

دور القيادة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي بالتطبيق على بنك الرياض
في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية
(دراسه حاله)

اسم الطالب
خلود نايف العنزي

الرقم الجامعي
2021204963

مشروع التخرج 1 -
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن
ادارة المشاريع

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن
الفصل الدراسي الثاني 2024 -

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بكل الحب والامتنان، أهدي هذا المشروع إلى:

إلى روح والدِّي الغاليين

إلى من علّمني معنى الحياة، وعرّسوا فيّ القيم والأخلاق، وكانوا لي النور الذي أضاء طريقي حتى بعد رحيلهم.
إلى من زالت دعواتهم وصورهم محفورة في قلبي، أقدم هذا النجاح عربون وفاء وامتنان. رحمكما الله رحمة واسعة
وأسكنكما فسيح جناته، وجعل هذا العمل في ميزان حسناتكما، فأنتما الدافع الأول لنجاحي وكل ما وصلت إليه.
عائلتي العزيزة : سندي ودعمي الدائم في كل خطوة، الذين لم يبخلوا عليّ بالدعم والتشجيع.
أساتذتي الأفاضل: الذين عرّسوا فيّ حب المعرفة وشغف التعلّم، وكانوا نوراً أضاء طريقي.
زملائي الأعزاء: الذين تقاسمنا معاً مشوار العلم والعمل بروح الفريق الواحد.
هذا العمل هو ثمرة الجهد والتعب، وهدية بسيطة تحمل كل مشاعر الامتنان والتقدير لكل من كان له أثر في رحلتي العلمية

المحتويات

..... الفصل الأول : المقدمة	16
..... الفصل الثاني : الإطار النظري	16
..... الفصل الثالث: منهجية البحث	16
..... الفصل الرابع :التحليل الإحصائي	16
..... الفصل الخامس :مناقشة النتائج والخاتمة	16
..... أولاً:تعريف القيادة الاستراتيجية	18
..... ثانياً : أهمية القيادة الاستراتيجية	18
..... رابعاً: المهارات الأساسية للقائد الإستراتيجي	19
..... خامساً : أنماط القيادة الاستراتيجية	20
..... سادساً :أدوار القيادة الاستراتيجية	20
..... سابعاً نماذج القيادة الاستراتيجية:	22
..... أولاً تعريف التغيير الإستراتيجي	23
..... ثانياً أهمية التغيير الإستراتيجي:	23
..... ثالثاً أبعاد التغيير الإستراتيجي	23
..... رابعاً قيادة التغيير الإستراتيجي	24
..... خامساً ممارسات التغيير الإستراتيجي	24
.....2.1 المراجع	56

جدول الاشكال

الشكل	الصفحة
1	14
2	16
3	26
4	29
5	36
6	37
7	44

جدول الجداول

الصفحة	الجدول
21	1
31	3 - 2
35	5- 4
36	6
38	7
39	8
40	10- 9
41	13- 12- 11
42	15- 14
43	17 - 16
44	18
45	20- 19
46	22- 21
47	24- 23
48	25
49	28-27-26
50	31-30-29

Abstract

The aim of the study: This study aims to reveal the effect of (research title)
The methodology of the study: To achieve the objectives of the study, the researcher used the (31descriptive analytical approach, where (the study community was used with a number of influence study was applied to (The impact of strategic leadership on strategic and the employees and administrators in
The results of the study: Each dimension and the level it reached (high - medium-low) is .mentioned
Theoretical contribution: This study contributes to the literature by investigating the relationship .between (the first variable and the second variable)
Practical applications: The study provides recommendations to the relevant parties in Company)
on the importance of applying (the first variable) and its relationship to (The impact of strategic leadership on strategic influence .which raises the level of the organization
Keywords: First variable, second variable, intermediate variable

المستخلص

الهدف من الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر قيادته الاستراتيجية على التغيير الاستراتيجي
منهج الدراسة : لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام مجتمع الدراسة عامه الناس وعددها (31) وتم تطبيق الدراسة على عينة الدراسة المكونة من عدد من عامه الناس في مدينة (الرياض).
نتائج الدراسة : تم ذكر كل بعد من الأبعاد والمستوى الذي وصل إليه (مرتفع جدا- مرتفع – متوسط – منخفض- منخفض جدا).
المساهمة النظرية : تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين القيادته الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي.
التطبيقات العملية : تقدم الدراسة توصيات للجهات ذات العلاقة في بنك الرياض حول أهمية تطبيق القيادته الاستراتيجية وعلاقته بـ التغيير الاستراتيجي مما يرفع من مستوى المنظمة.
الكلمات المفتاحية : اثر القيادته الاستراتيجية على التغيير الاستراتيجي

الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

دور القيادة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي بالتطبيق على بنك الرياض في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية

في عالم الأعمال المتسارع والمتغير، تصبح القدرة على التكيف والاستجابة للتحديات والفرص أمراً حاسماً لبقاء وتنافسية القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في توجيه المؤسسات نحو النجاح والاستدامة، خاصة في ظل المؤسسات تعد القيادة الاستراتيجية القوة الدافعة وراء تحقيق التغيير، حيث تتطلب رؤية واضحة، البيئات الديناميكية والمعقدة ومهارات قيادية متقدمة، وقدرة على توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية

في هذا السياق، يمثل قطاع البنوك أحد المجالات التي تشهد تحولات مستمرة نتيجة للتطور التكنولوجية، التغييرات بنك الرياض، كواحد من أكبر وأهم البنوك في المملكة العربية السعودية، يشكل التنظيمية، ومتطلبات السوق المتزايدة بنك الرياض يعمل في بيئة مالية. نموذجاً مهماً لدراسة كيف يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تؤثر على التغيير الاستراتيجي وتجارية معقدة تتطلب ابتكاراً وتكيفاً مستمرين لتحقيق النجاح

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التغيير الاستراتيجي داخل بنك الرياض، مع التركيز من خلال دراسة الحالة. على تطبيقات وأساليب القيادة التي تساعد البنك على التكيف مع التحديات البيئية المختلفة الخاصة ببنك الرياض، سنسلط الضوء على كيفية توجيه القادة الاستراتيجيين لعمليات التحول، وأثر ذلك على الأداء العام للبنك، واستجابته للتغيرات المتسارعة في السوق

توفر الدراسة فهماً عميقاً. تعد مدينة الرياض، كمركز مالي وتجاري رئيسي في المملكة، بيئة مثالية لدراسة هذه الظاهرة للأدوار القيادية في تحقيق التغيير الاستراتيجي، وتسعى لتقديم توصيات يمكن أن تستفيد منها المؤسسات المالية الأخرى في السعودية وخارجها

القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في توجيه وتحقيق التغيير الاستراتيجي داخل المؤسسات الكبيرة مثل بنك الرياض هنا. هذه القيادة تشمل وضع رؤية واستراتيجية واضحة، وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل من خلال الرؤية، يمكن تطبيق القيادة الاستراتيجية على بنك الرياض في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية الاستراتيجية وتحليل بيئته العمل الداخلي والخارجي وإدارته التغيير في تطبيق تقنيات جديدة والتواصل الفعال وتطوير الثقافة التنظيمية وتقييم الأداء والمساءلة و أيضاً والتكيف مع التحديات والتغيرات لإجراء دراسة حول دور القيادة وينظر بعض، الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي في بنك الرياض، من المفيد الاطلاع على الدراسات السابقة: الباحثين إلى المفهوم من حيث بُعد واحد محدد لاستراتيجيه الأعمال مثل

يعرف (Hofer&Schendel,1978)

التغييرات في محتوى استراتيجيه الشركه على النحو المحدد في نطاقها، ونشر الموارد، والمزايا التنافسيه "

(Hoskisson & Hitt,1988) "الاستثمار في البحث والتطوير"

(Golden & Zajac,2001) "إضافه الخدمات

(Oehmichen,et al.,2017) "تنوع المنتجات

تعتبر القيادة الاستراتيجية عنصراً رئيسياً لأداء الناجح لأي منظمه تعمل في (Jaleha & Machuki, 2018) فوقاً ل خصوصاً في سياق عدم اليقين وندرة الموارد، وبناء على ذلك. بيئته القرن الحادي والعشرون الديناميكية والمعقدة

تتطلب المنظمات قيادة استراتيجية فعالة لمواجهة واقع الاضطرابات البيئية والحاجة المستمرة للتغيير التنظيمي المناسب الغرض الاساسي من نظرية وأبحاث القيادة الاستراتيجية هو فهم مدى تأثير كبار .من أجل تحسين الاداء التنظيمي أن الدراسات حول القيادة الإستراتيجية محدودة لأن العديد منها استخدم ,المسؤولين التنفيذيين على الاداء التنظيميه بالإضافة إلى ذلك ، قامت الأدبيات التجريبية بدراسة .المتغيرات الديموغرافية كبداية للمتغيرات المعتدلة او الوسيطة تأثير القيادة الإستراتيجية على المستويات الجزئية فقط دون دمج المنظورين الأداء المالي والغير مالي

خلال عرض دراسات سابقة ومناقشتها وتوصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات تفيد بأهمية مواجهة التحديات المعقدة لتحقيق التميز التنافسي بين المؤسسات التعليمية،وتفعيل دور أساليب التعليم من خلال تنفيذ استراتيجيات القيادة الاستراتيجية دراسة أبو اليزيد، ٢٠٢٠ تستهدف الدراسة تسليط الضوء على القيادة الاستراتيجية في ظل التسارع العالمي والتطور التكنولوجي نحو التطوير الإداري للمؤسسات لكي تقدم أفضل خدمات من خلال دراسة نمط القيادة الاستراتيجية كفاعل في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات في جميع وذلك من خلال قيادة تكون ذات بعد استراتيجي ورؤية لتحقيق بتأهيل القيادات من خلال برنامج تدريبي للقيادة الاستراتيجية ،أهداف المؤسسات على المدى البعيد وقد أوصت الدراسة يتم اطلاقاً بالتنسيق أحد الجامعات لرفع مهارات القيادات الاستراتيجية

بيئة معقدة صار الشيء الوحيد الذي يتسم بالثبات هو التغيير ،(في ظل عالم يتسم بالتغيرات الجذرية السريعة والمتتابة ولأن كافة المنظمات تتوجه نحو المستقبل بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي لذا صارت ضرورة أن يرتكب كافة عمليات ، حتى تتمكن المنظمات من تحقيق التوازن (التغيير بالتوافق مع الممارسات والأداء الاستراتيجي التغيير الاستراتيجي الذاتي مع بيئتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة استناداً إلى أن التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمنظمة ولذا صار مقياس الفاعلية التنظيمية يتحدد بمدى ارتباط عمليات التغيير بكافة عمليات الأداء الاستراتيجي

٢,١ مشكلة البحث

لإجراء دراسة حول دور القيادة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي في بنك الرياض، من المفيد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة يمكن أن تكون هذه الدراسات مفيدة في فهم الإطار النظري والممارسات الفعلية للقيادة الاستراتيجية في سياق البنوك والمؤسسات المالية خاصة في بيئة مثل المملكة العربية السعودية عند النظر في الدراسات حول دور القيادة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي في بنك الرياض يمكن أن تظهر عدة فجوات يمكن استكشافها لتعزيز الفهم والبحث في هذا المجال

الفجوات النظرية

قلة الدراسات التي تستكشف استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير والصعوبات التي تواجهها بتنفيذ التغييرات الاستراتيجية وقلة جود دراسات كافية تركز على دور القيادة في الإدارة التحول الرقمي في بنك الرياض وكيفية تأثير ندرة الدراسات التي تدرس كيف يمكن للقيادة الاستراتيجية في تعزيز ثقافة ,التكنولوجيا على استراتيجيات التغيير الابتكار والإبداع بين الموظفين التركيز الغير كافي على تحليل تأثير القادة الفرديين وأسلوب قيادتهم على تنفيذ التغيير هناك نقص في الدراسات التي تقدم تحليلات مفصلة وحالات دراسية عن كيفية تطبيق القيادة الاستراتيجية ,الاستراتيجي في بنك الرياض

٣,١ الفجوات العلمية

لقد شهد العقدان الأخيران تغييراً جوهرياً وسريعاً في الاداره الاستراتيجيه والتغيير الاستراتيجي فشده المنافسه تعتبر زيادة المعاملات الدولية والعولمة بما لها من مدلول ومفهوم عوامل ضغط يجب أن يراعيها القادة الإستراتيجيون العاملون في مجال التغيير الاستراتيجي وذلك عند صياغة استراتيجياتهم المناسبة لسوق العمل حتي يمكنهم النجاح في التعامل معه لقد أدت زيادة التحالفات العالمية ، واعتماد العديد من ,من خلال عمليات الإبداع والابتكار وعولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً المؤسسات علي بعض الأساليب التكنولوجية الحديثة للحصول علي ميزة تنافسية ، إلي زيادة المنافسة مما دعا إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه الاتجاهات الدولية في مجال التطبيق الإداري ومواجهة التغيرات التكنولوجية السريعة والمتجددة وبالتالي تحديد مواقع الفرص والمخاطر ، القيادة الاستراتيجية يمكن أن تقود المنظمة باستمرار نحو النجاح الاستراتيجي في المواقف الحرجة بشرط أن تراعي الاتجاهات المجتمعية والنضوج الاجتماعي السائد ، وتساير وعي وإدراك الجماهير وإعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة وتجهيز واستراتيجيات دراسة هذه الفجوات يمكن أن توفر رؤى عميقة ومفيدة حول كيفية تحسين ,موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة ممارسات القيادة الاستراتيجية في بنك الرياض، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك ودعمه في مواجهة التحديات المستقبلية

ماهو أثر القيادة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي بالتطبيق على بنك الرياض في مدينه الرياض في المملكه "
"العربية السعودية؟"

٤,١ اهميه البحث

تطبيق على بنك الرياض في مدينة الرياض، :أهمية البحث في دراسة دور القيادة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي المملكة العربية السعودية

