارد البشرية وبمدى فاعلية سياساتها وممارساتها.

كما يأخذ النموذج في الاعتبار وجود عوامل مساندة تؤثر في العلاقة بين المتغيرين، مثل القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والتواصل الداخلي، والتي تعمل كعوامل مساعدة في تسهيل عملية التغيير وتقليل المقاومة وتحسين مستوى الجاهزية المؤسسية.

صياغة النموذج المفاهيمي نصيًا

يمكن تمثيل النموذج المفاهيمي للدراسة على النحو الآتي:

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية
وتشمل:

• التدريب والتطوير

• التحفيز

• إدارة الأداء

• التوظيف والاختيار

• إدارة التغيير

• التواصل الداخلي

↓ يؤثر مباشرة في ↓

المتغير التابع: نجاح التحول المؤسسي
ويتجلى في:

• تحسين الأداء التنظيمي

• رفع الكفاءة التشغيلية

• تطوير الهياكل والعمليات

• تعزيز الثقافة الداعمة للتغيير

• استدامة التحول على المدى الطويل

↑ وتتأثر العلاقة بينهما بعوامل مساندة تشمل:

• القيادة التحويلية

• الثقافة التنظيمية

• فعالية الاتصال الداخلي

الوصف الأكاديمي للنموذج:

يتبنى النموذج فكرة أن تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية يرفع من مستوى جاهزية الموظفين للتغيير، ويزيد من تقبلهم له، ويقلل من المقاومة، مما يؤدي إلى نجاح أكبر لمبادرات التحول المؤسسي. كما يفترض النموذج أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية الإيجابية تُعززان من أثر الممارسات البشرية على نتائج التحول.

وبذلك يقدم النموذج إطاراً متكاملًا يربط بين الجانب البشري والجانب التنظيمي في عملية التحول، مما يساعد في تفسير النتائج المتوقعة للدراسة وتحليلها لاحقًا.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة :

تُعد منهجية البحث العلمي الركيزة الأساسية التي تستند إليها أي دراسة أكاديمية رصينة، إذ تُحدد الإطار العملي والخطوات الإجرائية التي يتبناها الباحث في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية قابلة للتعميم. وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يوضح الأسلوب العلمي الذي اعتمدت عليه الدراسة في معالجة موضوعها، ويُفسر الكيفية التي تم من خلالها فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح مشاريع التحول المؤسسي داخل المؤسسات السعودية.

وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية، التي تتناول أحد الموضوعات الحيوية في الإدارة الحديثة، يتم التركيز في هذا الفصل على تحديد المنهج المتبع، وطرق جمع البيانات، ونوع الأدوات المستخدمة، إضافة إلى وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان الخطوات الإحصائية التي تم اعتمادها في تحليل البيانات. كما يُقدّم الفصل تصورًا واضحًا عن الآليات التي تم الاستناد إليها لاختبار فرضيات الدراسة، وربط المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) بالمتغير التابع (نجاح مشاريع التحول المؤسسي).

ومن خلال هذا الإطار المنهجي المتكامل، تسعى الدراسة إلى ضمان أعلى درجة من الدقة العلمية، وتوفير أساس تحليلي يعتمد على بيانات موثوقة تساعد في الوصول إلى نتائج حقيقية، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق تساهم في تطوير ممارسات الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية وتعزيز قدرتها على مواكبة التحولات المؤسسية.

طرق البحث وأساليب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الأساليب العلمية المنهجية لجمع البيانات وتحليلها، بهدف تحقيق أعلى درجة من الدقة والموضوعية. وتمثلت طرق البحث فيما يلي:

أولاً: البيانات الأولية (Primary Data)

وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها مباشرة من الميدان، وقد شملت:

1. الاستبيان الإلكتروني والورقي

تم تصميم استبيان شامل موجّه إلى:

- الموظفين،

- المديرين التنفيذيين،

- موظفي إدارة الموارد البشرية

داخل المؤسسات محل الدراسة، بهدف قياس آرائهم حول ممارسات الموارد البشرية ومدى تأثيرها في نجاح مشاريع التحول المؤسسي. وتم إعداد الاستبيان وفق معايير علمية تراعي وضوح الأسئلة وارتباطها بالمتغيرات الرئيسة للدراسة.

2. المقابلات الشخصية شبه المهيكلة

أُجريت مجموعة من المقابلات مع عدد من الخبراء، ورؤساء الأقسام، والمديرين المعنيين ببرامج التحول داخل المؤسسات. وهدفت هذه المقابلات إلى:

- التحقق من دقة البيانات،

- فهم التحديات العملية،

• تفسير نتائج الاستبيان،

• دعم الجانب الكمي ببيانات نوعية تعزز مصداقية نتائج الدراسة.

ثانيًا: البيانات الثانوية (Secondary Data)

وهي البيانات التي جُمعت من مصادر غير مباشرة، وشملت:

1. الوثائق الرسمية والتقارير المؤسسية

مثل التقارير السنوية، والسياسات الداخلية، ووثائق إدارة التغيير، والتي تساعد في فهم البيئة التنظيمية للمؤسسات المشاركة.

2. الدراسات السابقة والمقالات العلمية

تم الاطلاع على مجموعة واسعة من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة:

• بإدارة الموارد البشرية،

• التحول المؤسسي،

• القيادة التحويلية،

• الثقافة التنظيمية،

• إدارة التغيير.

وساعدت هذه الدراسات في بناء الإطار النظري وصياغة الفرضيات وتفسير النتائج.

أدوات التحليل الإحصائي:

اعتمدت الدراسة على برنامج **SPSS** في تحليل البيانات، باستخدام مجموعة من

الاختبارات الإحصائية، من بينها:

1. الإحصاءات الوصفية

وتشمل:

- المتوسط الحسابي
 - الانحراف المعياري
 - التكرارات والنسب المئوية
- وتهدف إلى وصف خصائص العينة والبيانات الأساسية.

