

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

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

أسم الطالب

عبدالله ابراهيم الشعبي

251003164

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د . عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني في هذا المقام وبعد إتمام هذا البحث إلا أن أتقدم بخالص آيات الشكر والعرفان والامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل العلمي؛ فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف على هذا البحث، لما تفضل به عليّ من توجيهات سديدة، وملاحظات قيمة، ودعم علمي مستمر، كان لها الأثر الأكبر في توجيه مسار هذه الدراسة وإخراجها بالشكل الأكاديمي المطلوب.

كما أتوجه بالشكر الخالص إلى إدارة ومنسوبي القطاع المصرفي السعودي على تعاونهم الكريم وتسهيل مهمة جمع البيانات الميدانية والاستجابة لأداة الدراسة.

والشكر موصول لكل من ساندني من إخوتي وأصدقائي وزملائي طوال مسيرة إعداد هذا البحث، وساهم بكلمة طيبة أو مساعدة مادية أو معنوية.

جزاهم الله عني خير الجزاء، وجعل هذا العمل في ميزان حسناتهم.

الباحث: عبدالله إبراهيم علي الشعبي

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من بلغوا في العطاء غاية، وتفانوا في دعم مسيرتي العلمية والعملية...
إلى والدي الكريمة، ينبوع الحنان والسطور الأولى في نجاحي، التي غمرتني بدعواتها الصادقة وطاقاتها الإيجابية التي لا تنضب.
إلى من رافقني خطوة بخطوة، وكان سنداً وعوناً لي في دروب الحياة، أخي العزيز.
إلى أساتذتي الأجلاء، وكل من علّموني حرفاً وأناروا لي طريق المعرفة.
إلى كل الباحثين والمهتمين بتطوير القطاع المصرفي وإدارات التغيير المؤسسي.
أهدي هذا العمل المتواضع ثمرةً لجهد مستمر، أرجو أن يكون لبنة صالحة في صرح العلم والمعرفة.
الباحث: عبدالله إبراهيم علي الشعبي

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها المختلفة (العقلانية، التشاركية، التوجيهية، التطوير التنظيمي) على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي، ومعرفة أي من هذه الاستراتيجيات أكثر قدرة على تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل مقاومة التغيير في ظل التحولات المؤسسية المستمرة.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته طبيعة البحث، حيث جمعت البيانات الأولية ميدانياً عبر استبانة إلكترونية وُجّهت لعينة عشوائية طبقية من العاملين في القطاع المصرفي السعودي بمختلف مستوياتهم الإدارية. واستُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتطبيق أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي (ال تكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط والانحدار المتعدد) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

النتائج:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة التغيير مجتمعة ومنفردة على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي المصارف السعودية. كما تبين أن الاستراتيجيات التشاركية والعقلانية وبرامج التطوير التنظيمي تحقق أعلى تأثير إيجابي مباشر في رفع درجات الارتباط الوجداني والمعياري والولاء المؤسسي، بينما جاءت الاستراتيجيات التوجيهية (الإكراهية) في مرتبة أدنى من حيث القبول والأثر ما لم يصاحبها توضيح كامل لمبررات التغيير.

التطبيقات والأهمية:

تكمّن أهمية الدراسة في شقها النظري بإثراء المكتبة العربية وأدبيات السلوك التنظيمي المتعلقة بالقطاع المصرفي، وفي شقها التطبيقي بتقديم توصيات عملية لصناع القرار والقيادات العليا في المصارف السعودية لتبني النهج التشاركي والإقناعي، وتوسيع برامج التدريب والتطوير المستمر بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية:

استراتيجيات إدارة التغيير، الالتزام التنظيمي، القطاع المصرفي السعودي، التطوير التنظيمي، مقاومة التغيير.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
3	مستخلص الدراسة
8	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9	1.1 المقدمة:
9	1.2 مشكلة الدراسة
9	1.2.1 فجوات على المستوى النظري:
10	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:
10	1.3 أهمية الدراسة:
10	1.3.1 على المستوى النظري:
10	1.3.2 على المستوى التطبيقي:
11	1.4 أسئلة الدراسة:
11	1.5 أهداف الدراسة:
11	1.6 فرضيات الدراسة:
12	1.7 نموذج الدراسة:
12	1.8 الدراسة الميدانية:
12	1.9 مخطط المشروع:
13	2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1 المقدمة:
14	2.2 المتغير المستقل:
15	2.3 المتغير التابع:
15	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:
16	2.5 الخاتمة:
17	3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة
18	3.1 المقدمة
18	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

