

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص / ماجستير إدارة أعمال



عنوان البحث

أثر التخصص على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام: دراسة حالة التحول
المؤسسي في أمانة منطقة الرياض

إعداد الطالب/ عبد الإله محمد عبده

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

في إطار رؤية السعودية 2030، تسعى المملكة إلى تعزيز كفاءة الخدمات الحكومية وتحقيق مشاركة فعالة للقطاع الخاص عبر عمليات الخصخصة والتحول المؤسسي (Fallatah & Halawan, 2023). وقد شملت هذه الجهود قطاع البلديات بما يُعرف بـ "التحول البلدي" بهدف تحسين جودة الأداء وجاهزية الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين.

على مستوى المملكة، أظهرت دراسات حديثة تأثيرًا واضحًا للخصخصة والتحول المؤسسي على القلق من عدم الأمان الوظيفي بين موظفي القطاع العام، حيث وجد (Fallatah & Halawani, 2023) أن الفهم الجيد لمفاهيم الخصخصة مرتبط بانخفاض القلق الكمي بشأن فقدان الوظيفة، رغم أن ذلك لم يؤثر بنفس القدر على الأبعاد النوعية، أما في القطاع الصحي السعودي، فقد وجدت (Sama'a, 2021) أن أغلب الأطراف يرى أن الخصخصة أدت إلى تحسين الرضا الوظيفي مقارنة بالوضع السابق كجهة حكومية.

كما أشارت دراسة (Samontaray, et al., 2023) إلى أن التعويضات المالية مثل الرواتب والحوافز والمكافآت تشكل أكثر العوامل تأثيرًا في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع العام السعودي وهذا يعطي أهمية خاصة لدراسة كيف قد تؤثر تغييرات هيكل الحوافز ضمن إطار التحول البلدي في أمانة الرياض على رضا الموظفين.

إلى جانب العناصر المادية، وجد (Alsemeri, 2016) في بحثه على العاملين في عدة وزارات بالسعودية أن العوامل الجوهرية مثل طبيعة العمل، الاعتراف والإنجاز الشخصي لها تأثير كبير على رضا الموظفين، بينما تظل العوامل الخارجية مثل الأجور والترقيات عوامل حاسمة في درجة الرضا.

من جانب آخر، أكدت مراجعة منهجية نُشرت في 2025 أن 14 عاملاً رئيسيًا تؤثر على رضا العاملين في دول الخليج، من بينها الرواتب، بيئة العمل، الإشراف، الاتصال داخل المؤسسة، والظروف التشغيلية؛ هذه العوامل قد تتغير بشكل جوهري عند تنفيذ خصخصة جزئية أو تحول مؤسسي داخل البلديات (Alkhateeb, 2025).

مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية 2030، برزت الخصخصة كأحد أبرز الأدوات التي تهدف إلى تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق التنمية المستدامة. وقد امتد هذا التحول إلى القطاع البلدي، بما في ذلك أمانة منطقة الرياض، حيث تم اعتماد نماذج جديدة تعتمد على الشراكة مع القطاع الخاص والتحول المؤسسي في تقديم الخدمات.

إلا أن هذه التحولات، رغم ما تحمله من فرص، تثير مخاوف حقيقية بين العاملين في القطاع العام، خاصة فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي، الذي يُعد من أهم العوامل التي تؤثر على جودة الأداء والاستقرار المهني. وتشير بعض الدراسات إلى أن الخصخصة قد تؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الأمان الوظيفي، أو فقدان العدالة في بيئة العمل، أو تقليص الامتيازات التي كانوا يحصلون عليها سابقاً، مما قد ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب نظرية وتطبيقية، يمكن تلخيصها كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية

1. تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول المؤسسي والخصخصة، خاصة في السياق البلدي السعودي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث والتوثيق.
2. تقدم الدراسة تحليلاً منهجياً للعلاقة بين الخصخصة والرضا الوظيفي، مما يفتح المجال لباحثين آخرين لبناء دراسات مقارنة على قطاعات أو مدن مختلفة داخل المملكة.
3. تدمج بين النظريات الإدارية الحديثة مثل نظرية الحوافز، والعدالة التنظيمية، وتطبيقاتها الواقعية في سياق التحول الحكومي، مما يعزز الفهم النظري لمفهوم الرضا في بيئات متغيرة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. تساعد الدراسة صُنّاع القرار في أمانة منطقة الرياض على تقييم الأثر الحقيقي لبرامج الخصخصة على العاملين، مما يُمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر اتزاناً مستقبلياً.
2. تقدم توصيات يمكن الاستفادة منها في تصميم سياسات تحفيزية فعّالة تراعي ظروف التحول المؤسسي وتدعم استقرار الموظفين.
3. تُسهم النتائج في رسم ملامح بيئة عمل أكثر استدامة داخل الأمانات البلدية، مما يعزز من فاعلية الأداء والخدمات المقدمة للمواطنين.
4. يمكن تعميم النتائج والاستفادة منها في قطاعات حكومية أخرى تخضع للتحول، مثل التعليم والصحة، باعتبارها تواجه تحديات مشابهة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي أمانة منطقة الرياض في ظل التحول المؤسسي والخصخصة.
2. تحليل أثر أبعاد الخصخصة (كالتحول الإداري، الشراكة مع القطاع الخاص، التغير في نظام المكافآت) على الرضا الوظيفي.
3. الكشف عن العوامل التنظيمية التي تُعزّز أو تُقلّل من الرضا الوظيفي أثناء عملية التحول.
4. دراسة الفروق في الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
5. تقييم مدى رضا الموظفين عن أنظمة الحوافز والتعويضات الجديدة بعد الخصخصة.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة البحث وصياغة أهدافه، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- ما أثر الخصخصة والتحول المؤسسي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في أمانة منطقة الرياض؟

وينتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، وهي:

1. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي أمانة منطقة الرياض بعد تطبيق الخصخصة؟
2. ما أبرز أبعاد الخصخصة التي تؤثر على الرضا الوظيفي في سياق التحول البلدي؟

3. كيف أثر التحول المؤسسي على شعور الموظفين بالعدالة، والاستقرار الوظيفي، وفرص الترقّي؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى خصائص ديموغرافية

(مثل الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

5. إلى أي مدى يشعر الموظفون بالرضا عن الحوافز والتعويضات بعد الخصخصة؟

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الخصخصة ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي

أمانة منطقة الرياض.

2. تؤثر أبعاد التحول المؤسسي (كالهيكل الإداري الجديد، ونظام الحوافز، وأساليب الإشراف) تأثيرًا

مباشرًا على مستوى رضا الموظفين.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية

(مثل الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة محمد (2021)

في دراسة على موظفي وزارة التعليم في السعودية، سعى محمد إلى قياس أثر التحول الرقمي المؤسسي

على الرضا الوظيفي. استخدم المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة، وتوصل إلى وجود علاقة إيجابية

بين استخدام التقنية وتحسن بيئة العمل ورضا الموظفين. أوصى بتعزيز التدريب الإلكتروني وتسهيل

التعاملات الرقمية لتقليل مقاومة التغيير.

2. دراسة العتيبي (2019)

تناولت هذه الدراسة أثر الشفافية الإدارية على رضا العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية، معتمدة على منهج كمي واستبانة موزعة على موظفين حكوميين. أظهرت النتائج أن الشفافية في القرارات والعدالة في التقييم ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي. أوصى الباحث بتبني ثقافة تنظيمية تقوم على الوضوح والمسؤولية.

3. دراسة أبو زيد (2017)

حلل أبو زيد أثر إعادة الهيكلة الإدارية على رضا الموظفين في مؤسسة حكومية أردنية. باستخدام استبيان وتحليل وصفي واستدلالي، بينت النتائج تراجع مستوى الرضا بعد الهيكلة، خاصة فيما يخص الأمان الوظيفي والحوافز. أوصى بإشراك الموظفين في مراحل التغيير وتقديم ضمانات واضحة.

4. دراسة الكعبي (2020)

سعت الدراسة إلى استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات. استخدمت المنهج الكمي عبر استبيان وزّع على 300 موظف. كما أظهرت النتائج أن قيم العدالة، ودعم الإدارة، ومشاركة الموظفين في القرار تحسّن من مستويات الرضا. أوصت الدراسة بتدريب القيادات على تبني قيم تنظيمية داعمة.

ثانياً: دراسات أجنبية

5. دراسة (Moldabekov et al. 2025)

أجرى الباحثون دراسة مقارنة لقياس الفروق في الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين العام والخاص باستخدام استبيان كمي شمل عينات من كازاخستان وتركيا. أظهرت النتائج أن موظفي القطاع العام يتمتعون بمستوى أعلى من الرضا فيما يخص الأمان الوظيفي، بينما تفوق القطاع الخاص في الحوافز المادية. أوصوا بدمج ممارسات التحفيز من كلا القطاعين.

6. دراسة (Mikhaeil 2024)

في دراسة حديثة بمصر، هدفت Mikhaeil إلى تحليل الفروقات في الرضا الوظيفي بين القطاعين العام والخاص باستخدام بيانات تمثيلية وطنية. أظهرت النتائج أن القطاع العام يحتفظ بأفضلية في الأمان الوظيفي، فيما يسجل الخاص درجات أعلى في التقدم المهني. أوصت الدراسة بإصلاح بيئة العمل في القطاع العام لتقليل الفجوة.