2. اختبار الارتباط Correlation

لقياس طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية) والمتغير التابع (نجاح التحول المؤسسي).

3. تحليل الانحدار Regression Analysis

لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وتفسير قوة هذا التأثير واتجاهه.

4. اختبار الفرضيات

وذلك للتأكد من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، وقياس مدى دعم البيانات الميدانية لما تم طرحه في الإطار النظري والفرضيات.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، نظراً لملاءمته لطبيعة موضوع البحث وأهدافه. ويُستخدم هذا المنهج عندما يسعى الباحث إلى وصف ظاهرة معينة كما هي في الواقع، ثم تحليلها واستخلاص العلاقات بين متغيراتها للوصول إلى نتائج منطقية وموضوعية.

ويمكن تبرير اختيار هذا المنهج بما يأتي:

1. ملاءمته لموضوع الدراسة

نظرًا إلى أن الدراسة تهدف إلى تحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحول المؤسسي، فإن المنهج الوصفي التحليلي يُعد الأنسب لأنه يُمكن الباحث من جمع بيانات واقعية حول الممارسات الإدارية، ومن ثم تحليلها للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

2. توافقه مع أساليب جمع البيانات المستخدمة

اعتمدت الدراسة على أدوات كمية ونوعية، مثل الاستبيان والمقابلات شبه المهيكلة، وهي أدوات تتسجم مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الوصف الدقيق والتحليل المتعمق.

3. قدرته على اختبار الفرضيات

يسمح هذا المنهج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات المطروحة، مثل الارتباط والانحدار، مما يتيح التحقق من قوة العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية) والمتغير التابع (نجاح التحول المؤسسي).

4. دعمه للتحليل النظري والتطبيقي معًا

يُمكن المنهج الوصفي التحليلي من الربط بين الإطار النظري والدراسات السابقة من جهة، والبيانات الميدانية من جهة أخرى، مما يعزز مصداقية النتائج ويجعلها أكثر قابلية للتطبيق العملي في المؤسسات السعودية.

وبناءً على ما سبق، يُعد المنهج الوصفي التحليلي الخيار الأمثل لتحقيق أهداف الدراسة والقدرة على تفسير نتائجها بطريقة علمية دقيقة.

مجتمع الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة جميع الوحدات أو الأفراد الذين يرغب الباحث في تعميم نتائج الدراسة عليهم. وفي ضوء طبيعة موضوع البحث، الذي يتناول دور إدارة الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحول المؤسسي في المؤسسات السعودية، يتكون مجتمع الدراسة من:

1. المؤسسات السعودية التي تشهد عمليات تحول مؤسسي

سواء كانت مؤسسات:

- حكومية،
 - خاصة،
 - أو غير ربحية،
- وذلك لكونها الأكثر ارتباطاً بمجالات التغيير التنظيمي وإعادة الهيكلة.

2. العاملون داخل هذه المؤسسات ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات التحول، وتشمل الفئات التالية:

- موظفو إدارة الموارد البشرية
 - المديرون التنفيذيون
 - رؤساء الأقسام
 - الموظفون العاملون في بيئات عمل تشهد تحولاً مؤسسياً
- ويعكس اختيار هذا المجتمع أهمية فهم التصورات المختلفة حول ممارسات الموارد البشرية من قبل فئات متنوعة، كونها مؤثرة بشكل مباشر في قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وتحقيق نجاح التحول المؤسسي.

ويهدف تحديد هذا المجتمع إلى جمع بيانات واقعية ومتنوعة تسهم في بناء تحليل شامل للعلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (نجاح التحول المؤسسي) داخل السياق السعودي.

عينة الدراسة :

تُمثّل عينة الدراسة جزءًا مختارًا من مجتمع الدراسة الكلي، يتم اختيارها بطريقة منهجية بهدف جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأكبر. وبالنظر إلى طبيعة هذه الدراسة التي تتناول دور إدارة الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحول المؤسسي داخل المؤسسات السعودية، فقد تم اختيار العينة على النحو التالي:

1. طبيعة العينة

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample)، نظرًا لتنوع مجتمع الدراسة وتعدد الفئات المؤثرة في عملية التحول المؤسسي. وتم تقسيم العينة إلى طبقات رئيسية تشمل:

- موظفي إدارة الموارد البشرية

- المديرين التنفيذيين

- رؤساء الأقسام

- الموظفين العاملين في مشاريع التحول

ويهدف هذا الأسلوب إلى ضمان تمثيل مختلف الفئات داخل المؤسسات بشكل متوازن.

2. حجم العينة

تم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع حجم المجتمع وإمكانية الوصول للمشاركين، بحيث يحقق الحجم المختار:

- مستوى جيدًا من الدقة الإحصائية

• والقدرة على إجراء اختبارات الارتباط والانحدار

• والاستخدام المناسب لبرنامج SPSS

3. معايير اختيار أفراد العينة

تم اختيار المشاركين وفق عدة معايير، من أهمها:

• أن يكون الموظف يعمل داخل مؤسسة سعودية تشهد تحولاً مؤسسياً

• أن يكون لديه خبرة أو معرفة بإجراءات التغيير أو أنظمة الموارد البشرية

• الاستعداد للمشاركة في الاستبيان أو المقابلات

• القدرة على تقديم معلومات موثوقة تدعم أهداف الدراسة

4. مبررات اختيار العينة

تم اختيار هذه العينة لأنها:

• تمثل الفئات الأكثر ارتباطاً بعمليات التحول المؤسسي

• توفر بيانات واقعية تعكس العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ونتائج التحول

• تساعد في التعميم على المؤسسات السعودية بشكل علمي موثوق

أداة الدراسة (الاستبيان) :

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها الأساسية على أداة الاستبيان، وهي إحدى الأدوات الشائعة في البحوث الوصفية التحليلية، نظراً لقدرتها على جمع معلومات كمية دقيقة من عينة كبيرة خلال وقت قصير. وقد تم تصميم الاستبيان بطريقة علمية تضمن ارتباط فقراته بمتغيرات الدراسة الرئيسة، ووضوح صياغتها، وسهولة الإجابة عليها.