٥,١ الأهمية النظرية

فيما يلي بعض النقاط الرئيسية التي تبرز الأهمية النظرية لهذا .تشمل الأهمية النظرية عدة مستويات من التحليل والفهم فهم ديناميكيات التغيير الاستراتيجي في المؤسسات ، البحث في تحليل الفرق بين النظريات العامة والتطبيقات المحلية إثراء الأدبيات حول التفاعل بين القيادة الاستراتيجية والثقافة ، تطوير نماذج القيادة الاستراتيجية وتطبيقها ، المالية ، تقديم توصيات لتحسين الأداء التنظيمي من خلال القيادة ، التنظيمية تبرز الأهمية ،ومواءمة الاستراتيجيات مع الأهداف الوطنية بالتالي 2030تعزيز التكيف مع رؤية السعودية النظرية لهذا البحث في توفير إطار شامل ومتكامل لفهم الدور الحيوي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التغيير الاستراتيجي، مع التركيز على تطبيق ذلك في بيئة محددة مثل بنك الرياض في المملكة العربية السعودية

6.1 الأهمية العلمية

مع تطبيقه على بنك الرياض في مدينة الرياض، "دور القيادة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي" عند دراسة السعودية، تحمل هذه الدراسة أهمية تطبيقية كبيرة، تتجسد في تحسين الأداء العملي للبنك وتعزيز قدرته على التكيف

تتجلى الأهمية التطبيقية في تحسين عملية اداره التغيير وتعزيز قدره البنك على التكيف مع . والنمو في سوق متغير التحديات الخارجيه وتطوير قدرات القياده داخل البنك وتحقيق المواءمه بين الثقافه التنظيميه والاهداف الاستراتيجيه وايضاً تعزيز تجربته العملاء والميزه التنافسيه في ان يقدم استراتيجيات عمليه لتحسين جودة الخدمات التي يقدمها البنك ممايعزز من رضاهم وزياده ولائهم , للعملاء

٧,١ أسئلة البحث

سؤال البحث الرئيسي:ماهو أثر القياده الاستراتيجيه في التغيير الاستراتيجي؟

- السؤال الفرعي 1:لماذا تعتبر القيادة الاستراتيجية عاملاً حاسماً في نجاح التغيير الاستراتيجي ؟
- السؤال الفرعي 2:كيف تتعامل القيادة الاستراتيجية مع التحديات التي تواجه التغيير الاستراتيجي ؟
- السؤال الفرعي 3:كيف يكون دور الابتكار والتكنولوجيا في عملية التغيير الاستراتيجي ؟
- السؤال الفرعي 4:كيف يتم قياس نجاح القيادة الاستراتيجية في تحقيق التغيير الاستراتيجي ؟
- السؤال الفرعي 5:لماذا تحتاج المؤسسات إلى تبني التغيير الاستراتيجي لتحقيق النجاح المستدام؟

٨,١ أهداف البحث

الهدف الرئيسي:دراسه أثر القياده الاستراتيجيه في التغيير الاستراتيجي

- الهدف الفرعي 1:التحقق من اعتبار القيادة الاستراتيجية عاملاً حاسماً في نجاح التغيير الاستراتيجي
- الهدف الفرعي 2:تقييم تعامل القيادة الاستراتيجية مع التحديات التي تواجه التغيير الاستراتيجي
- الهدف الفرعي 3:التحقق من دور الابتكار والتكنولوجيا في عملية التغيير الاستراتيجي
- الهدف الفرعي 4:تقييم قياس نجاح القيادة الاستراتيجية في تحقيق التغيير الاستراتيجي
- الهدف الفرعي 5:دراسه احتياج المؤسسات إلى تبني التغيير الاستراتيجي لتحقيق النجاح المستدام

القيادة الاستراتيجية تساهم في تحديد رؤية واضحة للمستقبل وتوجيه الجهود لتحقيق أهداف محددة، مما يساعد الموظفين على فهم اتجاه التغيير وأهميته ويمتلكون القدرة على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية التغيير ويسعون لتوفير الموارد اللازمة والدعم المستمر لضمان نجاح عملية التغيير، سواء كانت هذه الموارد مالية أو بشرية أو تكنولوجيه وايضا القيادة الاستراتيجية تتطلب القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وفي الوقت المناسب للتغلب على التحديات والعقبات التي قد تواجه عملية التغيير وهم ايضا يلعبون دوراً مهماً في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير من خلال تعزيز القيم والممارسات التي تدعم الابتكار والتحسين المستمر و التواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة داخل البنك وخارجه، لضمان وضوح الأهداف وتقديم التوجيهات اللازمة وتحقيق التوافق , باختصار، القيادة الاستراتيجية هي العمود الفقري لنجاح التغيير الاستراتيجي في بنك الرياض لأنها توفر الرؤية، التحفيز، الدعم، والقرارات الحاسمة التي تساهم في تحويل التغيير من خطة إلى واقع ملموس

يتم تقييم المخاطر . القادة الاستراتيجيون يبدؤون بوضع خطط مفصلة وشاملة تأخذ في الاعتبار جميع التحديات المحتملة وتحديد الإجراءات الوقائية والتدابير البديلة ولضمان نجاح التغيير، يتم إشراك جميع الأطراف المعنية من الموظفين، هذا يساعد في بناء توافق واسع النطاق وتقليل المقاومة ويتم تبني استراتيجيات . العملاء، والمساهمين في عملية التغيير

تواصل فعالة لنقل رؤية التغيير، وأهدافه، والتوقعات من الجميع و تعمل على تحفيز الموظفين من خلال التعرف على هذا يعزز الروح المعنوية ويساعد في بناء ثقافة مؤيدة للتغيير وتوفير برامج تدريبية وتطويرية. جهودهم ومكافأاتهم هذا يشمل التدريب على التكنولوجيا الجديدة والعمليات. للموظفين لضمان استعدادهم للتكيف مع التغييرات الجديدة المحسنة و تطبيق نماذج وأدوات إدارة التغيير لضمان تنفيذ التغييرات بشكل سلس ومنهجي و يتم تحديد معايير النجاح و يتم تعديل الخطط عند الحاجة بناءً. ومتابعة التقدم بانتظام ايضا يتمتعون بالمرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة على التغذية الراجعة والبيانات الجديدة وعند مواجهة تحديات أو عقبات غير متوقعة، يتم تحليل المشكلة بشكل شامل واتخاذ القرارات المناسبة بسرعة وفعالية لحلها فمن خلال هذه الأساليب، تستطيع القيادة الاستراتيجية في بنك الرياض التغلب على التحديات وضمان تحقيق التغيير الاستراتيجي بنجاح

يمكن. تساعد التكنولوجيا المتقدمة على تبسيط العمليات الداخلية للبنك، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف أن (FinTech) لأنظمة الأتمتة والذكاء الاصطناعي تحسين معالجة البيانات لتقليل الأخطاء ويمكن للتكنولوجيا المالية تساهم في تطوير حلول مصرفية مبتكرة مثل الخدمات المصرفية الرقمية والمحافظ الإلكترونية وتحسين تجربة العملاء يمكن للتطبيقات المصرفية على الهواتف الذكية. من خلال تقديم خدمات أسرع وأكثر موثوقية وسهولة في الوصول ايضا تعزيز الأمن السيبراني الابتكار في، والمنصات الرقمية تحسين التواصل مع العملاء وتقديم خدمات مخصصة هذا يعزز الثقة. مجال الأمن السيبراني يساعد في حماية بيانات العملاء والتعاملات المصرفية من الهجمات الإلكترونية هذا يساعد القيادة في اتخاذ. بين البنك وعملائه وتتيح التقنيات الحديثة للبنك جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات قرارات مستنيرة ومبنية على البيانات لتحسين الأداء والتكيف مع التغيرات السوقية وتوفير أدوات مراقبة وإبلاغ دقيقة ويمكن استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحسين العمليات المصرفية، مثل تقييم المخاطر، وفعاله وإدارة الأصول والخصوم، مما يساهم في تعزيز الأداء العام للبنك فالابتكار التكنولوجي يمكن البنك من التكيف بسرعة بشكل، هذا يساعد البنك على البقاء في مقدمة المنافسة وتحقيق النجاح المستدام. مع التغيرات في السوق والبيئة التنظيمية عام، يلعب الابتكار والتكنولوجيا دورًا محوريًا في تعزيز قدرات بنك الرياض على تحقيق التغيير الاستراتيجي، وتحسين

الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات مبتكرة، وتعزيز تجربة العملاء، وحماية الأصول، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك

يتم قياس النجاح من خلال مدى تحقيق الاهداف الاستراتيجية المحددة مسبقا ومن خلال قياس النجاح بمؤشرات الاداء قدرة البنك على التكيف مع، المؤشرات الأداء المالي، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، وحصة السوق، تشمل: الرئيسيه التغيرات في البيئة الاقتصادية والتنظيمية والتحسينات التشغيلية في الكفاءة التشغيلية، مثل تقليل التكاليف، وزيادة التزام البنك، الابتكار والتطوير يعكس قدرة القيادة على دمج الابتكار في استراتيجية البنك، الإنتاجية، وتسريع العمليات قياس التغيرات في الثقافة التنظيمية داخل البنك من خلال، بالمتطلبات التنظيمية والقوانين المحلية والدولية الامثال التام تحسين الثقافة وجمع التغذية الراجعة من الموظفين، استبيانات الموظفين وتحليل مستوى المشاركة والرضا الوظيفي هذه المعايير تساعد في تقديم صورة، العملاء، وأصحاب المصلحة الآخرين لتحليل تأثير التغيير وتحديد مجالات التحسين شاملة عن مدى نجاح القيادة الاستراتيجية في تحقيق التغيير الاستراتيجي في بنك الرياض، وتحديد المجالات التي

قد تحتاج إلى تحسين أو تعديل التغيير الاستراتيجي يمكن البنك من تبني الابتكارات التكنولوجية والاستفادة منها لتحقيق لتحقيق أهداف النمو المستدام، يحتاج البنك إلى إعادة تقييم استراتيجيته بشكل، الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة العملاء التغيير، فالتغيير الاستراتيجي يساعد في تحديد الفرص الجديدة للنمو وتوسيع قاعدة العملاء وزيادة العائدات. دوري

الاستراتيجي يمكن البنك من تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تبني ممارسات جديدة، إعادة هيكلة العمليات، وتحسين التغيير. فاللوائح التنظيمية المصرفية تتغير باستمرار، إدارة الموارد، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. فالبيئة الاستراتيجية يساعد البنك على الامتثال لهذه التغيرات، وتجنب المخاطر القانونية، وضمان الاستقرار المالي. أيضا تعزيز القدرة التنافسية لأن. المالية مليئة بالمخاطر مثل تقلبات السوق، المخاطر السيبرانية، والمخاطر التشغيلية. احتياجات العملاء تتغير باستمرار ولتحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات مخصصة وسهلة الوصول، مما يزيد فبناء ثقافة تنظيمية تركز على الابتكار والتحسين المستمر ضروري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من رضا العملاء وتعزيز السمعة وفي تبني التغيير واستغلال الفرص الجديدة، طويلة المدى للبنك، مثل التوسع في الأسواق الجديدة وتحقيق التحسين الأداء المالي، وتعزيز سمعة البنك، مما يساعد البنك على أن يكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات باختصار التغيير الاستراتيجي ليس مجرد خيار للبنك بل هو ضرورة حتمية لضمان استمراره ونموه في المستقبلية بيئة مصرفية ديناميكية ومعقدة وتحقيق النجاح المستدام في المستقبل

٩,١ فرضيات البحث

الرئيسية الفرضية التغيير في الاستراتيجية القيادة أثر ل احصائيه دلالة ذات معنويه علاقه توجد::H1 الاستراتيجية

التغيير لنجاح الاستراتيجية للقيادة احصائيه دلالة ذات معنويه علاقه توجد::Ha الاولى الفرعية الفرضية الاستراتيجية

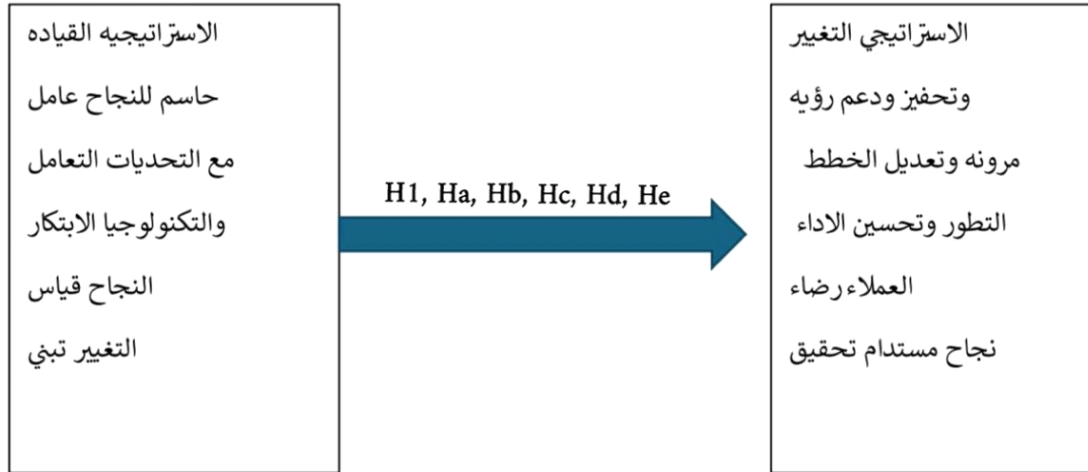
التحديات مع الاستراتيجية القيادة لتعامل احصائيه دلالة ذات معنويه علاقه توجد::Hb الثانية الفرعية الفرضية الاستراتيجية التغيير تواجه التي

عملية في والتكنولوجيا الابتكار لدور احصائيه دلالة ذات معنويه علاقه توجد::Hc الثالثة الفرعية الفرضية الاستراتيجية التغيير

تحقيق في الاستراتيجية القيادة نجاح لقياس احصائيه دلالة ذات معنويه علاقه توجد::Hd الرابعة الفرعية الفرضية الاستراتيجية التغيير

الرياض بنك لمثل المؤسسات احتياج ل احصائيه دلالة ذات معنويه علاقه توجد::He الخامسة الفرعية الفرضية المستدام النجاح لتحقيق الاستراتيجية التغيير لعملية

يوضح الشكل التالي العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي



تم تصميمها بواسطة خلود

الشكل 1: ملخص منهجية البحث

المصدر: الباحث

١١,١ الدراسة الميدانية

سوف نطبق الدراسة على بنك الرياض لان بنك الرياض احد اهم البنوك في المملكة العربية السعودية ولمواكبه التطور الرقمي المتسارع والتغيير الاستراتيجي

يقدم بنك الرياض مبادرات لتحقيق أهداف وتطلعات رؤية 2030 من خلال دعم التحول الرقمي، وتنمية القطاع الخاص، وتطوير الشراكات الاقتصادية، ويسعى بنك الرياض من خلال هذه المبادرات بالمساهمة لتطوير البنية التحتية ودعم برنامج التحول الوطني.

