

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

جدول المحتويات

الفصل الاول

6.....	مشكلة البحث.....	1.2
7.....	الفجوات النظرية.....	2.1
7.....	الفجوات العلمية.....	2.2
7.....	اهمية البحث.....	1.3
8.....	الأهمية النظرية.....	3.1
8.....	الاهمية العلمية.....	3.2
8.....	أسئلة البحث.....	1.4
8.....	السؤال الفرعي 1.....	4.2
8.....	السؤال الفرعي 2.....	4.3
8.....	السؤال الفرعي 3.....	4.4
8.....	السؤال الفرعي 4.....	4.5
8.....	السؤال الفرعي 5.....	4.6
9.....	أهداف البحث.....	1.5
9.....	الهدف الرئيسي.....	5.1
9.....	الهدف الفرعي 1.....	5.2
9.....	الهدف الفرعي 2.....	5.3
9.....	الهدف الفرعي 3.....	5.4
9.....	الهدف الفرعي 4.....	5.5
9.....	الهدف الفرعي 5.....	5.6
11.....	فرضيات البحث.....	1.6
11.....	H1:الفرضيه الرئيسيه.....	6.1
11.....	Ha: الفرضيه الفرعيه الاولى.....	6.2
11.....	Hb: الفرضيه الفرعيه الثانيه.....	6.3
11.....	Hc: الفرضيه الفرعيه الثالثه.....	6.4
11.....	Hd: الفرضيه الفرعيه الرابعه.....	6.5
12.....	He: الفرضيه الفرعيه الخامسه.....	6.6
12.....	نموذج البحث.....	1.7
13.....	منهجية البحث.....	1.8
14.....	الدراسه الميدانيه.....	1.9
15.....	مخطط البحث.....	1.11

الفصل الثاني

16	المقدمة	2.1
16	القيادة الاستراتيجية	2.2
16	أولاً: تعريف القيادة الاستراتيجية	2.1
16	ثانياً : أهمية القيادة الاستراتيجية	2.2
17	ثالثاً : خصائص القيادة الاستراتيجية	2.3
17	رابعاً: المهارات الأساسية للقائد الإستراتيجي	2.4
18	خامساً : انماط القيادة الاستراتيجية	2.5
19	سادساً : أدوار القيادة الاستراتيجية	2.6
20	سابعاً نماذج القيادة الاستراتيجية:	2.7
21	التغيير الاستراتيجي	2.3
21	أولاً تعريف التغيير الإستراتيجي	3.1
21	ثانياً أهمية التغيير الإستراتيجي:	3.2
22	ثالثاً أبعاد التغيير الإستراتيجي	3.3
22	رابعاً قيادة التغيير الإستراتيجي	3.4
22	خامساً ممارسات التغيير الإستراتيجي	3.5
23	العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي	2.4
25	الخاتمة	2.5
26	المراجع	2.6

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 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 المؤسسات، القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في توجيه المؤسسات نحو النجاح والاستدامة، خاصة في ظل البيئات الديناميكية والمعقدة. تعد القيادة الاستراتيجية القوة الدافعة وراء تحقيق التغيير، حيث تتطلب رؤية واضحة، 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 التنظيمية، ومتطلبات السوق المتزايدة. بنك الرياض، كواحد من أكبر وأهم البنوك في المملكة العربية السعودية، يشكل نموذجاً مهماً لدراسة كيف يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تؤثر على التغيير الاستراتيجي. بنك الرياض يعمل في بيئة مالية 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 على تطبيقات وأساليب القيادة التي تساعد البنك على التكيف مع التحديات البيئية المختلفة. من خلال دراسة الحالة الخاصة ببنك الرياض، سنسلط الضوء على كيفية توجيه القادة الاستراتيجيين لعمليات التحول وأثر ذلك على الأداء العام للبنك، واستجابته للتغيرات المتسارعة في السوق

