

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص.....



عنوان المشروع

القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي

بالتطبيق على شركة الراجحي بالرياض

المملكة العربية السعودية

اسم الطالبة

أريج خالد محمد الشاعر

٢٠٢١٢٠٤٧٧٦

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

قائمة المحتويات

م	المحتوي	الصفحة
١	مستخلص البحث	٤
٢	الفصل الأول: مقدمة البحث	٦
٣	مشكلة البحث	٧
٤	أهمية البحث	١٣
٥	أسئلة البحث	١٥
٦	أهداف البحث	١٦
٧	فرضيات البحث	١٨
٨	رسم نموذج البحث	١٩
٩	نطاق البحث	٢٢
١٠	المخطط المقترح للمشروع	٢٣
١١	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٢٥
١٢	استبيانات لمتغيرات البحث	٢٧
١٣	الفصل الثالث: منهجية البحث	٣١
١٤	متغيرات الدراسة المتغير المستقل والمتغير التابع	٣٣
١٥	مصادر البيانات في البحث	٣٧
١٦	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	٤٣
١٧	فهم الاحصاء	٤٤
١٨	نقل البيانات من Excel إلى SPSS	٥٠
١٩	قياس صدق وثبات أداة البحث	٥٢
٢٠	التحليل الوصفي لمتغيرات البحث	٥٥
٢١	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات	٥٧
٢٢	حدود البحث	٥٩
٢٣	الخاتمة	٦١
٢٤	المراجع	٦٢

قائمة الجداول والأشكال

م	الشكل	الصفحة
١	جدول متغيرات الدراسة	٣٤
٢	جدول مكونات عينة الدراسة	٤٦
٣	اشكال بيانية توضح نسب المشاركين في الاسنبيان	٤٧
٤	جدول يبين الاحصائيات الوصفية للعينة والمتغيرات	٥٠
٥	جدول يوضح اختبار صدق الاستبانة (اختبار كرونباخ)	٥٣

المستخلص

الهدف من الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل القيادية التي تسهم في تحقيق النجاح في عمليات التغيير، وكيف يمكن لهذه العوامل أن تعزز من فعالية إدارة التغيير.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية كمية ونوعية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع قادة من مؤسسات مختلفة في المملكة العربية السعودية. تم استخدام التحليل الإحصائي والوصفي لتحليل البيانات وتقديم نتائج مدعومة بالأدلة.

نتائج الدراسة

كشفت الدراسة أن القيادة الفعالة تلعب دوراً حاسماً في إدارة التغيير بنجاح. ووجدت أن القادة الذين يتمتعون بمهارات تواصل عالية، والقدرة على تحفيز الموظفين، وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف التغيير، يساهمون بشكل كبير في نجاح عمليات التغيير داخل المؤسسات.

المساهمة النظرية

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير والقيادة، من خلال تقديم نموذج جديد يربط بين عناصر القيادة الفعالة ونجاح التغيير في السياق السعودي. كما تقدم الدراسة إضاءة على الفجوات البحثية وتطرح توصيات لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

التطبيقات العملية

يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة لتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات القادة في المؤسسات السعودية. كما يمكن تطبيق هذه النتائج في تصميم استراتيجيات إدارة التغيير التي تأخذ في الاعتبار العوامل القيادية الفعالة، مما يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة.

الكلمات المفتاحية

القيادة الفعالة، إدارة التغيير، المملكة العربية السعودية، تطوير القيادة، نجاح التغيير، الإدارة المؤسسية.

Abstract

Aim of the Study

This study aims to explore the role of effective leadership in change management within organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. The study seeks to identify the leadership factors that contribute to achieving success in change processes, and how these factors can enhance the effectiveness of change management.

Study Methodology

The study relied on a quantitative and qualitative analytical methodology, as data were collected through questionnaires and interviews with leaders from different organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. Statistical and descriptive analysis were used to analyze the data and provide evidence-supported results.

Study Results

The study revealed that effective leadership plays a crucial role in successfully managing change. It was found that leaders who have high communication skills, the ability to motivate employees, and direct efforts towards achieving change goals, contribute significantly to the success of change processes within organizations.