يسهم بنك الرياض في التنمية المستدامة من خلال برنامج المسؤولية الاجتماعية "بكرة".

حيث يهدف البرنامج إلى تعزيز مكانة بنك الرياض كعضو رائد وإضافة قيمة للمجتمع في المملكة العربية السعودية.

وفيه تكمن ثلاثة ركائز أساسية: تمكين وتنمية واستمرارية.

هي المبادئ التي توجه كل نشاط نقوم به، وكل جهد نبذله.

إلى تقديم مبادرات 2024 وتحديثها عام 2019 تهدف استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لبكرة والتي تم إطلاقها عام ، (SDGs) نوعية في مجال المسؤولية الاجتماعية بما يتماشى مع استراتيجية البنك وعملياته، وأهداف التنمية المستدامة 2030 ورؤية المملكة.

يتمثل هدفنا من استراتيجية برنامج "بكرة" للمسؤولية الاجتماعية في أن نصبح مثلاً رائداً ويحتذى به، يبين كيف يمكن لممارسات الأعمال المستدامة أن تثري حياة موظفينا وعمالنا والمجتمع السعودي أجمع.

Responsive Image

تركز استراتيجيات التمكين على تحسين الوصول إلى الموارد التعليمية والمهنية عبر مختلف القطاعات، تعزيز الممارسات الشاملة في بيئات العمل، تقليل التمييز الاجتماعي، وتطوير برامج دعم شاملة تشمل التدريب المهني وتحسين إمكانية الوصول لجميع الأفراد في المجتمع

Responsive Image

تركز ركيزة التنمية على تعزيز فرص العمل من خلال برامج الإرشاد والتدريب الوظيفي، دعم النمو في مختلف القطاعات بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتدريب وحلول التكنولوجيا، تسهيل الوصول إلى الموارد المالية والتخفيف المالي، وتحسين الظروف الاقتصادية للمجتمعات المهمشة.

Responsive Image

تركز ركيزة الاستمرارية على تعزيز المحافظة على الموارد الطبيعية وحماية البيئة، دعم جهود المجتمع في إعادة التدوير وتنشيط النظم البيئية، وتشجيع المبادرات البيئية عبر مختلف القطاعات لضمان التوازن البيئي والاستدامة على المدى الطويل.

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات من بين الأولويات العليا لبنك الرياض

ستؤدي مواءمة رؤيتنا ورسالتنا وأهدافنا مع رؤية السعودية ٢٠٣٠ إلى خلق التأثير الذي نسعى إليه.

من خلال استراتيجيتنا الجديدة؛ التي نهدف من خلالها إلى توليد الأثر، وإنشاء الممارسات المستدامة، وتحويل تركيزنا إلى ما هو أبعد من نموذج المسؤولية الاجتماعية للشركات التقليدية أي إلى استراتيجية شاملة وفعالة للاستدامة تفيد كلا من المجتمع والأعمال.

بكرة هو اسمنا وهويتنا ومفهومنا الجديد للمسؤولية الاجتماعية في بنك الرياض والتي نطمح من خلالها أن نكون قادة في التنمية المستدامة

١٢,١ هيكل المشروع

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع :التحليل الإحصائي

الفصل الخامس :مناقشة النتائج والخاتمة

١٣,١ مخطط البحث



الشكل (2)

الفصل الثاني: الإطار النظري

٢,١ المقدمة

القيادة الاستراتيجية هي عملية توجيه وتنسيق الأنشطة والأهداف في منظمة لتحقيق رؤى وأهداف طويلة الأمد. تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، ووضع خطط عمل فعالة. فالتغيير الاستراتيجي، هو عملية تعديل أو تجديد استراتيجيات المنظمة لمواكبة التحولات في البيئة الاقتصادية أو التكنولوجية أو الاجتماعية. يتطلب التغيير الاستراتيجي قيادة قوية تستطيع تحقيق التوازن بين الابتكار والمحافظة على الاستقرار التنظيمي، وضمان تكيف المنظمة بنجاح مع الظروف المتغيرة.

في هذا الفصل سنتعرف على القيادة الاستراتيجية وخصائصها ودور القادة الاستراتيجيين ونماذج للقيادة الاستراتيجية، أيضاً سنلقي الضوء على التغيير الاستراتيجي وأهميته وإبعاده ونتائجه ودوره في تطوير المؤسسة والمنشأة والعلاقة بينه وبين القيادة الاستراتيجية .

٢,٢ القيادة الاستراتيجية

يعتبر مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم التي ازداد الاهتمام بها مؤخراً ، نظراً لما يدعمه هذا المفهوم من التنفيذ الفعال لاستراتيجية الأعمال في المؤسسات ، و لما تواجهه هذه المؤسسات من تغيرات سريعة في بيئة العمل، وكذلك التعقيد والمنافسة الشديدة .

أولاً: تعريف القيادة الاستراتيجية

عرفت القيادة الاستراتيجية بأنها سلسلة من العمليات التي تحدد درجة فعالية المؤسسات في إقامة روابط سليمة بشكل أساسي بين الأفراد والتكنولوجيا وعمليات العمل وفرص العمل بهدف إضافة رأس المال الاقتصادي والاجتماعي والفكري للمساهمين والمجتمع والموظفين كما أوضح كل من "فريدمان وتريجو أن القيادة الاستراتيجية تعبر عن حالة مختلطة بين الفن من حيث التفكير الإبداعي الحر الذي يتسم بالانطلاق، بالإضافة إلى العقلانية والتحليل وبين المنهج الذي هو أساسي في عمليات التفكير التي تدخل في الاستراتيجية وتنفيذها **

و تُعرف القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة التأثير علي الآخرين لاتخاذ القرارات التي تحسن فاعلية المنظمة للنجاح في الأمد البعيد ويعرفها "بيسابيا Pisapia بأنها القدرة على صناعة قرارات منطقياً حول الغايات والأفعال والتكتيكات في بيئات الغموض أو عدم التأكد". وتُعرف القيادة الإستراتيجية بأنها قدرة القائد على توقع ، تصور ، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة.

ثانياً : أهمية القيادة الاستراتيجية

تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية في كونها القادرة على خلق معنى وهدف للمنظمة، من خلال الرسالة والرؤية القوية التي تتسجم مع الاستراتيجيات والأهداف المرجوة، وكذلك صنع القرارات الاستراتيجية، وتطوير الهياكل التنظيمية والقدرة على مواجهة التعقيدات والتحديات البيئية وما يتطلبه ذلك من معلومات كثيرة ومتنوعة، وإعادة النظر في الإجراءات الإدارية غير الفعالة كما أن القيادة الاستراتيجية في أي مؤسسة هي العنصر القادر علي إحداث وإدخال التغيير والتطوير في أداء التابعين "سهام موفق" ترى انها تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة في كونها تساهم في :

1 - بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والإزدهار علي المدى الطويل ، وتعزز الميزة التنافسية المتواصله

2- القدرة علي التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المؤسسة ، ان القيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية ، كما انها بمثابة الممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة

3- الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية ، المحلية والعالمية من أجل اتخاذ قرارات رشيدة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية ، وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة

4- المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في عمل المؤسسة .

5- تدبير وإدارة الموارد المؤسسية (المالية ، المادية ، البشرية) كجزء جوهري من عملية تغيير استراتيجي حقيقي ومتكامل والقيام بذلك على نحو فعال ربما يشكل تحدياً في أوقات تراجع وتقلص الموارد

ثالثاً : خصائص القيادة الاستراتيجية

كما تحتاج القيادة الاستراتيجية إلى قائد استراتيجي يبادر بعمليات للتأكد من تشخيص المحيط التنظيمي والحفاظ على الوعي للتطورات الاجتماعية الدولية، التكنولوجية، الديموغرافية الاقتصادية، ومثل هذا القائد يتسم بمجموعة من الخصائص لعل من أبرزها ما يلي

- القائد الإستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية يحافظ على المرونة، يملك تفكيراً استراتيجياً، ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمؤسسة.
- القائد الاستراتيجي هو الذي يمتلك القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، وصياغة الرؤية المستقبلية المثالية للمنظمة، وحسن التعبير عنها، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف.
- القائد الاستراتيجي يرى في نفسه شخصياً له رؤية خاصة وصاحب رسالة. يحتاج القائد الاستراتيجي إلى قدرات إضافية مقارنة بالمدير الاستراتيجي، فهو مسئول عن تطوير الإستراتيجية والتأثير عن الآخرين لإتباعها
- القائد الإستراتيجي لديه القدرة على تنظيم الواقع والتنسيق بين أجزائه وتركيبها، ويملك خارطة عقلية تجعله قادراً على قراءة القرارات وتفسيرها واتخاذها في جميع المجالات، بما يحقق أهداف المؤسسة وغاياتها.
- القائد الإستراتيجي يحسن إدارة وقته والاستفادة منه، ويوازن بين الأمور العاجلة وبين الأمور المهمة التي تتعلق بمصير المؤسسة
-

رابعاً: المهارات الأساسية للقائد الاستراتيجي

إن الذي يميز منظمة عن أخرى هو كل ما تمتلكه من قيادات لديها الموهبة والقدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق وو ضعه موضع التنفيذ بنجاح وفعالية. ويرى "محمد الحميدي" إنه إذا أردنا أن نتحدث بشيء من التفصيل عن أهم المهارات والصفات المطلوبة في أي مدير عموماً وفي المدير الإستراتيجي على وجه الخصوص فإننا يمكن أن نبدأ بالمهارات ونوجز أهمها فيما :

- القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق ، والقدرة على مواجهة وحل المشاكل.
- سلامة المنطق وصفاء الذهن و سرعة البديهة.

- الذكاء الفطري و القدرة على التحليل المنطقي.
- سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله وسعة الأفق والنظرة الكلية للأمور.
- التحرر من قيود الإلف والعادة الخاطئة و البصيرة النافذة
- حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه، وفي مرؤسيه.
- النفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به
- فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم.
- القدرة على حسن الاستفادة بوقته وإدارته بفاعلية.
- الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.
- قوة الإرادة وشدة العزيمة التي لا تفتر.

خامساً : أنماط القيادة الاستراتيجية

عند ممارسة الإدارة العليا بمختلف مسمياتها وعناوينها بشكل متناغم للغاية ، فإن ذلك يكشف لنا مثالية الإدارة ، وهذا الأمر لا يمكن أن يكون موجوداً في جميع الأحوال ، ولذلك فإن التباين في مستوى ممارسة الأدوار بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ومساعديه سوف ينجم عنه أنماط قيادية. وينجم التفاعل بين مجلس الإدارة والمستويات الإدارية العليا أربعة أنماط هي:

- الإدارة بالمشاركة : يمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أية منظمة . إذ يمارس مجلس الإدارة العليا مهامه القيادية على أفضل وجه ، وتتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها
- الإدارة التشريعية : يظهر هذا النمط عندما يسيطر مجلس الإدارة على جميع الأمور ويتخذ القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إلى الجهاز التنفيذي ومساعديه ، ويستمد مجلس الإدارة قوته من كون أعضائه يتمتعون بنفوذ سياسي واسع
- الإدارة التنفيذية : يتصف هذا النمط بخصائص مغايرة للنمط التشريعي ، حيث يتمتع رئيس الجهاز التنفيذي بصلاحيات وسلطات واسعة ، ويتخذ القرارات الاستراتيجية المهمة بنفسه أو بمساعدة مساعديه
- الإدارة الفوضوية : يظهر هذا النمط عندما يكون دور مجلس الإدارة هامشياً على الدوام ، دون ممارسة دور فعال في إدارة المنظمة ، فضلاً عن وجود إدارة عليا لا تكثرث للأمور وتنهمك بالأشياء غير الضرورية

سادساً : أدوار القيادة الاستراتيجية

لاشك أن أدوار القيادة الاستراتيجية تختلف عن الأدوار التي تمارسها القيادة التقليدية وكذلك فإن هناك عدداً من المعايير التي يمكن الإشارة إليها بغية الحصول على تصور عام لطبيعة الاختلاف التي يوضحها الجدول التالي:

يوضح الفرق بين القيادة التقليديه والقياده الاستراتيجيه

	معيير التميز	القياده التقليديه	القياده الاستراتيجيه
1	المجال	تعمل على تحقيق الكفاءه الكليه للمنظمه عن طريق الموائمه بين الفرص والموارد المتاحة	تعمل على تحقيق الكفاءه والفاعليه بالاستناد الى العلاقه بين الأهداف والفرص بصوره مرنه تحقق التكامل والتنسيق بين المنظمه وبينتها
2	التركيز	تركز على الموائمه الداخليه بين الوظائف والافعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	تركز على الموائمه الداخليه والخارجيه وتسعى للتكيف مع ما يحدث داخل وخارج المنظمه
3	التخطيط	تعتمد على الخطط التشغيليه لمواجهة الاحداث الانيه وذلك بالاعتماد على ماتملكه من مهارات تقليديه	تعتمد على التحليل والتخطيط الاستراتيجي وذلك بالاعتماد على منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الاحداث الحاليه والمستقبلية
4	القرارات	تستخدم منهج محدد لما يجب القيام به وفق ضوابط محدده ومقاسه مسبقا بعيدا عن المخاطره وعدم التأكد في القرارات	تعتمد الحدس والبديهي في اتخاذ القرارات السريعه وخاصه وقت الازمات بالاعتماد على الخبرات والمهارات التي تمتلكها
5	الثقافه التنظيميه	تميل الى تبني ثقافه تنظيميه تنسم بالجمود والانغلاق امام الأفكار الجديده	تميل الى تبني ثقافه تنظيميه تقوم على احترام الأفكار الجديده والتي تعمل على تطوير المنظمه وتعزيز قدراتها
6	المنافسه	تميل الى اعتماد التقليد للآخرين لتحقيق الميزه التنافسيه عند الضروره	تتبنى الابتكار والابداع لتحقيق مزايا تنافسيه مستديمه تجعل المنظمه رائده في مجال اعمالها
7	مرونة العمل	تميل الى الالتزام عن طريق الالتزام بأتباع إجراءات العمل وتعليماته	تعتمد المرونة في اتباع اجراءات العمل وتعليماته