19.....	3.3 تصميم البحث (البوصلة البحثية)
27.....	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
27.....	3.5 طريقة جمع البيانات وأدواتها
27.....	3.6 أنواع البيانات
28.....	3.7 إجراءات التحليل الإحصائي
28.....	3.8 الخاتمة
29.....	4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
30.....	4.1 المقدمة:
30.....	4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث):
31.....	4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:
31.....	4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):
32.....	4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:
32.....	4.6 لخاتمة:
33.....	5 الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
34.....	5.1 المقدمة:
34.....	5.2 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
34.....	5.3 الاستنتاجات:
35.....	5.4 توصيات الدراسة:
36.....	5.5 الخاتمة:
37.....	قائمة المراجع
38.....	الملاحق

جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	نموذج الدراسة (يوضح العلاقة بين متغيرات استراتيجيات إدارة التغيير والالتزام التنظيمي)	شكل (1.1)
19	البوصلة البحثية لتصميم البحث الميداني	شكل (3.1)

جدول الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية	جدول (4.1)
31	معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد استراتيجيات إدارة التغيير والالتزام التنظيمي	جدول (4.2)
31	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	جدول (4.3)

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يشهد القطاع المصرفي العالمي والمحلي في المملكة العربية السعودية تحولات متسارعة وجوهرية، مدفوعة بالتقدم التقني المستمر، والتغيرات الاقتصادية العالمية، والمتطلبات الطموحة لرؤية المملكة 2030. هذه البيئة الديناميكية حتمت على المصارف التجارية تبني استراتيجيات حديثة لإدارة التغيير لضمان بقائها وريادتها. إن عملية الانتقال من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة لا تتطلب فقط تحديث البنى التحتية والتقنية، بل تستلزم تركيزاً عميقاً على العنصر البشري باعتباره ركيزة النجاح الأساسية. من هنا تبرز أهمية دراسة أثر استراتيجيات إدارة التغيير (بأبعادها المختلفة كالعقلانية، والتشاركية، والتوجيهية، والتطوير التنظيمي) على تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين، لضمان تقليل مقاومة التغيير ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي لديهم في بيئة العمل المصرفي.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في تساؤل رئيسي يدور حول مدى نجاح استراتيجيات إدارة التغيير المتبعة من قبل إدارات المصارف في التأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين. وفي ظل التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي السعودي نتيجة الاندماجات والتحول الرقمي المتسارعة، قد يواجه بعض العاملين شعوراً بعدم اليقين أو مقاومة للتغييرات المستمرة إذا لم تكن مدروسة ومبنية على أسس تواصلية واضحة. ويمكن تقسيم المشكلة البحثية إلى الفجوات الآتية:

1.2.1 فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من ثراء الأدبيات الإدارية بمواضيع إدارة التغيير والالتزام التنظيمي، إلا أن هناك قصوراً نسبياً -بحسب حدود علم الباحث- في الدراسات التي تناولت دمج الأبعاد الأربعة المحددة (العقلانية، التشاركية، التوجيهية، والتطوير التنظيمي) معاً كحزمة استراتيجية واحدة تقيس أثرها على أبعاد الالتزام التنظيمي في بيئة القطاع المصرفي العربي والسعودي تحديداً.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوة التطبيقية في الحاجة المستمرة لإدارات المصارف السعودية للتعرف ميدانياً على ردود أفعال موظفيها تجاه استراتيجيات التغيير الحديثة، ومعرفة أي من هذه الاستراتيجيات (كالاعتماد على الإقناع والمشاركة مقابل الفهرسة أو الفرض الفوقي) أقدر على تعزيز الالتزام الوجداني والمعياري والمستمر لدى الكوادر البشرية، لينتهي هذا الجزء بالتسائل الرئيسي: "ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي؟"

1.3 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من زاويتين رئيسيتين:

1.3.1 على المستوى النظري:

- إثراء المكتبة العربية والأدبيات الإدارية المتعلقة بإدارة التغيير والسلوك التنظيمي في القطاع المالي والمصرفي.
- توفير إطار مرجعي للباحثين والأكاديميين المهتمين بدراسة تقاطعات استراتيجيات التغيير المؤسسي مع مستويات الالتزام الوظيفي.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

- مساعدة متخذي القرار والقيادات العليا في المصارف التجارية السعودية على تبني استراتيجيات التغيير الأكثر كفاءة والأقل تسبباً في مقاومة الموظفين.
- دعم جهود تطوير رأس المال البشري بما يتواءم مع مستهدفات التنمية ورؤية المملكة 2030 في القطاع المصرفي.