1. مكونات الاستبيان

تضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

ويتضمن أسئلة تتعلق بـ:

• الجنس

• العمر

• المؤهل العلمي

• المسمى الوظيفي

• سنوات الخبرة

ويهدف هذا الجزء إلى وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل علاقتها بمتغيرات البحث.

الجزء الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

واحتوى على مجموعة من الفقرات لقياس:

• التدريب والتطوير

• التحفيز

• التوظيف والاختيار

• إدارة الأداء

• إدارة التغيير

• التواصل الداخلي

وتم قياس هذه الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

الجزء الثالث: نجاح مشاريع التحول المؤسسي (المتغير التابع)

ويتضمن فقرات تقيس:

- تحقق الأهداف الاستراتيجية
 - تحسين الكفاءة التشغيلية
 - رفع الإنتاجية
 - تعزيز الرضا الوظيفي
 - تقليل مقاومة التغيير
- وقد تم قياس جميع الفقرات بنفس مقياس ليكرت الخماسي.

صدق الأداة (Validity) :

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في:

- إدارة الموارد البشرية
- الإدارة العامة
- مناهج البحث العلمي

وقد أجرى المحكمون عددًا من التعديلات البسيطة المتعلقة بصياغة الفقرات وتناسقها، مما يعزز صدق المحتوى (Content Validity) لأداة الدراسة.

ثبات الأداة: (Reliability) :

تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس اتساق الفقرات الداخلية.

وقد أظهرت النتائج أن معاملات الثبات لجميع محاور الاستبيان كانت مرتفعة وتزيد عن 0.80، وهي قيمة مقبولة في البحوث الاجتماعية، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان والمقابلات، ومع أهداف الدراسة التي تسعى إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح مشاريع التحول المؤسسي. وقد تم إجراء التحليلات باستخدام برنامج SPSS، لما يتميز به من دقة وسهولة في تطبيق الاختبارات الإحصائية.

وتشمل الأساليب المستخدمة ما يأتي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

تُعد الإحصاءات الوصفية الخطوة الأولى في تحليل البيانات، وتهدف إلى تقديم صورة أولية عن خصائص العينة ومستوى استجاباتها. وقد استخدمت الدراسة الإحصاءات التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

2. المتوسطات الحسابية (Means)

تم حساب المتوسطات لقياس اتجاهات استجابة المشاركين نحو فقرات الاستبيان، ومعرفة مدى اتفاقهم أو اختلافهم حول ممارسات الموارد البشرية ونجاح التحول المؤسسي.

3. الانحراف المعياري (Standard Deviation)

استخدم الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت آراء المشاركين حول كل فقرة، مما يساعد في فهم مستوى التجانس أو الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.

ثانيًا: تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (نجاح التحول المؤسسي).
ويُساعد هذا التحليل في تحديد:

- ما إذا كانت العلاقة موجبة أو سالبة
 - وما إذا كانت العلاقة ذات دلالة إحصائية
 - مدى قوة الارتباط بين محاور الموارد البشرية ونتائج التحول
- ويعد هذا الاختبار مهمًا للتأكد من صحة الفرضيات التي تُشير إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات.

ثالثًا: تحليل الانحدار (Regression Analysis)

استخدمت الدراسة تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ومعرفة مقدار التغير الذي يحدثه كل محور من محاور الموارد البشرية في مستوى نجاح التحول المؤسسي. ويساعد هذا التحليل في:

- تفسير قوة التأثير
- تحديد المحاور الأكثر تأثيرًا

• اختبار صحة النموذج المفاهيمي

• دعم أو رفض الفرضيات الإحصائية

ويُعد تحليل الانحدار من أهم الاختبارات المستخدمة في الدراسات الإدارية لتفسير العلاقات السببية بين المتغيرات.

رابعًا: اختبار الفرضيات (Hypotheses Testing)

تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية قدره $(\alpha = 0.05)$ لاختبار الفرضيات. وتم التحقق من صحة الفرضيات من خلال:

• معاملات الارتباط

• معاملات الانحدار

• قيمة (Sig) للدلالة الإحصائية

وبناءً عليها تم تحديد ما إذا كانت الفرضيات مقبولة أو مرفوضة.

خامسًا: معامل الثبات (Cronbach's Alpha)

قبل إجراء التحليلات الإحصائية، تم حساب معامل الثبات لفقرات الاستبيان، وتجاوزت جميعها قيمة 0.80، وهي نسبة عالية تشير إلى أن أداة الدراسة ذات اتساق داخلي ممتاز، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج

مقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الميدانية المتعلقة بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح مشاريع التحول المؤسسي في المؤسسات السعودية. ويسعى الفصل إلى تقديم تفسير علمي دقيق لهذه النتائج، وربطها بالأهداف والتساؤلات والفرضيات التي تناولتها الدراسة، إضافةً إلى صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار والإدارة العليا لتحسين أداء برامج التحول المؤسسي وتعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

وقد تم جمع البيانات الميدانية باستخدام الاستبيان الموجه إلى الموظفين والمديرين، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية شبه المهيكلة مع مجموعة من الخبراء، إلى جانب الاعتماد على البيانات الثانوية المستمدة من التقارير الرسمية والدراسات السابقة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS** لإجراء الإحصاءات الوصفية، واختبارات الارتباط والانحدار، واختبار الفرضيات.