(مصدر الدراسه اقتباس من بحث امباركه السيد سليمان السنهوتي)

جدول (1)

ومع تعدد ادوار القيادات الإدارية في المنظمة يمكن إجمالها ضمن أربعة محاور استراتيجية هي :

- 1 - تحديد الوضع الحالي للمنظمة : يتطلب هذا الدور إلمام القائد بجميع الإمكانيات الداخلية للمنظمة وطبيعتها ، واستخلاص الملامح المساعدة في بناء التصورات المستقبلية
- 2- تحديد مستقبل المنظمة : يشمل دور القائد في تحديد معاني الأحداث البيئية (التعقيد البيئي - المنافسة - ندرة الموارد - المعلومات) وتحليل هذه المعاني وإسقاطها على محاور المستقبل

3- صياغة الخطط الاستراتيجية ومستلزمات تنفيذها : تستند هذه الخطوط على فهم دقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية وما يحيطها من ظروف متغيرة والتهيؤ المحكم لمواجهة الأحداث الآتية والمستقبلية . ويستغرق التخطيط ومستلزمات التنفيذ مدى واسعاً من الوقت القيادي

4- تقويم الأداء الاستراتيجي ومتابعته : يتضمن دوره في عملية التحقق من سير الأمور المخططة وفقاً لمساراتها المحددة سلفاً ، وحسب المعايير الأدائية والتقويمية وقوفاً على فاعلية التنفيذ.

سابعا نماذج القيادة الاستراتيجية:

• نموذج (Thompson 1997) ويقوم على ممارسات القائد الاستراتيجي التالية :

- أ. الرؤية الاستراتيجية: وتمثل المرشد للمدراء عند اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية.
- ب. الواقعية: وتعني أن تكون الأهداف الموضوعية واقعية وقابلة للتحقيق بفاعلية بالاستغلال الكفؤ للموارد
- ج. الهيكل والسياسات ضرورة وجود هيكل تنظيمي مسطح ومرن يعطي مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية والدعم لجميع المستويات الإدارية .
- د. شبكة الاتصالات نظام اتصالات فعال يتيح تدفق المعلومات رأسياً وأفقياً بشكل رسمي وغير رسمي على حد سواء بما لا يؤدي إلى فقدان السيطرة.

هـ. الحوكمة والإدارة وتعني تحديد سلطات ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة بدقة.

و. الثقافة: يجب على القيادة الاستراتيجية أن تتبنى ثقافة مرنة تدعم تقبل الجميع للمسؤولية وتحمل المخاطرة.

ز . إدارة التغيير وتعني أن تصبح استراتيجية التغيير قيمة مهمة تتبناها القيادة الاستراتيجية، وتدفع بالمؤسسة ككل لتبني تلك القيمة، كي تستطيع المؤسسة أن تواجه التغييرات البيئية المعقدة التي تحيط بها.

• نموذج (Dess,et al,2007) ويبنى على ممارسات القيادة الاستراتيجية التالية:

أ . تحديد الاتجاه على القائد الاستراتيجي أن يقوم بعمل مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية ويعمل على تطوير المعرفة لدى جميع الأطراف وأصحاب المصلحة من مساهمين وعملاء وموردين حتى يستطيع أن يقف على وضع المنظمة مستقبلاً.

ب. بناء وتصميم المنظمة القادة الناجحون هم من يستطيعون بناء هياكل تنظيمية وفرق عمل وأنظمة وعمليات تساهم بفعالية في تطبيق رؤيتهم واستراتيجياتهم.

ج. توفير ثقافة قائمة على التميز والسلوك الأخلاقي: ينبغي على القادة الاستراتيجيين أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية تطوير وتقوية الممارسات الأخلاقية في جميع المستويات التنظيمية داخل مؤسساتهم، ويعد ذلك أمراً مركزياً في تبني الجميع لرؤيتهم واستراتيجياتهم

٢,٣ التغيير الاستراتيجي

يعد التغيير الإستراتيجي مفهوماً حيويًا يتزايد اهتمام الباحثين به يوماً بعد يوم، فلقد تنوعت الأفكار حوله ومنها أنه "كل تغيير يحدث في المؤسسة سواء كان لاستغلال فرص أو استجابة

وتوافقاً للتغيير الذي يلحق بالبيئة الداخلية والخارجية، مما يستلزم التغيير في القيادات والإستراتيجيات والهياكل والعلاقات ونظم العمل وكافة مجالات التغيير التنظيمي وتحسين الآثار الناتجة عن

التغيير، بشرط ارتباط جميع عمليات ومبادرات التغيير بأى من عناصر ومكونات نموذج الإدارة الإستراتيجية على أن يرتبط كل تغيير بنتيجة التحليل البيئي المستمر (عيد، ٢٠١٨)، كما أنه مجهود إداري منظم يسعى إلى تحسين مقدرة المؤسسات على حل المشكلات الإستراتيجية والمستقبلية (بيوض، والسكرانة، ٢٠٢٠)، ويعنى التعديلات في تنسيق الموارد التي تمت لتحسين مواءمة المؤسسة مع البيئة الخارجية، وقد يأخذ التغيير الإستراتيجي شكل تغييرات في المنتجات أو الخدمات أو الأسواق التي تركز عليها المؤسسة (Bentley & Kehoe, 2020)، وتم الاستقرار على مفهوم (عيد، ٢٠١٨) لكونه أكثر توافقاً مع المنهج الذي يتبناه البحث الحالي، والذي يركز على التغيير في القيادات والإستراتيجيات وكافة مجالات التغيير التنظيمي والهياكل.

أولاً تعريف التغيير الإستراتيجي

هو تغيير على نطاق واسع للانتقال من حالة قديمة إلى حالة جديدة في سلسلة من المراحل. ويتضمن تلك الخيارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، أو المستشارين المعنيين بأنشطة التخطيط التي تؤدي إلى تغييرات واسعة النطاق وبعيدة المدى (Veldtman, 2018:19)

ثانياً أهمية التغيير الإستراتيجي:

يستلزم نجاح المنظمات تعظيم الموارد الشحيحة لتحقيق أقصى فائدة للمستفيدين ينعكس ذلك في الأداء العالي للمنظمة والذي يستلزم منها اللجوء إلى التغييرات الإستراتيجية لتحسين قدرتها التنافسية وأيضاً أدائها استجابة للتغيرات البيئية (Baariu, 2021:4)، فهو يشمل التحول في القيم أو الأولويات أو الأهداف، ويتطلب تحولاً معرفياً لفهم التغيير والتكيف معه. فهو يتضمن سياسات جديدة، سلوك جديد، أنماط جديدة، ومنهجيات جديدة.

(Diadichenko 2022:3) ان أهمية التغيير الإستراتيجي تعود بشكل أساسي إلى سببين، الأول هو احتياجات البيئة الاجتماعية والبيئة التكنولوجية. ففي العقود الأخيرة عكست العولمة الدولية التغيرات في البيئة الاجتماعية كما عكست خدمات الانترنت وتطور التكنولوجيا الرقمية التغيرات في بيئة التكنولوجيا، التكيف مع هذا التغيير يعتمد على قدرة المنظمة في اجراء تغييرات على الهيكل التنظيمي والتعديلات الداخلية (Zhang 2021:1) وهي عملية من التجديد المستمر لتوجيه المنظمة لتلبية احتياجاتها المتغيرة باستمرار من أجل تحقيق الفاعلية والمحاذاة مع بيئتها الخارجية

ثالثاً أبعاد التغيير الإستراتيجي

والزبائن والموردي الرؤية والهوية والقيم الأساس: في بداية عملية التغيير، يجب على المديرين تحليل الوضع الحالي وتحديد التغييرات المطلوبة للوضع المستقبلي. فمجرد تحديد الأهداف يجب على المديرين النظر بشكل أعمق في خيارات التصميم المختلفة لعملية الانتقال وأسلوب القيادة والتدخلات والرافعات التي يجب أن تكون هناك من المهم توصيل رؤية للفترة الانتقالية عند اتخاذ قرار بشأن الحالة المستقبلية

(Aronsson et.al, 2011:11) استنادا الى خطوات (Kotter1989) الثمانية بشأن التغيير الإستراتيجي والتي أشار فيها الى أهمية البدء في ترسيخ الشعور بالإلحاح لبدء عملية التغيير في المنظمة. يليها تكوين تحالف إرشادي قوي يمكنه التعامل مع عملية التغيير لنشر رؤية مختلفة، وإزالة جميع العقبات امام التغيير تحتاج الرؤية ان تكون فكرة واضحة عن

المستقبل، وتكون قابلة للحياة، سهلة التواصل وتكون في مصلحة الموظفين وأصحاب المصلحة أي انها تكون قوة دافعة تعزز التواصل مع الموظفين ومشاركتهم والتزامهم (Korbi,2015:4).

كما تؤدي الأهداف والقيم المشتركة إلى قبول التغيير، هذا القبول يوضح مدى استعداد الموظفين للاستثمار في تنفيذ الاستراتيجية الجديدة والذي يعتمد على المستوى المتصور لمواءمة الهدف في سياق قبول التغيير والمشاركة فيه (Kogel, 2021:9).

رابعا قيادة التغيير الاستراتيجي

يتطلب التغيير الناجح قيادة فاعلة من أولئك الذين لديهم القدرة على تقديمه والحفاظ عليه. والتمتع بسلوكيات محددة التي يمكن ان تؤدي إلى تنفيذ التغيير الفاعل وبناء القدرة على التغيير المستمر مثل مهارات التعامل مع الآخرين والتواصل والكاريزما الشخصية (Althakhri:2010)، إذ تؤثر القيادة الاستراتيجية على المنظمات بشكل مباشر من خلال إلهام العمل الجماعي لبدء التغيير الاستراتيجي. وتحفيز القادة للموظفين من خلال تصميم نهج تشاركي موجه بالرؤية والرسالة لدفع الموظفين لأداء عملهم بشكل كامل. فالقيادة تتضمن تحديد الاتجاه الاستراتيجي، واستكشاف الكفاءات الأساسية الفريدة والمحافظة عليها وتنمية رأس المال البشري، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، إضافة الى التأكيد على الممارسات الأخلاقية، ووضع ضوابط تنظيمية متوازنة والذي يمكنها من اتخاذ خطوات لبدء التغييرات الاستراتيجية المرغوبة مع القدرة على تحويل المنظمات بشكل إيجابي من حيث الهوية والاتجاه (Wanjala, 2018:50).

خامسا ممارسات التغيير الاستراتيجي

تعد ممارسة إدارة التغيير الاستراتيجي كجزء من الإجراءات والقرارات الإدارية التي تتخذها المنظمة لتحمل التغييرات. فهي تمثل الإجراءات التي تم تصميمها لإطار أنشطة المنظمة، وتحديد الاستراتيجيات التي سيتم استخدامها للمنافسة بفعالية وكيفية تنظيم تلك الأنشطة بشكل منهجي (Kaberi et al,2022:21). تحتاج المؤسسات العامة شأنها شأن منظمات الاعمال الى تنفيذ تغييرات في الحوكمة والتصميم وتقديم الخدمات العامة وأن يلعب الموظفون دورًا مركزيًا في تنفيذ هذه التغييرات. مثل اجراء تغييرات في الهيكلية واعادة تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل موظف و النظر في دمج الأدوار والإدارات المتشابهة لتجنب ازدواجية المهام وتحسين الكفاءة في أداء الموظف (Jumanne, 2018:332) من ممارسات إدارة التغيير الاستراتيجي الحيوية في التأثير على الأداء التنظيمي هي وضع الإستراتيجيات التكيفية التي تضمن المرونة التنظيمية والتي تركز على ادارة التغيير الاستراتيجي الذي يشمل الاتصالات المؤسسية والإشراف الاستراتيجي وتحديد الهدف الاستراتيجي، وتخصيص الموارد

الاستراتيجية (Kaberi et al,2022 :21)

٢,٤ العلاقة بين القيادة الاستراتيجيه والتغيير الاستراتيجي

تعرف القيادة بانها القدرة التي يؤثر بها القائد على مرؤوسيه ليوجههم بطريقه يتسنى كسب طاعتهم واحترامهم ولوائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (جودة عزت عبد الهادي، 2002، ص141). كما تعرف القيادة على انها القدرة على جعل الافراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المنشودة عن رغبة أكيدة وبأفضل مستوى (السيد سلامة الخميسي، 2002، ص 90). و التغيير في المنظمة هو عملية انتقال من وضع الى وضع جديد تميزه الإيجابية عاكسا للتهديدات والتغيرات الخارجية كما يعد استجابة لتطلعات تحمل طرق عمل مستحدثة، والتغيير عملية مخططة ومستمرة طويلة المدى.

قيادة التغيير تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه، بقصد خدمة الأهداف المنشودة سعيد يس عامر، استراتيجيات ادارة التغيير وأهميتها، (2001 ، ص (51)، ويقصد بها أيضا أن يسعى قائد التغيير الى الارتقاء بمستوى مرسوميه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي وأن يعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (سيد الهواري 1996، ص (31).

وهو أيضا عملية التجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله الى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدا وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الافراد او تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، والتكيف والتجاوب مع الازمات والظروف الصعبة (سيد سالم عرفة ، 2011 ، ص.17).

