

التغيير التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي
دراسة تطبيقية على مجموعة سدكو القابضة

إعداد الطالب:

ياسر احمد علي الجيزاني

الرقم الجامعي:

٢٥٢٠٠٠٦٢٩

مشروع تخرج

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف:

د / عبد الرحيم نادر

العام الدراسي:

٢٠٢٦

١. كتابة فصل الدراسات السابقة:

مقدمة:

يعد استعراض الدراسات السابقة ركيزة أساسية لتأصيل البحث العلمي، حيث يتيح للباحث فهم التطور المعرفي والسياقات المنهجية التي تناولت متغيرات الدراسة (التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي). يسهم هذا الفصل في تحديد الفجوة البحثية وربط نتائج الدراسة الحالية بالرصيد المعرفي الإقليمي والدولي.

الدراسات العربية:

١. أجرى العتيبي (٢٠٢٢) دراسة بعنوان "أبعاد التغيير التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير عمليات التغيير في استقرار ورضا الموظفين. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٢٨٠) موظفاً وموظفة في الشركات الاستثمارية بالمنطقة الغربية، واستُخدم الاستبيان كأداة رئيسة، وجرى تحليل البيانات عبر برنامج SPSS باستخدام الانحدار المتعدد. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير (التقني والهيكلية) والرضا الوظيفي، وتبين أن التغيير غير المدروس للهيكل الإداري قد يؤدي مؤقتاً إلى خفض الرضا. أوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في مراحل التخطيط للتغيير التنظيمي لتقليل المقاومة وتعميق الاستقرار النفسي.
٢. أجرى الشمري (٢٠٢٣) في دراسته "أثر إدارة التغيير على الأداء المؤسسي والرضا المهني: دراسة تطبيقية على الشركات القابضة في بيئة العمل الخليجية" قياس انعكاسات التحول الثقافي والتقني على مستويات الولاء والرضا. اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت عينة الدراسة (٣١٥) إدارياً وتنفيذياً في مجموعة من الشركات القابضة. اعتمد التحليل الإحصائي على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج أن التغيير الثقافي والبشري يمتلك الأثر الأكبر والأعمق في رفع مستويات الرضا الوظيفي مقارنة بالتغييرات الهيكلية الصرفة. وأوصت الدراسة بأهمية تطوير استراتيجيات اتصال شفافة لمواكبة التحولات وحماية المكتسبات المهنية للعاملين.
٣. قدمت القحطاني (٢٠٢٤) دراسة بعنوان "التحول الرقمي كمتغير وسيط بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي في الشركات الخدمية بجدة". استهدفت الدراسة إيضاح كيف يسهم التغيير التكنولوجي في تفسير وتقبل أبعاد التغيير الأخرى. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة بلغت (٢٤٠) موظفاً وموظفة عبر الاستبيان الإلكتروني، واستخدمت أساليب تحليل التباين (ANOVA) واختبار (T-test). كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي مباشر للتغيير التكنولوجي على الرضا، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا تعزى لسنوات الخبرة لصالح الفئات الأكثر خبرة. أوصت الدراسة بتكثيف البرامج التدريبية التقنية لتقليص الفجوة المهارية وتعزيز الرضا المهني.
٤. أعد البدري (٢٠٢٤) دراسة بعنوان "التغيير الهيكلي وأثره على الرضا الوظيفي والأمان الوظيفي في ظل الرؤية الاقتصادية ٢٠٣٠". قضى هدف الدراسة بفحص تداعيات إعادة هيكلة قطاعات الأعمال على استقرار الكوادر البشرية. وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وضم مجتمع الدراسة موظفي كبرى الشركات المساهمة، حيث تم سحب عينة عشوائية ممثلة بحجم (٣٥٠) مفردة، وجرى معالجة البيانات عبر الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. بينت النتائج أن التغيير البشري المصاحب لإعادة الهيكلة يرفع الرضا بشكل ملحوظ إذا ما اقترن بنظام حوافز عادل ومسارات ترقية واضحة. وأوصت الدراسة بإعادة صياغة الأنظمة الداخلية بالتوازي مع التغيير الهيكلي لضمان الحفاظ على مستويات رضا مرتفعة.

