

عنوان المشروع

القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي

بالتطبيق على شركة الراجحي بالرياض
المملكة العربية السعودية

اسم الطالبة

أريج خالد محمد الشاعر

2021204776

مشروع تخرج – 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

الموضوع	رقم الصفحة
صفحة الغلاف	-
جدول المحتويات	1
المقدمة	3-2
مشكلة البحث	9-8-7-6-5-4
أهمية البحث	11-10
اسئلة البحث	12
أهداف البحث	14-13-12
فرضيات البحث	16-15
نموذج البحث	19-18-17-16
منهجية البحث	21-20
مكان التطبيق المقترح للبحث	22
مخطط هيكل المشروع	24-23
المراجع	25

مقدمة :

تعتبر القيادة الفعالة أحد الجوانب الأساسية في نجاح عمليات التغيير التنظيمي في الشركات اليوم . تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير التنظيمي من خلال تحليل حالة شركة الراجحي في الرياض، بالمملكة العربية السعودية . يتناول البحث تأثير قادة الشركة على عمليات التغيير وتحقيق أهدافها . سيتم استخدام منهجية الدراسة الحالة لتحليل التجارب والتحديات التي واجهت الشركة في تنفيذ عمليات التغيير . ستسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية دور القيادة في تحقيق نجاح التغييرات التنظيمية وتطوير الأداء الشركات .

تعتبر شركة الراجحي واحدة من أبرز الشركات في المملكة العربية السعودية، وتشهد تطوراً مستمراً وتغييرات مستمرة في بيئتها التنظيمية . يواجه قادة الشركة تحديات كبيرة في تنفيذ عمليات التغيير المستمرة وضمان نجاحها . من هنا، يأتي دور القيادة الفعالة في توجيه وإدارة هذه التغييرات بشكل يضمن تحقيق أهداف الشركة وتطويرها .

سيتم في هذه الدراسة تحليل دور قادة شركة الراجحي في إدارة عمليات التغيير التنظيمي، وذلك من خلال دراسة تفصيلية لتجاربهم وتحدياتهم في هذا المجال . ستساعد هذه الدراسة على فهم كيفية تأثير قادة الشركة على عمليات التغيير وكيفية تحقيق أهداف التغيير بنجاح .

باتقان دور القادة وفعالية قيادتهم، يمكن للشركات تجاوز التحديات والصعوبات التي قد تواجهها في عمليات التغيير . ستسعى هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز دور القادة في إدارة التغيير التنظيمي وتحقيق نجاحه .

إن فهم دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي يعتبر أساساً لضمان استمرارية نجاح الشركات وتطورها . من خلال هذه الدراسة، سنسعى إلى تسليط الضوء على أهمية دور القادة في مواجهة تحديات التغيير وتطوير أداء الشركات بشكل مستدام .

تعيش الشركات ، كونها أنظمة مفتوحة، تعيش في بيئة تؤثر عليها وتتأثر بها . وهذه البيئة المحيطة تتغير باستمرار دون سابق إنذار . ولا يمكن التنبؤ بما سيحدث في المستقبل القريب أو البعيد . هدف هذه الشركة هو الحصول على ميزة تنافسية في بيئة أعمال مليئة بالتطورات التكنولوجية وتسارع موجات الابتكارات من حيث سرعة وتوافر الاتصالات بمختلف أنواعها . كل ذلك فرض عليها

ضرورة التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات والسعي نحو الاعتماد على مبدأ التغيير المستمر، إما من خلال اغتنام الفرص التي قد يجلبها التغيير، أو مواجهة المخاطر والتحديات الناجمة عنه.

ولعل أهم ما يميز هذه التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم هو تطور الفكر الإداري الذي رافقه تطور نوعي أيضاً في إدارة الموارد البشرية. ويتطلب هذا الأمر أن تمتلك الشركة عنصراً بشرياً كفواً ومؤهلاً قادراً على ذلك

التعامل مع التغيرات البيئية المختلفة، ويجب أن تتمتع الشركة بقيادة فعالة تعتمد على أساليب الإدارة الحديثة. ويتميز بقدرات داخلية على توجيه الأفراد نحو السلوك الإيجابي الذي يحقق أهداف الشركة ومواجهة التحديات التي

يفرضها التغيير.

• مشكلة البحث:

- كيف تساهم القيادة الفعالة في نجاح إدارة التغيير التنظيمي وتحقيق أهداف الشركة؟ وتتضمن هذه المشكلة عدداً من التساؤلات الفرعية نذكر بعضها كما يلي:
- ما هو التغيير التنظيمي؟ وما هي دوافعها ومجالاتها وأنواعها؟ كيف تدير الشركة التغيير التنظيمي؟
- ما هي القيادة الإدارية؟ وما أهميتها داخل المنظمة(الشركة)؟ ما الأساليب التي تعتمد عليها لتحقيق الأهداف؟
- ما هو المطلوب منها؟

- طبيعة التغيير التنظيمي

إن التغييرات السريعة التي حدثت في نهاية القرن العشرين تركت ضغوطاً متزايدة على كافة جوانب الحياة على شركة الراجحي، بدءاً من قيم الأفراد إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها، أصبحت تهدد حالة الاستقرار، وهو ما انعكس على أسلوب الأفراد داخل الشركات وفي سلوك القادة في إدارتها. إن التطور السريع الذي تشهده الإدارة الحديثة أدى إلى زيادة حاجتها إلى إدارة ديناميكية ومرنة قادرة على مواجهة التحديات وإدارة التغيير بفعالية. لتحقيق أهداف وغايات الشركة. وعليه سنتناول في هذا الموضوع: مفهوم التغيير التنظيمي، أسباب أو دوافع الاتجاه نحو التغيير

الهدف الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه من خلال التغيير. المجالات التي يتغير فيها التأثير داخل الشركة.