وبذلك قائد التغيير يقود التغيير من اجل تغيير الأوضاع الحالية بإقناع الافراد الى الحاجة للتغيير بعد صياغة رؤية مستقبلية عن واقع أفضل (يسعد فايزة، ص.29)

المفهوم الاجرائي للقيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير: ونقصد بهم أولئك القادة الذين يمثلون اعلى الهرم في المؤسسة من مدراء ورؤساء مصالح من الإطارات العليا وذوي الشهادات الجامعية العليا متخصصين في الإدارة والتسيير ومن تخصصات مصاحبة لها، ولها اهتمام بإدارة الموارد البشرية متدربون على القيادة ولديهم مواصفات قيادية يسعون لقيادة التغيير بالمؤسسة والابتعاد بها من الركود والروتين وفق التفكير الاستراتيجي وهم الأكبر الانتصار للتغيير الإيجابي، ونصطلح عليهم هنا بالقيادة الاستراتيجية لوعيمهم ومستوى تفكيرهم وتنفيذ رؤيتهم الواضحة وفق ادرة شاملة للتغيير داخل المؤسسة.

خلقت المنافسة العالمية بين المنظمات الحاجة إلى عمل إستراتيجي هادف، وعمليات صنع القرار الفعّال، هذا فضلا عن أنّ تميز المنظمات وبقائها مرهون بالنمو و امتلاك الميزة التنافسية، ولذلك فعليها أن تبحث عن طرق أكثر نجاحًا لتحقيق أهدافها وغاياتها، خاصة في ظل واقع يتسم بالتعقيد المتزايد والمستقبل غير المؤكد، وبالتالي ، فقيادات هذه المنظمات بأمس الحاجة إلى أدوات وتقنيات وأساليب عمل تدعم قدراتهم على اتخاذ قرارات أفضل، ولا غنى لهم في هذا الصدد عن تبني الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، والاستفادة من أدواتها وتقنياتها، حيث يؤدي استخدامها الصحيح إلى تحسين أداء وكفاءة المنظمات (Qehaja, Kutllovci and Pula 2017). ولذلك لا غرابة أن يحظى التخطيط الإستراتيجي وأثر ممارساته على أداء ونمو المنظمات المعاصرة باهتمام واسع من قِبَل باحثي الإدارة، بل لا زالت تؤكد أدبيات هذا المجال على وجود علاقة إيجابية بين التخطيط والأداء التنظيمي، وهذا يدعم الفكرة القائلة بأنّ تحسُّن أداء ونمو ونجاح المنظمات عماده الأساسي وركيزته هو التخطيط الإستراتيجي (Yusuf and Saff 2009) بالإضافة إلى ذلك تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في كونه سمة مميزة وبارزة لنجاح المنظمات، وخاصة المنشآت الصغيرة منها، حسب ما انتهت إليه دراسة (Berry. (1998 .

الشكل التالي خريطه ذهنيه :

الصورة المرفقة تظهر خريطة ذهنية بعنوان "معادلة القيادة الرشيدة" من إعداد د. أحمد السنوسي، وتوضح العناصر الأساسية التي تشكل القيادة الفعالة.



الشكل(3)

الفصل الثالث : منهجيه الدراسه

٣,١ المقدمة

تتناول منهجية دراسة القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي تحليل دور القادة في توجيه المنظمات نحو تحقيق رؤى طويلة الأمد، وإدارة التحولات اللازمة للتكيف مع التغيرات البيئية والسوقية. تركز هذه المنهجية على فهم كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتطبيق المبادرات التحويلية، وتقييم تأثير التغيير على الأداء المؤسسي، يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، للأجابة على أسئلة الدراسة واختيار فرضيات الدراسة. وفي الأقسام التالية يتم عرض الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث، توضح العناوين التالية التعريفات لمتغيرات الدراسة وماتم تطبيقه كما يلي :

٣,٢ التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

في الدراسة البحثية تعتبر التعريفات الاجرائية اساسيه في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح يصف التعريف الاجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته، يساعد الباحثين على التأكد من أن دراستهم متسقة وموثوقة وصالحه

٣,٣ مستويات الانتاجيه (القياده الاستراتيجيه)

التعريف التشغيلي: يمكن تفعيل مستويات الانتاجيه بعدد الواحدات المنتجه في الساعه بواسطه كل موظف على خط التصنيع

التنوع في مكان العمل :

التعريف التشغيلي: يمكن تفعيل التنوع في مكان العمل كنسبه مؤويه من الموظفين من خلفيات عريقه مختلفه داخل المنظمه

٣,٤ التعريفات الاجرائيه لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل (القياده الاستراتيجيه)

القيادة الاستراتيجية لها دور حاسم في نجاح المؤسسات على المدى الطويل. فهي تتعلق بتحديد الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات التي توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها البعيدة .

المتغير التابع (التغيير الاستراتيجي)

التغيير الاستراتيجي هو عملية تحول جذري تقوم بها المنظمات بهدف تعديل استراتيجياتها الحالية لمواكبة التغيرات في ال بيئة الداخلية والخارجية. يهدف هذا النوع من التغيير إلى تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. عادة ما يتطلب التغي ير الاستراتيجي إعادة تقييم الأهداف، الهياكل التنظيمية، والعمليات لضمان بقاء المنظمة في المقدمة والتكيف مع التحديات والفرص المتجددة في السوق.

٣,٥ تصميم البحث

فلسفه البحث :الوضعيه

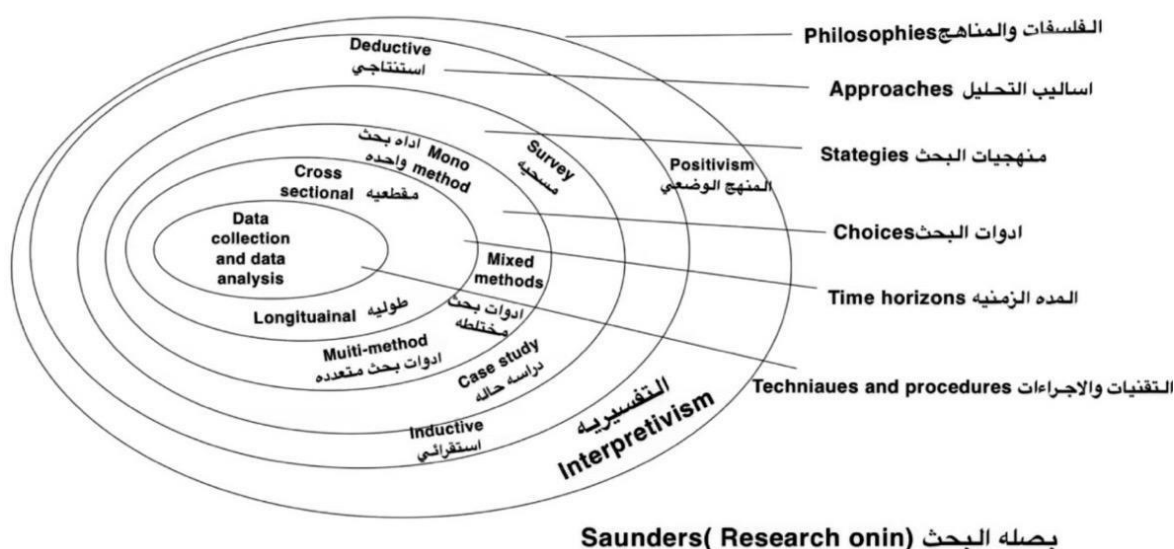
استنتاجيه:منهج البحث

مسخي :استراتيجيه البحث

كمي :اختيار البحث

المقطعيه :الافق الزمني

التقنيات والاجراءات :الاستبيان والتحليل الاحصائي



بصله البحث (Saunders Research online)

الشكل (4)

٣,٦ مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

استخدام أساليب بحث منهجية لضمان اختيار عينة دقيقة وذات دلالة. شملت هذه الأساليب:

1. تحليل الوثائق والمستندات الداخلية: مثل التقارير السنوية، وخطط التحول الاستراتيجي، لالتقاط التوجهات الاستراتيجية
 2. العينة المستهدفة (القيادة العليا): تم التركيز على اختيار مدراء تنفيذيين وأعضاء من الإدارة العليا ممن لهم دور مباشر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتغيير الاقتصادي.
 3. المقابلات المعمقة: لجمع رؤى معمقة حول التحديات والفرص والقرارات الاستراتيجية، حيث تم اختيار العينة بناءً على سنوات الخبرة والدور الوظيفي.
 4. الاستبيانات الاستطلاعية: لاستطلاع آراء الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة حول تأثير التغيير الاستراتيجي.
- تم اعتماد هذه الأساليب لضمان شمولية العينة وتحقيق تنوع في وجهات النظر بما يعزز دقة النتائج وتحليلها.

٣,٧ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة في بحث دور القيادة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي في بنك الرياض من الموظفين العاملين في المقر الرئيسي للبنك بمدينة الرياض. يبلغ حجم السكان المستهدفين حوالي 500 موظف، وتم تصنيفهم إلى ثلاث فئات رئيسية:

1. الإدارة العليا: تشمل المديرين التنفيذيين وكبار القادة المسؤولين عن صنع القرارات الاستراتيجية.
2. الإدارة الوسطى: تشمل مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام الذين يلعبون دورًا محوريًا في تنفيذ الاستراتيجيات.
3. الموظفين العاملين: من مختلف المستويات الإدارية والمهنية ممن يتأثرون مباشرة بعمليات التغيير وينفذون السياسات الجديدة. , , يتيح هذا التصنيف فهمًا أعمق لكيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على مختلف مستويات التنظيم في البنك.

٣,٨ عينه الدراسة

تم اختيار العينة باستخدام جدول كرجسي ومورجان (1970) لتحديد حجم العينة الأمثل من مجتمع الدراسة البالغ 500 موظف. وفقاً لهذا الجدول، كان حجم العينة المطلوبة حوالي 217 موظفاً. تم تصنيف العينة إلى ثلاث فئات رئيسية، بما يضمن تمثيل جميع مستويات الهيكل الإداري:

- الإدارة العليا: وتشمل حوالي 10% من العينة، حيث يتم اختيار المديرين التنفيذيين وكبار القادة.
- الإدارة الوسطى: وتشكل حوالي 30% من العينة، تضم مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام المعنيين بعملية تنفيذ الاستراتيجيات.

الموظفون العاملون: ويشكلون حوالي 60% من العينة، من مختلف المستويات الوظيفية داخل البنك ممن يتأثرون بالتغييرات الاستراتيجية ويشاركون في تنفيذها.

٣,٩ طرق وتقنيات أخذ العينه

طريقه جمع البيانات

فأن الباحث اعتمد في دراسته القياده الاستراتيجيه للحصول على فهم دقيق وشامل للموضوع في طريقه استخدام الاستبيان لجمع بيانات كميه تساهم في تحليل الاتجاهات والممارسات القياديه بالاضافه الى ذلك تم تحليل الوثائق والتقارير مثل الخطط الاستراتيجيه مما وفر معرفه كيفيه تنفيذ القرارات الاستراتيجيه وتأثيرها على الاداء المؤسسي , ,

نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي حيث 1=غير موافق بشده بينما 5=موافق بشده

المتغير المستقل (القياده الاستراتيجيه)

اعتمد الباحث على استبانته وذلك لقياس المتغير المستقل (القياده الاستراتيجيه) وذلك من حيث ثلاثه ابعاد

٣,١٠ القيادة الاستراتيجية

يوضح مدير ك للجميع التوجه المستقبلي للمؤسسة
يُتيح ميرك الفرصة لك ولكل العاملين لفهم خطه العمل وطريقه العمل
يوضح ميرك بأن ما تسعى المؤسسة اليه يتطلب التعاون بالأفكار والخبرات
يوضح مدير ك ما تسعى ما تسعى المؤسسة اليه يتطلب تشارك وتبادل المعارف
يعطي مدير أهمية كبير للمناقشات والتواصل والحوار فيما بين الافراد
يهتم مدير بالتحفيز على العمل الجماعي
يشجع مدير ك تقديم اقتراحات وافكار جديده لحل مشاكل المؤسسة ومناقشتها مع زملائك
يوفر مدير ك الامكانيات لتطبيق أفكار جديدة
يهتم المدير بتطوير مهارات الافراد من خلال التدريب
يعمل القائد على التحقيق من سير العمل وتصحيح الانحرافات
هل مدير ك يقدم الحوافز للموظفين
هل مدير ك يفكر خارج الصندوق في تطوير العمل
جدول (2) : المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية

المتغير الاول	ابعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
القيادة الاستراتيجية	الابعاد الموجوده في الاستبيان	3	Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018)
	البعد الاول	5	
	البعد الثاني	4	

جدول (2)

المتغير التابع (التغيير الاستراتيجي)

اعتمد الباحث على استبانته وذلك لقياس المتغير التابع (التغيير الاستراتيجي) وذلك من حيث ثلاثه ابعاد

٣,١١ التغيير الاستراتيجي

تحديث وتجديد لأليه المنظمة واستراتيجيتها واهدافها طويله الامد
تطوير وتحديث تقنيات وأساليب الأداء (تكنولوجيا العمل)
تنمية وتطوير قدرات المدير (بمختلف المستويات)
تجديد وتحديث الهياكل والادوار والمسؤوليات والصلاحيات
تطوير وبناء القيم المشتركة للعمل (ثقافة العمل)
تنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف العاملين
تحديث واعادة هيكلة قوة العمل وتخصصاتها وقدراتها
تطوير وتجديد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تجديد نظم الرقابة والتنسيق وتقويم الاداء

بناء وتطوير ثقافة التنافس والابداع

تطوير استراتيجيات الادارة بالمشاركة

تحديد استراتيجيات المنافسة في السوق بهدف التمايز

جدول () : المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل التغير الاستراتيجي

المتغير الثاني	ابعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
التغير الاستراتيجي	الابعاد الموجودة في الاستبيان	3	Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018)
	البعد الاول	5	
	البعد الثاني	4	

جدول (3)

٣,١٢ أنواع البيانات

البيانات الاولى

هي المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من المشاركين المستهدفين لتوفير رؤى فريدة حول موضوع الدراسة تُستخدم هذه البيانات الأولية لتحليل كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على التغير ونجاحه أو التحديات التي قد تواجهه. وتشمل :

١. الاستبيانات: استبيانات معدة خصيصاً لموظفي بنك الرياض، تتضمن أسئلة حول فهمهم وتقييمهم لدور القيادة

٢. الاستراتيجية في عمليات التغير، ومشاركتهم وتفاعلهم معها.

