

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

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	5
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	5
1.3.	أهمية الدراسة.....	6
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	6
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	6
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	7
1.5.	أهداف الدراسة:.....	8
1.6.	فرضيات الدراسة:.....	8
1.7.	نموذج الدراسة:.....	9
1.8.	منهجية الدراسة.....	9
1.9.	الدراسة الميدانية:.....	10
1.10.	مخطط المشروع المقترح:.....	12
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	14
2.1.	المقدمة:.....	15
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	16
2.3.	المتغير التابع:.....	17
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	17
2.5.	الخاتمة:.....	18

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 فهماً أعمق للتحديات العملية التي

تواجه تطبيق التغيير، ويُساهم 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.

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة

ما دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغير التنظيمي في شركة مواردكم لحلول الأعمال بمنطقة الرياض؟

التساؤلات الفرعية

1. ما مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تهيئة العاملين لعمليات التغير التنظيمي داخل الشركة؟
2. ما طبيعة العلاقة بين التدريب والتطوير الذي تقدمه إدارة الموارد البشرية ونجاح التغير التنظيمي؟
3. كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية في تقليل مقاومة العاملين للتغير داخل الشركة؟

4. ما دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاتصال الداخلي أثناء مراحل التغيير التنظيمي؟
5. ما مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في دعم استدامة التغيير التنظيمي داخل الشركة؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة

التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في شركة مواردكم لحلول الأعمال بمنطقة الرياض.

الأهداف الفرعية

1. قياس مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تهيئة العاملين للتغيير التنظيمي .
2. تحليل أثر التدريب والتطوير على نجاح عمليات التغيير التنظيمي داخل الشركة .
3. دراسة دور إدارة الموارد البشرية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير .
4. تحديد دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الاتصال الداخلي خلال مراحل التغيير التنظيمي .
5. تقييم فاعلية إدارة الموارد البشرية في دعم استمرارية واستدامة التغيير التنظيمي .

1.6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة

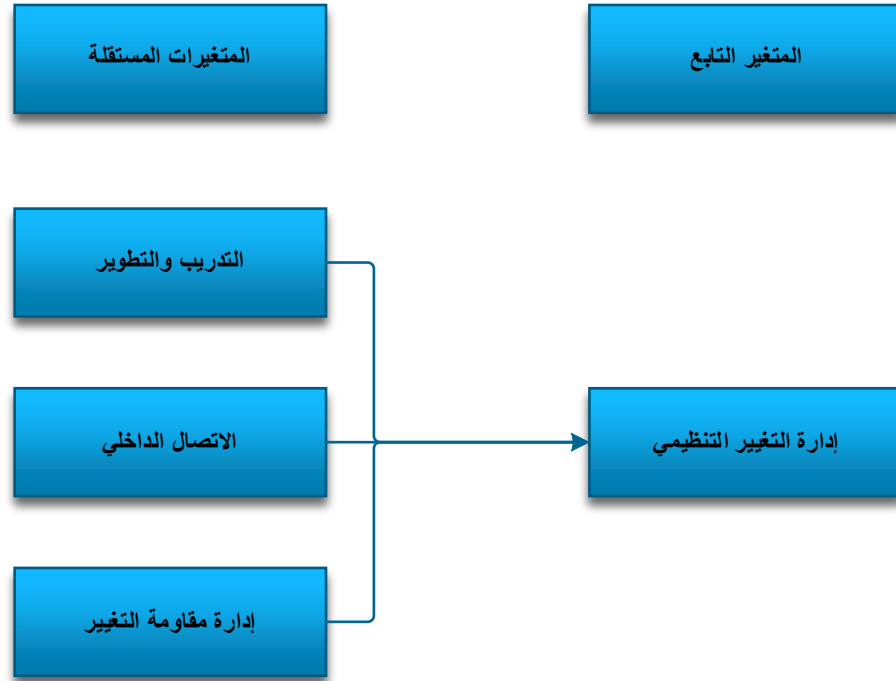
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي في شركة مواردكم لحلول الأعمال بمنطقة الرياض.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتهيئة العاملين للتغيير التنظيمي .
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على نجاح التغيير التنظيمي داخل الشركة .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتقليل مقاومة العاملين للتغيير .
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على فاعلية الاتصال الداخلي أثناء التغيير التنظيمي .