أولاً: التغيير التنظيمي مفهومه وأسبابه وأنواعه

1. مفهوم التغيير التنظيمي: لقد تعددت مفاهيم التغيير التنظيمي وتنوعت. ركز بعض الباحثين على التكنولوجيا المستخدمة في تعريف التغيير، وركز البعض الآخر على التنظيم والبيئة التنظيمية للشركة والسلوك التنظيمي.

الذي ركز على الاستراتيجيات والخطط والإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء. ومن الناحية اللغوية فإن كلمة تغير مشتقة من الفعل يغير ويغير بمعنى يحوله ويدل عليه، كأنه جعله غير ما كان قبله. وجاء في "لسان العرب" لابن منظور أن معنى الأشياء المختلفة يعني أنها اختلفت

وتغير الأمر أي حوله" (الدليمي، 2016، ص (23)). ومن الناحية الاصطلاحية، الإدارية لم يتفق الفكر على تعريف محدد نظرا لاتساع مجالاته، لذا سنعرض بعض هذه التعريفات، إذ يعرف التغيير بأنه سلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، كما وكذلك الحصول على شيء جديد مختلف عن الشيء الموجود أو القديم (الكوفي، 2011، ص 81). ويمكن تعريف التغيير بأنه: عملية تعديل الوضع التنظيمي القائم، كما يمكن تعريفه بأنه العملية المنظمة الانتقال من الحالة الحالية أو القائمة إلى الحالة المستهدفة المرغوبة

حيث يعاني الوضع القائم من خلل وظيفي أو تقادم تكنولوجي أو انخفاض الكفاءة أو توسعات غير مناسبة

عندما تكون الحالة المستهدفة هي العلاج المناسب لهذه المظاهر أو الأغراض (نجم، 2019، صفحة (215))

بعد التغيير التنظيمي عملية مستمرة بالمنظمة الفعالة التي تتخذ خطوات متأنية لتدبير التغيير بسلاسة لضمان نجاحه من خلال البدائل المتاحة المخططة، يمكن التطرق لأهم التعاريف التي تناولت التغيير التنظيمي في الآتي: حيث يعرف بيكهارد التغيير التنظيمي على أنه جهد مخطط يشمل الشركة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تدخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية الدليمي 2016 صفحة (21) ويعرف فرنش التغيير التنظيمي بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة الشركة على حل مشكلاتها، وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل " (الطيطي صفحة (31) نجد أن كل من بيكهارد وفرنش يتفقان على أن التغيير يكون عن طريق تخطيط مسبق وإتباع إستراتيجية لزيادة الفعالية والقدرة على حل المشاكل، بغية الوصول إلى الأهداف المرغوب فيها دون إهمال جهود كل العاملين في الشركة.

باعتبار أنه لا يحدث التغيير والتطوير في أي الشركة من فراغ بل يكون نتيجة قوة أو سبب ما ناشئ من داخل الشركة أو من خارجها، حيث تتمثل القوى الداخلية الدافعة للتغيير في تغيير أهداف الشركة ورسالتها وأغراضها، إدخال أجهزة ومعدات جديدة ندرة القوى العاملة الدمج في شركات أخرى، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، تدني الأرباح وغيرها.

أما القوى الخارجية فتتمثل في الآتي: التقدم العلمي والتقني وتسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، حيث أصبحت المعرفة ميزة استراتيجية في أي مكان وأساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني، أيضا كونية الأعمال ومتطلبات التجارة الدولية الانفتاح الاقتصادي العالمي وزيادة حدة المنافسة بين شركات الأعمال مع زيادة عدد الشركات خاصة التي تعمل في نفس المجال يفرض على الشركة ضرورة المحافظة على بقائها والبحث عن فرص للسبق ورصد مؤشرات التغيير وقبول

المنافسة مجارة التغييرات البيئية والتوافق معها حيث ينظر إلى أهمية التغيير على أنه يساعد على التوافق مع التقنيات الحديثة لنظم المعلومات وعولمة الأعمال والتجارة تسعى الشركات دوما إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، وقد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، فالتغيير داخل الشركة يمكن أن يأخذ عدة أشكال وهذا حسب اتساع مجال التغيير ، كما قد يكون التغيير مندرجا أو سريعا وقد يكون نتيجة.

قد يكون التغيير تدريجي قائم على سلسلة من التغييرات البسيطة والجزئية، فهو تغيير تطوري يتميز بتحويلات مندرجة، وهو يمثل نمط تعلمي واكتشافي عوضا عن خطة صريحة للتغيير، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، حيث يكون للقائد دور رئيسي في قيادة هذا النوع من التغيير أو قد يكون تغيير جذري في هذه الحالة تمس (الاستراتيجية

الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة، فهو يقوم على إعادة النظر في الإطار المرجعي للشركة وهو ناجم عن عدم موائمة استراتيجية الشركة مع الظروف البيئية الخاصة بها حياة 2017، صفحة (58).

كما قد يكون التغيير جزئي يمس جانب من جوانب الشركة فقد يتعلق الأمر بعناصر الهيكل التنظيمي أو إحدى النشاطات أو الوظائف، أو إدخال نظام تسيري جديد، أو تطوير منتج جديد توكيل بعض المهام الخاصة بالشركة إلى إحدى الشركات والمكاتب الخارجية أو تغيير كلي يمس التوجهات الإستراتيجية للشركة وكذا رؤيتها المستقبلية أسواقها، وضعيتها التنافسية، كما يمس الهيكل التنظيمي.

حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط يكون التغيير الذي تتخذه المنظمة مخطط بعد التنبؤ بتغيرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاط المنظمة، تقوم بالتخطيط استعدادا لمواجهة التغيرات وفق إجراء إداري هادف إلى إحداث تعديل ووفق خطة زمنية وتقدير للتكلفة والتغيير. أما من أجل التكيف مع المحيط وضمان الاستمرار كرد فعل

المنظمة فالتغيير يكون هنا تغيير دفاعي، أو تغيير هجومي، قصد التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير بفرض أوضاع وظروف جديدة (دودين 2014، صفحة 31)

ثانيا: مجالات ونماذج إدارة التغيير التنظيمي

1. مجالات التغيير

الشركة في حالة تأثرها بالقوى الدافعة للتغيير، فإنها تعمل على التخطيط لإحداث تغييرات على مختلف المجالات والتي تقدر الشركة على إعادة بناء وتشكيل هذه العناصر والمكونات هناك مجالات عديدة تكون عرضة لإحداث تغييرات تنظيمية داخل الشركة وهي كالاتي: حيث يشير Pearson 2013 إلى أن التغيير عادة يتم في 3 محاور رئيسية وهي: الهيكل التنظيمي التكنولوجي الأفراد.

أ التغيير في الهيكل التنظيمي: تتم من خلال توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال، وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى عز الدين (31) 2015، صفحة

ب التغيير في التكنولوجيا: يستهدف إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في الشركة ، وهذا يستوجب إدخال تكنولوجيا جديدة في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات الحريري 2014، صفحة (163)

ج التغيير في ثقافة المؤسسة: التي تشمل مجمل القيم والمعتقدات والعادات وأساليب التفكير، التي تحاول الشركة من خلالها تطوير السلوكيات (حياة 2017، صفحة 55)

د العنصر البشري : يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في أي شركة ، ويحدث التغيير بأشكال عدة إما بزيادة العاملين أو الاستغناء عنهم، أو زيادة الخبرة والمهارة بواسطة التدريب والتربص وتنمية المواهب.

ه السياسات والإجراءات: إما بإلغاء سياسات قائمة أو تعديل وادخال سياسات جديدة بما يتوافق والاستراتيجيات المطبقة (الدليمي 2016، صفحة 72)

كما قد تلجأ الشركة الى تبني عدة استراتيجيات الإدارة التغيير التنظيمي وهي كالاتي:

- **إستراتيجية العقلانية الميدانية :** الثابت الأساسي الذي يتصدى للتغيير هو الجهل بمعرفة الشيء ذاته، وعدم الوعي به.

- **إستراتيجية التثقيف والنوعية الموجهة** التغلب على المقاومة والخوف عن طريق التوعية.

- إستراتيجية القوة القسرية : استخدام العقوبات والجزاءات
- إستراتيجية التعليم والاتصال: تساعد على رؤية الحاجة للتغيير كالمنافسة الفردية.
- إستراتيجية المشاركة والاندماج: المشاركة في برامج التغيير.
- إستراتيجية الدعم والتسهيل : نقوم بتدريب العاملين على مهارات جديدة.
- إستراتيجية التفاوض والاتفاق: وهذا مع الجهة المتضررة من التغيير.
- إستراتيجية السلطة عن طريق القوانين واللوائح.

2 نماذج إدارة التغيير :

إدارة التغيير هي الإدارة المعنية في تحقيق الانتقال من الحالة القائمة إلى الحالة المستهدفة، ليس فقط بصيغة معدة وجاهزة من أجل التغيير، وإنما الأهم هو العملية الإدارية أي الأنشطة المتدفقة التي تأتي عند تنفيذها، بالكثير من المشكلات والعقبات التي تمتع التغيير من الوصول إلى أهدافه الأساسية.

تناول الكثير من الكتاب والباحثين كيفية إحداث التغيير وسنكتفي بعرض نموذج كورت ليون ونموذج كوتر.

أ- نموذج كورت ليون: من أبرز النماذج المتمثلة لعلم التغيير وأكثرها انتشارا ويطلق عليه بعملية التغيير ذات الثلاث خطوات للوين.

- الإذابة : إسالة الجليد تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والممارسات والسلوكات

الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة إلى الجديد. (حريم، (2019))

في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتحليل أوضاع الشركة ، بمعرفة المشاكل التي تحيط بها ثم نقوم بخلق الظروف التي تجعل العاملين أكثر اقتناعا بضرورة القيام بالتغيير، وتهدف المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، والتأكد من عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل.

ويؤكد شين على أهمية دور الإدارة وضرورة السعي لتقليص معوقات التغيير.

التغيير: يتم في هذه المرحلة يكون بتغيير أو تعديل في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل

التنظيمي حيث يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة.

- **إعادة التجميد** تهدف إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم وهذا باستخدام التدريب وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير.

ب نموذج كوتر: تتمثل خطواته كما يلي:

إيجاد شعور بحاجة للتغيير وتتضمن رصد الفرص والأزمات المحتملة.

إيجاد تحالف موجه للتغيير وجود جماعة قوية توجه التغيير كفرق العمل.

تطوير رؤية إستراتيجية لتوجيه التغيير.

إيصال رؤية التغيير إيجاد الوسيلة المناسبة لتوصيل الرؤية الجديدة.

تمكين العمل ذي القاعدة العريضة بتغيير العمليات والهيكل التي تعيق التغيير.

تحقيق مكاسب إنجاز على المدى القصير وهذا بالتخطيط ومكافأة المساهمين في التغيير.

تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير. (دودين، (2014)

لما كان المورد البشري أهم عنصر في شركة الراجحي كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التغيير التنظيمي من

خلال تنمية ورفع كفاءته وفعاليته داخل الشركة ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادات إدارية ناجحة وفعالة، تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى وأهداف

الشركة ، وبهذا سنتناول في هذا المحور أهمية وجود القيادات داخل الشركة نتيجة الدور والوظيفة الأساسية التي

يتولاها القائد الفعال الذي تتوقف عليه نجاح إدارة التغيير التنظيمي ومواجهة مقاومته.

• أهمية البحث

مع تزايد عدد الشركات في كل بلد وإقليم وبالتالي في العالم، وتساعد حدة المنافسة في بيئة مليئة بالتغيرات السريعة والغير متوقعة، أي صعوبة التنبؤ بما سيحدث في المستقبل القريب والبعيد جعل القادة المتميزون يشكلون

عملة نادرة يزيد الطلب عليها باستمرار. لهذا اكتسبت ظاهرة القيادة أهمية بالغة الآن وفي المستقبل، فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وتكمن أهميتها كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية

السلوكية والتنظيمية، وهذا كله من أجل تحقيق هدف المنظمة وهدف الأفراد العاملين فيها.

ظل مفهوم القيادة موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كان موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، وبين

كل من هوي وميسكل بأن مصطلح القيادة غامض، ولكنه موضوع مدهش، وأن تعريفات القيادة كثيرة بقدر الأبحاث

التي درستها (محاسنة (2018) لذلك تعددت وتنوعت مفاهيم القيادة التي كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والبحث والدراسة عبر التاريخ. ويمكن تناول أهم التعريفات التي قدمها الباحثين والمؤلفين حول القيادة الإدارية، فمن الناحية اللغوية قال ابن المنظور القود نقيص السوق، بقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، (العتوم 2010) 20 (صفحة)

عرفها كل من كونتز و اودنيل koontz et O Donnel: هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو انجاز الأهداف. كما عرفها ثيوهايمان Haimann : العملية التي من خلالها يوجه، ويرشد ويؤثر التنفيذي ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى". (نجم 2019، صفحة (19) يركز هذان التعريفان على عملية الاتصال كأسلوب تتبعه القيادة للتأثير على

الأفراد من أجل بلوغ الأهداف المشتركة مع الشركة التي يعملون فيها. تعرف القيادة على أنها : القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وجذب ولائهم، وشحذ وتحريك الدافعية للعمل

لديهم وإدارة الشركة بالاعتماد على القدرات الشخصية دون الاعتماد على السلطة الرسمية الممنوحة للقائد". (الدوبي (2016) كذلك هي قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في الكفاءة. وإنجاح الشركة التي هم جزء منها (العتوم 2010، صفحة 21) كما يعرف محمد يوسف القاضي القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية ، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (مرسال 2014) 10 (صفحة)

نلاحظ أن هذه التعريفات ركزت على الجانب الإداري في تعريف القيادة، وهو الأكثر شيوعاً واستخداماً في أدبيات الإدارة، فالقيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون

لتحقيق الهدف.

تعرف القيادة بأنها التأثير في العلاقات بين القادة والمؤوسين، بحيث يسعى القائد جاهداً لتغيير حقيقي للوصول إلى نتائج تعكس الأهداف المشتركة، وتأخذ القيادة أشكالاً مختلفة لتحقيق مختلف الأهداف. ويعرف تيشي tichy القيادة بأنها الاستعداد لتعبئة الأفكار والقيم والتي تحرك الأفراد ويؤكد ذلك كونفوشيوس الفيلسوف الصيني، الذي عرفها بأنها: المحافظة على التقاليد الأخلاقية هي الوظيفة الرئيسية للحكومة ولذلك يتعين على القادة احترام القيم

الأخلاقية التي ينادون بها (شين، 2017، صفحة 15)

إن القيادة في الوقت الحاضر لم تعد تكتفي في التأثير في العاملين فقط، وإنما تمكين كل واحد منهم أن يكون قادراً على التحول إلى قائد ذاتي في موقعه وتأدية مهامه وتطوير أسلوبه الذي يراه ملائماً لتحقيق الأهداف المشتركة في الشركة من هذه التعاريف نجد أن القائد ليس هو الذي له قدرة التأثير بالعاملين من أجل تنفيذ الطوعي لما يطلبه منهم وإنما هو يذهب إلى أبعد من ذلك ، يجعل العاملين يستخدمون قدراتهم وأساليبهم الخاصة في تحقيق المهام

المطلوبة منهم نجم 2019، صفحة 21)

• اسئلة البحث

- ما هي أهم الأساليب الإدارية التي تعتمد عليها القيادة الإدارية الفعالة في إدارة التغيير التنظيمي؟
- ما هي الآليات التي تستخدمها القيادة الإدارية الفعالة لضمان نجاح التغيير التنظيمي؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها القيادة الإدارية الفعالة للتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي؟
- ما هو تأثير القيادة الإدارية الفعالة على مستوى رضا الموظفين عن التغيير التنظيمي؟
- ما هو تأثير القيادة الإدارية الفعالة على الأداء التنظيمي بعد التغيير؟

• أهداف البحث:

- التعرف على دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير التنظيمي.
 - تحديد أهم الأساليب الإدارية والآليات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها القيادة الإدارية الفعالة في إدارة التغيير التنظيمي.
 - تحليل العلاقة بين القيادة الفعالة ومستوى التكيف مع التغيير التنظيمي لدى الموظفين.
 - تقييم تأثير تطبيق أساليب القيادة الفعالة على أداء المنظمة في ظل التغيير التنظيمي.
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأساليب الإدارية والآليات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها القيادة الإدارية الفعالة من أجل إدارة التغيير التنظيمي والذي أصبح سمة العصر الحالي الذي هو عصر التغيير والتطور والسرعة، وهو ما ينجر عنه تصاعد حدة التنافس بين المؤسسات ولكي يتمكن قادة التغيير في المؤسسات من تحقيق أهدافهم التربوية فإن هناك العديد من المتطلبات التي يجب توفرها لتحقيق هذه الأهداف والمتطلبات وهي:

1. السلطة لكي يكون التغيير قانونيا لابد من وجود السلطة التي يمكن أن تتحصل إما بالإقناع عن طريق الحجة أو بالانتزاع.