٣. المقابلات المعمقة: إجراء مقابلات مع عينة من أعضاء الإدارة العليا والوسطى لجمع بيانات نوعية حول آرائهم في

استراتيجيات التغير ودور القيادة في تنفيذها.

٤. الملاحظات: تتضمن مراقبة بعض الإجراءات والأنشطة المتعلقة بالتغير الاستراتيجي داخل البنك، مما يسمح بفهم

أعمق لطبيعة هذه التغيرات وكيفية تنفيذها على أرض الواقع

٥. الوثائق الداخلية: جمع وتحليل الوثائق الاستراتيجية الداخلية مثل خطط التغير، التقارير السنوية، والمبادرات الاستراتيجية
يجب التي توضح توجهات القيادة في بنك الرياض ودورها في توجيه عمليات التغير.

البيانات الثانية

البيانات الثانوية في بحث دور القيادة الاستراتيجية في التغير الاستراتيجي في بنك الرياض هي المعلومات التي يتم جمعها من مصادر خارجية ومراجع موجودة مسبقاً، وتساعد في توفير سياق أوسع للبحث. تشمل هذه البيانات ما يلي

1: التقارير السنوية للبنك: تحليل التقارير السابقة لبنك الرياض لتقديم لمحة عن الأداء الاستراتيجي وتوجهات القيادة السابقة والحالية.

2. الدراسات والأبحاث السابقة: مراجعة الأدبيات العلمية والأبحاث المنشورة حول القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي، سواء في القطاع المصرفي أو قطاعات مشابهة، لفهم الأطر والنماذج المختلفة المستخدمة.
3. الإحصاءات الاقتصادية: الاطلاع على التقارير والإحصاءات من مصادر موثوقة، مثل البنك المركزي السعودي وهيئة الإحصاء، لتقييم تأثير التغييرات الاقتصادية على القطاع المصرفي ودور القيادة الاستراتيجية في التكيف معها.
4. المقالات والتحليلات الصحفية: جمع معلومات من المقالات والتحليلات حول أداء بنك الرياض وتغييراته الاستراتيجية التي تم نشرها في الصحافة الاقتصادية، وذلك لتقديم سياق إضافي.
5. تقارير الصناعة: دراسة التقارير الخاصة بقطاع البنوك السعودي لتحديد اتجاهات الصناعة ومقارنة دور القيادة الاستراتيجية في بنك الرياض بغيره من البنوك المنافسة. , تساهم هذه البيانات في تعزيز فهم الباحث لسباق التغيير الاستراتيجي وتساعد في المقارنة والتحليل لضمان شمولية ودقة النتائج.

٣,١٣ طرق واساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات مغزى. كما، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتحديد الإصدار 28، لتحليل البيانات التي تم جمعها. تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة معلومات عن الأفراد المشاركين .

تعد اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات التي تم جمعها واتساقها. صحة اختبارات تحليل العوامل الاستكشافية) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما يقصد بها القياس، بينما تقيم اختبارات الموثوقية (اختبار كرونباخ ألفا) اتساق النتائج بمرور الوقت. تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة.

٣,١٤ الخاتمة

ختامًا، تعد القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي عنصرين حاسمين في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسات في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة باستمرار. من خلال تحليل البيانات الأولية والثانوية، تتضح أهمية اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية ورؤية واضحة للمستقبل. تلعب القيادة الاستراتيجية دورًا محوريًا في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها عبر تحديد الأولويات، تعزيز الابتكار، وإدارة الموارد بفعالية. ومن جهة أخرى، يُعد التغيير الاستراتيجي ضرورة حتمية لضمان استمرارية التكيف مع التحديات والفرص الجديدة بالتالي، يبرز التكامل بين القيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي .

الفصل الرابع :التحليل الاحصائي

٤,١ المقدمة

في هذا الفصل، سنقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة الدراسة من خلال البرنامج الاحصائي SPSS الاصدار 28 يهدف هذا التحليل إلى تقديم تحليل وصفي للعينة، واختبار صدق وثبات الاستبيان، في جميع البيانات المطلوبه من عينة الدراسة الحاليه , من اجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمه النموذج , تم اجراء تحليل لانحدار الخطي البسيط SPSS 28

٤,٢ توصيف عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً ل الجنس - الفئة العمرية. وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل :

الجنس يشمل (ذكر , انثى)

الفئة العمرية (أقل من 30/ وبين 30-40 وبين 40-50 واكثر من ذلك)

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبه العينه الاجماليه
الجنس	ذكر	12	40%
	انثى	18	60%
	الاجمالي	31	100%
الفئه العمرية	اقل من 30	15	48.4%
	بين 30-40	11	35.7%
	بين 40-50	4	12.9%
	الاجمالي	31	100%

جدول (4) توصيف عينة البحث

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1	12	38.7	40.0	40.0
	2	18	58.1	60.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
	Total	31	100.0		

جدول (5)

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	48.4	50.0	50.0
	2	11	35.5	36.7	86.7
	3	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
	Total	31	100.0		

جدول (6)

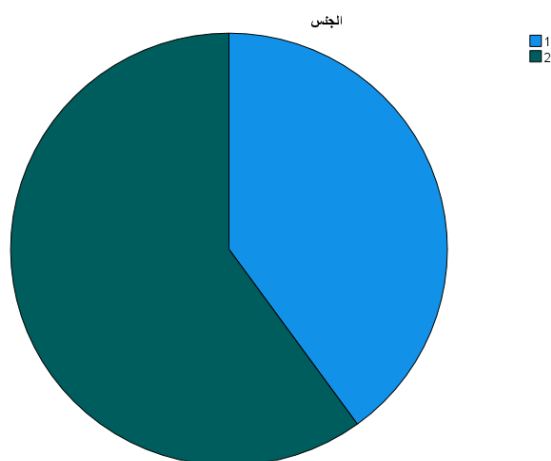
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الاحصائية للدراسة الميدانية

من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية :

بالنسبة للتوزيع حسب الجنس : أظهرت الدراسات الاحصائية ان عدد الاناث في العينة فاق عدد الذكور, حيث بلغ عدد

الاناث 60% ومما يشكل نسبة 58.1% من اجمالي العينة في حين ان عدد الذكور 40%

اي مايعادل 38.7% من العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



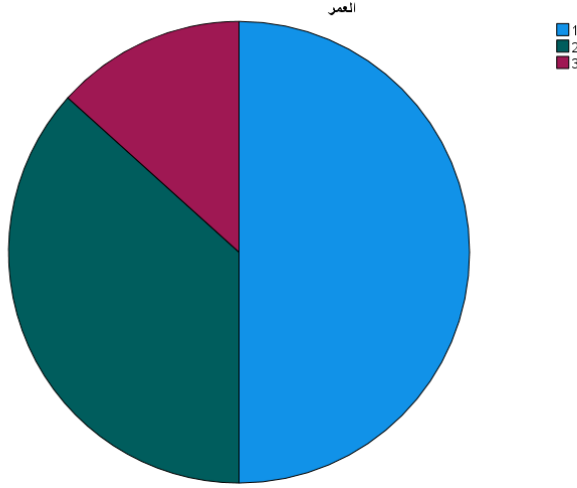
الشكل (5) تصنيف العينة وفقا للجنس

اما بالنسبة للتوزيع حسب العمر : فقد أظهرت النتائج الاحصائية ان 15 شخصا من افراد العينة تتراوح اعمارهم من اقل

من 30 عاما , وهو مايعادل 48.4% من اجمالي العينة في حين ان 11 شخصا تتراوح اعمارهم

بين 30-40 عاما , اي مايعادل 35.5% من العينة وكما ان 4 اشخاص تتراوح اعمارهم بين 40-50 عاما

مما يشكل ايضا 12.9% من اجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل (6) : تصنيف العينة وفقا للعمر

قياس الصدق والثبات لأدوات البحث:

للتأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات التي تم استخدامها لقياس متغيرات الدراسة. كما تم قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) - Average Variance Extracted. أما بالنسبة لقياس الثبات، فقد تم استخدام عدة مؤشرات تشمل حساب قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقيمة الثبات المركب (Composite Reliability) بالإضافة إلى حساب معامل الثبات (ho). تم تنفيذ جميع هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) - Structural Equation Modeling من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28 الفقرات والجداول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدقه التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser (1974 معامل الارتباط أقل من 0,5 يتم حذفه من الاستبانة. من الصدق التقاربي Convergent Validity يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0,5. وقال (Hair et al. (2000) الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS الإصدار 28، كما يلي

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمه في الدراسه للمتغير المستقل

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P Values	متوسط التباين	
القياده الاستراتيجيه	البعد الاول	A1	360	3.979		0.00		.037
		A2		2.094		0.00		
		A3		1.401		0.00		
		A4		1.270		0.00		
	البعد الثاني	A5		.590		0.00		
		A6		.494		0.00		
		A7		.441		0.00		
		A8		.329		0.00		
	البعد الثالث	A9		.202		0.00		
		A10		.147		0.00		
		A11		.037		0.00		
		A12				0.00		
					0.00			
التغيير الاستراتيجي	البعد الاول	B1	320	3.979		0.00		.142
		B2		2.094		0.00		
		B3		1.401		0.00		
		B4		1.270		0.00		
		B5		.590		0.00		
	البعد الثاني	B6		.494		0.00		
		B7		.441		0.00		
		B8		.329		0.00		
		B9		.202		0.00		
	البعد الثالث	B10		.147		0.00		
		B11		.037		0.00		
		B12		3.979		0.00		

جدول (7)

بالأعلى الجدول من يتضح

لها التابعة المتغير مع قوي ارتباط ترتبط العبارات لكل الارتباط معاملات جميع: الأول المتغير تطبيق مقياس وأبعاده المتغير) من أكبر قيم عند من أكبر قيم عند

. ٠/٠٠١ من أقل معنوية مستوى عند احصائيا دالة للعبارات الارتباط معاملات كل قيم أن إلى بالإضافة . ٠/٧

الاتساق صدق تحقق فقد لذلك وفقا

قيمتها ان يتضح, AVE المستخرجة التباين متوسط بقيمة المتعلقة بالأعلى النتائج من, كذلك . للمقياس الداخلي

٠,٥٦٥ هو (المستقل المتغير) لمتغير

للاستبانة التقاربي الصدق تحقق فقد, لذلك وفقا ,٥, >

٠/٧ من أكبر قيمتها (وأبعاده المتغير) تقيس التي للعبارات الارتباط معاملات جميع: الثاني المتغير تطبيق مقياس معاملات كل قيم أن إلى بالإضافة لذلك وفقا 0.0001 من أقل معنوية مستوى عند احصائيا دالة للعبارات الارتباط من, كذلك. الثالث بأبعاده للمقياس الداخلي الاتساق صدق تحقق فقد

٠٧٣٦, يساوي الذ ككل التابع) المتغير) لمتغير AVE المستخرج التباين متوسط بقيمة المتعلقة بالأعلى النتائج المستخرج التباين متوسط قيم كذلك

للاستبانة التقاربي الصدق تحقق فقد, لذلك وفقا الترتيب على ,٠٧٥٨, ٠٧٧٠ : هي (المتغير لأبعاد

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
A1	3.07	1.193	29
A2	3.10	1.345	29
A3	3.21	1.236	29
A4	3.69	1.105	29
A5	3.45	1.121	29
A6	3.66	1.078	29
A7	3.79	.861	29
A8	3.55	.910	29
A9	3.45	1.242	29
A10	3.76	1.185	29
A11	3.31	1.004	29
A12	3.34	.936	29

جدول (8)

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات دراسته الميدانية

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.714
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	193.004
	df	66
	Sig.	<.001

جدول (9)

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
A1	.712	-.151-	.523	-.143-
A2	.718	.003	.524	-.174-
A3	.860	-.308-	-.084-	-.181-
A4	.759	-.177-	-.175-	-.393-
A5	.629	-.234-	-.247-	-.348-
A6	.459	.768	.138	.163
A7	.352	-.253-	.156	.590
A8	.615	.029	-.459-	.282
A9	.753	-.052-	.255	.222
A10	.682	.608	.015	-.164-
A11	.732	.190	-.522-	.021
A12	.714	-.201-	-.063-	.521

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

جدول (10)

جدول صدق المقاييس المستخدمه في لدراسه للمتغير التابع

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
B1	3.61	1.066	28
B2	3.68	1.020	28
B3	3.46	.922	28
B4	3.46	1.036	28
B5	3.21	.957	28
B6	3.54	.999	28
B7	3.61	.956	28
B8	3.71	1.049	28
B9	3.36	1.096	28
B10	3.64	1.129	28
B11	3.57	1.136	28
B12	3.71	.937	28

جدول (11)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.360
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 161.277
	Df 66
	Sig. <.001

جدول (12)

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
B1	.314	-.334-	.111	.798	-.197-
B2	.599	-.134-	.541	-.073-	-.439-
B3	.524	.631	-.096-	.305	-.146-
B4	.244	.795	.004	-.037-	-.084-
B5	.560	-.113-	-.396-	.223	.534
B6	.755	.207	-.083-	-.346-	.187
B7	.410	.663	.287	.017	.259
B8	.560	-.185-	-.648-	.207	-.092-
B9	.827	.087	-.087-	.005	-.301-
B10	.661	-.379-	-.224-	-.451-	-.278-
B11	.641	-.415-	.208	-.264-	.275
B12	.541	-.287-	.565	.220	.341

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

جدول (13)

٤,٣ الدراسة أداة ثبات .