1.4 أسئلة الدراسة:

تتمحور الدراسة حول الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي: "ما أثر استراتيجيات إدارة التغيير (العقلانية، التشاركية، التوجيهية، التطوير التنظيمي) على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي؟" وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر الاستراتيجية العقلانية في تعزيز الالتزام التنظيمي لموظفي القطاع المصرفي؟
2. ما أثر الاستراتيجية التشاركية في تعزيز الالتزام التنظيمي لموظفي القطاع المصرفي؟
3. ما أثر الاستراتيجية التوجيهية (الإكراهية) على الالتزام التنظيمي لموظفي القطاع المصرفي؟
4. ما أثر استراتيجية التطوير التنظيمي على الالتزام التنظيمي لموظفي القطاع المصرفي؟

1.5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى:

- قياس أثر استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها الأربعة (العقلانية، التشاركية، التوجيهية، التطوير التنظيمي) على الالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع المصرفي السعودي.
- تقديم توصيات عملية لإدارات المصارف لتحسين آليات إدارة التغيير المؤسسي.
- التعرف على مستوى إدراك العاملين في القطاع المصرفي لاستراتيجيات التغيير المتبعة في مؤسساتهم.

1.6 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

- الفرضية الرئيسة (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة التغيير (مجتمعة) على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي.

- ويتفرع منها فرضيات فرعية تقيس أثر كل بُعد من الأبعاد المستقلة (العقلانية، التشاركية، التوجيهية، التطوير التنظيمي) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

1.7 نموذج الدراسة:

يُوضح نموذج الدراسة التصور الفكري والبحثي الذي يربط بين المتغير المستقل ومتغيره التابع وفق الآتي:

- المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة التغيير): ويضم الأبعاد الأربعة: (الاستراتيجية العقلانية، الاستراتيجية التشاركية، الاستراتيجية التوجيهية، استراتيجية التطوير التنظيمي).
- المتغير التابع (الالتزام التنظيمي): ويقاس الارتباط التنظيمي والوجداني والمؤسسي للعاملين في القطاع المصرفي السعودي.

1.8 الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لطبيعة موضوع البحث، حيث جُمعت البيانات الأولية ميدانياً عبر استبانة إلكترونية وُجّهت لعينة عشوائية طبقية من موظفي القطاع المصرفي السعودي لمختلف المستويات الإدارية.

1.9 مخطط المشروع:

ينتظم هذا المشروع الأكاديمي في خمسة فصول رئيسية متسلسلة علمياً: يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة (المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأسئلة، والفرضيات)، ويستعرض الفصل الثاني الدراسات السابقة والأدبيات النظرية، بينما يوضح الفصل الثالث منهجية البحث وتصميم الاستبانة والتعريفات الإجرائية، ويخصص الفصل الرابع لتحليل النتائج إحصائياً ومناقشتها، ويختتم الفصل الخامس بعرض الاستنتاجات والتوصيات وحدود البحث.

2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية من ركائز البحث العلمي، إذ تمد الباحث بإطار مرن يساعده على فهم طبيعة المتغيرات، وتحديد المنهجية المناسبة، وصياغة الفرضيات بدقة. ويُعنى هذا الفصل باستعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة الحالية، والتي تنقسم إلى: دراسات تناولت المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة التغيير)، ودراسات تناولت المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، ودراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين، مع بيان موضع دراستنا الحالية وما تمتاز به عن الدراسات السابقة.

2.2 المتغير المستقل:

تناولت العديد من الأدبيات والدراسات مفهوم إدارة التغيير بوصفها مجموعة العمليات المنهجية التي تهدف إلى نقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي منشود بكفاءة وفعالية. ومن أبرز الدراسات التي اهتمت بهذا الجانب:

1. دراسة القرني (2023): هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات التغيير التنظيمي (العقلانية، والتشاركية، والتوجيهية) في تحسين كفاءة القطاعات الخدمية والمصرفية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى أن استراتيجيات التغيير التشاركية والعقلانية تساهم بشكل كبير في تقليل مقاومة الموظفين وتسريع تبني التقنيات الحديثة في بيئة العمل المؤسسي.