2. اقتناع القائد وإيمانه بعملية التغيير الهادف

3. القدرة على إقناع العاملين بأهمية التغيير وضرورته لمواكبة متطلبات الانفجار المعرفي والتقني وبث روح الرغبة والتجديد والإبداع في روح فريق التطوير الإداري والفني

4. إشراك أفراد المجتمع في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة والقدرة على إيجاد التعاطف الجماهيري

اللازم في اتجاه التغيير.

5. اختيار النمط القيادي المناسب الذي يتبناه القائد في قيادته للمنظمة.

6. القدرة على الالتقاء بالأفراد المؤثرين الذين لديهم القدرة على دعم أو إعادة التغيير.

7. اعتماد التغيير المدروس والمخطط له في قيادة المنظمة لمواجهة تحديات العولمة.

8. التضحية والاستعداد لتحمل تبعات عملية التغيير.

9. الإصرار والاستمرار في عملية التغيير بعيدا عن التردد والتراجع.

10. فهم وإدراك ووضوح الآثار المستقبلية لعملية التغيير الحريري 2014 ، صفحة (164)

هناك عدة عوامل يجب مراعاتها لنجاح التغيير في المنظمة من بينها أن يتم التغيير على هيئة مراحل، وألا يتم

بصورة كاملة دفعة واحدة، يجب أن تكون أهداف التغيير واضحة ومحددة وقابلة للقياس ولها آثار ونتائج ملموسة وتكون ضمن إطار زمني محدد، ويجب تناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة مع استمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير للتأكد من تنفيذه بصورة ناجحة، مع التركيز على العاملين في المنظمة لتحقيق رضاهم والتزامهم الوظيفي، مع ضرورة تحليل كل من العناصر الاستراتيجية باستمرار في البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والعمل على

تعظيمها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها

القيادة هي القدرة على التنسيق بين المجموعات مختلفة من الأشخاص في العمل والتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة، فيقدم القادة الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المنظمة، على أكمل وجه. وتستمد القيادة قوتها من القيم والمبادئ فالقيادة ذات توجه مستقبلي وذلك يجعلها أهم عامل في نجاح المؤسسات على المدى البعيد. وكما قال ادوارد بارلو: إن الالتزام الأخلاقي هو أن تفكر فيما أبعد من خبرتك وتخطط لما هو بعد

فترة ولايتك، فهذه المقولة توضح أهمية توافر الرؤية الواضحة لدى القيادة الفعالة (الدبوي 2016، صفحة (54)

من خلال دراسة هذه المتطلبات والأنشطة يمكن القول بأن القائد الفعال هو الذي يمتلك القدرة على رصد والتقصي على كل ما يحدث في محيط المنظمة، وبالتالي يعمل على جمع المعلومات وإيصالها بطريقة صحيحة لصانعي القرار، وهذا من أجل الاستعداد لأي تغيير مفاجئ حيث يبدأ القائد في تحديد مدى استعداده لعملية التغيير واكتشاف مهاراته وقدراته على خلق قادة آخرين لدفع عملية التغيير. ثم تأتي مرحلة تهيئة والإعداد النفسي للتغيير تكون عن طريق خلق عدم الرضا بالوضع الحالي وضرورة التغيير والتطوير من أجل التقدم والمنافسة والبقاء، وهذا من خلال تحفيز وتشجيع العاملين ورفع روحهم المعنوية، وأن التغيير سيحقق أهداف المنظمة وأهدافهم وتطلعاتهم. بعد تهيئة المناخ الملائم لإحداث التغيير، يقوم القائد باختيار وإعداد فرق عمل تتميز بالمصداقية، وحب التعاون والمشاركة وحل المشاكل والصراعات... كل تغيير يصحبه خوف وقلل مما سيحدثه التغيير وماذا ستكون نتيجته، وفي

• فرضيات البحث:

هي تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتعرف الفرضية بأنها " اقتراح أو تخمين يدرس العلاقة ما بين المتغيرين، يكون في الغالب أحدهما المتغير المستقل والآخر المتغير التابع الذي يعبر عن النتيجة كما تعرف أنها : عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث، ويخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية بمعنى أن الفرضية هي الحل الإشكالية كونت مشكلا

- فرضيات البحث هي عبارة عن عبارات قابلة للاختبار تربط بين المتغيرات المختلفة في البحث.
- في هذا البحث، هناك ثلاثة متغيرات رئيسية:
- المتغير المستقل: هو القيادة الفعالة.
- المتغير التابع: هو إدارة التغيير التنظيمي.
- قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات
- سلوكيات الموظفين تجاه التغيير
- مقاومة الموظفين للتغيير
- بيئة العمل
- تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير
- مخاطر الفشل في التغيير
- تحقيق أهداف المنظمة
- المتغيرات الوسيطة: هي العوامل التي تؤثر على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- أمثلة على فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى : توجد علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة وإدارة التغيير التنظيمي بنجاح.
- الفرضية الثانية : تؤثر العوامل التالية على قدرة القيادة الفعالة على إدارة التغيير التنظيمي بنجاح:
- ثقافة المنظمة.
- هيكل المنظمة.
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين.
- الفرضية الثالثة : ت تواجه القيادة الفعالة التحديات التالية في إدارة التغيير التنظيمي:
- نقص التواصل.
- نقص الموارد.
- عدم وجود رؤية واضحة للتغيير.