تعد مدينة الرياض، كمركز مالي وتجاري رئيسي في المملكة، بيئة مثالية لدراسة هذه الظاهرة. توفر الدراسة فهماً عميقاً 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. هذه القيادة تشمل وضع رؤية واستراتيجية واضحة، وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل. هنا يمكن تطبيق القيادة الاستراتيجية على بنك الرياض في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، من خلال الرؤية 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 الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي في بنك الرياض، من المفيد الاطلاع على الدراسات السابقة، وينظر بعض 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 الاستراتيجيه عنصراً رئيسياً لأداء الناجح لأي منظمه Jaleha & Machuki, فوفقاً ل (2018) ، تعمل في بيئه القرن الحادي والعشرون الديناميكية والمعقدة . خصوصاً في سياق عدم اليقين وندرة الموارد وبناء على ذلك تتطلب المنظمات قيادة استراتيجية فعالة لمواجهه واقع الاضطرابات البيئيه والحاجة المستمرة للتغيير التنظيمي المناسب من أجل تحسين الاداء التنظيمي . الغرض الاساسي من نظرية وأبحاث القيادة الاستراتيجية هو فهم مدى تأثير كبار المسؤولين التنفيذيين على الاداء التنظيمي , أن الدراسات حول القيادة . الإستراتيجية محدوده لأن العديد منها استخدم المتغيرات الديموغرافية كبداية للمتغيرات المعتدلة او الوسيطة بالإضافة إلى ذلك ، قامت الأدبيات التجريبية بدراسة تأثير القيادة الإستراتيجية على المستويات الجزئية فقط دون دمج المنظورين الاداء 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 أهداف المؤسسات على المدى البعيد وقد أوصت الدراسة ,بتأهيل القيادات من خلال برنامج تدريبي للقيادة الاستراتيجية يتم اطلاقه بالتنسيق أحد الجامعات لرفع مهارات القيادات الاستراتيجية

في ظل عالم يتسم بالتغيرات الجذرية السريعة والمتتابعة (بيئة معقدة صار الشيء الوحيد الذي يتسم بالثبات هو التغيير، ولأن كافة المنظمات تتوجه نحو المستقبل بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي لذا صارت ضرورة أن يركب كافة عمليات التغيير بالتوافق مع الممارسات والأداء الاستراتيجي التغيير الاستراتيجي)، حتى تتمكن المنظمات من تحقيق التوازن 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 الاداء 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

٢,١ 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 التكنولوجيا على استراتيجيات التغيير, ندرة الدراسات التي تدرس كيف يمكن للقيادة الاستراتيجية في تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع بين الموظفين التركيز الغير كافي على تحليل تأثير القادة الفرديين وأسلوب قيادتهم على تنفيذ التغيير الاستراتيجي , هناك نقص في الدراسات التي تقدم تحليلات مفصلة وحالات دراسية عن كيفية تطبيق القيادة الاستراتيجية في بنك الرياض

٢,٢ الفجوات العلمية

لقد شهد العقدان الأخيران تغييراً جوهرياً وسريعاً في الاداره الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي فشده المنافسة 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 من خلال عمليات الإبداع والابتكار وعولمة الإدارة فكرا وتطبيقا ,لقد أدت زيادة التحالفات العالمية ، واعتماد العديد من 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 موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة , دراسة هذه الفجوات يمكن أن توفر رؤى عميقة ومفيدة حول كيفية تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية في بنك الرياض، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك ودعمه في مواجهة التحديات المستقبلية

ماهو أثر قياده الاستراتيجيه في التغيير الاستراتيجي بالتطبيق على بنك الرياض في مدينه الرياض في"
"المملكة العربية السعوديه؟