يركز هذا الفصل على محورين أساسيين هما:

1. عرض النتائج الإحصائية المتعلقة بوصف المتغيرات وتحليل اتجاهات المشاركين.
2. اختبار الفرضيات وتفسير العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ونجاح مشاريع التحول المؤسسي.

الاحصاءات الديموغرافية لعينة الدراسة :

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف شامل لخصائص أفراد العينة المشاركين في الاستبيان، وذلك من خلال تحليل المتغيرات الديموغرافية الأساسية، وهي: الجنس، العمر، والمؤهل العلمي. ويساعد هذا الوصف في فهم طبيعة العينة ومدى ملائمتها لتمثيل مجتمع الدراسة، إضافةً إلى تفسير الاستجابات وتحليل الاتجاهات بشكل أكثر دقة.

1. الجنس :

أظهرت نتائج الاستبيان وجود تمثيل واضح لكلٍ من الذكور والإناث ضمن عينة الدراسة، بما يعكس تنوعاً جيداً في المشاركين، مما يساهم في فهم أبعاد ممارسات الموارد البشرية من منظورين مختلفين.

ورغم أن النسب قد تختلف قليلاً بحسب طبيعة المؤسسة، إلا أن التوازن النسبي في العينة يساعد على توفير نتائج أكثر حيادية، ويعزز من مصداقية إجابات الأسئلة المتعلقة بسلوك الموظفين ومشاركتهم ورضاهم أثناء مشاريع التحول المؤسسي.

2. العمر:

تظهر بيانات العينة أن الغالبية العظمى من المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية (25-35) سنة (بنسبة 88.9%)، بينما تمثل الفئة العمرية (36-45) سنة (نسبة 11.1% فقط، ولم تُسجل مشاركات من الفئات العمرية الأخرى.

تحليل النتيجة:

• يشير التركيز الكبير في الفئة العمرية الشابة والمتوسطة إلى وجود قوة عاملة نشطة وفعّالة.

• الفئة العمرية (25-35) غالباً ما تكون الأكثر انخراطاً في التدريب، التغيير، والتطوير المهني، مما قد ينعكس على ارتفاع مستوى الرضا والمشاركة.

• محدودية تمثيل الفئات الأكبر سناً قد تعكس طبيعة المؤسسة أو حاجة أكبر لاستهداف هذه الفئة في برامج التحول.

هذه الخصائص تساعد على تفسير اتجاهات المشاركين، خصوصاً فيما يتعلق بالتفاعل مع التدريب، ودرجة تقبل التغيير، ومستوى الاندماج في مشاريع التحول المؤسسي.

3. المؤهل العلمي :

تشير البيانات إلى تنوع جيد في المؤهلات العلمية للعينة، مما يعزز من قدرة الدراسة على النقاط آراء متعددة المستويات—سواء من موظفين جدد أو ذوي تأهيل عالٍ، أو موظفين ذوي خبرات عملية أكثر من أكاديمية.

وجود مؤهلات جامعية وعليا يسهم في:

• فهم أعمق لمفاهيم الموارد البشرية.

• تقييم أكثر وعيًا للتغيير المؤسسي.

• استجابات ترتبط بالمعرفة المهنية والتدريب.

كما أن هذا التنوع يساعد في فهم مدى تأثير مستوى التعليم على قبول التغيير واستيعاب مشاريع التحول داخل المؤسسة.

4. المسمى الوظيفي :

تُظهر بيانات العينة أن المشاركين يشغلون وظائف مختلفة داخل المؤسسة، تشمل وظائف إشرافية، إدارية، تنفيذية، ووظائف موارد بشرية، مما يوفر درجة جيدة من التنوع الوظيفي ويسهم في تفسير الفروق في الاستجابات.

يساعد هذا التنوع في:

• فهم تأثير الممارسات الإدارية على مستويات وظيفية مختلفة

• قياس مدى تقبل التغيير بين الموظفين التنفيذيين مقارنة بالمديرين

• تحليل أثر التدريب والتحفيز والتواصل على فئات وظيفية متعددة

كما أن وجود أكثر من مستوى وظيفي يمنح الدراسة قابلية أعلى للتعميم، ويجعل النتائج أكثر دقة وموضوعية.

تحليل محور التدريب والتطوير المهني :

يتضمن هذا المحور أربعة أسئلة تقيس مدى فعالية التدريب في دعم التحول المؤسسي. وتُظهر النتائج اتجاهات إيجابية قوية لدى المشاركين نحو التدريب داخل المؤسسة، كما يلي:

1. توفر برامج تدريبية مستمرة لمواكبة التغيرات

• موافق بشدة 55.6%

• موافق 27.8%

• محايد 16.7%

التحليل:

تشير هذه النسب إلى أن ما يزيد عن 83% من المشاركين يرون بأن المؤسسة توفر برامج تدريبية مستمرة للموظفين، وهو ما يعكس اهتمامًا ملحوظًا بإعداد العاملين لمواكبة التغيرات التنظيمية. ارتفاع نسبة "موافق بشدة" يدل على رضا عالٍ عن طبيعة البرامج التدريبية وتكرارها، بينما النسبة المحايدة تعكس حاجة البعض لمزيد من الوضوح حول آليات التدريب.

2. تصميم التدريب بما يتوافق مع أهداف مشاريع التحول المؤسسي

• موافق بشدة 70.6%

• موافق 23.5%

• محايد 5.9%

التحليل:

تُعد هذه النتيجة واحدة من أعلى النتائج في المحور، حيث وصلت نسبة الموافقة الكلية إلى **94%**. وهذا يشير إلى:

- وجود مواءمة عالية بين التدريب وأهداف التحول
 - وضوح الرؤية لدى المؤسسة في ربط التدريب بالتحول
 - تطبيق ممارسات تدريب استراتيجية قوية
- النسبة المحايدة المحدودة (5.9%) تدل على وضوح كبير لدى أغلب الموظفين بشأن أهداف التدريب.

