

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للموظفين – دراسة ميدانية في القطاع المصرفي السعودي

أسم الطالب

عبدالله ابراهيم الشعبي

٢٥١٠٠٣١٦٤

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٣
١,١. المقدمة:	٤
١,٢. مشكلة الدراسة	١,٢
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٢,١. فجوات على المستوى النظري	١,٢,١
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي	١,٢,٢
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٣. أهمية الدراسة	١,٣
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٣,١. على المستوى النظري:	١,٣,١
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:	١,٣,٢
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٤. أسئلة الدراسة	١,٤
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٥. أهداف الدراسة	١,٥
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٦. فرضيات الدراسة	١,٦
١,٧. نموذج الدراسة	١,٧
١,٨. منهجية الدراسة	١,٨
١,٩. الدراسة الميدانية	١,٩
١,١٠. مخطط المشروع المقترح	١,١٠
٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٢
٢,١. المقدمة:	٢,١
٢,٢. المتغير المستقل	٢,٢
٢,٣. المتغير التابع	٢,٣
٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	٢,٤
٢,٥. الخاتمة	٢,٥
قائمة المراجع	١٤

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

يشهد العالم المعاصر جملةً من التحوّلات المتسارعة على المستويات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، وهو ما أفرز بيئةً تنظيميةً بالغة التعقيد تتسم بعدم اليقين واشتداد المنافسة، مما فرض على المنظمات ضرورة التكيف المستمر مع مستجدّات محيطها من خلال تبني مداخل علمية حديثة في إدارة عمليات التغيير. وتُعدّ إدارة التغيير في ضوء ذلك عمليةً استراتيجيةً منظّمةً تسعى إلى نقل المنظمة من واقعها الراهن إلى واقع مستقبلي أفضل يستجيب لمتطلبات النمو والاستدامة، وذلك عبر تخطيط وتنفيذ ومتابعة التحوّلات التي تطرأ على هياكل المنظمة وثقافتها وعملياتها ومواردها البشرية (مصباح وتلياني، ٢٠٢٤).

وفي هذا السياق، برزت استراتيجيات إدارة التغيير بوصفها الإطار المرجعي الذي تعتمد عليه المنظمات في توجيه جهود التحوّل، إذ تتنوّع هذه الاستراتيجيات بين المداخل العقلانية القائمة على الإقناع والمعلومة، والمداخل التشاركية القائمة على إشراك العاملين، والمداخل التوجيهية القائمة على السلطة الرسمية، فضلاً عن مداخل التطوير التنظيمي التي تُركّز على تنمية القدرات وبناء الثقة داخل بيئة العمل. وقد أثبتت الدراسات أن الاختيار السليم للاستراتيجية المناسبة يُسهم في تخفيض مقاومة التغيير وتعزيز فاعلية تنفيذه بما يخدم الأهداف التنظيمية المرجوة (حبيب، ٢٠٢٥).

وتُشكّل الموارد البشرية العنصر المحوري في نجاح أي جهد للتغيير التنظيمي، ذلك أن استجابة العاملين وتفاعلهم الإيجابي مع المتغيّرات المستحدثة يُمثّلان صمّام الأمان لتحقيق أهداف التحوّل، في حين يؤدي غياب هذا التفاعل إلى إخفاق مبادرات التغيير مهما بلغت جودة تصميمها. ومن ثمّ فإن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة - العاطفي والمعياري والمستمر - يُعدّ من أبرز المخرجات التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها في أثناء إحداث التغيير، لما يُوفّره من ولاء وانتماء ورغبة في البقاء والاستمرار في العطاء (Vveinhardt & Sedziuviene, 2022).

وقد أوضحت الأدبيات الحديثة أن ثمة علاقةً وثيقةً بين استراتيجيات إدارة التغيير والالتزام التنظيمي، حيث تُسهم القيادة التحويلية والممارسات التشاركية في تعزيز الشعور بالانتماء لدى العاملين خلال مراحل التغيير،

فضلاً عن دورها في تخفيف حدة القلق الوظيفي والحدّ من ظاهرة مقاومة التغيير التي تُعدّ من أبرز التحديات التي تواجه القيادات الإدارية. (Subramani, 2025)

ويُعدّ القطاع المصرفي السعودي من أكثر القطاعات ديناميكيةً وتأثراً بموجات التغيير في المملكة العربية السعودية، خاصةً في ظل مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ التي فرضت على المصارف السعودية تبني التحول الرقمي، وإعادة هندسة العمليات، وتطوير المنتجات والخدمات المالية، وهو ما جعل من إدارة التغيير ضرورةً استراتيجيةً لضمان استدامة الأداء وتعزيز التنافسية. ومن هنا تنبثق أهمية دراسة تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي في هذا القطاع، بوصفه ميداناً حيويّاً تنعكس عليه مباشرةً نتائج نجاح أو إخفاق سياسات التحول التنظيمي