على توزيعها إعادة تم لو فيما كبير بشكل تغييرها وعدم الاستبيان نتائج في الاستقرار إلى الاستبيان ثبات يشير فترات خلال مرات عدة العينة افرادا بواسطة كرونباخ ألفا قيم احتساب تم , الدراسة متغيرات لقياس المستخدمة الاستبانات ثبات لقياس .محددة زمنية 28. الإصدار SPSS للمقياس الثبات يتحقق حتى 0.7 من أكبر القيمة تكون ان يجب , Hare all (2010) لـ وفقا

المتغير		عدد العبارات		
القيادة الاستراتيجية	1	3	.877	.751
			.877	
	2	5	.868	
			.876	
	3	4	.883	
			.891	
التغيير الاستراتيجي	1	5	.894	.764
			.884	
			.879	
	2	2	.878	
			.878	
			.869	
	3	5	.877	
			.894	
			.878	

جدول (14)

٤,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
----------------	-----------	-------	-------	------------

جدول (15)

قيمه المتوسط الحسابي	النتيجه(الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى(الدرجه) الممارسه /الاهميه
من 1 الى اقل من 1.80	غير موافق بشده	من 20 الى اقل من 36%	منخفض جدا
من 1.80 الى اقل من 2.60	غير موافق	من 36 الى اقل من 52%	منخفض
من 2.60 الى اقل من 3.40	محايد	من 52 الى اقل من 68%	متوسط
من 3.40 الى اقل من 4.20	موافق	من 68 الى اقل من 84 %	عال
من 4.20 الى اقل من 5	موافق بشده	من 84 الى اقل من 100%	عال جدا

جدول (16)

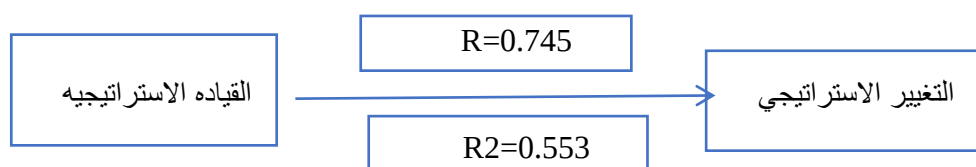
مستوى لاهميه	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
مرتفع	موافق	0.56	1	القياده
مرتفع	موافق	0.66	2	الاستراتيجيه
مرتفع	محايد	1.07	3	
مرتفع		1.13		
مرتفع	موافق	0.72	1	التغيير
مرتفع		0.73	2	الاستراتيجي
مرتفع		0.85	3	
		0.70		
		0.67		

جدول (17)

٤,٥ معامات الارتباط الخطي

المتغير		البعد الأول للمتغير الأول	البعد الثاني للمتغير الأول	البعد الأول للمتغير الثاني	البعد الثاني للمتغير الثاني
البعد الأول للمتغير الأول		1.193	.774	.596	.477
		1.345	1.000	.567	.455
		1.236	.567	1.000	.807
البعد الثاني للمتغير الأول		1.105	.455	.807	1.000
		.350	.394	.627	.578
		.213	.321	.163	.147
البعد الأول للمتغير الثاني		1.000	.322	.192	-.164-
		.322	1.000	.204	.041
		.192	.204	1.000	.541
البعد الثاني للمتغير الثاني	.619	-.164-	.041	.541	1.000
	>.001	.231	-.003-	.261	.008
	31				

جدول (18)



الشكل (7)

جدول قياس الثبات لاداء الدراسة للمتغير المستقل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.913	.920	14

جدول (19)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	45.3359	87.404	.653	.	.906
A2	45.3015	84.780	.678	.	.905
A3	45.1980	83.942	.792	.	.900
A4	44.7153	88.142	.676	.	.905
A5	44.9566	90.504	.546	.	.910
A6	44.7497	93.566	.415	.	.915
A7	44.6118	97.438	.307	.	.917
A8	44.8532	93.358	.524	.	.910
A9	44.9566	85.742	.701	.	.904
A10	44.6463	88.090	.625	.	.907
A11	45.0946	89.937	.654	.	.906
A12	45.0601	90.830	.655	.	.906
القيادة_الاستراتيجي ية	44.9566	88.800	.999	.	.898
التغيير_الإستراتيجي جي	44.8276	93.924	.759	.	.906

جدول (20)

٤,٦ جدول قياس لاداء الدراسة للمتغير التابع

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.849	.865	14

جدول (21)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	45.9435	58.721	.237	.	.855
B2	45.8720	54.935	.513	.	.837
B3	46.0863	56.389	.469	.	.840
B4	46.0863	59.321	.209	.	.856
B5	46.3363	56.465	.442	.	.842
B6	46.0149	53.279	.648	.	.829
B7	45.9435	57.900	.338	.	.848
B8	45.8363	55.857	.432	.	.843
B9	46.1935	50.790	.752	.	.821
B10	45.9077	53.962	.512	.	.838
B11	45.9792	53.526	.536	.	.836
B12	45.8363	56.548	.447	.	.841
القيادة_الاستراتيجي ية	46.1190	55.675	.707	.	.830
التغيير_الإستراتيجي جي	46.0030	54.914	.998	.	.823

جدول(22)

٤,٧ جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
A1	3.07	1.193	29
A2	3.10	1.345	29
A3	3.21	1.236	29
A4	3.69	1.105	29
A5	3.45	1.121	29
A6	3.66	1.078	29
A7	3.79	.861	29
A8	3.55	.910	29
A9	3.45	1.242	29
A10	3.76	1.185	29
A11	3.31	1.004	29
A12	3.34	.936	29

جدول (23)

٤,٨ جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
B1	3.61	1.066	28
B2	3.68	1.020	28
B3	3.46	.922	28
B4	3.46	1.036	28
B5	3.21	.957	28
B6	3.54	.999	28
B7	3.61	.956	28
B8	3.71	1.049	28
B9	3.36	1.096	28
B10	3.64	1.129	28
B11	3.57	1.136	28
B12	3.71	.937	28

جدول (24)

٤,٩ جدول معامل الارتباط

جدول (25)

Correlations								
		القيادة _الاستراتيجية	التغيير _الإستراتيجي	A1	A2	A3	B1	B2
القيادة_الاستراتيجية تتبع	Pearson	1	.619**	.686**	.756**	.837**	.039	.426*
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	.836	.017
	N	31	31	31	31	31	31	31
التغيير_الإستراتيجية تتبع	Pearson	.619**	1	.471**	.558**	.493**	.343	.628**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	<.001		.008	.001	.005	.059	<.001
	N	31	31	31	31	31	31	31
A1	Pearson	.686**	.471**	1	.713**	.619**	.067	.295
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	<.001	.008		<.001	<.001	.721	.107
	N	31	31	31	31	31	31	31
A2	Pearson	.756**	.558**	.713**	1	.564**	-.038-	.390*
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	<.001	.001	<.001		<.001	.841	.030
	N	31	31	31	31	31	31	31
A3	Pearson	.837**	.493**	.619**	.564**	1	.144	.533**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	<.001	.005	<.001	<.001		.441	.002
	N	31	31	31	31	31	31	31
B1	Pearson	.039	.343	.067	-.038-	.144	1	.318
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.836	.059	.721	.841	.441		.081
	N	31	31	31	31	31	31	31
B2	Pearson	.426*	.628**	.295	.390*	.533**	.318	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.017	<.001	.107	.030	.002	.081	
	N	31	31	31	31	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (25)

٤,١٠ جدول الفرضيه الرئيسيه

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.619 ^a	.383	.361	.48756

a. Predictors: (Constant), القيادة_الاستراتيجية

جدول (26)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.273	1	4.273	17.977	<.001 ^b
Residual	6.894	29	.238		
Total	11.167	30			

a. Dependent Variable: التغيير_الإستراتيجي

b. Predictors: (Constant), القيادة_الاستراتيجية

جدول (27)

Coefficients^a

Model	B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
						Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1.928	.403		4.782	<.001	1.104	2.753
القيادة_الاستراتيجية	.488	.115	.619	4.240	<.001	.253	.724

a. Dependent Variable: التغيير_الإستراتيجي

جدول (28)

٤,١١ جدول الفرضيه الفرعيه

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.863 ^a	.745	.553	.41306

a. Predictors: (Constant), A12, A6, A4, A7, A2, A8, A5, A11, A10, A1, A9, A3

جدول (29)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.960	12	.663	3.888	.006 ^b
Residual	2.730	16	.171		
Total	10.690	28			

a. Dependent Variable: التغير_الإستراتيجي

b. Predictors: (Constant), A12, A6, A4, A7, A2, A8, A5, A11, A10, A1, A9, A3

جدول (30)

Coefficients^a

Model	B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
						Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1.468	.535		2.747	.014	.335	2.601
A1	-.126-	.121	-.243-	-1.038-	.315	-.383-	.131
A2	.251	.115	.546	2.189	.044	.008	.494
A3	-.071-	.164	-.143-	-.435-	.669	-.419-	.276
A4	.035	.163	.063	.216	.831	-.310-	.381
A5	.079	.096	.143	.818	.425	-.125-	.283
A6	.131	.109	.229	1.201	.247	-.100-	.363
A7	.023	.115	.033	.203	.841	-.220-	.267
A8	-.030-	.124	-.044-	-.244-	.811	-.292-	.232
A9	.186	.123	.373	1.505	.152	-.076-	.447
A10	-.105-	.123	-.201-	-.856-	.405	-.365-	.155
A11	.072	.158	.117	.455	.655	-.262-	.406
A12	.179	.184	.272	.974	.345	-.211-	.569

a. Dependent Variable: التغير_الإستراتيجي

جدول (31)

ختامًا، يتضح من خلال تحليل الإحصاءات أهمية القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي في تحقيق الأهداف المؤسسية والتكيف مع المتغيرات البيئية. الإحصاءات تمنح القادة رؤية أعمق للواقع وتساعد على فهم الاتجاهات والفرص والتحديات التي تواجه المنظمة، مما يُمكنهم من اتخاذ قرارات دقيقة ومبنية على بيانات واقعية. كما أن التغيير الاستراتيجي يصبح أكثر فاعلية عندما يستند إلى أرقام وبيانات واضحة، حيث يُسهم ذلك في تقليل المخاطر وتعزيز كفاءة العمليات وتحقيق القيمة المضافة. وبالتالي، فإن القيادة الحكيمة التي تعتمد على التحليل الإحصائي قادرة على رسم مستقبل مشرق، وتحقيق توازن بين التطلعات طويلة الأمد والنتائج قصيرة الأجل، مما يضمن استدامة النجاح والابتكار في بيئة مليئة بالتحديات $R=0.745$ بين التطلعات طويلة الأمد والنتائج قصيرة الأجل، مما يضمن استدامة النجاح والابتكار في بيئة مليئة بالتحديات $R=0.553$. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي .

والتغيير الاستراتيجي .

الفصل الخامس : مناقشه النتائج والاستنتاجات

٥,١ المقدمة

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العلمية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة والدراسات المستقبلية والخاتمة

٥,٢ التوصيات

. تعزيز دور القادة الاستراتيجيين في إدارة التغيير توفير برامج تدريبية للقادة في مهارات القيادة الاستراتيجية، مثل التفكير الاستشرافي، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتواصل الفعال.

• تشجيع القادة على تبني أساليب مرنة في التعامل مع التغيير، مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

. استخدام البيانات لدعم قرارات التغيير

تعزيز دور التحليل الإحصائي والبيانات في دعم القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتغيير.

• إنشاء أنظمة معلومات تسهم في توفير بيانات دقيقة ومحدثة تسهل عمليات التغيير الاستراتيجي.

تعزيز ثقافة التغيير التنظيمي التركيز على نشر ثقافة الابتكار والتكيف داخل المؤسسة لتسهيل تقبل التغيير من قبل الموظفين.

• ضروره وضع خطط تواصل فعالة توضح أهمية التغيير وفوائده لجميع أصحاب المصلحة.

ربط القيادة الاستراتيجية بالأهداف المؤسسية التأكد من أن التغيير الاستراتيجي يتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها طويلة الأمد.

• تطوير مؤشرات أداء واضحة لتقييم مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق التغيير المطلوب.

إشراك الأطراف المعنية في عملية التغيير تشجيع مشاركة الموظفين وأصحاب المصلحة في عملية صياغة وتنفيذ التغيير الاستراتيجي لضمان الدعم والتعاون.

• ضروره بناء فرق عمل متعددة التخصصات لتنسيق جهود التغيير وضمان تنفيذ استراتيجيات القيادة بفعالية.

. التركيز على بناء مهارات القيادة المستقبلية الاستثمار في تطوير قادة يتمتعون بمهارات الاستباقية والقدرة على إدارة التحديات في بيئات عمل معقدة.

• تطوير برامج قيادية تركز على التحول الرقمي والاستدامة، نظرًا لتأثير هذه العوامل على التغيير الاستراتيجي.

متابعة وتقييم التغيير الاستراتيجي إنشاء آليات منتظمة لتقييم تأثير القيادة الاستراتيجية على التغيير وقياس ومراجعة وتحديث استراتيجيات القيادة استنادًا إلى التغذية الراجعة والنتائج المحققة.

. التكيف مع السياقات المختلفة مراعاة الاختلافات الثقافية والتنظيمية عند تنفيذ القيادة الاستراتيجية والتغيير، خاصة في المؤسسات الدولية أو متعددة الفروع.

• ويقترح الباحث تصميم حلول تناسب طبيعة المؤسسة وقطاعها بما يعزز فعالية القيادة والتغيير. تطبيق هذه التوصيات يمكن أن يساهم في تحقيق نجاح أكبر للتغيير الاستراتيجي بفضل القيادة المدروسة والمبنية على أسس علمية واستراتيجية.

٥,٣ حدود الدراسة

الحدود الموضوعية : التركيز فقط على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي دون التطرق لجوانب إدارية أخرى (مثل: القيادة التشغيلية أو التكتيكية) دراسة أبعاد محددة من القيادة الاستراتيجية (مثل: التوجيه، الابتكار، إدارة الصراعات) وتأثيرها على أنواع معينة من التغيير (مثل: التغيير التنظيمي أو الرقمي) الحدود الشريه : تحديد هذه الحدود يساعد على ضمان أن الدراسة تركز على الفئة الصحيحة التي يمكن أن تقدم رؤى دقيقة حول تأثير القيادة الاستراتيجية على التغيير، مع تجنب التشتت أو التداخل مع أدوار أو مستويات إدارية غير مرتبطة بموضوع البحث.