Theoretical Contribution

This study contributes to enriching the literature related to change management and leadership, by presenting a new model that links the elements of effective leadership to the success of change in the Saudi context. The study also sheds light on research gaps and presents recommendations for future studies in this field.

Practical Applications

The results of this study can be used to develop training programs aimed at improving the leadership skills of leaders in Saudi organizations. These results can also be applied in designing change management strategies that take into account effective leadership factors, which contributes to enhancing the ability of organizations to adapt to changes and achieve their goals efficiently.

مقدمة

تعيش المنظمات، 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 المنظمة 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 المنظمة عنصراً بشرياً كفواً ومؤهلاً قادراً على ذلك التعامل مع التغيرات البيئية المختلفة، ويجب أن تتمتع المنظمة بقيادة فعالة تعتمد على أساليب الإدارة الحديثة. ويتميز بقدرات داخلية على توجيه الأفراد نحو السلوك الإيجابي الذي يحقق أهداف المنظمة ومواجهة التحديات التي يفرضها التغيير.

صياغة مشكلة البحث

- كيف تساهم القيادة الفعالة في نجاح إدارة التغيير التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة؟ وتتضمن هذه المشكلة عدداً من التساؤلات الفرعية نذكر بعضها كما يلي:
- ما هو التغيير التنظيمي؟ وما هي دوافعها ومجالاتها وأنواعها؟ كيف تدير المنظمة التغيير التنظيمي؟
- ما هي القيادة الإدارية؟ وما أهميتها داخل المنظمة؟ 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 حياة المنظمة، بدءاً من قيم الأفراد إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها، أصبحت تهدد حالة الاستقرار، وهو ما انعكس على أسلوب الأفراد داخل المؤسسات 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 المنظمة. وعليه سنتناول في هذا الموضوع: مفهوم التغيير التنظيمي، أسباب أو دوافع الاتجاه نحو التغيير الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال التغيير. المجالات التي يتغير فيها التأثير داخل المنظمة.

أولاً: التغيير التنظيمي مفهومه وأسبابه وأنواعه

١. 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 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، ٢٠١٦، ص (٢٣)). 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، ٢٠١١، ص ٨١). 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، ٢٠١٩، صفحة (٢١٥))

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 المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تدخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية الدلومي ٢٠١٦ صفحة (٢١) ويعرف فرنش التغيير التنظيمي بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها، وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل " (الطيبي صفحة (٣١) 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 المنظمة. باعتبار أنه لا يحدث التغيير والتطوير في أي منظمة من فراغ بل يكون نتيجة قوة أو سبب ما ناشئ من داخل المنظمة أو من خارجها، حيث تتمثل القوى الداخلية الدافعة للتغيير في تغيير

أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، إدخال أجهزة ومعدات جديدة ندرة القوى العاملة الدمج في منظمات 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 منظمات الأعمال مع زيادة عدد المنظمات خاصة التي تعمل في نفس المجال يفرض على المنظمة 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 المنظمات 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 المؤسسة 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 تعليمي 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 للمؤسسة وهو ناجم عن عدم موائمة استراتيجية المؤسسة مع الظروف البيئية الخاصة بها حياة ٢٠١٧، صفحة (٥٨).

كما قد يكون التغيير جزئي يمس جانب من جوانب المؤسسة فقد يتعلق الأمر بعناصر الهيكل التنظيمي أو إحدى النشاطات أو الوظائف، أو إدخال نظام تسيري جديد، أو تطوير منتج جديد
توكيل بعض المهام الخاصة بالمؤسسة إلى إحدى المؤسسات
والمكاتب الخارجية أو تغيير كلي يمس التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة 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 ٢٠١٤، صفحة ٣١)

ثانيا: مجالات ونماذج إدارة التغيير التنظيمي

١. مجالات التغيير

المنظمة في حالة تأثرها بالقوى الدافعة للتغيير، فإنها تعمل على التخطيط لإحداث تغييرات على
مختلف المجالات والتي تقدر المنظمة على إعادة بناء وتشكيل هذه العناصر والمكونات هناك
مجالات عديدة تكون عرضة لإحداث تغييرات تنظيمية داخل المنظمة وهي كالآتي: حيث يشير
٢٠١٣ Pearson إلى أن التغيير عادة يتم في ٣ محاور رئيسية
وهي: الهيكل التنظيمي التكنولوجي الأفراد.