7. دراسة (John 2024)

استكشفت الدراسة أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي في منظمات دولية كبرى. اعتمدت على تحليل كمي باستخدام نماذج انحدار متعددة. أظهرت النتائج أن الرضا يعزز بشكل كبير من إنتاجية الموظف، خاصة حين يُقرن بالاعتراف المهني والتوازن الوظيفي. أوصت بإدماج الرضا كمؤشر أساسي في تقييم الأداء.

8. دراسة (Qadri 2024)

أجرت Qadri دراسة على كبار التنفيذيين في القطاع الخاص السعودي لقياس أثر التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي. استخدمت المنهج الكمي واستبيان موجه. أظهرت النتائج أن التوازن الشخصي والمرونة الزمنية من أهم محددات الرضا لدى الفئة القيادية. أوصت بترسيخ سياسات العمل المرن.

9. دراسة (Park 2023)

درس Park أثر الحوافز المعنوية ودافعية الخدمة العامة على رضا الموظفين في القطاع الحكومي بكوريا الجنوبية. استخدم تحليل SEM وبيانات من 600 موظف. أظهرت النتائج أن رضا الموظف يتأثر بشكل كبير بأسلوب القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار. أوصى بتعزيز القيادة التشاركية وتقدير الجهود غير المادية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تفترض هذه النظرية أن إدراك الموظف للعدالة داخل المؤسسة (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعامل) يؤثر بشكل مباشر على رضاه الوظيفي. وفي سياق الخصخصة، يتأثر هذا الإدراك من خلال توزيع الفرص، المكافآت، أو إعادة الهيكلة.

2. نظرية الحوافز (Motivation-Hygiene Theory) لـ هيرزبرغ

تنقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وفقاً لهذه النظرية إلى:

- عوامل مُحفزة: مثل التقدير، الإنجاز، الترقية.
 - عوامل وقائية (أو صحية): مثل الأجر، ظروف العمل، الأمان الوظيفي.
- الخصخصة قد تؤثر على كلتا المجموعتين، سواء بتحسين بعض المحفزات أو تقليل بعض الضمانات.

3. نظرية الأمان الوظيفي (Job Security Theory)

تُشير إلى أن الشعور بعدم الاستقرار أو الخوف من فقدان الوظيفة يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. ويمثل هذا أحد المحاور الأساسية عند تطبيق الخصخصة أو التحول المؤسسي في القطاع العام.

4. نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory)

ترى هذه النظرية أن طبيعة تطبيق التغيير، ودرجة إشراك الموظفين فيه، ووضوح الرؤية المؤسسية، كلها تؤثر على تفاعل الموظفين معه. في حالة الخصخصة، تلعب القيادة والتواصل الداخلي دوراً كبيراً في ضبط أثر التغيير على الرضا.

5. نظرية التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance Theory)

في بعض نماذج الخصخصة، قد يحدث تغيير في ساعات العمل، وتوزيع المهام، وضغط الأداء، ما يؤثر على التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وبالتالي على الرضا الوظيفي.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، حيث يهدف إلى وصف واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة الرياض، وتحليل مدى تأثيره ببرامج الخصخصة والتحول المؤسسي. ويتيح هذا المنهج تفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وفهم تأثير بعض العوامل التنظيمية على مستوى رضا الموظفين.

كما تم استخدام الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، نظرًا لطبيعة الدراسة القائمة على قياس اتجاهات وآراء الموظفين بشكل قابل للقياس الإحصائي، مما يعزز من موضوعية النتائج ودقتها.

أدوات الدراسة

1. الاستبانة (Questionnaire)

تُعد الاستبانة الأداة الأساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقد تم إعدادها وتطويرها استنادًا إلى أدبيات سابقة ودراسات علمية ذات صلة. وقد شملت محاور الاستبانة ما يلي:

- **البيانات الديموغرافية:** مثل الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.
- **محور الخصخصة والتحول المؤسسي:** إدراك الموظف لعملية الخصخصة، مشاركته في مراحل التحول، وضوح الأهداف.

○ **محور الرضا الوظيفي:** ويتضمن عناصر مثل الأمان الوظيفي، نظام الحوافز، العدالة التنظيمية، طبيعة العمل، الإشراف، العلاقات داخل العمل.

وقد تم تصميم الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة (من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة).

2. التحكيم

تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء في الإدارة والموارد البشرية لضمان صدق الأداة (Validity) وسلامة صياغتها، وتعديل البنود بناءً على ملاحظاتهم.

3. صدق وثبات الأداة

تم اختبار الثبات (Reliability) باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الأداة داخليًا، وتم قبول نتائج الفقرات التي تجاوز معاملها 0.70.

مجتمع الدراسة وعينتها

- يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أمانة منطقة الرياض المتأثرين بسياسات الخصخصة أو التحول المؤسسي.
- تم استخدام العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample) لتوزيع الاستبانة على فئات متعددة (إداريون، فنيون، مشرفون).
- بلغ حجم العينة (60) مفردة بما يعكس التوزيع الحقيقي للمجتمع.