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واستدامة التغيير التنظيمي داخل الشركة .

1.7. نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach) بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة موضوعها الذي يسعى إلى قياس العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي في شركة مواردكم لحلول الأعمال بمنطقة الرياض. ويُعد المنهج الكمي من المناهج العلمية التي تقوم على جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائيًا بهدف اختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات بشكل موضوعي ودقيق، بما يتيح الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم النسبي ضمن حدود مجتمع الدراسة. ومن خلال هذا المنهج، تسعى الدراسة إلى تحويل الظواهر الإدارية والسلوكية المتعلقة بالتغيير التنظيمي إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

كما يقوم هذا المنهج على استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، حيث يتم تصميمها وفق مقاييس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في دعم عمليات التغيير التنظيمي. وبعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات الارتباط والانحدار، وذلك بهدف تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، واختبار الفرضيات التي قامت عليها الدراسة. ويتميز هذا المنهج بقدرته على تقديم نتائج دقيقة وموضوعية تساعد في دعم القرارات الإدارية داخل المؤسسة.

وتكمن أهمية اعتماد المنهج الكمي في هذه الدراسة في كونه يتيح إمكانية قياس درجة تأثير كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي بصورة رقمية واضحة، مما يساهم في تقليل التحيزات الشخصية في التفسير، ويعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للاعتماد العلمي. كما يساعد هذا المنهج في مقارنة النتائج مع دراسات سابقة، وتحديد مدى الاتساق أو الاختلاف معها، الأمر الذي يدعم البناء المعرفي في هذا المجال.

1.9. الدراسة الميدانية:

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من هذا البحث، حيث يتم فيها اختبار المفاهيم النظرية والنموذج المقترح على أرض الواقع داخل شركة مواردكم لحلول الأعمال بمنطقة الرياض. وتهدف هذه المرحلة إلى جمع بيانات فعلية من بيئة العمل الحقيقية، بما يعكس واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى إسهامها في إدارة التغيير التنظيمي داخل الشركة. وتعد هذه الخطوة ضرورية لفهم الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي، وتقديم صورة واقعية عن كيفية تطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية في بيئة أعمال ديناميكية.

وتعتمد الدراسة الميدانية على توزيع استبانة على عينة من العاملين داخل الشركة، تشمل مختلف المستويات الإدارية، بهدف الحصول على بيانات متنوعة تعكس وجهات نظر متعددة حول موضوع الدراسة. كما يتم اختيار العينة بطريقة علمية مناسبة تضمن تمثيلاً جيداً لمجتمع الدراسة، مما يساعد على تعزيز موثوقية النتائج. وبعد جمع البيانات، يتم تفريغها وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة، لاستخراج النتائج التي توضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

كما تسهم الدراسة الميدانية في تقديم فهم أعمق للتحديات الواقعية التي تواجه إدارة الموارد البشرية أثناء تطبيق عمليات التغيير التنظيمي، مثل مقاومة العاملين، أو ضعف التواصل، أو الحاجة إلى برامج تدريب أكثر فاعلية. ومن خلال هذه النتائج، يمكن تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد الشركة على تحسين ممارساتها الإدارية وتعزيز قدرتها على إدارة التغيير التنظيمي بشكل أكثر كفاءة واستدامة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة أحد الفصول الأساسية التي يُبنى عليها الإطار التحليلي والتطبيقي للبحث، حيث يتناول بصورة تفصيلية الجوانب المفاهيمية المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال عرض وتحليل العناصر الرئيسية التي يقوم عليها النموذج البحثي. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الأبعاد المختلفة للظواهر التنظيمية محل الدراسة، من خلال تفكيكها إلى مكونات أساسية تساعد على فهمها بشكل أعمق وأكثر دقة، بما يمكن من تفسير العلاقات القائمة بينها داخل بيئة العمل محل الدراسة.