3. تقييم فعالية التدريب وتطويره بناء على نتائج الأداء

• موافق بشدة 38.9%

• موافق 50%

• محايد 5.6%

التحليل:

النسبة الكلية للموافقة بلغت **88.9%**، وهذا يشير إلى أن أغلب الموظفين يشعرون أن التدريب يخضع لقياس وتطوير مستمر. تركيز المشاركين على الموافقة (وليس الموافقة الشديدة) قد يعني:

- وجود ممارسات تقييم فعّالة
- لكن ربما تحتاج المؤسسة إلى تعزيز التواصل حول نتائج تقييم التدريب أو تطوير أدواته.

4. يسهم التدريب في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي

• موافق بشدة 70.6%

• موافق 23.5%

• محايد 5.9%

التحليل:

هذه أعلى نسبة إيجابية في المحور، بإجمالي 94.1% موافقة.

ما يدل على:

• فعالية عالية للبرامج التدريبية

• شعور الموظفين بتحسن أدائهم بعد التدريب

• ارتباط مباشر بين التدريب وبين الجاهزية للتحويل المؤسسي

النسبة المحايدة بسيطة جدًا، ما يؤكد وجود أثر ملحوظ للتدريب لدى الأغلبية.

النتيجة الشاملة لمحور التدريب:

تشير النتائج إلى أن التدريب يمثل أحد أقوى محركات التحول المؤسسي داخل المؤسسة،

حيث:

• تتجاوز نسب الموافقة في جميع الفقرات 88%

• ويتكرر تجاوز نسبة 94% في أهم الأسئلة المرتبطة بالأداء

وهذا يعني أن المؤسسة:

• تستثمر بشكل فعال في تطوير موظفيها

- تربط التدريب بمتطلبات التحول
- وتمتلك برامج تدريبية ذات تأثير مباشر على الأداء
- وتتجح في تهيئة الموظفين للتغيير بطرق عملية وملموسة

تحليل محور نجاح مشاريع التحول المؤسسي:

يتكوّن هذا المحور من أربع عبارات تقيس مدى نجاح مشاريع التحول داخل المؤسسة من خلال أثرها على الأهداف الاستراتيجية، والكفاءة التشغيلية، ورضا الموظفين، والقدرة التنافسية.

وتُظهر النسب وجود اتفاق قوي بين المشاركين على أن التحول المؤسسي حقق نتائج واضحة وملموسة.

1. نجاح مشاريع التحول في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

• موافق بشدة 27.8%

• موافق 66.7%

• محايد 5.6%

التحليل:

تشير نسبة الموافقة الإجمالية التي بلغت 94.5% إلى أن المشاركين يرون أن مشاريع التحول المؤسسي قد حققت أهدافها الاستراتيجية بدرجة عالية. وتدل سيطرة خيار "موافق" على أن:

- أغلب الموظفين يلاحظون تقدّمًا ملحوظًا في مشاريع التحول
- لكن ربما بعض الأهداف لم تُحقق بدرجة مثالية
- أو أن الموظفين يرون إمكانية مزيد من التطوير

وجود نسبة محايدة منخفضة يؤكد وضوح أثر التحول على الأداء العام للمؤسسة.

2. تحسّن كفاءة العمليات والإنتاجية نتيجة لمشاريع التحول

• موافق بشدة 26.3%

• موافق 63.2%

• محايد 10.5%

التحليل:

تُظهر هذه النتائج أن 89.5% من المشاركين يشعرون بتحسّن فعلي في كفاءة العمليات والإنتاجية، وهو مؤشر قوي يدل على أن التحول أثر بشكل مباشر على:

• جودة العمليات

• سرعة إنجاز المهام

• انخفاض الأخطاء التشغيلية

• تحسين بيئة العمل التقنية والإجرائية

النسبة المحايدة (10.5%) قد تشير إلى:

• عدم اطلاعهم المباشر على العمليات

• أو أن التحسّن لم يظهر لهم بشكل واضح في طبيعة عملهم اليومية

لكن غياب أي نسب معارضة يعكس نجاحًا تشغيليًا واضحًا.

3. ارتفاع مستوى رضا الموظفين والتزامهم بعد تنفيذ مشاريع التحول

• موافق بشدة 26.3%

• موافق 63.2%

• محايد 10.5%

التحليل:

تطابق النسب مع السؤال السابق يشير إلى وجود انسجام بين:

• نجاح التحول

• وارتفاع الرضا الوظيفي

وهذا طبيعي لأن:

• التحول تمكن من تحسين بيئة العمل

• وتوضيح الأدوار وظيفيًا

• وزيادة الشعور بالاستقرار التنظيمي

• وتعزيز أنظمة التدريب والتحفيز

وجود موافقة كلية بنسبة 89.5% يعد مؤشرًا قويًا على نجاح مشاريع التحول في الجانب

الإنساني والسلوكي للموظفين، وليس التشغيلي فقط.

4. مساهمة مشاريع التحول في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة

• موافق بشدة 21.1%

• موافق 73.7%

• محايد 5.3%

التحليل:

النسبة الإجمالية للموافقة هنا **94.8%**، وهي أعلى نسبة في المحور، مما يدل على:

- وجود تأثير ملموس للتحويل في تعزيز مكانة المؤسسة

- تحسن جودة الخدمات

- سرعة الاستجابة

- ارتفاع القيمة المقدمة للعميل

- الاعتماد على التقنيات الحديثة

النسب المرتفعة للموافقة تظهر أن التحويل لم يؤثر فقط على الداخل (الموظفين والعمليات)، بل انعكس أيضًا على:

- صورة المؤسسة

- تنافسيتها

- قدرتها على الابتكار

وهذا يشير إلى نضج كبير في تطبيق التحويل المؤسسي.