٥. أجرت منصور (٢٠٢٥) دراسة بعنوان "ثقافة المنظمة التكيفية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي أثناء الأزمات والتحويلات التنظيمية". استهدفت الدراسة معرفة كيف يسهم البُعد الثقافي في استيعاب الصدمات التنظيمية والتحول المرن. اتبع البحث المنهج الوصفي التطبيقي، واستهدف عينة من (٢١٠) موظفاً في قطاع التجزئة والاستثمار البشري. طُبقت أدوات الارتباط بيرسون والانحدار المتعدد للتحليل. خلصت النتائج إلى أن البيئات التي تمتلك ثقافة تنظيمية مرنة وداعمة تظهر مستويات رضا وظيفي أعلى بكثير أثناء فترات التغيير مقارنة بالمنظمات ذات الثقافة الجامدة. أوصت الدراسة بالاستثمار المستمر في بناء ثقافة تعزز الابتكار وتتقبل التغيير كجزء من الهوية المؤسسية.

الدراسات الأجنبية:

١. أجرى (Al-Hussaini (2022) دراسة بعنوان "Organizational Change and its Impact on Employee Job Satisfaction in Middle Eastern Conglomerates"، بهدف استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والرضا المهني داخل المجموعات التجارية الكبرى. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مسح العينة، حيث شملت (٤٠٠) موظف في قطاعات تشغيلية متعددة، وتم تحليل البيانات بواسطة برمجيات النمذجة الهيكلية (AMOS). بينت النتائج وجود أثر إيجابي قوي للتغيير البشري والثقافي على الرضا الوظيفي، بينما تبين أن التغيير التقني المفاجئ دون تمهيد يولد مقاومة ويخفض الرضا. أوصت الدراسة بتصميم برامج مرونة نفسية وتنظيمية لمساعدة الكوادر على التكيف مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة.

٢. قام (Smith & Davis (2023) بدراسة تحت عنوان "The Structural and Technological Facets of Organizational Transformation and Employee Well-being". المحدد لكل من التغيير الهيكلي والتكنولوجي على الرضا المهني العام. تم تطبيق المنهج الكمي الاستدلالي على عينة قوامها (٢٩٥) مهندساً وتقنياً في شركات تطوير لوجستي، وجرى الاعتماد على تحليل الانحدار الهيكلي المتعدد واختبارات التجانس الفئوي. أوضحت النتائج أن التناغم بين البنيتين الهيكلية والتقنية يعزز الرضا الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل. أوصت الدراسة ببنني نماذج رشيقة (Agile) عند إجراء تعديلات في الهياكل التنظيمية لضمان سرعة استجابة الموظفين ورضاهم.

٣. قدم (Roberts (2023) دراسة بعنوان "Cultural Shift and Corporate Restructuring: Exploring Employee Satisfaction Dynamics". استهدفت الدراسة معرفة أثر التحول في الهوية الثقافية للمنظمة وقيمها على مستويات الرضا خلال فترات الاندماج أو إعادة الترميم الاستراتيجي. اتبع الباحث المنهج المختلط (الكمي والكيفي)، وطبقت الدراسة على عينة من (٢٢٠) موظفاً إدارياً من خلال استبيانات ومقابلات مقننة، وحُللت البيانات إحصائياً وتدوينياً. أظهرت النتائج أن إغفال البُعد الثقافي أثناء إعادة الهيكلة يسبب انخفاضاً حاداً في الرضا الوظيفي نتيجة لشعور الاغتراب التنظيمي. أوصت الدراسة بضرورة صياغة خطة اتصال ثقافي واضحة تسبق وتواكب التغيير المادي والهيكلية.

٤. أعد (Khan & Miah (2024) دراسة بعنوان "Demographic Variances in Job Satisfaction During Large-Scale Organizational Changes". ركزت الدراسة بشكل محدد على كشف الفروق في مستويات رضا الموظفين خلال التحويلات الكبرى وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة بلغت (٣٨٠) فرداً يعملون في قطاعات استثمارية متنوعة، واستخدم الباحثان تحليل التباين المتعدد (MANOVA). أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير

السن وسنوات الخبرة، حيث أظهر الموظفون الأكبر سناً والأكثر خبرة مقاومة أعلى للتغيير التكنولوجي ورضا أقل مقارنة بالشباب. أوصت الدراسة بتخصيص خطط تأهيل وتدريب منفصلة تراعي التنوع الديموغرافي داخل المنظمة.