١ 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

(٣١) ٢٠١٥، صفحة

ب التغيير في التكنولوجيا: يستهدف إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في
المنظمة، وهذا يستوجب

إدخال تكنولوجيا جديدة في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات الحريري ٢٠١٤، صفحة (١٦٣)

ج التغيير في ثقافة المؤسسة: التي تشمل مجمل القيم والمعتقدات والعادات وأساليب التفكير، التي تحاول

المؤسسة من خلالها تطوير السلوكيات (حياة ٢٠١٧، صفحة ٥٥)

د العنصر البشري : يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في أي منظمة، 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 ٢٠١٦، صفحة ٧٢)

كما قد تلجأ المنظمة 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 التنقيف 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.

٢ 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 انتشاراً ويطلق عليه بعملية التغيير ذات الثلاث خطوات للوين.

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

الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة إلى الجديد. (حريم، ٢٠١٩) في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتحليل أوضاع المؤسسة، بمعرفة المشاكل التي تحيط بها ثم تقوم بخلق الظروف التي تجعل العاملين أكثر اقتناعاً 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.

إبصال رؤية التغيير إيجاد الوسيلة المناسبة لتوصيل الرؤية الجديدة.

تمكين العمل ذي القاعدة العريضة بتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير.
تحقيق مكاسب إنجاز على المدى القصير وهذا بالتخطيط ومكافأة المسهمين في التغيير.
تركيز المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير. (دودين، ٢٠١٤)
لما كان المورد البشري أهم عنصر في المنظمة كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التغيير التنظيمي من خلال تنمية ورفع كفاءته وفعاليته داخل المنظمة 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 المنظمة، وبهذا سنتناول في هذا المحور أهمية وجود القيادات داخل المنظمة نتيجة الدور والوظيفة الأساسية التي يتولاها القائد الفعال الذي تتوقف عليه نجاح إدارة التغيير التنظيمي ومواجهة مقاومته.

أهمية البحث

مع تزايد عدد المنظمات 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 ٢٠١٨) 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 نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، (العتوم ٢٠١٠) ٢٠ (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 ٢٠١٩، صفحة ١٩) يركز هذان التعريفان على عملية الاتصال كأسلوب تتبعه القيادة للتأثير على

الأفراد من أجل بلوغ الأهداف المشتركة مع المنظمة التي يعملون فيها. تعرف القيادة على أنها : القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وجذب ولائهم، وشحن وتحريك الدافعية للعمل لديهم وإدارة المنظمة بالاعتماد على القدرات الشخصية دون الاعتماد على السلطة الرسمية الممنوحة للقائد". (الدبوبي ٢٠١٦) كذلك هي قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في الكفاءة. وإنجاح المؤسسات التي هم جزء منها (العتوم ٢٠١٠، صفحة ٢١) 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 ٢٠١٤ ١٠ (صفحة)

نلاحظ أن هذه التعريفات ركزت على الجانب الإداري في تعريف القيادة، وهو الأكثر شيوعا واستخداما 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 والمرووسين، بحيث يسعى القائد جاهدا لتغيير حقيقي للوصول إلى نتائج تعكس الأهداف المشتركة، وتأخذ القيادة أشكالا 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، ٢٠١٧، صفحة (١٥)

إن القيادة في الوقت الحاضر لم تعد تكتفي في التأثير في العاملين فقط، وإنما تمكين كل واحد منهم أن يكون قادرا على التحول إلى قائد ذاتي في موقعه وتأدية مهامه وتطوير أسلوبه الذي يراه ملائما 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 ٢٠١٩، صفحة (٢١)