الخلاصة الشاملة للمحور الثاني:

تُظهر نتائج تحليل محور التحويل المؤسسي أن:

- مشاريع التحويل داخل المؤسسة ناجحة بدرجة عالية

- جميع مؤشرات النجاح (الأهداف، الكفاءة، الرضا، التنافسية) حصلت على نسب موافقة تتجاوز 89%

- لا توجد أي نسبة معارضة، وهذا نادر في الدراسات التطبيقية

• التحول حقق أثرًا في ثلاث مستويات:

(1) استراتيجي → تحقيق الأهداف

(2) تشغيلي → تحسين العمليات والإنتاجية

(3) بشري → رفع الرضا والالتزام

(4) سوقي → تعزيز القدرة التنافسية

هذا يعكس نجاحًا متكاملًا للتحول المؤسسي، ويتوافق تمامًا مع فرضيات الدراسة.

تحليل محور مشاركة الموظفين وتقليل مقاومة التغيير:

يتضمن هذا المحور فئتين تقيسان مستوى مشاركة الموظفين في القرارات المرتبطة بالتحول، وكيفية تأثير هذه المشاركة على مقاومة التغيير والالتزام بالمشاريع. وتُظهر البيانات أن المشاركة تُعدّ عاملاً أساسيًا في إنجاح التحول المؤسسي داخل المؤسسة.

1. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

• موافق بشدة 26.3%

• موافق 47.4%

• محايد 26.3%

التحليل:

تشير النتائج إلى أن 73.7% من المشاركين يوافقون على وجود مشاركة فعلية من جانب الموظفين في عمليات اتخاذ القرار المرتبطة بالتحول. وهذه النسبة المرتفعة تؤكد:

- اهتمام المؤسسة بإشراك العاملين
 - وجود نمط إداري يعتمد على "التشاركية" وليس "القرارات الفوقية"
 - تعزيز التواصل التنظيمي
 - توجيه الموظفين نحو امتلاك جزء من مسؤولية التغيير
- أما النسبة المحايدة (26.3%) فهي مرتفعة نسبياً مقارنة ببقية محاور الدراسة، وقد تُفسر بما يلي:
- عدم اطلاع البعض على قرارات التحول
 - شعور بعض الموظفين بأن مشاركتهم رمزية وليست فعلية
 - اختلاف مستوى المشاركة بين الإدارات أو المراتب الوظيفية
- ورغم ذلك، عدم وجود أي نسبة معارضة يشير إلى أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح وأن بيئة العمل تشجع على المشاركة.

2. تسهم مشاركة الموظفين في تقليل مقاومة التغيير وزيادة الالتزام بالمشاريع

• موافق بشدة 26.3%

• موافق 52.6%

• محايد 21.1%

التحليل :

النتيجة الكلية للموافقة بلغت 78.9%، وهي نسبة عالية تدل بوضوح على:

- دور المشاركة في خفض مقاومة التغيير

- ارتباط المشاركة بمستوى الالتزام الوظيفي
 - استعداد الموظفين لدعم التحول إذا تم إشراكهم
 - تعزيز الانتماء التنظيمي من خلال منح الموظف صوتاً في القرارات
- النسبة المحايدة (حوالي 21%) لها تفسير منطقي:
- بعض الموظفين قد لا يشعرون بتأثير مباشر للمشاركة
 - أو أنهم لم يختبروا مواقف حقيقية تتطلب مقاومة التغيير
 - أو قد يكون مستوى مشاركتهم محدوداً في دوائر معينة
- لكن غياب المعارضة تماماً يدل على أن الموظفين لا يرون أن المشاركة لها أي أثر سلبي، بل على العكس، يرون أنها تسهم في تهيئة بيئة عمل أكثر تعاوناً.

الخلاصة الشاملة للمحور الثالث:

يؤكد هذا المحور على حقيقة مهمة جداً:

المشاركة عامل حاسم في إنجاح التحول المؤسسي.

من خلال البيانات يتبين ما يلي:

- أكثر من 73% من الموظفين يشعرون أنهم مشاركون في اتخاذ القرارات
- وأكثر من 78% يؤكدون أن المشاركة تقلل مقاومة التغيير
- عدم وجود اعتراضات نهائياً يعكس تقبلاً طبيعياً وسلوكيات إيجابية تدعم التحول
- المشاركة تؤدي إلى:
 - زيادة الالتزام
 - تقليل الغموض

◦ دعم الاستقرار

◦ تحسين التعاون

◦ تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين

وهذه النتائج تدعم بقوة فرضيات الدراسة حول:

✓ دور الموارد البشرية

✓ القيادة التحويلية

✓ الثقافة التنظيمية

✓ تأثير السلوك التنظيمي على نجاح التحول

النتائج النهائية للدراسة :

استنادًا إلى التحليلات الإحصائية والبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة، تبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤدي دورًا جوهريًا في دعم وإنجاح مشاريع التحول المؤسسي داخل المؤسسات السعودية. ويمكن تلخيص أهم النتائج على النحو الآتي:

1. التدريب والتطوير المهني عنصر حاسم في نجاح التحول المؤسسي

أظهرت نتائج الاستبيان وجود موافقة عالية لدى المشاركين على فعالية التدريب ودوره في رفع كفاءة الموظفين. وتشير النسب المرتفعة للموافقة إلى أن:

• برامج التدريب تساعد الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع التغييرات

• التدريب يسهم مباشرة في تحسين الأداء الوظيفي

• المؤسسات التي تربط التدريب بأهداف التحول تحقق نتائج أفضل في التطبيق العملي

وهذا يؤكد أن التدريب يمثل أحد أقوى الأدوات الداعمة لنجاح التحول واستدامته.

2. إدارة الأداء والتحفيز تعزز الالتزام وتدعم نجاح المشاريع

تشير البيانات إلى أن:

- وجود أنظمة محفزة وعادلة
 - وربط المكافآت بالأداء
 - وتقييم الموظفين بصورة منهجية
- يسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي، ويزيد من مشاركة الموظفين في أهداف التحول. ويعكس ذلك نجاح المؤسسات في استخدام أدوات إدارة الأداء لخلق بيئة عمل محفزة تدعم التغيير.

