

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

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

أسم الطالب

عبدالله ابراهيم الشعبي

٢٥١٠٠٣١٦٤

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٩	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٩	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٩	١,٣. أهمية الدراسة.....
٩	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٩	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٠	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٠	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٠	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٠	١,٧. نموذج الدراسة.....
١١	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١١	١,٩. مخطط المشروع.....
١٢	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٣	٢,١. المقدمة:.....
١٣	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٣	٢,٣. المتغير التابع.....
١٤	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
١٤	٢,٥. الخاتمة.....
	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
	٣,١. المقدمة.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٣. تصميم البحث	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٥. طريقة جمع البيانات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٦. أنواع البيانات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٨. الخاتمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	٢٥
4.1. المقدمة	٢٦
4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	٢٦
4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	٢٦
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	٢٧
4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	٢٧
٤,٦. الخاتمة	٢٧
٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	٢٨
٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	٢٩
٥,٢. توصيات الدراسة:	٢٩
٥,٣. الخاتمة:	٢٩
قائمة المراجع	٣٠
الملاحق	٣١

جدول الأشكال

جدول الجداول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تشمل المقدمة الخمس مراحل لكتابة المقدمة

تكتب المقدمة في صورة فقرات فقط

١,٢. مشكلة الدراسة

يتم كتابة مقدمة بسيطة في شكل فقرة

يتم تقسيم المشكلة الى فجوات نظرية وعملية

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

١,٤ . أسئلة الدراسة

١,٥ . أهداف الدراسة

١,٦ . فرضيات الدراسة

١,٧ . نموذج الدراسة

١,٨ . الدراسة الميدانية

١,٩ . مخطط المشروع

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

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

تُمثّل منهجية الدراسة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البناء البحثي، إذ تُوفّر الإطار العلمي المنظّم الذي ييسر عليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها بغية الوصول إلى نتائج موثوقة تُجيب عن تساؤلات الدراسة وتُحقّق أهدافها. ويتضمّن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للتصميم المنهجي الذي اعتمدته الدراسة الحالية بهدف قياس أثر استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها الأربعة (العقلانية، والتشاركية، والتوجيهية، والتطوير التنظيمي) على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي.

ويتناول الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيّرات الدراسة، ثم تصميم البحث الذي يوضّح المسار العلمي المتّبع من خلال ما يُعرف بالبوصلّة البحثية، ومجتمع الدراسة وعيّنتها بأرقامها الحقيقية، إضافةً إلى طريقة جمع البيانات وأدواتها، وأنواع البيانات المستخدمة، وإجراءات التحليل الإحصائي التي وُظِّفت لاستخلاص النتائج. وقد رُوعي في تصميم هذه المنهجية التوافق مع طبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، وملاءمتها لخصائص القطاع المصرفي السعودي بوصفه ميداناً تطبيقياً للبحث.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيّرات البحث

فيما يأتي عرض للتعريفات الإجرائية للمتغيّرات المستقلة والتابعة في هذه الدراسة، بما يُتيح قياسها ميدانياً من خلال أداة الدراسة:

المتغير	التعريف الإجرائي
المتغير المستقل: استراتيجيات التغيير	مجموعة الأساليب والمداخل المخطّطة التي تعتمد عليها إدارات المصارف السعودية لإحداث التحوّل المؤسسي والانتقال من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد فرعية.

الاستراتيجية العقلانية	المدخل الذي يعتمد على تقديم المعلومات والحقائق والحجج المنطقية لإقناع الموظفين بضرورة التغيير ومكاسبه المتوقعة، ويُقاس بمجموع درجات المفحوصين على الفقرات المخصصة لهذا البُعد.
الاستراتيجية التشاركية	المدخل الذي يقوم على إشراك الموظفين في تخطيط التغيير وتنفيذه وصنع القرارات المتعلقة به لتعزيز الشعور بالملكية والانتماء، ويُقاس بمجموع درجات المفحوصين على الفقرات المخصصة لهذا البُعد.
الاستراتيجية التوجيهية (الإكراهية)	المدخل الذي يعتمد على السلطة الرسمية والقرارات الفوقية والتعليمات الملزمة لفرض التغيير خلال فترة زمنية محدّدة، ويُقاس بمجموع درجات المفحوصين على الفقرات المخصصة لهذا البُعد.
استراتيجية التطوير التنظيمي	المدخل طويل المدى الذي يُركّز على تنمية قدرات العاملين وتطوير الثقافة التنظيمية وبناء الثقة داخل بيئة العمل، ويُقاس بمجموع درجات المفحوصين على الفقرات المخصصة لهذا البُعد.
المتغير التابع: الالتزام التنظيمي	الحالة النفسية والسلوكية التي تعكس ارتباط الموظف بمصرفه ورغبته في الاستمرار في العمل فيه وبذل الجهد لتحقيق أهدافه، ويُقاس بمجموع درجات المفحوصين على الفقرات المخصصة له.