صياغة 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؟

الأهداف

- 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:
١. السلطة لكي يكون التغيير قانونيا لابد من وجود السلطة التي يمكن أن تتحصل إما بالإقناع عن طريق الحجة أو بالانتزاع.
 ٢. اقتناع القائد وإيمانه بعملية التغيير الهادف
 ٣. القدرة على إقناع العاملين بأهمية التغيير وضرورته لمواكبة متطلبات الانفجار المعرفي والتقني وبث روح الرغبة والتجديد والإبداع في روح فريق التطوير الإداري والفني
 ٤. إشراك أفراد المجتمع في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة والقدرة على إيجاد التعاطف الجماهيري
 - اللازم في اتجاه التغيير.
 ٥. اختيار النمط القيادي المناسب الذي يتبناه القائد في قيادته للمنظمة.
 ٦. القدرة على الالتقاء بالأفراد المؤثرين الذين لديهم القدرة على دعم أو إعادة التغيير.
 ٧. اعتماد التغيير المدروس والمخطط له في قيادة المنظمة لمواجهة تحديات العولمة.
 ٨. التضحية والاستعداد لتحمل تبعات عملية التغيير.

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

١٠. فهم وإدراك ووضوح الآثار المستقبلية لعملية التغيير الحريري ٢٠١٤ ، صفحة (١٦٤)

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 (الدبوبي ٢٠١٦، صفحة ٥٤)

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 وإبصالها بطريقة صحيحة لصانعي القرار، وهذا من أجل الاستعداد لأي تغيير مفاجئ حيث يبدأ القائد في تحديد مدى استعدادة 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 سيققق 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 وقلق 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:

١- **الفرضية الأولى** : توجد علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة وإدارة التغيير التنظيمي بنجاح.

٢- **الفرضية الثانية** : تؤثر العوامل التالية على قدرة القيادة الفعالة على إدارة التغيير التنظيمي بنجاح:

- ثقافة المنظمة.

- هيكل المنظمة.

- مقاومة التغيير من قبل الموظفين.

٣- **الفرضية الثالثة** : تواجه القيادة الفعالة التحديات التالية في إدارة التغيير التنظيمي:

- نقص التواصل.

- نقص الموارد.

- عدم وجود رؤية واضحة للتغيير.

رسم 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 برؤيته الواضحة وبنظراته

المتكاملة (الدبوبي ٢٠١٦ صفحة ٦٣)