١,٣ اهميه البحث

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

٣,١ الأهمية النظرية

تشمل الأهمية النظرية عدة مستويات من التحليل والفهم. فيما يلي بعض النقاط الرئيسية التي تبرز الأهمية النظرية لهذا البحث في تحليل الفرق بين النظريات العامة والتطبيقات المحلية , فهم ديناميكيات التغيير الاستراتيجي في المؤسسات المالية , تطوير نماذج القيادة الاستراتيجية وتطبيقها , إثراء الأدبيات حول التفاعل , بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية , تقديم توصيات لتحسين الأداء التنظيمي من خلال القيادة تعزيز التكيف مع رؤية السعودية 2030 ومواءمة الاستراتيجيات مع الأهداف الوطنية بالتالي , تبرز الأهمية 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

٣,٢ الأهمية العلمية

، عند دراسة "دور القيادة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي" مع تطبيقه على بنك الرياض في مدينة الرياض السعودية، تحمل هذه الدراسة أهمية تطبيقية كبيرة، تتجسد في تحسين الأداء العملي للبنك وتعزيز قدرته على التكيف والنمو في سوق متغير. تتجلى الأهمية التطبيقية في تحسين عملياته الإدارية والتغيير وتعزيز قدره البنك على التكيف مع التحديات الخارجية وتطوير قدرات القيادة داخل البنك وتحقيق المواءمة بين ثقافته التنظيمية والأهداف الاستراتيجية وإيضاً تعزيز تجربته العملاء والميزة التنافسية في أن يقدم استراتيجيات عملية لتحسين جودة الخدمات التي يقدمها البنك للعملاء، مما يعزز من رضاهم وزيادته ولائهم

١,٤ أسئلة البحث

٤,١ سؤال البحث الرئيسي: ما هو أثر القيادة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي؟

4.2 السؤال الفرعي 1: لماذا تعتبر القيادة الاستراتيجية عاملاً حاسماً في نجاح التغيير الاستراتيجي ؟

4.3 السؤال الفرعي 2: كيف تتعامل القيادة الاستراتيجية مع التحديات التي تواجه التغيير الاستراتيجي ؟

4.4 السؤال الفرعي 3: كيف يكون دور الابتكار والتكنولوجيا في عملية التغيير الاستراتيجي ؟

4.5 السؤال الفرعي 4: كيف يتم قياس نجاح القيادة الاستراتيجية في تحقيق التغيير الاستراتيجي ؟

4.6 السؤال الفرعي 5: لماذا تحتاج المؤسسات إلى تبني التغيير الاستراتيجي لتحقيق النجاح المستدام؟

١,٥ أهداف البحث

- ٥,١ الهدف الرئيسي:دراسة أثر القيادة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي
- ٥,٢ الهدف الفرعي 1: التحقق من اعتبار القيادة الاستراتيجية عاملاً حاسماً في نجاح التغيير الاستراتيجي
- ٥,٣ الهدف الفرعي 2: تقييم تعامل القيادة الاستراتيجية مع التحديات التي تواجه التغيير الاستراتيجي
- ٥,٤ الهدف الفرعي 3: التحقق من دور الابتكار والتكنولوجيا في عملية التغيير الاستراتيجي
- ٥,٥ الهدف الفرعي 4: تقييم قياس نجاح القيادة الاستراتيجية في تحقيق التغيير الاستراتيجي
- ٥,٦ الهدف الفرعي 5: دراسة 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 تكنولوجية 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

القادة الاستراتيجيون يبدؤون بوضع خطط مفصلة وشاملة تأخذ في الاعتبار جميع التحديات المحتملة. يتم تقييم المخاطر وتحديد الإجراءات الوقائية والتدابير البديلة ولضمان نجاح التغيير، يتم إشراك جميع الأطراف المعنية من الموظفين، العملاء، والمساهمين في عملية التغيير. هذا يساعد في بناء توافق واسع النطاق وتقليل المقاومة ويتم تبني استراتيجيات تواصل فعالة لنقل رؤية التغيير، وأهدافه، والتوقعات من الجميع و تعمل على تحفيز الموظفين من خلال التعرف على جهودهم ومكافأتهم. هذا يعزز الروح المعنوية ويساعد في بناء ثقافة مؤيدة للتغيير وتوفير برامج تدريبية وتطويرية للموظفين لضمان استعدادهم للتكيف مع التغييرات الجديدة. هذا يشمل التدريب على التكنولوجيا الجديدة والعمليات المحسنة و تطبيق نماذج وأدوات إدارة التغيير لضمان تنفيذ التغييرات بشكل سلس ومنهجي و يتم تحديد معايير النجاح ومتابعة التقدم بانتظام ايضا يتمتعون بالمرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة.و يتم تعديل الخطط عند الحاجة بناءً 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