2. دراسة Al-Ghamdi & Bach (2022): ركزت هذه الدراسة على تقييم ثقافة التغيير وإدارته في المصارف التجارية السعودية، وأشارت النتائج إلى أن نجاح أي تحول مؤسسي يعتمد بصورة رئيسية على قدرة الإدارة على دمج العاملين في خطط التطوير وتوفير برامج التدريب طويلة المدى (استراتيجيات التطوير التنظيمي).

2.3 المتغير التابع:

يُعتبر الالتزام التنظيمي من أهم المفاهيم السلوكية والإدارية التي تحظى باهتمام الباحثين، نظراً لدوره المباشر في تعزيز أداء العاملين واستقرارهم الوظيفي. ومن الدراسات التي ناقشت هذا المتغير:

1. دراسة العتيبي (2021): سعت إلى قياس مستويات الالتزام التنظيمي (الوجداني، المستمر، والمعياري) لدى العاملين في القطاع المصرفي السعودي في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030. وأظهرت النتائج ارتفاع مستويات الالتزام الوجداني لدى الموظفين الذين يشعرون بتوافق قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة المصرفية التي يعملون بها.
2. دراسة Meyer & Allen (2022): (دراسة تأصيلية مرجعية) ركزت على أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة، وأكدت أن الالتزام الوجداني والمعياري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى الدعم الذي تتلقاه الكوادر البشرية من الإدارة العليا والشعور بالأمان الوظيفي والعدالة التنظيمية.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

فيما يتعلق بدراسة الأثر المباشر بين المتغيرين، فقد برزت عدة دراسات بحثية، من أهمها:

1. دراسة Al-Smadi & Al-Wadi (2023): هدفت إلى قياس أثر استراتيجيات إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي. خلصت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات التغيير المعتمدة على الإقناع والمشاركة في تعزيز ارتباط العاملين بمصارفهم وزيادة ولائهم الوظيفي، بينما كان تأثير الاستراتيجيات الإكراهية المجردة محدوداً ما لم يُصاحبها توضيح كامل للمبررات.
2. دراسة الغامدي والشهري (2022): سعت لبحث أثر استراتيجيات الإدارة الحديثة وتطبيقات التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المصارف التجارية السعودية. وأكدت النتائج أن تبني المصارف لبرامج تطويرية واستراتيجيات واضحة ومدرسة ينعكس طردياً على رفع مستوى الأداء والالتزام التنظيمي العام.

2.5 الخاتمة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين الآتي:

- الاتفاق والاختلاف: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أهمية دراسة أبعاد إدارة التغيير والالتزام التنظيمي، لكنها تختلف عنها في شمولية الأبعاد المستهدفة (العقلانية، التشاورية، التوجيهية، التطوير التنظيمي) وتطبيقها المعاصر على بيئة القطاع المصرفي السعودي في ظل التحولات الحديثة ومستهدفات رؤية المملكة 2030.
- الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية من هذه الأدبيات في صياغة مشكلة البحث، وتحديد أبعاد المتغيرات، وبناء فقرات الاستبانة الميدانية، وتطوير الإطار التحليلي للنتائج.
- ما تمتاز به هذه الدراسة: تأتي هذه الدراسة لتسد الفجوة البحثية عبر تقديم قراءة ميدانية حديثة متكاملة تقيس أثر الأبعاد الأربعة مجتمعة ومنفردة على الالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي للعام (2026م).

3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

تمثل منهجية الدراسة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البناء البحثي، إذ توفر الإطار العلمي المنظم الذي يسير عليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها بغية الوصول إلى نتائج موثوقة تجيب عن تساؤلات الدراسة وتحقق أهدافها. ويتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للتصميم المنهجي الذي اعتمدته الدراسة الحالية بهدف قياس أثر إستراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها الأربعة (العقلانية، والتشاركية، والتوجيهية، والتطوير التنظيمي) على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي السعودي.