ويركز هذا الفصل على دراسة الجوانب التي تُفسر كيفية تأثير الممارسات الإدارية الحديثة داخل المؤسسات على مستوى الأداء التنظيمي والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية. كما يسعى إلى تقديم تصور متكامل يوضح طبيعة التفاعل بين هذه الجوانب المختلفة، وكيف يمكن أن تسهم في تشكيل بيئة تنظيمية قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة. ومن خلال هذا الطرح، فإن الفصل لا يكتفي بالوصف النظري، بل يتجه نحو بناء فهم تحليلي للعلاقات الديناميكية التي تحكم بيئة العمل التنظيمية.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يشكّل الأساس العلمي الذي تُبنى عليه بقية مراحل الدراسة، حيث يساعد على تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا، كما يوفر إطارًا مرجعيًا يمكن من خلاله فهم سلوك الأفراد داخل المنظمة في ظل التغيرات الإدارية والتنظيمية. إضافة إلى ذلك، فإنه يساهم في ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، مما يعزز من دقة التحليل وموضوعية الاستنتاجات، ويمنح الدراسة قوة علمية أكبر في تفسير الظواهر محل البحث.

2.2. المتغيرات المستقلة:

المتغير المستقل الأول: التدريب والتطوير

يشكل التدريب والتطوير أحد أهم المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة، ويشير إلى البرامج والأنشطة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية بهدف رفع كفاءة ومهارات العاملين وتأهيلهم للتكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي. ويشمل ذلك التدريب الفني، والتدريب الإداري، وبرامج تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية.

وتبرز أهمية هذا المتغير في كونه أداة رئيسية لتهيئة العاملين نفسيًا ومهنيًا للتغيرات الجديدة داخل المنظمة، حيث يساهم في تقليل حالة عدم اليقين، ويعزز من قدرة الأفراد على التعامل مع الأنظمة والإجراءات الجديدة بثقة وكفاءة. كما أن التدريب الفعال يعد عنصرًا حاسمًا في ضمان انتقال سلس من الوضع التنظيمي القائم إلى الوضع المستهدف دون خسائر كبيرة في الأداء.

المتغير المستقل الثاني: الاتصال الداخلي

يمثل الاتصال الداخلي متغيرًا مستقلًا مهمًا في نموذج الدراسة، ويقصد به جميع عمليات تبادل المعلومات بين إدارة الشركة والعاملين خلال مراحل التغيير التنظيمي. ويشمل ذلك الإعلانات الرسمية، والاجتماعات، والرسائل الداخلية، وقنوات التواصل الرقمية التي تستخدم لتوضيح أهداف التغيير ومراحله ومتطلباته.

وتكمن أهمية هذا المتغير في دوره الحيوي في تقليل الغموض المرتبط بعمليات التغيير، وتعزيز الشفافية داخل المنظمة، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين. كما يساهم الاتصال الداخلي الفعال في تقليل الشائعات والمخاوف التي قد تؤدي إلى مقاومة التغيير، ويعزز من مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار أو على الأقل في تقبل القرارات التنظيمية الجديدة.

المتغير المستقل الثالث: إدارة مقاومة التغيير

يُعد إدارة مقاومة التغيير من المتغيرات الأساسية في هذه الدراسة، ويقصد به الإجراءات والسياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية للتعامل مع ردود فعل العاملين السلبية تجاه التغيير التنظيمي. وتشمل هذه الإجراءات التوعوية، والتحفيز، وإشراك العاملين في عملية التغيير، بالإضافة إلى معالجة المخاوف الوظيفية والنفسية التي قد تنشأ نتيجة التحول التنظيمي. وتبرز أهمية هذا المتغير في كونه يمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه نجاح أي عملية تغيير، حيث إن مقاومة العاملين قد تؤدي إلى تعطيل أو إبطاء تنفيذ التغيير. لذلك، فإن قدرة إدارة الموارد البشرية على إدارة هذه المقاومة بشكل فعال تساهم بشكل مباشر في رفع فرص نجاح التغيير التنظيمي وضمان استمراريته داخل المؤسسة.