حدود مكانية : حصر الدراسة في مؤسسات أو شركات محددة (مثل قطاع معين: الصناعي، الصحي، التعليمي، الحكومي). التركيز على منطقة جغرافية معينة (مثل دولة، مدينة، أو إقليم محدد).

حدود زمني: ستجري الدراسة خلال العام الدراسي 2024

٥,٤ الدراسات المستقبلية

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي أظهرت العلاقة الوثيقة بين القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي , الباحث يوصي الآخرين الذين يريدون مواصلة الدراسات حول نفس المواضيع بتوحيد هذه النتائج في بيانات العمل والتركيز على أحد الفرضيات الفرعية وعلاقته بتساؤلات الدراسة التي طرحها الباحثان.

٥,٥ الخاتمة

في الختام، تعد القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي من العناصر الأساسية لضمان استدامة ونجاح المنظمات في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة من خلال رؤية واضحة وتخطيط محكم يمكن للقيادة أن توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها البعيدة المدى والتكيف مع التحديات المستجدة، إن القدرة على الابتكار والتجديد والتكيف هي مفتاح البقاء والازدهار في عالم مليء بالتغيرات المستمرة. في النهاية، تعد الدراسة دليلاً قوياً على أن الجمع بين القيادة الاستراتيجية والتغيير المدروس يمكن أن يقود المنظمات نحو تحقيق نجاح مستدام وتحقيق رؤيتها المستقبلية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على التغيير الاستراتيجي، حيث تم التركيز على تحليل مدى تأثير أساليب وممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز أو إعاقة عمليات التغيير داخل المؤسسات. تناول البحث جوانب متعددة مثل دور القادة في صياغة رؤية واضحة، وتحفيز العاملين على تقبل التغيير، واستخدام الأدوات والأساليب المناسبة لإدارة التغيير بنجاح.

كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية ونجاح التغيير الاستراتيجي، حيث أظهرت البيانات أن المؤسسات التي تعتمد على قادة يمتلكون مهارات التفكير الاستراتيجي والتواصل الفعال قادرة على تحقيق تحولات أكثر سلاسة ونجاحاً. على سبيل المثال، تبين أن القيادة الفعالة تسهم في تحسين مرونة الموظفين، وتقليل مقاومة التغيير، وتعزيز أداء المؤسسة خلال مراحل التحول.

كما أظهر البحث أن استخدام القيادة الاستراتيجية القائمة على التخطيط المسبق والتواصل المستمر يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات البيئية والتنافسية. هذه النتائج تؤكد أن القيادة ليست مجرد دور إشرافي، بل هي عنصر محوري في توجيه المؤسسة نحو مستقبل أكثر استدامة.

بناءً على هذه النتائج، يُوصى بأن تستثمر المؤسسات بشكل أكبر في تطوير القيادات من خلال برامج تدريبية تركز على المهارات الاستراتيجية مثل التفكير التحليلي، الابتكار، وإدارة الصراعات. كما يُنصح بتطوير بيئات تنظيمية تدعم الابتكار وتسهل عمليات التغيير الاستراتيجي، مما يساعد المؤسسات على التكيف بسرعة مع المتغيرات.

وفي النهاية، يُقترح إجراء دراسات مستقبلية لتقييم تأثير عوامل إضافية مثل التحول الرقمي والثقافة التنظيمية على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي. يمكن لهذه الدراسات أن تقدم رؤى أعمق حول كيفية تحسين ممارسات القيادة لمواكبة المتغيرات في مختلف الصناعات والقطاعات.

- Hofer, C.W. & Schendel, D., (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul, West, St.Paul.
- Hoskisson, R.E. & Hitt, M.A., (1988), "Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms", Strategic Management Journal, 9 (6), 605-621.
- Oehmichen, J., Schrapp, S. & Wolff, M., (2017), "Who needs experts most? Board industry expertise and strategic change – a contingency perspective", Strategic Management Journal, 38 (3), 645-656.
- Golden, B.R. & Zajac, E.J., (2001), "When will boards influence strategy? Inclination power= strategic change", Strategic Management Journal, 22 (12), 1087-1111.
- Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature. European Scientific Journal, 14(35), 124-149.
- دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي"، (٢٠٢٠) أبو اليزيد، أحمد
كلية التربية الرياضية للبنين -المجلة العلمية للتربية البدنية ، جامعة حلوان
<https://www.riyadbank.com/ar/about-us/sustainability>
- 2030 رؤيه البنك
- Pisapia, John : The Strategic Leader - New Tactics for a Globalizing World , Information Age Publishing, USA , 2009 , p 7
- مايك فريدمان، بنيامين بي تريجو فن ومنهج القيادة الاستراتيجية ، ترجمة : عبد الرحمن بن أحمد هيجان، ط . ٢ ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩م، ص
سهام موفق : : مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مقال منشور في

مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة خضير بسكرة ،

ع ١٤ ، ٢٠١٣ ، ص ص

٢٩٨ - ٢٩٩

محمد المحمدي الماضي : إدارة استراتيجية ، ورشة عمل الإستشراف والتخطيط الاستراتيجي ، المنظمة

العربية للتنمية الإدارية ، المغرب ، ٢٠٠٩ ، ص ص

Thompson, John. :Strategic Management: Awareness And Change.

Ed.International Thompson Business Press. UK , 1997 ، pp pp.70-73

Dess, Gregory. Lumpkin, G. Alan, B : Strategic Management: Text And Cases.

Ed. McGraw-Hill Companies. USA, 2007 ،pp.398-400

كان الاقتباسي من " القيادة الاستراتيجية ل امباركه محمود السيد سليمان السنهوتي قسم التخطيط الاجتماعي كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان"

عبد أيمن عادل عبد الفتاح (٢٠١٨)، الإدارة الاستراتيجية - مدخل التفكير الإستراتيجي: (تهيئة

إعداد - تنفيذ - متابعة - مراجعة - تغيير) ، كلية التجارة - جامعة مدينة السادات، ص ٦٣-٦٩

بيوض، هبة أيمن السكارنة بلال خلف (٢٠٢٠)، أثر التغيير الإستراتيجي على السلوك الإبداعي

دراسة تطبيقية على العاملين في بنك الإسكان، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال جامعة الإسراء الخاصة،

. الأردن، ص ١ - ١٠٨

Bentley, F. & Kehoe, R. (2020). Give Them Some Slack—They're Trying to Change! The Benefits of Excess Cash, Excess Employees, and Increased Human Capital in the Strategic Change Context. Academy of Management Journal. 63. 10.5465/amj.2018.0272.

Veldtman, S. L. (2018). Strategic change management in the South African National

Defence Force, Doctoral dissertation, University of Political Science, SA.

Beckett, N. (2017). A Case Study Analysis of the Need for Succession Planning in Pennsylvania Local Governments, Doctoral dissertation, Kutztown University of Pennsylvania

Diadichenko, A. (2022). The Role of Middle Level Managers in Strategic Change and

Decision-Making: A Case Study of Swappie. Thesis submitted to Metropolia University of

Applied Sciences, Administration European Business Administration.

Zhang, C. (2021). Factors Influencing Strategic Change of New Energy Enterprises

Aronsson, J., & Friberg, S. (2011). Evaluating Science Thesis in Quality and Strategic Change Implementation, , Master of Operations Management, Chalmers University of Tecnolog .

Korbi, K. (2015). Leadership and strategic change. The Journal of Organizational Management Studies, 2015, 1-32

Kogel, M. M. (2021). Acceptance versus passive resistance: how academics in a higher education institution make sense of strategic change, Master's thesis, University of Twente

Althakhri, R. K. (2010). Critical Factors in the Successful Implementation of Strategic Change: Evidence from the United Arab Emirates, Doctoral dissertation, University of Manchester

Wanjala, J. K. (2018). Effects of strategic leadership on strategic change in paper and ,manufacturing firms in Kenya board .Doctoral dissertation, Egerton University

Kaberi, L., & Kung'u, P. (2022). Strategic Change Management Practices on Performance of Savings and Credit ,Cooperative Societies in Kiambu County Kenya. International Journal of Business Management, Entrepreneurship and .Innovation, 4(1), 20-35

Jumanne, A. S.(2018) Organizational change - management and in public sectore organizations in Kenia: the case of

Parlementaeu service commission, American

جودة عزت عبد الهادي. (2002) الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه الاردن. الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع عمان

السيد سلامة الخميسي. (2002). قراءات في الادارة المدرسية مصر. دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر الاسكندرية.

سيد الهواري. (1996). القائد التحويلي للعبور بمنظمات القرن العشرين مصر. مكتبة عين شمس

عرفة سيد سالم. (2011). اتجاهات حديثة في ادارة التغيير الاردن دار الراية للنشر والتوزيع.

يسعد فايزة تسيير التغيير في المؤسسة مطبوعة بيداغوجية لطلبة ماستر علم النفس العمل والتنظيم الجزائر.

Qehaja, A., Kutllovci, E. and Pula, J. (2017). Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. Croatian Economic .Survey, 19(1), 67-99

Yusuf, A. and Saffu, K. (2009). Planning Practices, Strategy types and firm :performance in the Arabian Gulf region. Education, Business and Society .Contemporary Middle Eastern Issues. 2(3), 203-217

Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. Long range planning, 31(3), 455-466

رابط الخريطة الذهنية للدكتور: احمد السنوسي

<https://images.app.goo.gl/CcJMbE99Wd7SLebJ7>

مردف & احمد. دور القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل. (Master's thesis)

قيس عبد الهادي صالح, باسمه محمد باني & عبد السلام إبراهيم عبيد. (2009). محددات التغيير الإستراتيجي في المنظمات الصناعية دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة الجديد . Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences, 3(12).

الملاحق

الاستبيان

تحية طيبة:

يشرفني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف اتمام أطروحة بعنوان (دور القيادة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي)، والذي نسعى من خلاله الى التعرف على ارائكم حول المحاور التي تتضمنها استماره الاستبيان , والتي نوضح مدلولاتها فيما يلي :

القيادة الاستراتيجية : هي عملية توجيه وتطوير رؤية طويلة المدى لمنظمة أو مؤسسة تهدف إلى تحقيق الأهداف الكبيرة وتلبية التحديات المستقبلية. تعتمد القيادة الاستراتيجية على تحليل البيئة الخارجية والداخلية، واتخاذ قرارات مدروسة تدفع نحو الابتكار، وتحقيق النمو المستدام، وتعزيز التنافسية. وتعتبر من المهارات الأساسية التي تُمكن القادة من توجيه فرق العمل بفعالية نحو تحقيق الرؤية العامة للمؤسسة، مع الحفاظ على التكيف والمرونة لمواجهة المتغيرات المستمرة في بيئة العمل.

التغيير الاستراتيجي : هو عملية إعادة توجيه أهداف وسياسات المؤسسة لضمان تحقيق التكيف مع التحديات والفرص التي تفرضها البيئة المتغيرة. يهدف هذا التغيير إلى تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية من خلال تبني استراتيجيات جديدة وتطوير هيكل المؤسسة أو نماذج العمل. ويتطلب التغيير الاستراتيجي قيادة قوية ورؤية واضحة لمساعدة الأفراد والفرق على التكيف مع التحولات وتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وكفاءة.

من أجل ذلك نرجو من سيادتكم التفضل بالاجابه على الاسئله التي تتضمنها الاستماره ليتسنى لنا اتمام هذا البحث العلمي ,مع الاشاره الى أن اجاباتكم ستحضى بالسريه التامه .

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

العبارة	غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
1					يوضح مديرك للجميع التوجه المستقبلي للمؤسسة
2					يتيح ميرك الفرصة لك ولكل العاملين لفهم خطه العمل وطريقه العمل
3					يوضح ميرك بأن ما تسعى المؤسسة اليه يتطلب التعاون بالأفكار والخبرات
4					يوضح مديرك ما تسعى ما تسعى المؤسسة اليه يتطلب تشارك وتبادل المعارف
5					يعطي مدير أهمية كبير للمناقشات والتواصل والحوار فيما بين الافراد
6					يهتم مدير بالتحفيز على العمل الجماعي
7					يشجع مديرك تقديم اقتراحات وافكار جديده لحل مشاكل المؤسسة ومناقشتها مع زملائك
8					يوفر مديرك الامكانيات لتطبيق أفكار جديدة
9					يهتم المدير بتطوير مهارات الافراد من خلال التدريب
10					يعمل القائد على التحقيق من سير العمل وتصحيح الانحرافات
11					هل مديرك يقدم الحوافز للموظفين
12					هل مديرك يفكر خارج الصندوق في تطوير العمل

العبارة	عال جدا	عال	معتدل	منخفض	منخفض جدا
1 تحديث وتجديد لأليه المنظمة واستراتيجيتها واهدافها طويله الامد					
2 تطوير وتحديث تقنيات وأساليب الأداء (تكنولوجيا العمل)					
3 تنمية وتطوير قدرات المدير (بمختلف المستويات)					
4 تجديد وتحديث الهياكل والادوار والمسؤوليات والصلاحيات					
5 تطوير وبناء القيم المشتركة للعمل (ثقافة العمل)					
6 تنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف العاملين					
7 تحديث واعادة هيكلة قوة العمل وتخصصاتها وقدراتها					
8 تطوير وتجديد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات					
9 تجديد نظم الرقابة والتنسيق وتقويم الاداء					
10 بناء وتطوير ثقافة التنافس والابداع					
11 تطوير استراتيجيات الادارة بالمشاركة					
12 تحديد استراتيجيات المنافسة في السوق بهدف التمايز					

الاستبيان

<https://forms.gle/pMXRYto75Z37THY17>

**The role of strategic leadership in strategic change in
application to
Riyad Bank
in the city of Riyadh in the Kingdom of Saudi Arabia**