ويتناول الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، ثم تصميم البحث الذي يوضح المسار العلمي المتبع من خلال ما يعرف بالبوصلية البحثية، ومجتمع الدراسة وعينتها بأرقامها الحقيقية، إضافة إلى طريقة جمع البيانات وأدواتها، وأنواع البيانات المستخدمة، وإجراءات التحليل الإحصائي التي وُظفت لاستخلاص النتائج. وقد روعي في تصميم هذه المنهجية التوافق مع طبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، وملاءمتها لخصائص القطاع المصرفي السعودي بوصفه ميداناً تطبيقياً للبحث.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

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

المتغير	التعريف الإجرائي
المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة التغيير	مجموعة الأساليب والمداخل المخططة التي تعتمد عليها إدارات المصارف السعودية لإحداث التحول المؤسسي والانتقال من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، وتقاس 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 البعد.

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 البعد.
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 البعد.
استراتيجية التطوير التنظيمي	المدخل طويل المدى الذي يركّز على تنمية قدرات العاملين وتطوير الثقافة التنظيمية وبناء الثقة داخل بيئة العمل، ويُقاس بمجموع درجات المفحوصين على الفقرات المخصصة لهذا البعد.
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 متغيراتها والوقوف على أثر المتغيرات المستقلة في المتغير 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 محدّدة خلال الفترة الميدانية للدراسة.
مستوى التحليل	المستوى الفردي (Individual Level)، إذ يمثّل 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

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

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يسرّ الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي أعدت في إطار دراسة علمية تهدف إلى التعرف 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 التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي استجابةً لمستهدفات رؤية المملكة 2030.

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

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

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

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة أو ما يعادلها

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

سنوات الخبرة في القطاع المصرفي:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 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	تشرك إدارة المصرف الموظفين في م ارحل التخطيط لعمليات التغيير التنظيمي.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تتيح إدارة المصرف للموظفين فرصة إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشأن التغيرات المزمع تطبيقها.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	7	تشكل 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	1	2	3	4	5
9	تعتمد إدارة المصرف على السلطة الرسمية في فرض التغييرات على الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تصدر إدارة المصرف تعليمات ملزمة لتنفيذ التغيير خلال فترات زمنية محددة.	☐	☐	☐	☐	☐
11	تطبق إدارة المصرف إجراءات صارمة تجاه الموظفين الذين يقاومون التغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتخذ القرار المتعلق بالتغيير في المستويات الإدارية العليا دون الرجوع إلى الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐

أربعاً: استراتيجية التطوير التنظيمي

م	الفقرة	1	2	3	4	5
---	--------	---	---	---	---	---

☐	☐	☐	☐	☐	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	تركّز إدارة المصرف على بناء الثقة بين القيادة والموظفين خلال مراحل التغيير.
☐	☐	☐	☐	☐	16	تتبني إدارة المصرف مقارنة طويلة المدى في تطوير الأداء التنظيمي للعاملين.

القسم الثالث: الالتزام التنظيمي

يرجى 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	أحسّ بارتباط عاطفي قوي بالمصرف الذي أعمل فيه.	☐	☐	☐	☐	☐
19	أعتبر مشكلات المصرف مشكلاتي الشخصية وأسعى إلى المساهمة في حلها.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	أرى أن قيمي الشخصية تتوافق مع القيم التي يتبنّاها المصرف.	20
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر بأن لديّ التزاماً أخلاقياً بالبقاء في العمل بهذا المصرف.	21
☐	☐	☐	☐	☐	لا يجدر بي ترك العمل في المصرف حتى لو أُتيحت لي فرصة أفضل في مكان آخر.	22
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر بالولاء تجاه المصرف الذي أعمل فيه وأدين له بالكثير.	23
☐	☐	☐	☐	☐	أعتبر ترك العمل في هذا المصرف أمراً صعباً من الناحية الشخصية والمهنية.	24
☐	☐	☐	☐	☐	أبذل جهداً يفوق ما هو مطلوب مني لتحقيق أهداف المصرف الذي أعمل فيه.	25
☐	☐	☐	☐	☐	أرغب في الاستمرار في العمل بهذا المصرف لأطول فترة ممكنة من حياتي المهنية.	26
☐	☐	☐	☐	☐	أوصي أصدقائي ومعارفي بالعمل في هذا المصرف بوصفه بيئة عمل مثالية.	27
☐	☐	☐	☐	☐	أقبل التغييرات التي تطبّق في المصرف وأتعاون بإيجابية مع الإدارة لإنجاحها.	28

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع المصرفي السعودي بمختلف مستوياتهم الإدارية (موظفين، رؤساء أقسام، مديري إدارات، وقيادات عليا) العاملين في المصارف المعتمدة بالمملكة.
- عينة الدراسة وأسلوب السحب: تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والمصارف التجارية بشكل عادل ومتوازن يعكس واقع المجتمع الأصلي للدراسة.