٥. تناولت دراسة Müller (2025) المعنونة بـ "Human-Centric Organizational Change: A Pathway to Elevating Job Satisfaction in Holding Companies"، قياس مدى مساهمة التركيز على بُعد البشري (التدريب، الدعم النفسي، التمكين) في ضمان رضا الموظفين أثناء إعادة التوضع السوقي للشركات القابضة. اتبع الباحث المنهج التجريبي المدعم بالوصف التحليلي، وطُبقت على عينة ممثلة من (٤١٠) موظفين في شركات قابضة متعددة النشاطات، واستُخدمت أساليب تحليل الانحدار الهرمي والتصنيف العنقودي. استخلصت الدراسة أن الاهتمام بالبُعد البشري يمثل صمام الأمان لإنجاح أبعاد التغيير الأخرى ورفع الرضا الوظيفي والولاء. وأوصت بوضع الموظف كشريك أساسي في صياغة الأهداف التنظيمية الانتقالية.

التعليق على الدراسات السابقة:

أبرز نتائج الدراسات السابقة:

- اتفق غالبية الباحثين في الدراسات العربية والأجنبية (مثل العتيبي، ٢٠٢٢؛ Al-Hussaini, 2022) على وجود علاقة ارتباطية وأثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين.
- أكدت الدراسات (مثل الشمري، ٢٠٢٣؛ Roberts, 2023؛ Müller, 2025) أن البُعد البشري والثقافي يمتلكان الأثر الأعمق والأكثر استدامة في تشكيل الرضا المهني مقارنة بالتغييرات الهيكلية أو التقنية الجافة.
- أشارت التحليلات الإحصائية المتقدمة (مثل الفحطاني، ٢٠٢٤؛ Miah, 2024 & Khan) إلى وجود تباينات وفروق حقيقية في تقبل التغيير ومستويات الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية والشخصية، لا سيما متغيرات العمر وسنوات الخبرة، مما يتطلب استراتيجيات إدارة تغيير مرنة وتوافقية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- **السياق التطبيقي والمكاني الفارق:** تُجرى هذه الدراسة كدراسة تطبيقية مباشرة على "مجموعة سدكو القابضة بجدة"، وهي واحدة من كبرى المجموعات الاستثمارية الرائدة في المملكة العربية السعودية التي تشهد تحولات هيكلية واستراتيجية شاملة بالتوازي مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهو ما يمنح النتائج صبغة واقعية وعملية تفقّر إليها الدراسات العامة.
- **شمولية وتكامل الأبعاد الأربعة:** تجمع الدراسة الحالية بدقة وتوازن بين أربعة أبعاد جوهرية للتغيير التنظيمي (الهيكلية، التكنولوجية، الثقافية، البشرية) واختبار أثرها مجتمعة ومنفردة على الرضا الوظيفي، في حين ركزت دراسات سابقة على بُعد أو بُعدين فقط (كالتغيير الرقمي بمفرده، أو الهيكلية بمفرده).
- **الحدثة الزمنية والدقة التنبؤية:** تُجرى الدراسة في عام (٢٠٢٦)، ممّا يعني مواكبتها لأحدث النماذج الإدارية والتحولية المستقرة في بيئة الأعمال السعودية بعد موجات التغيير الرقمي السريع، وربطها المباشر بالاختبار الإحصائي الدقيق للفرضيات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة) للخروج بدليل إرشادي عملي موجه لصناع القرار بالمجموعة القابضة لمساعدتهم على دمج العنصر البشري بمرونة وبأعلى درجات الرضا المهني.