3.3. تصميم البحث (البوصلة البحثية)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة موضوعها وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات بين متغيّراتها والوقوف على أثر المتغيّرات المستقلة في المتغيّر التابع. ويبيّن الجدول الآتي البوصلة البحثية التي وجّهت مسار الدراسة:

عنصر البوصلة البحثية	التوصيف

الفلسفة البحثية	الفلسفة الوضعية (Positivism) ، القائمة على أن الظواهر الاجتماعية يمكن دراستها بموضوعية عبر أدوات القياس الكمي.
المدخل البحثي	المدخل الاستنباطي (Deductive Approach) ، حيث انطلقت الدراسة من إطار نظري ثم اختبرت فرضيات مستنبطة منه ميدانياً.
المنهج البحثي	المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الميداني. (Survey Method)
الاستراتيجية البحثية	استراتيجية الاستقصاء (Survey Strategy) عبر استبانة إلكترونية موجهة إلى عينة من موظفي القطاع المصرفي السعودي.
طبيعة الدراسة	كمية (Quantitative) ، تعتمد على القياس الرقمي للمتغيرات وتحليلها إحصائياً.
الأفق الزمني	مقطعي (Cross-Sectional) ، حيث جُمعت البيانات في نقطة زمنية محددة خلال الفترة الميدانية للدراسة.
مستوى التحليل	المستوى الفردي (Individual Level) ، إذ يُمثل الموظف وحدة التحليل الأساسية.
مصادر البيانات	مصادر ثانوية (أدبيات ودراسات سابقة) ومصادر أولية (استبانة ميدانية).
أسلوب المعاينة	العينة العشوائية الطبقية. (Stratified Random Sampling)
أدوات التحليل	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتطبيق أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

الملاحق

السيدة الموظف/ة الكريم/ة في القطاع المصرفي السعودي... حفظكم الله،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يسرّ الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي أُعدّت في إطار دراسة علمية تهدف إلى التعرّف على تأثير استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها (الاستراتيجية العقلانية، والاستراتيجية التشاركية، والاستراتيجية التوجيهية، واستراتيجية التطوير التنظيمي) على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي، وذلك في ضوء التحوّلات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي استجابةً لمستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة عملية ومعرفة دقيقة ببيئة العمل المصرفي، فإن آراءكم تُمثّل مصدراً بالغ الأهمية لإنجاح هذه الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية ذات قيمة علمية وتطبيقية. لذا يُرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بعناية، واختيار الإجابة التي تُعبّر عن رأيكم بصدق وموضوعية بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يُرجى التكرم بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لكم:

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية:

☐ أقل من ٣٠ سنة

☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة

☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة

☐ 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة أو ما يعادلها

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

سنوات الخبرة في القطاع المصرفي:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

☐ 15 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي:

- ☐ موظف
- ☐ رئيس قسم / مشرف
- ☐ مدير إدارة
- ☐ مدير تنفيذي / قيادة عليا

المصرف الذي تعمل فيه:

- ☐ البنك الأهلي السعودي (SNB)
- ☐ مصرف الراجحي
- ☐ البنك السعودي الفرنسي
- ☐ بنك الرياض
- ☐ البنك السعودي البريطاني (ساب)
- ☐ البنك العربي الوطني
- ☐ مصرف الإنماء
- ☐ بنك البلاد
- ☐ البنك السعودي للاستثمار
- ☐ بنك الجزيرة