تساعد التكنولوجيا المتقدمة على تبسيط العمليات الداخلية للبنك، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف يمكن لأنظمة الأتمتة والذكاء الاصطناعي تحسين معالجة البيانات وتقليل الأخطاء ويمكن للتكنولوجيا المالية أن تساهم في تطوير حلول مصرفية مبتكرة مثل الخدمات المصرفية الرقمية والمحافظ (FinTech) الإلكترونية وتحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات أسرع وأكثر موثوقية وسهولة في الوصول. يمكن للتطبيقات المصرفية على الهواتف الذكية والمنصات الرقمية تحسين التواصل مع العملاء وتقديم خدمات مخصصة، أيضا تعزيز الأمن السيبراني الابتكار في مجال الأمن السيبراني يساعد في حماية بيانات العملاء والعمليات المصرفية من الهجمات الإلكترونية. هذا يعزز الثقة بين البنك وعملائه وتتيح التقنيات الحديثة للبنك جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات. هذا يساعد القيادة في اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على البيانات لتحسين الأداء والتكيف مع التغيرات السوقية وتوفير أدوات مراقبة وإبلاغ دقيقة وفعالة، ويمكن استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحسين العمليات المصرفية، مثل تقييم المخاطر وإدارة الأصول والخصوم، مما يساهم في تعزيز الأداء العام للبنك فالابتكار التكنولوجي يمكن البنك من التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق والبيئة التنظيمية. هذا يساعد البنك على البقاء في مقدمة المنافسة وتحقيق النجاح المستدام بشكل 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 المحدده مسبقا ومن خلال قياس النجاح بمؤشرات الاداء الرئيسيه : تشمل ,المؤشرات الأداء المالي، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، وحصة السوق , قدرة البنك على التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والتنظيمية والتحسينات التشغيلية في الكفاءة التشغيلية، مثل تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتسريع العمليات , الابتكار والتطوير يعكس قدرة القيادة على دمج الابتكار في استراتيجية البنك , التزام البنك بالمتطلبات التنظيمية والقوانين المحلية والدولية الامتثال التام , قياس التغيرات في الثقافة التنظيمية داخل البنك من خلال استبيانات الموظفين وتحليل مستوى المشاركة والرضا الوظيفي

تحسين الثقافة وجمع التغذية الراجعة من الموظفين، العملاء، وأصحاب المصلحة الآخرين لتحليل تأثير التغيير وتحديد مجالات التحسين، هذه المعايير تساعد في تقديم صورة 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 الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة العملاء، لتحقيق أهداف النمو المستدام، يحتاج البنك إلى إعادة تقييم استراتيجيته بشكل دوري فالتغيير الاستراتيجي يساعد في تحديد الفرص الجديدة للنمو وتوسيع قاعدة العملاء وزيادة العائدات، التغيير الاستراتيجي يمكن البنك من تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تبني ممارسات جديدة، إعادة هيكلة العمليات وتحسين إدارة الموارد، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، فالوائح التنظيمية المصرفية تتغير باستمرار. التغيير الاستراتيجي يساعد البنك على الامتثال لهذه التغيرات، وتجنب المخاطر القانونية، وضمان الاستقرار المالي، فالبيئة المالية مليئة بالمخاطر مثل تقلبات السوق، المخاطر السيبرانية، والمخاطر التشغيلية أيضا تعزيز القدرة التنافسية لان احتياجات العملاء تتغير باستمرار ولتحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات مخصصة وسهلة الوصول، مما يزيد من رضا العملاء، فبناء ثقافة تنظيمية تركز على الابتكار والتحسين المستمر ضروري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للبنك، مثل التوسع في الأسواق الجديدة وتعزيز السمعة وفي تبني التغيير واستغلال الفرص الجديدة، وتحقيق التحسين الأداء المالي، وتعزيز سمعة البنك، مما يساعد البنك على أن يكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المستقبلية، باختصار التغيير الاستراتيجي ليس مجرد خيار للبنك بل هو ضرورة حتمية لضمان استمراره ونموه في بيئة مصرفية ديناميكية ومعقدة وتحقيق النجاح المستدام في المستقبل