• نموذج البحث

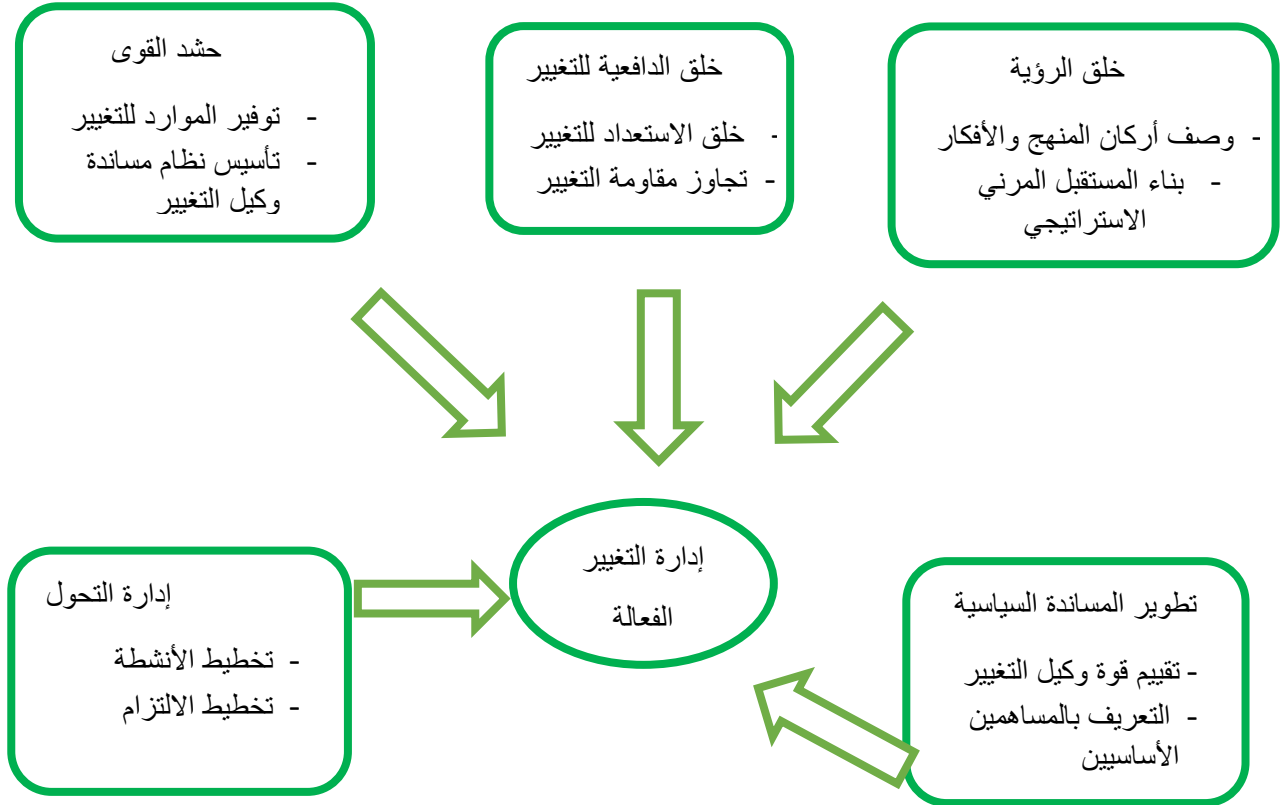
إن أهمية القيادة في المنظمات تزايد بصورة ملحوظة في العصر الحديث بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتغيرات معقدة ومتشابكة، فضلا عن المنافسة الشديدة في الأسواق ومن هنا أصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها يتوقف كثيرا على القيادة الفعالة الناجحة. الفعالية حسب برنارد : الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها، كما أشار الفار إلى أن الفعالية تعني: قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها وهذا المفهوم يركز على البيئة. فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة. القائد الفعال: هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل

الإداري الذي يمارسه، بحيث تصبح كفايته رهنا برويته الواضحة وبنظراته المتكاملة (الدوبي 2016
صفحة 63)

أولاً. أنشطة قيادة التغيير: كل نشاط من أنشطة إدارة التغيير لها أهمية كبيرة في نجاح عملية التغيير،
على

القيادة أن تعطي اهتمام ورعاية لكل نشاط منها عندما تشرع في تخطيط وتنفيذ التغيير التنظيمي هناك
أنشطة تساهم في فعالية إدارة التغيير وكل نشاط من هذه الأنشطة يمثل عنصر مهم في قيادة التغيير
والتي يجب أن تدار

بفاعلية لإدراك النجاح، والشكل الآتي يوضح ذلك



الشكل رقم (1) يوضح : الأنشطة الخمس الرئيسية لقيادة وإدارة التغيير بالمنظمات

المصدر: سعيد حميد الديلمي . مرجع سبق ذكره . ص288

من خلال الشكل نلاحظ أن الأنشطة التي تقوم بها القيادة الفعالة هي كالآتي:

النشاط الأول: ينطوي على التحفيز من أجل التغيير، والذي يدخل فيه ضمناً خلق الاستعداد للتغيير بين أعضاء المنظمة، ومساعدتهم لمعالجة مقاومة التغيير فالتغيير يشتمل على التحول من حالة راهنة معروفة إلى حالة مرغوبة وغير معروفة، وأفراد المنظمة لن يؤيدوا التغيير ما لم تكن هناك أسباب تجبرهم أو تقنعهم لفعل ذلك، والنتيجة فإن

القضية المهمة لتخطيط العمل في التغيير هو كيف يتم تحفيز الالتزام بالتغيير التنظيمي الدليمي
2016، صفحة

(289) وهذا يتطلب خلق الاستعداد للتغيير والتغلب على مقاومة التغيير.