2.1. مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المتنامية التي تبذلها المصارف السعودية في تبني استراتيجيات حديثة لإدارة التغيير استجابةً لمتطلبات رؤية ٢٠٣٠ والتحول الرقمي، إلا أن كثيراً من مبادرات التغيير لا تُحقّق أهدافها المرجوة بالكامل، ويُعزى ذلك في أحيان كثيرة إلى ضعف الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتنامي مظاهر مقاومة التغيير. ومن ثمّ يبرز التساؤل حول طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير المُطبّقة في القطاع المصرفي السعودي وبين الالتزام التنظيمي للموظفين، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى استكشافه بغية سدّ فجوة من الفجوات البحثية على المستويين النظري والتطبيقي.

2.1.1. فجوات على المستوى النظري

أشارت الدراسة التي أجراها كلّ من الربيع وأبو النصر (٢٠٢٥) إلى وجود قصور واضح في الأدبيات العربية التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والالتزام التنظيمي، حيث ركّزت أغلب الدراسات على العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين أو الميزة التنافسية، في حين ظلّت العلاقة مع الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي والمعياري والمستمر) موضعَ ندرةٍ نسبيةٍ في التداول العلمي المعمّق.

كما لاحظت دراسة (Subramani 2025) أن معظم الأبحاث تناولت متغير واحد من متغيرات إدارة التغيير (كالقيادة التحويلية) بمعزل عن الاستراتيجيات الأخرى، دون تقديم نموذج متكامل يدرس أثر مختلف الاستراتيجيات مجتمعةً على الالتزام التنظيمي، وهو ما يُبقي الحاجة قائمةً إلى دراسات تعتمد مقاربات شمولية. وأشارت دراسة (Vveinhardt & Sedziuviene 2022) إلى وجود جدل نظري لم يُحسم بعد فيما يخص الآليات التي من خلالها تُؤثر استراتيجيات إدارة التغيير في تخفيض مقاومة التغيير وتعزيز الالتزام التنظيمي في ذات الوقت، حيث تختلف نتائج الدراسات باختلاف السياقات الثقافية والقطاعية، مما يستدعي إجراء مزيد من البحوث في بيئات متنوعة.

فضلاً عن ذلك، فإن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق العربي وفي المنطقة الخليجية تحديداً – كدراسة مصباح وتليلاني (٢٠٢٤) ودراسة حبيب (٢٠٢٥) ركزت على قطاعات التعليم العالي والإدارة الحكومية، دون التعمق في القطاع المصرفي الذي يتسم بخصوصية بيئته التنظيمية وطبيعة التغييرات المتسارعة فيه.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تواجه المصارف السعودية موجات متتالية من التغيير التنظيمي المرتبط بالتحوّل الرقمي وأتمّة الخدمات المالية ودخول منصات التقنية المالية (FinTech)، وهو ما يُلقي بظلاله على الموظفين من حيث المهام والصلاحيات وطبيعة العمل. ومع ذلك، لا تزال هناك ندرة في الدراسات الميدانية التي رصدت أثر هذه التحوّلات على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي تحديداً (الربيع وأبو النصر، ٢٠٢٥).

كما لاحظت التقارير الميدانية تفاوتاً واضحاً في مستويات نجاح مبادرات التغيير بين المصارف السعودية، إذ تُشير التقديرات العالمية إلى أن نحو ٧٠٪ من مبادرات التغيير التنظيمي لا تُحقّق أهدافها كاملةً، ويُعزى ذلك في معظمه إلى ضعف تفاعل العاملين وتراجع التزامهم، وهو ما يُبرز أهمية دراسة الحالة السعودية بوصفها نموذجاً غنياً بالتحوّلات (حبيب، ٢٠٢٥).

يُضاف إلى ذلك ما رصدته الملاحظة الميدانية من مظاهر مقاومة للتغيير لدى بعض موظفي المصارف، خصوصاً في الفئات ذات الأقدمية الطويلة، الأمر الذي يستدعي فهماً أعمق للعلاقة بين نوع الاستراتيجية

المُطبَّقة في إدارة التغيير ومدى قدرتها على تعزيز الالتزام التنظيمي (Vveinhardt & Sedziuviene, 2022).