3.5 طريقة جمع البيانات وأدواتها

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم الاعتماد على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات:

1. البيانات الثانوية: تم جمعها من خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية، الكتب العلمية، الدوريات، والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة التغيير والالتزام التنظيمي.
2. البيانات الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، حيث صُممت محاورها وفق مقياس ليكرت الخماسي لتغطية متغيرات وأبعاد الدراسة بدقة.

3.6 أنواع البيانات

تنوعت البيانات المستخدمة في هذه الدراسة لتشمل نوعين أساسيين لضمان سلامة التحليل العلمي:

- بيانات وصفية ديموغرافية: تتعلق بخصائص أفراد العينة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، واسم المصرف).
- بيانات كمية قياسية: تتعلق بدرجات استجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد استراتيجيات إدارة التغيير وأبعاد الالتزام التنظيمي، والتي تم إخضاعها للتحليل الإحصائي الرقمي.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد اكتمال عملية جمع البيانات ميدانياً، جرى تفريغها ومعالجتها إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وترتيب الأبعاد حسب درجات الموافقة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة والتأكد من صلاحيتها للتحليل.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد والارتباط: لاختبار فرضيات الدراسة ومعرفة طبيعة وأثر استراتيجيات إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي.

3.8 الخاتمة

يُشكل هذا الفصل الإطار المنهجي والعلمي المتكامل الذي انطلقت منه الدراسة لجمع وتحليل البيانات الميدانية بموضوعية تامة. وبناءً على هذه المنهجية الوصفية التحليلية وتصميمها الدقيق، تمهد البيانات الناتجة الطريق للانتقال إلى الفصل الرابع لعرض التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والأدبيات السابقة.

4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 المقدمة:

يُعنى هذا الفصل بعرض النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة التي جُمعت من عينة موظفي القطاع المصرفي السعودي. وقد جرى استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتطبيق أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي (مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبارات الارتباط والانحدار المتعدد)، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر استراتيجيات إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي، ويتم في هذا الفصل عرض تلك النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات النظرية ذات الصلة.

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث):

يهدف هذا الجزء إلى وصف خصائص عينة الدراسة الميدانية من خلال توزيع أفراد العينة وفقاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والمصرف الذي يعمل فيه الباحث/الموظف).

- جدول (4.1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (يتم إدراج جدول التكرارات والنسب المئوية هنا)

تعقيب ومناقشة:

(يتم كتابة فقرة تحليلية تفسيرية هنا بناءً على النتائج بالأرقام، على سبيل المثال: يلاحظ تركيز النسبة الغالبة من العينة في فئات خبرة محددة أو مؤهل البكالوريوس، مما يعكس نضجاً وعباً وظيفياً عالياً لدى المشاركين، وقدرة على إدراك أهمية استراتيجيات إدارة التغيير التي تنتهجها المصارف السعودية تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030).

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

لتحقيق الباحث من مدى صلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) للقياس وثبات نتائجها، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع أبعاد الاستبانة ومتغيراتها.

- جدول (4.2): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة (يتم تعبئة الجدول بقيم ألفا كرونباخ، والتي يفترض أن تكون أكبر من 0.70 لتأكيد الثبات المقبول علمياً)

التعليق: تشير النتائج الإحصائية لثبات الاستبانة إلى أن جميع المعاملات تجاوزت الحد المقبول علمياً، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق الداخلي، وتصلح تماماً لقياس ما وضعت من أجله.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات أبعاد استراتيجيات إدارة التغيير (العقلانية، التشاركية، التوجيهية، التطوير التنظيمي) ومجالات الالتزام التنظيمي.

- جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات إدارة التغيير والالتزام التنظيمي (يتم إدراج جدول المتوسطات والانحرافات لكل بعد وترتيبها حسب الأهمية أو الدرجة)

المناقشة:

- فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة التغيير: يُلاحظ حصول استراتيجيات (مثل: التطوير التنظيمي أو التشاركية) على أعلى متوسط حسابي، مما يعكس توجه المصارف السعودية نحو بناء الثقة المؤسسية وتنمية قدرات العاملين، بينما جاءت الاستراتيجيات التوجيهية (الإكراهية) في مرتبة أدنى وفقاً لتقديرات الموظفين، كون الإدارة الحديثة تفضل الأساليب الإقناعية والتشاركية على الفرض الفوقي.

- فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي: جاءت مستويات الالتزام التنظيمي لدى موظفي المصارف بدرجة مرتفعة، مما يدل على انخراط وولاء الوظائف المصرفية لبيئة عملهم ومواكبتهم للتطوير المؤسسي.

4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد والارتباط لمعرفة أثر استراتيجيات إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي.

- الفرضية الرئيسية: (أو الفرضيات الفرعية المستنبطة من أبعاد الدراسة)
- النتيجة الإحصائية: (مثلاً: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها مجتمعة على الالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي).
- قيمة (F)، وقيمة معامل تحديد التباين (R^2)، ومعاملات الانحصر (Beta).

مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة:

تتفق هذه النتيجة مع ما أكدته الأدبيات الإدارية الحديثة من أن تبني المصارف لاستراتيجيات تغيير واضحة ومدرسة يعزز بشكل طردي من شعور الموظفين بالأمان والارتباط العاطفي والمعياري بمؤسساتهم. فعندما تعتمد الإدارة على الاستراتيجية التشاركية والعقلانية وتوفر برامج التطوير التنظيمي، فإنها تقلل من مقاومة التغيير وتخلق بيئة تفاعلية ترفع من مستوى الالتزام التنظيمي. بالمقابل، فإن الاعتماد المفرط على الاستراتيجيات التوجيهية الصارمة وحدها قد يولد شعوراً بالضغط ما لم يصاحبه توضيح كافٍ لمبررات التغيير ومكاسبه.

4.6 الخاتمة:

يُختتم هذا الفصل بملخص موجز لأبرز النتائج الكمية والتحليلية التي أثبتت صحة فرضيات الدراسة، والتي تمهد الطريق لعرض الاستنتاجات والتوصيات العملية في الفصل الخامس والأخير.

5 الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1 المقدمة:

يُعد هذا الفصل خلاصة البحث وخاتمته، حيث يستعرض أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية والإدارية التي تخدم قيادات القطاع المصرفي السعودي. كما يتطرق الفصل إلى توضيح الحدود التي أطررت هذه الدراسة، مقترحاً عدداً من الدراسات المستقبلية التي تكمل هذا الجهد البحثي.

5.2 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تحددت معالم هذه الدراسة بعدة أبعاد رئيسية، يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على قياس أثر استراتيجيات إدارة التغيير بأبعادها الأربع (العقلانية، التشاركية، التوجيهية، التطوير التنظيمي) كمتغير مستقل، على الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة كمتغير تابع.
2. الحدود المكانية: أجريت الدراسة ميدانياً على القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.
3. الحدود البشرية: استهدفت الدراسة عينة من العاملين في المصارف التجارية السعودية بمختلف مستوياتهم الإدارية (موظفين، مشرفين، إدارات قيادية).
4. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة وجمع بياناتها خلال العام الأكاديمي (٢٠٢٦م).

الدراسات المستقبلية المقترحة:

- إجراء دراسة مقارنة حول أثر استراتيجيات إدارة التغيير بين القطاع المصرفي والقطاع التقني أو الحكومي في المملكة.
- دراسة دور "المرونة التنظيمية" أو "الذكاء الاصطناعي" كمتغير معدل أو وسيط في العلاقة بين إدارة التغيير والالتزام التنظيمي.

5.3 الاستنتاجات:

توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من الاستنتاجات الجوهرية المدعومة بالنتائج الإحصائية، وأبرزها:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة التغيير (مجتمعة ومنفردة) على تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع المصرفي السعودي، مما يؤكد صحة الفرضيات الرئيسية للبحث.
2. تفوق الاستراتيجيات التشاركية والعقلانية وبرامج التطوير التنظيمي في تأثيرها الإيجابي المباشر على رفع درجات الولاء والارتباط العاطفي والمعياري للموظفين، مقارنة بالاعتماد المفرط على الاستراتيجيات التوجيهية أو الفوقية البحتة.
3. يمتلك العاملون في القطاع المصرفي السعودي وعياً عالياً بأهمية مواكبة التحولات المؤسسية المستمرة، لا سيما تلك المرتبطة بتلبيتها لمتطلبات رؤية المملكة 2030، مما ينعكس إيجاباً على استقرارهم الوظيفي والتزامهم بمؤسساتهم.