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

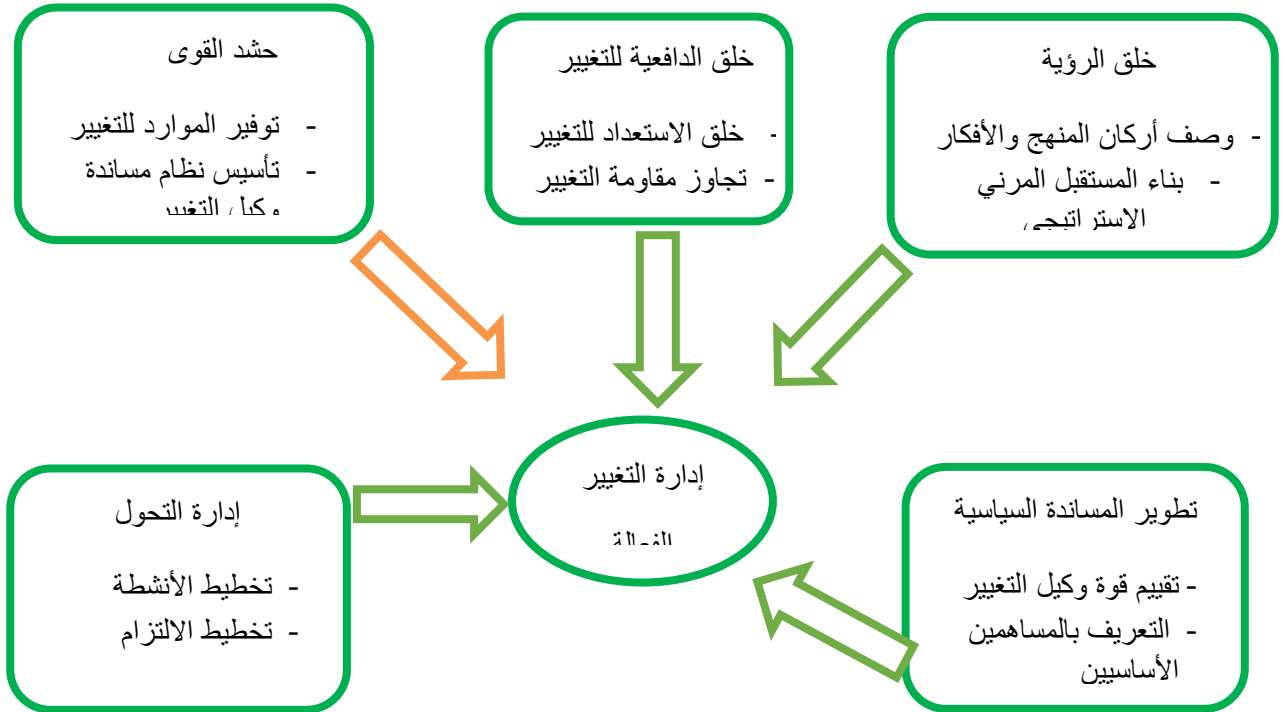
التغيير، على

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 (١) يوضح : الأنشطة الخمس الرئيسية لقيادة وإدارة التغيير بالمنظمات

المصدر: سعيد حميد الديلمي . مرجع سبق ذكره . ص ٢٨٨

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
٢٠١٦، صفحة

(٢٨٩) 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

تبني التغيير وآثاره المحتملة الدليمي ٢٠١٦، صفحة (٢٩٠) 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، ٢٠١٠، صفحة (٨٤) 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، واهم 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 ٢٠١٦، صفحة (٢٩٧)

مكان التطبيق المقترح (نطاق) البحث

يُفترَح تطبيق مبادئ القيادة الفعالة التالية في المملكة العربية السعودية:

- **التركيز على التواصل:** يجب على القادة التواصل بوضوح مع الموظفين حول التغييرات التي يتم إجراؤها، وأسباب هذه التغييرات، وكيف ستؤثر على الموظفين.
- **بناء الثقة:** يجب على القادة بناء الثقة مع الموظفين من خلال أن يكونوا صادقين وشفافين في تواصلاتهم.
- **إشراك الموظفين:** يجب على القادة إشراك الموظفين في عملية التغيير من خلال طلب مدخلاتهم وتشجيعهم على طرح الأسئلة.
- **تقديم الدعم:** يجب على القادة تقديم الدعم للموظفين خلال عملية التغيير من خلال توفير التدريب والموارد اللازمة لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات الجديدة

المخطط المقترح للمشروع

١. مرحلة التحليل:

• تحديد المشكلة:

- ما هي التغييرات التي تواجهها المنظمة؟
- ما هي التحديات والمخاطر التي قد تنجم عن هذه التغييرات؟

• تحديد الأهداف:

- ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال إدارة التغيير؟
- ما هي القيم والمبادئ التي ستسير عليها المنظمة في عملية التغيير؟

• تحديد أصحاب المصلحة:

- من هم الأشخاص أو المجموعات الذين سيتأثرون بالتغيير؟
- ما هي توقعاتهم واحتياجاتهم؟

• تقييم القدرات:

- ما هي القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة لإدارة التغيير؟
- ما هي نقاط القوة والضعف التي يجب أخذها بعين الاعتبار؟

٢. مرحلة التخطيط:

• وضع خطة التغيير:

- تحديد الخطوات والأنشطة التي يجب القيام بها لإدارة التغيير.
- تحديد الجداول الزمنية والميزانيات اللازمة لتنفيذ خطة التغيير.

• تحديد قنوات الاتصال:

- تحديد الطرق التي ستستخدمها المنظمة للتواصل مع أصحاب المصلحة حول التغيير.

- ضمان وضوح المعلومات وسهولة الوصول إليها.