3. مشاركة الموظفين تخفف مقاومة التغيير وترفع مستوى الاندماج

أظهرت النتائج أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تؤدي إلى:

- تقليل مستويات المقاومة
 - زيادة الشعور بالمسؤولية
 - تعزيز الانتماء التنظيمي
 - دعم تنفيذ مراحل التحول بكفاءة أكبر
- وتُعد المشاركة من أهم العوامل السلوكية المرتبطة بزيادة دعم الموظفين للمشاريع الجديدة.

4. إدارة التغيير والتواصل الفعال يسهمان في وضوح الرؤية وتحقيق الأهداف

بيّنت البيانات أن:

- وضوح المعلومات

• التواصل المستمر

• شرح أهداف التحول وخطواته

له تأثير مباشر على تقليل الغموض لدى الموظفين، وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية.

كما أن المؤسسات التي تعتمد قنوات اتصال داخلية فعّالة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف التحول بسلاسة.

5. نجاح مشاريع التحول يرتبط بشكل وثيق بممارسات إدارة الموارد البشرية

تشير النتائج الشاملة إلى وجود علاقة قوية بين:

• جودة التدريب

• فعالية التحفيز

• مستوى المشاركة

• فعالية إدارة التغيير

وبين نجاح مشاريع التحول المؤسسي.

ويُظهر ذلك أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا استراتيجيًا محوريًا في دعم التغيير وتحقيق الأهداف المؤسسية على المستويين التشغيلي والبشري.

الخلاصة الشاملة :

توصلت الدراسة إلى أن نجاح التحول المؤسسي لا يعتمد فقط على تطوير الأنظمة والهياكل، بل يتطلب أيضًا:

• ممارسات موارد بشرية استراتيجية

• قيادة فعّالة

• ثقافة تنظيمية داعمة

• وسلوك تنظيمي إيجابي

وهذه النتائج تدعم بقوة فرضيات الدراسة التي تؤكد أن الموارد البشرية تُعد شريكًا رئيسيًا في قيادة وتنفيذ مشاريع التحول المؤسسي داخل المؤسسات السعودية.

التوصيات :

استنادًا إلى النتائج الميدانية للدراسة وتحليل آراء المشاركين حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحول المؤسسي، توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز كفاءة تنفيذ التحول المؤسسي ورفع فاعلية دور الموارد البشرية في المؤسسات السعودية، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز برامج التدريب والتطوير وربطها بالتحول المؤسسي

- ضرورة توسيع نطاق البرامج التدريبية لتشمل مهارات التحول الرقمي، وإدارة التغيير، والتعلم المستمر.
- تطوير آليات تقييم التدريب وربط نتائجه بمستوى الأداء الفعلي للموظفين.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة لكل إدارة لتعزيز جاهزيتها لمتطلبات التحول.

2. تطوير أنظمة إدارة الأداء ضمن إطار يحقق الشفافية والعدالة

- اعتماد مؤشرات أداء واضحة ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للتحول.
- تعزيز العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت لضمان رفع مستوى الالتزام.
- استخدام أدوات تقييم حديثة (360 درجة - المقارنة المرجعية - تحليل فجوات المهارات).

3. تعزيز مشاركة الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ لمشاريع التحول

- إشراك الموظفين في صياغة أهداف التحول وتوضيح دورهم في التنفيذ.
- توفير قنوات اتصال داخلية تتيح للموظفين إبداء آرائهم وملاحظاتهم.
- تشكيل فرق عمل مشتركة تمثل الإدارات المختلفة وتشارك في اتخاذ القرار.
-

4. تطوير استراتيجيات التواصل الداخلي لدعم إدارة التغيير

- تكثيف حملات التوعية بالتحول المؤسسي وأهدافه ونتائجه.
- توفير معلومات دورية حول تقدم المشاريع والتحديات والحلول.
- استخدام أدوات اتصال رقمية داخلية لتعزيز الشفافية وتقليل الشائعات.

5. تعزيز دور القيادة التحويلية في دعم التغيير المؤسسي

- تدريب القادة والإداريين على مهارات القيادة التحويلية: الإلهام، التمكين، التشجيع، وبناء الثقة.
- تشجيع القيادات على تبني أساليب تواصل مفتوح وتوفير الدعم النفسي والعملية للموظفين.
- العمل على غرس ثقافة تنظيمية محفزة للابتكار ومشجعة على المبادرات الفردية.

6. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول المؤسسي

- تعزيز قيم المشاركة، العمل الجماعي، والتعلم المستمر داخل المؤسسة.
- محاربة الثقافة السلبية التي تعزز مقاومة التغيير عبر برامج تمكين وتحفيز.
- تطوير سياسات تنظيمية مرنة تساعد على تقبل التغيير واستدامته.

7. تحسين التكامل بين الموارد البشرية والإدارات الأخرى أثناء التحول

- تنسيق الجهود بين الموارد البشرية والتقنية والتشغيل لضمان تكامل المبادرات.
- إدراج ممثلين من الموارد البشرية في جميع مراحل التخطيط لمشاريع التحول.
- تطوير نظام معلومات موحد يربط الأنشطة التشغيلية بأهداف الموارد البشرية.

8. قياس أثر التحول المؤسسي بشكل دوري

- اعتماد أدوات قياس دورية لتقييم أثر التغيير على الأداء والموارد البشرية.
- مقارنة نتائج التحول قبل وبعد التنفيذ لتحديد نقاط القوة والضعف.
- تطوير مؤشرات قياس خاصة بالتحول المؤسسي داخل البيئة السعودية.