وبناءً على ما تقدّم، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما تأثير استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها (الاستراتيجية العقلانية، والاستراتيجية التشاركية، والاستراتيجية التوجيهية، واستراتيجية التطوير التنظيمي) على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية بموضوع حيويّ يجمع بين متغيّرين محوريّين هما استراتيجيات إدارة التغيير والالتزام التنظيمي، وذلك ضمن إطار نظري متكامل يستوعب الأبعاد المختلفة لكلا المتغيّرين.
- تُقدّم الدراسة إضافةً علميةً في مجال دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، وهو مجال تشير الأدبيات إلى ندرة تناوله في السياق العربي والخليجي >
- تُوفّر الدراسة نموذجاً بحثياً يمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية تتناول قطاعات أخرى، بما يثري الفهم النظري لآليات تأثير التغيير على السلوك التنظيمي للعاملين.
- تُعزّز الدراسة الفهم النظري للعلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وظاهرة مقاومة التغيير من خلال دور الالتزام التنظيمي بوصفه متغيّراً وسيطاً محتملاً.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم الدراسة توصيات عملية للقيادات المصرفية في المملكة العربية السعودية حول أنسب استراتيجيات إدارة التغيير التي يمكن اعتمادها لتعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين خلال مراحل التحوّل المؤسسي.
- تُساعد الدراسة صانعي القرار في القطاع المصرفي على تصميم برامج تغيير أكثر فاعلية تراعي الجانب الإنساني والسلوكي للعاملين، بما ينعكس على معدّلات دوران العمل وجودة الأداء المؤسسي .

• تُسهم الدراسة في دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتطوير القطاع المالي وتعزيز جاهزيته للتحوّل الرقمي، وذلك من خلال تقديم رؤى تطبيقية حول كيفية إدارة الجانب البشري في عمليات التحوّل.

• تُوفّر الدراسة قاعدة بيانات ميدانية يمكن أن تستند إليها إدارات الموارد البشرية في المصارف السعودية لتطوير سياساتها الخاصة بإدارة التغيير وبرامج تعزيز الانتماء المؤسسي .

1.4 أسئلة الدراسة

انطلاقاً من السؤال الرئيسي، تتفرّع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما تأثير الاستراتيجية العقلانية في إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي؟

٢. ما تأثير الاستراتيجية التشاركية في إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي؟

٣. ما تأثير الاستراتيجية التوجيهية (الإكراهية) في إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي؟

٤. ما تأثير استراتيجية التطوير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف الدراسة إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها (الاستراتيجية العقلانية، والاستراتيجية التشاركية، والاستراتيجية التوجيهية، واستراتيجية التطوير التنظيمي) على المتغير التابع

المتّثل في الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي، وذلك بغية تقديم إطار علمي وعملي يُسهم في تعزيز فاعلية إدارة التحوّل المؤسسي في هذا القطاع الحيوي.

الأهداف الفرعية:

١. التعرّف على المستوى الفعلي لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها المختلفة في المصارف السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.

٢. الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمعياري، والمستمر) لدى موظفي القطاع المصرفي السعودي.

٣. قياس أثر الاستراتيجية العقلانية في إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي.

٤. قياس أثر الاستراتيجية التشاركية في إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي.

٥. قياس أثر الاستراتيجية التوجيهية (الإكراهية) في إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي.

٦. قياس أثر استراتيجية التطوير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي.

٧. تحديد أيّ استراتيجيات إدارة التغيير أكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي.

٨. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيّرات الدراسة تُعزى إلى المتغيّرات الديموغرافية.

٩. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تُسهم في تعزيز فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير بما يُعزّز الالتزام التنظيمي للموظفين في المصارف السعودية، دعماً لمستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

١,٢ . فرضيات الدراسة

١,٣ . نموذج الدراسة

١,٤ . منهجية الدراسة

١,٥ . الدراسة الميدانية

١,٦ . مخطط المشروع المقترح

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

٢,٢. المتغير المستقل

٢,٣. المتغير التابع

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥. الخاتمة

قائمة المراجع

مصباح، سمية، وتلياني، فاطمة الزهراء. (٢٠٢٤). دور مجالات إدارة التغيير في إنجاح تغيير قطاع التعليم العالي: دراسة حالة معهد تسيير التقنيات الحضرية جامعة قسنطينة-٠٣. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، مج ٩، ع ٢، ١٩٧، 212 - مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1516913>

حبيب، محمد إدريس الماحي. (٢٠٢٥). أثر استراتيجيات إدارة التغيير في إدارة التنمية بإقليم النيل الأزرق: دراسة حالة الأمانة العامة لحكومة الإقليم في الفترة من ٢٠٢٤-٢٠٢٥ م. *المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ*، مج ٨، ع ٢، ٣٨٧ - ٤٠٦.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1653748>

الربيع، طارق بن عبدالعزيز بن إبراهيم، و أبو النصر، أحمد السيد. (٢٠٢٥). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على الهيئة السعودية للمياه (رسالة دكتوراه غير منشورة). *Entrepreneurship*

and Business University، ويلمينغتون. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1637067>

Vveinhardt, J., & Sedziuviene, N. (2022). Acceptance of change by reducing employee resistance and strengthening organizational commitment. *Polish Journal of Management Studies*, 26.

Subramani, N. R. (2025). Transformational leadership and its impact on organizational commitment during change management. *International Journal of Health Technology and Innovation*, 4(01), 90-101