2.3. المتغير التابع:

- إدارة التغيير التنظيمي

يمثل التغيير التنظيمي المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُقصد به مجموعة العمليات والإجراءات التي تهدف إلى إحداث تعديل أو تطوير في الهياكل التنظيمية أو الإجراءات أو الثقافة التنظيمية داخل الشركة بما يتماشى مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ويشمل ذلك مراحل متعددة تبدأ بمرحلة الإعداد للتغيير، مروراً بمرحلة التنفيذ، وصولاً إلى مرحلة التثبيت والاستدامة. ويعكس هذا المتغير مدى قدرة الشركة على تحقيق التحول المطلوب بكفاءة وفعالية، ومدى نجاحها في تقليل الآثار السلبية المحتملة للتغيير مثل مقاومة العاملين أو انخفاض الإنتاجية المؤقتة. كما يرتبط نجاح هذا المتغير بمدى وضوح الرؤية الإدارية، ودرجة تقبل العاملين للتغيير، وفعالية التواصل التنظيمي خلال مراحل التحول المختلفة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تقوم العلاقة بين متغيرات الدراسة على أساس تأثير المتغيرات المستقلة (التدريب والتطوير، الاتصال الداخلي، إدارة مقاومة التغيير) في المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي). حيث يُفترض أن تحسين ممارسات التدريب والتطوير يؤدي إلى رفع جاهزية العاملين للتغيير، كما أن فعالية الاتصال الداخلي تساهم في تعزيز الفهم والقبول للتغيير وتقليل الغموض، في حين أن الإدارة الجيدة لمقاومة التغيير تساعد في تقليل المعارضة الداخلية وتسريع عملية التنفيذ.

وبناءً على ذلك، فإن التكامل بين هذه المتغيرات المستقلة يشكل منظومة متكاملة تدعم نجاح إدارة التغيير التنظيمي داخل الشركة، حيث لا يمكن لأي متغير أن يعمل بمعزل عن الآخر، بل تتداخل تأثيراتها بشكل مباشر وغير مباشر على مستوى نجاح أو فشل عملية التغيير. وبالتالي، فإن قوة إدارة الموارد البشرية في هذه الجوانب تحدد بدرجة كبيرة مدى قدرة الشركة على تحقيق التحول التنظيمي المطلوب بكفاءة واستدامة.

2.5. الخاتمة:

يختتم الفصل الثاني بمجموعة من الاستنتاجات الفكرية والتحليلية التي توضح طبيعة البنية المفاهيمية التي تم تناولها، حيث تم تقديم تصور شامل للعناصر الأساسية التي تشكّل محور الدراسة، من خلال تحليلها بطريقة تكاملية تُبرز كيفية تفاعلها داخل البيئة التنظيمية. وقد ساهم هذا العرض في توضيح الكيفية التي يمكن بها تفسير السلوك التنظيمي في ظل المتغيرات المختلفة التي تؤثر على بيئة العمل.

كما أظهر الفصل أهمية فهم هذه العناصر بوصفها منظومة مترابطة، حيث لا يمكن النظر إلى أي عنصر منها بمعزل عن الآخر، بل يجب التعامل معها باعتبارها شبكة من العلاقات المتداخلة التي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض. وهذا الفهم يعزز من القدرة على تفسير التغيرات التنظيمية بشكل أكثر دقة وموضوعية، ويُسهم في تحسين القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة داخل المؤسسات.

وتكمن أهمية ما تم تناوله في هذا الفصل في كونه يمهد للمرحلة التحليلية اللاحقة من الدراسة، حيث يوفر الأساس النظري الذي يساعد في تفسير النتائج الميدانية وربطها بالإطار المفاهيمي. كما يعزز من قدرة الباحث على فهم طبيعة التفاعل بين العناصر التنظيمية المختلفة، بما يدعم الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل محل الدراسة.

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.