النشاط الثاني: خلق الرؤية التي تتماشى جنباً إلى جنب مع الأنشطة القيادية، حيث يشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، حيث يحتاج الأفراد المعرفة كيفية أسباب

تبنى التغيير وآثاره المحتملة الدليمي 2016، صفحة (290) يتطلب التغيير رؤية واضحة وثاقبة حيث عرف قاموس اكسفورد «الرؤية على أنها شيء يمكن رؤيته بقوة في التخيل، بما في ذلك نفاذ البصيرة وبعد النظر والحكمة ويقول كوثر أن نقطة البداية في عملية التغيير الناجحة، هي تقييم الحالة الفورية للتغيير، ويقول أيضاً، أنه من الضروري خلق عدم الرضا للوضع الراهن وتفهم الحاجة للتغيير لذلك فإن التغيير الناجح يبدأ بجعل الوضع الراهن يبدو أكثر خطورة من اقتحام المجهول، وهذا هو الأساس في

تطوير رؤية التغيير (العتوم، 2010، صفحة (84) وأوضحت أدبيات التغيير كما لدى نادلر وزملاءه بأهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنشأة.

النشاط الثالث: تطوير الدعم السياسي للتغيير. فالمنظمات تحتوي على أفراد أقوياء وجماعات لديهم القدرة على اعتراض عملية التغيير، أو تعزيز عملية التغيير، ويعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل. وفي أي عملية تغيير يجب أن يكون القائد التغيير ذو مصداقية، ويقول كوزر وبوشنر أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام.

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير. فالتغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد المادية والبشرية وفي الوقت والجهد المبذول من خلال عملية التطوير والتدريب

خلال مراحل التغيير، وأهم دور للقائد الإداري هو مساعدة المتضررين من نتائج التغيير

النشاط الرابع: الحصول على حشد الزخم الكبير والقوة المساندة للتغيير، وهذا يتضمن توفير الموارد للتغيير، بناء

نظام مساند لوكيل التغيير هيكلية إدارة التغيير.

النشاط الخامس الاهتمام برعاية وإدارة الانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية مرغوبة، إنها تنطوي على خلق خطة لإدارة أنشطة التغيير بالإضافة إلى تخطيط هيكل إداري لعمليات المنظمة خلال فترة الانتقال، ويعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، وهذا لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية إن الفشل في تبني إستراتيجية للاتصال يقلل

الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير الدليمي 2016،

صفحة (297)

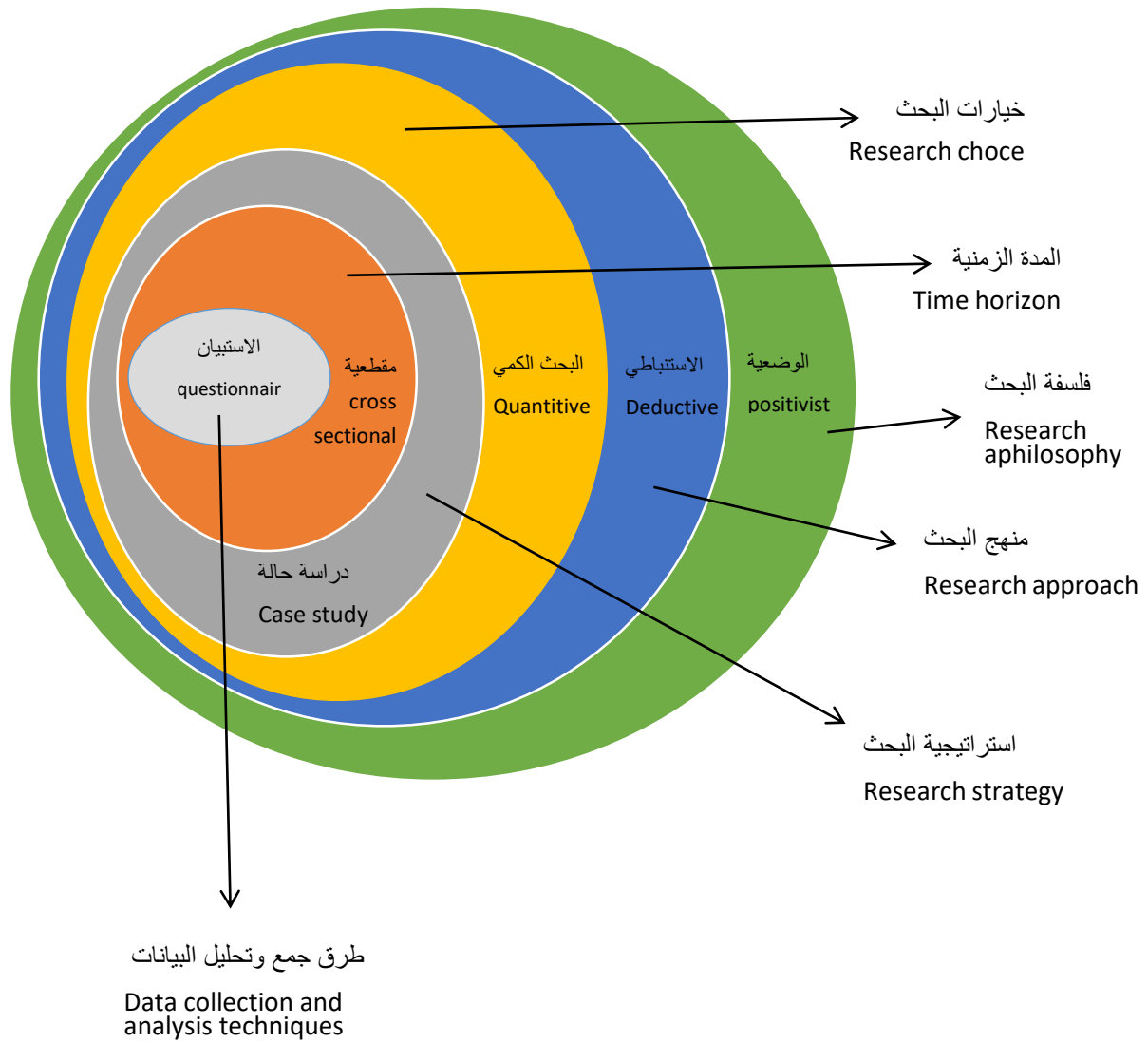
• منهجية البحث:

ان اختيار منهج البحث الذي يتبناه الباحث في إجراءات البحث وتحليلاته يأتي في مقدمة مراحل خطوات البحث ، وان منهج البحث المستعمل في أية دراسة يتحدد نوعية تبعاً لنوع الدراسة وطبيعتها ، والاهداف المراد تحقيقها (فان دالين ، 1985 ، 83) ولما كان البحث الحالي يهدف الى دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي

قمنا باختيار المنهج المناسب للدراسة حيث يعتبر من الأمور الأساسية في البحث العلمي ، وبما ان بحثنا يهدف الى دراسة العلاقة بين متغيرين فإن المنهج المناسب في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي

ويعرف المنهج الوصفي بأنه : مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها أو الوصول الى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة، أو الموضوع محل البحث

❖ بصلة البحث :



• مكان التطبيق المقترح للبحث :

شركة الراجحي بالرياض المملكة العربية السعودية

السبب لاختيار شركة الراجحي:

- أهمية شركة الراجحي:

تعتبر شركة الراجحي من أكبر المؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية، حيث تمتلك أصولاً تزيد عن 2.5 تريليون ريال سعودي (667 مليار دولار أمريكي) ولديها أكثر من 500 فرع في جميع أنحاء المملكة. كما تعتبر من أكبر الشركات توظيفاً في المملكة، حيث يبلغ عدد موظفيها أكثر من 30 ألف موظف.

- سعي الشركة للتطوير والتحديث:

تُعرف شركة الراجحي بسعيها الدائم للتطوير والتحديث، حيث تستثمر بشكل كبير في التكنولوجيا والابتكار. كما تولي الشركة اهتماماً كبيراً بتطوير مهارات موظفيها ورفع كفاءتهم.

- بيئة مناسبة لدراسة دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي:

نظراً لأهمية شركة الراجحي وسعيها للتطوير والتحديث، فإنها تُعد بيئة مناسبة لدراسة دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي. حيث تواجه الشركة العديد من التحديات التي تتطلب تغييرات تنظيمية، مثل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وزيادة المنافسة في القطاع المالي، وتغير احتياجات العملاء.

- قاعدة بيانات واسعة تسمح بإجراء البحوث والدراسات:

تمتلك شركة الراجحي قاعدة بيانات واسعة تسمح بإجراء البحوث والدراسات. حيث يمكن للباحثين الوصول إلى البيانات المتعلقة بالأداء المالي للشركة، وممارساتها الإدارية، ورضا العملاء، وسلوكيات الموظفين.

• مخطط هيكل المشروع :

▪ الفصل الأول : الاطار العام للدراسة.

- ملخص البحث

- المقدمة

- مشكلة البحث

- أهمية البحث

▪ الفصل الثاني : الاطار النظري.

- أسئلة البحث

- أهداف البحث

- فرضيات البحث

▪ الفصل الثالث : منهجية البحث.

- منهجية البحث

اتبع الباحث لأغراض هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي .

▪ الفصل الرابع : التحليل الاحصائي.

- الدراسات السابقة

- عرض وتحليل البيانات

▪ الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة.

- المستخلص (الاستنتاجات)

- المراجع

الاطار العام للدراسة

الاطار النظري

منهجية البحث

التحليل الاحصائي

مناقشة النتائج والخاتمة

• قائمة المراجع

- أحمد يوسف دودين (2014) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- حسن نايف محاسنة (2018) السلوك القيادي للإداريين الأكاديميين.
- حسين حريم (2019) إدارة المنظمات منظور كلي عمان.
- خضير مصباح الطيطي. بلا تاريخ إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين عمان.
- رافدة الحريري (2014). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية.
- سعيد حميد الدليمي (2016) قيادة التغيير في المنظمات عمان.
- صابر بن عطية مرسال (2014). اتجاهات حديثة في القيادة الإدارية الإسكندرية.
- عدنان العتوم (2010). القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح.
- عدنان العتوم، قاسم الكوفحي (2011). القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح.
- عز الدين علي السويسي (2015). الميزة التنافسية من منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي.
- . عز الدين علي السويسي (2015). الميزة التنافسية من منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي .
- . غزال حياة (2017). إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومقاومته كتغيير تنظيمي : دار الأيام للنشر والتوزيع
- . فيروز شين (2017) القيادة الإدارية وتنمية المهارات.
- موقع شركة الراجحي: <https://www.alrajhibank.com.sa/ar>
- تقرير البنك المركزي السعودي عن القطاع المصرفي 2023
- محمد يوسف القاضي (2015) السلوك التنظيمي الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- . معاذ ضيف الله الدبوبي (2016). القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة : دار المناهج للنشر والتوزيع.
- نجم عبود نجم (2019). القيادة في القرن الواحد والعشرين :مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.