١,٦ فرضيات البحث

٦,١ H1: الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ل أثر القيادة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي

٦,٢ Ha: الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية لنجاح التغيير الاستراتيجي

٦,٣ Hb: الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لتعامل القيادة الاستراتيجية مع التحديات التي تواجه التغيير الاستراتيجي

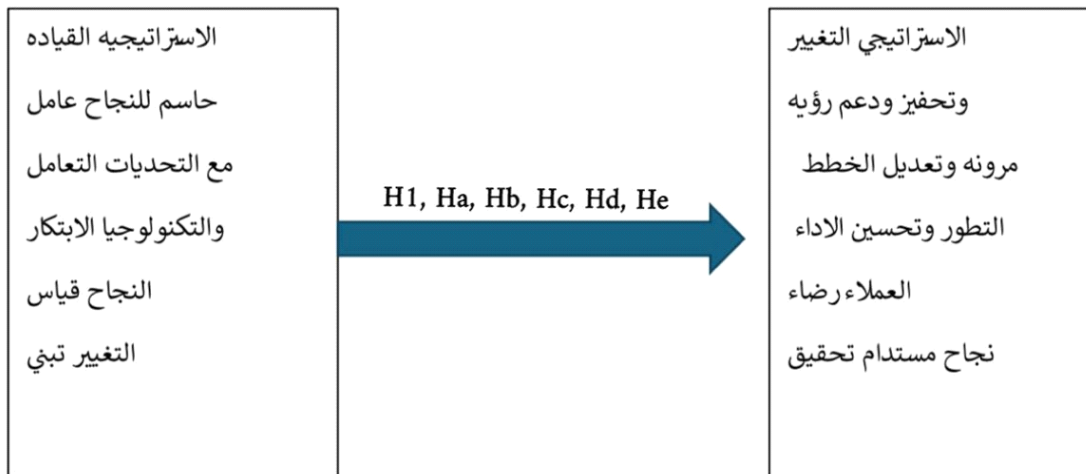
٦,٤ Hc: الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لدور الابتكار والتكنولوجيا في عملية التغيير الاستراتيجي

٦,٥ Hd: الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لقياس نجاح القيادة الاستراتيجية في تحقيق التغيير الاستراتيجي

٦,٦ He: الفرضيه الفرعيه الخامسه: توجد علاقه معنويه ذات دلالة احصائيه ل
احتياج المؤسسات لمثل بنك الرياض لعملية التغيير الاستراتيجي لتحقيق النجاح
المستدام