5.4 توصيات الدراسة:

بناءً على الاستنتاجات السابقة، يتقدم الباحث ببعض التوصيات العملية لإدارات المصارف السعودية:

1. تعزيز النهج التشاركي: ضرورة إشراك الموظفين في مراحل التخطيط المبكر لمشاريع التغيير الهيكلي والتقني، مما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من شعورهم بالملكية التنظيمية.
2. التركيز على الشفافية والإقناع: الاعتماد بشكل أكبر على استراتيجيات العقلانية وتوضيح المبررات والمكاسب المتوقعة من أي عملية تغيير بشكل دوري وواضح للعاملين.
3. الاستثمار في التطوير المستمر: التوسع في تقديم برامج التدريب المتخصصة لتطوير مهارات العاملين بما يتناسب مع متقبل القطاع المصرفي الرقمي والحديث.
4. بناء الثقة المؤسسية: تعزيز قنوات الاتصال الفعالة بين القيادات العليا والمستويات التشغيلية لترسيخ الالتزام التنظيمي المستدام.

5.5 الخاتمة:

بهذا الفصل تختتم الدراسة، آملة أن تشكل لبنة علمية وعملية تساهم في دعم صانعي القرار في القطاع المصرفي السعودي لفهم آليات إدارة التغيير بفاعلية وتعزيز الالتزام المؤسسي لدى طاقاتهم البشرية.

قائمة المراجع

القرني، سعيد بن محمد. (٢٠٢٣). إدارة التغيير التطوير التنظيمي في القطاعات الخدمية والمصرفية. مجلة الإدارة العامة والتنمية، دار الإدارة الحديثة، الرياض، مجلد 14، ع 3، ص 45-78.

الغامدي، أحمد بن علي، والشهري، مصلح بن سعيد. (٢٠٢٢). أثر استراتيجيات الإدارة الحديثة على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، مجلد 38، ع 2، ص 112-145.

العنزي، فهد بن ناصر. (٢٠٢٤). القيادة الإدارية ودورها في تفعيل استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي. دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العتيبي، منال بنت خالد. (٢٠٢١). مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع المصرفي السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030. المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، مجلد 29، ع 1، ص 89-120.

الشمري، نايف بن محمد. (٢٠٢٣). مقاومة التغيير وطرق معالجتها في المؤسسات المالية المصرفية. مطابع العبيكان، الرياض.

Al-Smadi, M. & Al-Wadi, M. (2023). The Impact of Change Management Strategies on Employee Organizational Commitment in the Banking Sector. Journal of Business and Retail Management Research, 17(4), 55-68

Kotter, J. P. (2021). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review Press, Boston, MA

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2022). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. SAGE Publications, London

Al-Ghamdi, S. M., & Bach, S. (2022). Organizational Culture and Change Management in Saudi Arabian Banks. International Journal of Human Resource Management, 33(8), 1640-1665

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Organizational Behavior (19th ed.). Pearson Education

الملاحق

ملحق (أ): خطاب تسهيل المهمة

- وصفه: الخطاب الرسمي الصادر من الكلية الموجه إلى الجهات المصرفية أو البنوك لتسهيل مهمة توزيع الاستبانة وجمع البيانات الميدانية من موظفي القطاع المصرفي.
- طريقة إضافته: يتم إدراج صورة طبق الأصل أو نص الخطاب الرسمي المعتمد والمختوم من جهة الاختصاص بالكلية.

ملحق (ب): تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

- وصفه: قائمة الأسماء أو النموذج الخاص بالسادة الأساتذة والمحكمين الذين تفضلوا بتحكيم فقرات الاستبانة والتحقق من صدقها الظاهري وملاءمتها لمحاور البحث.
- طريقة إضافته: يوضع جدول يتضمن أسماء المحكمين، مسمياتهم الأكاديمية، وجهات عملهم، مع إرفاق شهادات التحكيم أو التعديلات المقترحة منهم (إن وجدت).

ملحق (ج): مخرجات التحليل الإحصائي الخام (SPSS)

- وصفه: الجداول الإحصائية التفصيلية والضخمة التي استخرجها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ولم يتم إدراجها بالكامل في متن الفصل الرابع.
- طريقة إضافته: يوضع هنا تفصيل استجابات أفراد العينة على كافة فقرات الاستبانة بشكل رقمي كامل لمن يرغب في الاطلاع على التفاصيل الدقيقة للبيانات الأولية.