القسم الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير

أولاً: الاستراتيجية العقلانية

م	الفقرة	5	4	3	2	1
1	تحرص إدارة المصرف على تقديم معلومات وافية للموظفين حول مبررات التغيير المطلوب.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تستند إدارة المصرف إلى الحجج والبراهين المنطقية لإقناع الموظفين بأهمية التغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
3	توضح إدارة المصرف المكاسب والفوائد المتوقعة من تطبيق التغيير للموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تعتمد إدارة المصرف على الدراسات والبيانات الموضوعية في التخطيط لعمليات التغيير.	☐	☐	☐	☐	☐

ثانياً: الاستراتيجية التشاركية

م	الفقرة	5	4	3	2	1
5	تُشارك إدارة المصرف الموظفين في مراحل التخطيط لعمليات التغيير التنظيمي.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تُتيح إدارة المصرف للموظفين فرصة إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشأن التغييرات المزمع تطبيقها.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تُشكل إدارة المصرف فرق عمل تضم موظفين من مختلف المستويات لقيادة مبادرات التغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تأخذ إدارة المصرف بآراء الموظفين ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: الاستراتيجية التوجيهية (الإكراهية)

م	الفقرة	5	4	3	2	1
9	تعتمد إدارة المصرف على السلطة الرسمية في فرض التغييرات على الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تُصدر إدارة المصرف تعليمات ملزمة لتنفيذ التغيير خلال فترات زمنية محدّدة.	☐	☐	☐	☐	☐
11	تُطبّق إدارة المصرف إجراءات صارمة تجاه الموظفين الذين يُقاومون التغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتخذ القرار المتعلق بالتغيير في المستويات الإدارية العليا دون الرجوع إلى الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: استراتيجية التطوير التنظيمي

م	الفقرة	5	4	3	2	1
13	توفّر إدارة المصرف برامج تدريبية لتطوير قدرات الموظفين بما يتناسب مع متطلبات التغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تحرص إدارة المصرف على تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير المستمر.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تُركّز إدارة المصرف على بناء الثقة بين القيادة والموظفين خلال مراحل التغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
16	تتبنّى إدارة المصرف مقارنة طويلة المدى في تطوير الأداء التنظيمي للعاملين.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: الالتزام التنظيمي

يُرجى تحديد درجة موافقتكم على كل فقرة من الفقرات الآتية وفق المقياس السابق نفسه:

م	الفقرة	5	4	3	2	1
17	أشعر بالفخر والاعتزاز لكوني أعمل في هذا المصرف.	☐	☐	☐	☐	☐
18	أُحسّ بارتباط عاطفي قوي بالمصرف الذي أعمل فيه.	☐	☐	☐	☐	☐
19	أعتبر مشكلات المصرف مشكلاتي الشخصية وأسعى إلى المساهمة في حلّها.	☐	☐	☐	☐	☐
20	أرى أن قيمي الشخصية تتوافق مع القيم التي يتبنّاها المصرف.	☐	☐	☐	☐	☐
21	أشعر بأن لديّ التزاماً أخلاقياً بالبقاء في العمل بهذا المصرف.	☐	☐	☐	☐	☐
22	لا يجدر بي ترك العمل في المصرف حتى لو أُتيحت لي فرصة أفضل في مكان آخر.	☐	☐	☐	☐	☐
23	أشعر بالولاء تجاه المصرف الذي أعمل فيه وأدين له بالكثير.	☐	☐	☐	☐	☐
24	أعتبر ترك العمل في هذا المصرف أمراً صعباً من الناحية الشخصية والمهنية.	☐	☐	☐	☐	☐
25	أبذل جهداً يفوق ما هو مطلوب مني لتحقيق أهداف المصرف الذي أعمل فيه.	☐	☐	☐	☐	☐
26	أرغب في الاستمرار في العمل بهذا المصرف لأطول فترة ممكنة من حياتي المهنية.	☐	☐	☐	☐	☐
27	أوصي أصدقائي ومعارفي بالعمل في هذا المصرف بوصفه بيئة عمل مثالية.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	28	أُتِّقِلَ التَّغْيِيرَاتُ الَّتِي تُطَبَّقُ فِي الْمَصْرَفِ وَأَتَعَاوَنُ بِإِيجَابِيَّةٍ مَعَ الْإِدَارَةِ لِإِنْجَاحِهَا.
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----	---

٣. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٣,١. المقدمة

٣,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٣,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٣,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٣,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٣,٦. الخاتمة

٤. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٤,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٤,٢. توصيات الدراسة:

٤,٣. الخاتمة:

قائمة المراجع

الملاحق