أساليب تحليل البيانات

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي جُمعت بواسطة الاستبانة، وذلك من خلال برنامج SPSS الإحصائي، وتشمل:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

- لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف وصف خصائص أفراد العينة ودرجة استجابتهم لكل محور.

2. اختبار الثبات (Reliability Test)

- باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الفقرات الداخلية في كل محور من محاور الاستبانة.

3. اختبارات الفرضيات الإحصائية

- اختبار T لعينتين مستقلتين (T-test) لدراسة الفروق حسب الجنس أو المؤهل.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق حسب عدد سنوات الخدمة أو الفئة العمرية.
- الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لتحليل العلاقة بين الخصخصة والرضا الوظيفي.
- الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر الخصخصة على الرضا الوظيفي.

حدود الدراسة:

تحدد حدود هذه الدراسة كما يلي:

1. الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على أثر الخصخصة والتحول المؤسسي على الرضا الوظيفي، وذلك من خلال تحليل عدد من الأبعاد مثل: الأمان الوظيفي، نظام الحوافز، العدالة التنظيمية، بيئة العمل، والتواصل الإداري. ولا تتناول الدراسة موضوعات أخرى مثل الأداء المؤسسي أو رضا المستفيدين.

2. الحدود المكانية

تُجرى الدراسة ميدانيًا ضمن نطاق أمانة منطقة الرياض فقط، ولا تشمل أمانات أو بلديات مناطق أخرى في المملكة، مما يجعل النتائج خاصة بهذا السياق الجغرافي والمؤسسي.

3. الحدود الزمانية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من 2021 إلى 2025، وهي الفترة التي شهدت فيها أمانة الرياض تطبيقًا متدرجًا لإجراءات الخصخصة والتحول البلدي ضمن برامج رؤية السعودية 2030.

4. الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على العاملين في أمانة منطقة الرياض، سواء من الموظفين الإداريين أو الفنيين، ممن تأثروا بشكل مباشر أو غير مباشر بعمليات الخصخصة أو التحول المؤسسي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو زيد، محمد. (2017). أثر إعادة الهيكلة الإدارية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية. *المجلة الأردنية في العلوم الإدارية*، 14(4)، 87-112.
- العتيبي، فهد. (2019). أثر الشفافية الإدارية على رضا العاملين في الأجهزة الحكومية بالسعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 39(1)، 45-72.
- الكعبي، عائشة. (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية بالإمارات العربية المتحدة. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 46(1)، 101-128.
- محمد، ناصر سامي. (2021). أثر التحول الرقمي المؤسسي على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، 61(3)، 215-238.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alkhateeb, M., Althabaiti, K., Ahmed, S., Lövestad, S., & Khan, J. (2025). *A systematic review of the determinants of job satisfaction in healthcare workers in health facilities in Gulf Cooperation Council countries*. *Global Health Action*, 18(1), e2479910. <https://doi.org/10.1080/16549716.2025.2479910>
- Alsemeri, H. (2016). *Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Public Sector Employees in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Victoria University, Australia). Retrieved from <https://vuir.vu.edu.au/31008/>
- Fallatah, M., & Halawani, J. (2023). *The Impact of Privatization on Employee Job Insecurity: The Case of the Healthcare Sector in Saudi Arabia*.

International Journal of Business and Management, 18(6), 65.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n6p65>

John, B. (2024). An investigation into job satisfaction and how it affects organizational performance. *SDGs Review*.

Mikhaeil, E. (2024). Public-private job satisfaction differential: The case of Egypt. *Journal of Public Administration: Research and Theory*. [SpringerLink](#)

Moldabekov, Y., Nurgaliyeva, Y., Smagulova, A., Smagulov, A., & Saiymova, M. (2025). Comparison of job satisfaction between government employees and private sector employees. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1)296 –307. [ResearchGate](#)

Park, M. (2023). Do public service motivation and organizational processes influence job satisfaction and commitment? *Journal of Public Administration Studies*. journals.sagepub.com

Qadri, N. (2024). Exploring the impact of work-life balance on job satisfaction for Saudi private-sector C-Level employees. *International Journal of Asian Business and Management*. sdgsreview.orgResearchGate+1igi-global.com+1

Sama'a, N. (2021). *Privatization in Saudi Arabia's Healthcare Sector and Its Effects on Employee Satisfaction: A Comparative Study*. *Arabian Journal of Health Policy*, 9(2), 22–39.

Samontaray, D. P., Alghamdi, S., & Farooq, M. (2023). *Compensation and Job Satisfaction in Saudi Arabia's Public Sector: A Quantitative Analysis*. *Middle East Journal of Human Resource Management*, 7(3), 89–105.