١,٧ نموذج البحث

يوضح الشكل التالي العلاقة بين القيادة الاستراتيجيه والتغيير الاستراتيجي



تم تصميمها بواسطه خلود

الشكل 1: ملخص منهجية البحث

المصدر: البحث

١,٨ منهجية البحث

فلسفه البحث : الوضعيه

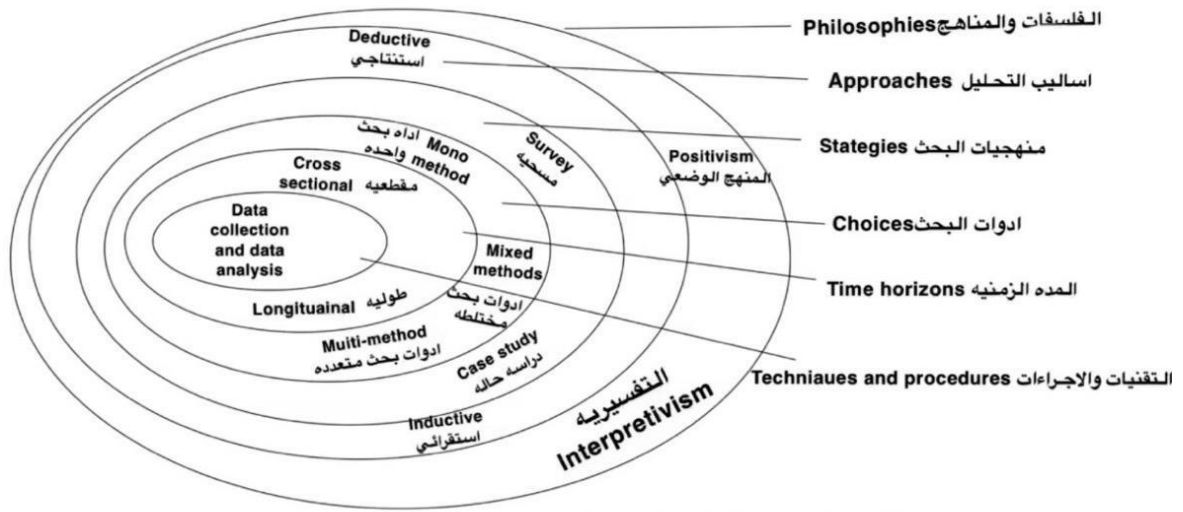
منهج البحث: استنتاجيه

استراتيجيه البحث: مسحي

اختيار البحث: كمي

الافق الزمني: المقطعيه

التقنيات والاجراءات : الاستبيان والتحليل الاحصائي



بصله البحث (Saunders Research onion)

1.9 الدراسة الميدانية

سوف نطبق الدراسة على بنك الرياض لأن بنك الرياض أحد أهم البنوك في المملكة العربية السعودية ولما كونه 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.

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

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 وعملائنا 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 والتثقيف 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

1.10 هيكل المشروع

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس :مناقشة النتائج والخاتمة

١,١١ مخطط البحث

فصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

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 قياده الاستراتيجيه وانماطها وخصائصها ودور القاده الاستراتيجيين ونماذج للقياده الاستراتيجيه , أيضا سنلقي الضوء على التغيير الاستراتيجي واهميته وابعاده ونتائجه ودوره في تطوير المؤسسه والمنشاه والعلاقه بينه وبين القياده الاستراتيجيه .

٢,٢ القيادة الاستراتيجية

يعتبر مفهوم القيادة الإستراتيجية 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 .

٢,١ أولاً: تعريف القيادة الاستراتيجية

عرفت القيادة الإستراتيجية 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.

٢,٢ 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 اداء 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 اجل اتخاذ قرارات رشيدة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية ، وزيادة قدرة المؤسسة علي الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة

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

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

٢,٣ 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 أجزاءه 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

٢,٤ رابعاً: المهارات الأساسية للقائد الإستراتيجي

إن الذي يميز منظمة عن أخرى هو كل ما تمتلكه من قيادات لديها الموهبة والقدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق ووضعه 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 الإبتكاري 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.
- التفاؤل 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.

٢,٥ 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 وخطتها 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 وتتهمك بالأشياء غير الضرورية

٢,٦ سادسا :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 والقيادة الاستراتيجية

معيار التميز	القيادة التقليديه	القيادة الاستراتيجية
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 وبيئتها
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 لمواجهه الاحداث الانيه وذلك بلاعتماد على ما تمتلكه من مهارات تقليديه	تعتمد على التحليل والتخطيط الاستراتيجي وذلك بالاعتماد على منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهه الاحداث الحاليه والمستقبليه
4 القرارات	تستخدم منهج محدد لما يجب القيام به وفق ضوابط محدده ومقاسه مسبقا بعيدا عن المخاطره وعدم التأكد في القرارات	تعتمد الحدس والبيهي في اتخاذ القرارات السريعه وخاصه وقت الازمات بالاعتماد على الخبرات والمهارات التي تمتلكها
5 الثقافه التنظيميه	تميل الى تبني ثقافه تنظيميه تتسم 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