- تحديد أدوات التقييم:

- تحديد الطرق التي ستستخدمها المنظمة لتقييم فعالية عملية التغيير.
- إجراء التعديلات اللازمة على خطة التغيير حسب الحاجة.
- **٣. مرحلة التنفيذ:**
- **تنفيذ خطة التغيير:**
- تنفيذ الخطوات والأنشطة المحددة في خطة التغيير.
- مراقبة تقدم عملية التغيير وإجراء التعديلات اللازمة.
- **تقديم الدعم والمساندة:**
- تقديم الدعم والمساندة لأصحاب المصلحة خلال عملية التغيير.
- مساعدتهم على التكيف مع التغييرات الجديدة.
- **إدارة المقاومة:**
- التعامل مع أي مقاومة قد تواجهها عملية التغيير.
- إيجاد حلول مناسبة للتغلب على هذه المقاومة.
- **٤. مرحلة التقييم:**
- **تقييم فعالية عملية التغيير:**
- تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة في خطة التغيير.
- تحديد نقاط القوة والضعف في عملية التغيير.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

١. تعريف القيادة الفعالة:

- دراسة جون كوتر (٢٠٠٨): حدد جون كوتر خمسة خصائص أساسية للقيادة الفعالة:
 - الرؤية: القدرة على رؤية المستقبل وتحديد اتجاه واضح للمنظمة.
 - التواصل: القدرة على التواصل بشكل فعال مع الموظفين وتحفيزهم.
 - الثقة: القدرة على بناء علاقات قوية مع الموظفين وإلهامهم.
 - التواضع: القدرة على الاعتراف بالخطأ والتعلم منه.
 - الشجاعة: القدرة على اتخاذ قرارات صعبة وتحمل المخاطر.
- دراسة جيمس م. بونز (٢٠١٢): حدد بونز خمسة أنماط للقيادة الفعالة:
 - القائد المُلهِم: يُلهِم الموظفين ويُحمِسهم لتحقيق أهدافهم.
 - القائد المُوجه: يُقدم التوجيه والدعم للموظفين.
 - القائد الداعم: يُشجع الموظفين ويُساعدهم على تحقيق أهدافهم.
 - القائد المُشارك: يُشارك الموظفين في صنع القرار.
 - القائد المُراقب: يُراقب أداء الموظفين ويُقدم لهم التغذية الراجعة.

٢. تعريف إدارة التغيير التنظيمي:

- دراسة جون كوتر (١٩٩٥): حدد كوتر ثماني مراحل لإدارة التغيير التنظيمي:
 - خلق شعور بالحاجة إلى التغيير.
 - تشكيل تحالف قوي لدعم التغيير.
 - خلق رؤية واضحة للتغيير.
 - التواصل مع الموظفين حول الرؤية.
 - تمكين الموظفين من التصرف.

- خلق انتصارات قصيرة المدى.
- ترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية.
- دراسة إدغار شين (٢٠٠٤): حدد شين ثلاثة أنواع من التغيير التنظيمي:
 - التغيير التطوري: تغيير تدريجي في المنظمة.
 - التغيير الثوري: تغيير جذري في المنظمة.
 - التغيير التحويلي: تغيير شامل في المنظمة.
- ٣. دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير التنظيمي:
 - دراسة رام شارما (٢٠١٤): أكدت الدراسة على أهمية القيادة الفعالة في إدارة التغيير التنظيمي، حيث أظهرت الدراسة أن القيادة الفعالة تُساعد على:
 - خلق شعور بالحاجة إلى التغيير.
 - تشكيل تحالف قوي لدعم التغيير.
 - خلق رؤية واضحة للتغيير.
 - التواصل مع الموظفين حول الرؤية.
 - تمكين الموظفين من التصرف.
 - خلق انتصارات قصيرة المدى.
 - ترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية.
 - دراسة نيل ماكجريجور (١٩٦٠): حدد ماكجريجور نظرية X ونظرية Y للقيادة، حيث:
 - نظرية X: تفترض أن الموظفين كسالى ويجب إجبارهم على العمل.
 - نظرية Y: تفترض أن الموظفين لديهم دافع ذاتي ويرغبون في العمل.

استبيان حول القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ؛ أما بعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نسعى من خلاله لدراسة البحث الموسوم ب:

القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي ؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات

نيل شهادة البكالوريوس في

إدارة المشاريع.