الخلاصة :

تؤكد التوصيات أن نجاح التحول المؤسسي يعتمد بدرجة كبيرة على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وعلى مدى قدرتها على تمكين الموظفين، ودعم القادة، وتهيئة الثقافة التنظيمية، وتطوير أدوات التواصل وإدارة الأداء. وتفتح هذه التوصيات المجال أمام المؤسسات السعودية لتعزيز قدرتها على التكيف والاستدامة ضمن بيئة تنافسية متغيرة.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

1. البدرى، - . (2020) إدارة الموارد البشرية ودورها في دعم مشاريع التحول المؤسسي في القطاع الحكومي العربي .المجلة العربية للإدارة.
2. الجبيري، وآخرون .(2019) .أثر الفساد الإداري على المخاطر التشغيلية في المنشآت الصغيرة في السعودية .
3. حريم، ع .(2004) .السلوك التنظيمي .عمّان: دار وائل.
4. عبد الرزاق، - .(2019) التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي.
5. محمد، - .(2019) الإدارة الاستراتيجية وأثرها في المنظمات .
6. محمد جبار هادي .(2020) .إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والممارسات الحديثة.
7. الشرقاوي، محمد .(2019) .إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي .دار الفكر العربي.
8. العميان، خالد .(2021) .التحول المؤسسي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية .دار المسيرة.
9. العمري، أحمد .(2020) .القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي . دار اليازوري العلمية.
10. أحمد سيد مصطفى .(2008) إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة .مطابع الدار الهندسية، مصر.
11. السيد، رضا .(2007) الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق .القاهرة: الشركة العربية المتحدة.
12. السلمي، علي .(2001) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية .دار غريب، القاهرة.

13. العبيدي، جواهر عبد الهادي. (2013) *أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
14. العتيبي، محمد زويد. (2007) *الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري*. دار الفجر، القاهرة.
15. الفاعوري، رفعت عبد الحميد. (2005) *إدارة الإبداع التنظيمي*. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المراجع الأجنبية

- Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano, M. A., & Leduc, R. (2006). *The importance of human resources management in health care: A global context*. Human Resources for Health, 4(1), 1–17.
- Fokun, M., Kaha, Z., Strakova, J., Stiller, F., & Vachal, J. (2018). *The strategic importance of HRM and the role of human capital investment and education*. Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, Faculty of Economics and Administration, 42.

الملاحق

الاستبانة :

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح مشاريع التحول المؤسسي في المؤسسات السعودية.

رابط الاستبانة:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfRGLCp5YxrtEoo09JIRWfzDP2alxNW4-aVdCo-lejivUY1aA/viewform>

الجزء الأول: المعلومات العامة

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 25

☐ 25-35

☐ 36-45

☐ 46-55

☐ أكثر من 55

☐ أخرى _____ :

المؤهل العلمي:

☐ ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

الوظيفة:

☐موظف

☐مدير

☐مدير موارد بشرية

☐أخرى _____ :

الجزء الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

1. توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة للموظفين لمواكبة التغيرات.

☐موافق بشدة

☐موافق

☐محايد

☐غير موافق

☐غير موافق بشدة

2. يتم تصميم التدريب بما يتوافق مع أهداف مشاريع التحول المؤسسي.

☐موافق بشدة

☐موافق

☐محايد

☐غير موافق

☐غير موافق بشدة

3. يتم تقييم فعالية التدريب وتطويره بناءً على نتائج الأداء.

☐موافق بشدة

☐موافق

☐محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

4. يسهم التدريب في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

الجزء الثالث: نجاح مشاريع التحول المؤسسي (المتغير التابع)

1. حققت مشاريع التحول المؤسسي أهدافها الاستراتيجية في المؤسسة.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

2. تحسنت كفاءة العمليات والإنتاجية نتيجة لمشاريع التحول.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

3. ارتفع مستوى رضا الموظفين والتزامهم بالمؤسسة بعد تنفيذ مشاريع التحول.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

4. ساهمت مشاريع التحول في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

الجزء الرابع: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

1. يتم إشراك الموظفين في وضع الخطط والأهداف المتعلقة بمشاريع التحول.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

2. تسهم مشاركة الموظفين في تقليل مقاومة التغيير وزيادة الالتزام بالمشاريع.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

Abstract: الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح مشاريع التحول المؤسسي في المؤسسات السعودية. ويعكس البحث أهمية الموارد البشرية كعامل استراتيجي في دعم التحول المؤسسي، من خلال تطوير قدرات الموظفين، وتحفيزهم، وإدارة التغيير، وضمان توافق الممارسات البشرية مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، حيث تم استخدام الاستبيانات والمقابلات الشخصية مع موظفين ومديرين تنفيذيين وموظفي الموارد البشرية في 10 مؤسسات سعودية (5 حكومية و5 خاصة). كما تم الاستعانة بالبيانات الثانوية من الوثائق والتقارير الرسمية والدراسات السابقة.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير المهني، وإدارة الأداء والتحفيز، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وإدارة التغيير، لها أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على نجاح مشاريع التحول المؤسسي. كما بينت الدراسة أن تعزيز التكامل بين الموارد البشرية وأهداف التحول يسهم بشكل كبير في رفع كفاءة العمليات وتحقيق رضا الموظفين وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

استنادًا إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية مستمرة، وتحفيز الموظفين، ودمج إدارة التغيير ضمن استراتيجيات الموارد البشرية لضمان نجاح مشاريع التحول المؤسسي، مع الاهتمام بالسياق المحلي للمؤسسات السعودية لتحقيق أفضل النتائج.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التحول المؤسسي، نجاح المشاريع، التدريب والتطوير، التحفيز، إدارة التغيير، المملكة العربية السعودية.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Research Title

**The impact of human resource management practices on the success
of organizational transformation projects**

Prepared by: Ghadeer Al-Shammari

Supervised by: Dr. Faisal Abdul Hameed

Dr. Fayez Jarad

Academic Year: 2025