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 الخطوه على فهم دقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية وما يحيطها من ظروف متغيرة والتهنيؤ المحكم لمواجهة الأحداث الآتية والمستقبلية . ويستغرق التخطيط ومستلزمات التنفيذ مدى واسعاً من الوقت القيادي
- 4- تقييم الأداء الاستراتيجي ومتابعته : يتضمن دوره في عملية التحقق من سير الأمور المخططه وفقاً لمساراتها المحددة سلفاً ، وحسب المعايير الأدائية والتقويمية وقوفاً على فاعلية التنفيذ.

٢,٧ 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 والمسئولية 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 ومسئوليات رئيس مجلس الإدارة بدقة.
 - و. الثقافة: يجب على القيادة الاستراتيجية أن تتبنى ثقافة مرنة تدعم تقبل الجميع للمسئولية 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 الاستراتيجي 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، والسكارنة، 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 (2020 Bentley & Kehoe)، 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.

٣,١ 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)

٣,٢ 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 الأويات 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

٣,٣ ثالثا أبعاد التغيير الإستراتيجي

الرؤية والهوية والقيم الأساس: في بداية عملية التغيير، يجب على المديرين تحليل الوضع الحالي وتحديد التغييرات المطلوبة للوضع المستقبلي. فبمجرد 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 والزبائن والموردين 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 الإستراتيجية الجديدة والذي يعتمد على المستوى المتصور لمواءمة الهدف في سياق قبول التغيير والمشاركة فيه (Kogel, 2021:9).

٣,٤ 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 الإستراتيجية 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 الإستراتيجية المرغوبة مع القدرة على تحويل المنظمات بشكل إيجابي من حيث الهوية والاتجاه (Wanjala, 2018:50).

٣,٥ خامسا ممارسات التغيير الإستراتيجي

تعد ممارسة إدارة التغيير الاستراتيجي كجزء من الإجراءات والقرارات الإدارية التي تتخذها المنظمة لتحمل التغيرات. 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 و تحسين الكفاءة في أداء الموظف

(Jumanne, 2018:332) من ممارسات إدارة التغيير الاستراتيجية 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 الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي

تعرف القيادة بانها القدرة التي يؤثر بها القائد على مرؤوسيه ليوجههم بطريقه يتسنى كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم 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 مرؤوسيه 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 الأطارات 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 بالقادة الاستراتيجيون لوعيهم ومستوى تفكيرهم وتنفيذ رؤيتهم الواضحة وفق ادره شاملة للتغيير داخل المؤسسة.

خلقت المنافسة العالمية بين المنظمات الحاجة إلى عمل إستراتيجي هادف، وعمليات صنع القرار الفعّال، هذا فضلا عن أنّ تميز المنظمات وبقاءها 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 2017 and Pula). 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 مميّزة وبارزة لنجاح المنظمات، وخاصة المنشآت الصغيرة منها، حسب ما انتهت إليه دراسة (1998) . Berry .

الشكل التالي خريطه ذهنيه :

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



٢,٥ 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 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.

- 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.

أبو اليزيد، أحمد (٢٠٢٠)، "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي".
المجلة العلمية للتربية البدنية ، جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية للبنين

<https://www.riyadbank.com/ar/about-us/sustainability>

رؤيه البنك 2030

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

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"

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

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

بيوض، هبة أيمن السكارنة بلال خلف (٢٠٢٠)، أثر التغيير الاستراتيجي 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>

**The role of strategic leadership in strategic change in
application to**

Riyad Bank

in the city of Riyadh in the Kingdom of Saudi Arabia