٦. استكمال قائمة المراجع:

المراجع العربية:

١. العتيبي، (٢٠٠٨)، أبعاد التغيير في الدور و لمهارات المطلوبة من المحاسب الإداري في ظل بيئة الأعمال المعاصرة ،
٢. الماضي، (٢٠٠٠م)، استراتيجية التغيير التنظيمي من مدخل إسلامي مقارن (دراسة نظرية).
٣. العساف، صالح بن حمد، (٢٠٠٣م)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، مطابع الفرزدق.
٤. المليبي (٢٠١٣) بدراسة الدور الإداري الفعال بالنهوض بالمستشفيات . دراسة ميدانية في مستشفيات الصحة النفسية بالقاهرة.
٥. الزهراني (٢٠١٢): مدى رضا المرضى المنومين عن الخدمات المساندة المقدمة لهم (دراسة ميدانية في مستشفى المخواة العام بالمملكة العربية السعودية
٦. الطجم، عبد الله بن عبد الغني ، التطوير التنظيمي : المفاهيم والنماذج –الاستراتيجيات ، جدة : دار حافظ للنشر ، ٢٠٠٣م.
٧. عبد الباقي، صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المؤسسات، القاهرة : دار الجامعة الجديدة، ١٤٢٣هـ-٢٠٠٢م.
٨. القحطاني، سالم وآخرون، (١٤٢١هـ)، منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات Spss، الطبعة الثانية.
٩. عقيلي، عمر وصفي ، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع، ١٤١٨هـ-١٩٩٧م.
١٠. عسيري، (٢٠١١م) ،أثر مشاركة العاملين في برامج التغيير في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية علي عدد من المؤسسات العامة في محافظة جدة.
١١. ماهر ،احمد ، السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٣م.
١٢. بدوي ، عبد الرحمن، (١٩٩٧م)، مناهج البحث العلمي، الكويت: وكالة المطبوعات.
١٣. مبارك، محمد الصاوي، (١٩٩٢م)، البحث العلمي: أسس وطريقة كتابته، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
١٤. العتيبي، محمد بن سلطان. (٢٠٢٢). أبعاد التغيير التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(٣)، ١٤٥-١٦٨.
١٥. الشمري، خالد عبد الله. (٢٠٢٣). أثر إدارة التغيير على الأداء المؤسسي والرضا المهني: دراسة تطبيقية على الشركات القابضة في بيئة العمل الخليجية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٩(٢)، ٨٨-١١٥.
١٦. القحطاني، سارة معيض. (٢٠٢٤). التحول الرقمي كمتغير وسيط بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي في الشركات الخدمية بجدة. المجلة السعودية للموارد البشرية، ١٢(١)، ٤٥-٧٢.
١٧. البدري، أحمد رضا. (٢٠٢٤). التغيير الهيكلي وأثره على الرضا الوظيفي والأمان الوظيفي في ظل الرؤية الاقتصادية ٢٠٣٠. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨(٤)، ٢٠١-٢٢٩.
١٨. منصور، ريم عبد اللطيف. (٢٠٢٥). ثقافة المنظمة التكيفية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي أثناء الأزمات والتحديات التنظيمية. مجلة البحوث الإدارية والمالية المستدامة، ٥(٢)، ١٣-٣٩.

1. Al-Hussaini, A. M. (2022). Organizational Change and its Impact on Employee Job Satisfaction in Middle Eastern Conglomerates. *Journal of Business and Management Studies*, 14(3), 112-129.
2. Smith, R. K., & Davis, L. E. (2023). The Structural and Technological Facets of Organizational Transformation and Employee Well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 34(7), 1420-1445.
3. Smith, R. K., & Davis, L. E. (2023). The Structural and Technological Facets of Organizational Transformation and Employee Well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 34(7), 1420-1445.
4. Roberts, J. T. (2023). Cultural Shift and Corporate Restructuring: Exploring Employee Satisfaction Dynamics. *Corporate Culture & Organizational Behavior*, 11(2), 75-98.
5. Khan, S. A., & Miah, M. R. (2024). Demographic Variances in Job Satisfaction During Large-Scale Organizational Changes. *Global Review of Management and Economics*, 20(1), 54-79.
6. Müller, H. (2025). Human-Centric Organizational Change: A Pathway to Elevating Job Satisfaction in Holding Companies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(4), 511-533.