ملاحظة:

- يرجى الإجابة على كل الفقرات بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة .
- كل البيانات الواردة في هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

البيانات الشخصية

١-الجنس :

☐

أنثى

☐

ذكر

٢-الحالة العائلية :

☐

أرمل (ة)

☐

مطلق (ة)

☐

أعزب /عزباء

☐

متزوج(ة)

٣-السن :

☐

أكثر من ٤٥

☐

من ٣٥ إلى ٤٥

☐

من ٢٥ إلى ٣٥

☐

أقل من ٢٥

٣-المستوى الدراسي

☐

غير ذالك

☐

دكتوراه

☐

ماجستير

☐

بكالوريوس

☐

دبلوم

٤-المستوى الوظيفي

☐

مديرة عام/ة

☐

مديرة قسم

☐

مشرف/ة

☐

موظف/ة فني/ة

☐

موظف/ة إداري/ة

المحور الأول : القيادة الفعالة

القيادة الفعالة : هي مهارة ضرورية للنجاح في مختلف المجالات من خلال العمل الجاد والمثابرة ،يمكنك أن تصبح قائدا فعالا يلهم الآخرين ويحقق أهدافا عظيمة .

1- ما طبيعة العلاقة التي تربط بينك و بين قائدك ؟

رسمي ☐ غير رسمي ☐ جيدة ☐ سيئة ☐ غير محددة ☐

٢ - ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة ؟

ديمقراطي ☐ أوتوقراطي ☐ نمط حر ☐

٣ - في رأيك هل يساهم النمط القيادي المتبع في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة ؟

إلى حد كبير ☐ إلى حد ما ☐ لا يؤثر إطلاقا ☐

٤ - هل يستعمل القائد العقاب ضدك من أجل المحافظة على الاستقرار ؟

كثيرا ☐ قليلا ☐ لا يستعمله ☐

٥ - هل يُظهر القادة في شركة الراجحي مهارات قوية في التخطيط والتنظيم ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

٦ - هل يُقدم القادة في شركة الراجحي فرصاً للموظفين للمشاركة في صنع القرار ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

٦ - هل ينتقد القائد الأداء الضعيف للعمال ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم ، ما هي طرق معالجته ؟

التوعية ☐ الإنذار الشفهي ☐ التكوين ☐ العقاب ☐

٧ - هل يستشيرك القائد حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي تقوم به؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

٨ - هل تؤثر شخصية القائد على الانضباط داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

٩ - هل توجد معاملة طيبة من طرف القادة للعاملين ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

١٠ - هل يعتمد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

١١ - هل المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة و ناجحة تحفز على الإبداع و الابتكار في حدود

النظام

الداخلي لها ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

١٢ - هل القيادة الفعالة التي تمنح فرص التكوين والتدريب تشجعك على العمل أكثر داخل

المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

ملخص الدراسة

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 ، فرض عليها ضرورة التكيف من أجل البقاء والاستمرار وهذا بتحقيق نتائج تفوق تلك المحققة من طرف المنافسين أي البحث عن تحقيق الأداء المتميز في ظل تسارع موجات الابتكار والتطور التكنولوجي وسرعة الاتصالات وتنقل المعلومات، أصبح هم المنظمة الوحيد هو كيفية قيادة هذا التغيير، فقد أصبح نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بعلاقاتها مع العاملين فهي التي تؤثر وتحفز وتوجه الأفراد نحو السلوك الإيجابي لمواجهة التغيير والتكيف معه.

الفصل الثالث

منهجية البحث

تتناقش منهجية الدراسة وتشرح طرق جمع البيانات وتحليلها التي استخدمتها في البحث الحالي فجزء أساسي من البحث الحالي، فيشرح فصل المنهجية ما فعلته وكيف تم فعل ذلك مما يسمح للقراء بتقييم موثوقية وصحة بحثك وموضوع رسالتك.

كما يجب كتابة قسم المنهجية بشكل عام بصيغة الماضي، فقد توفر أدلة الأسلوب الأكاديمي في المجال إرشادات مفصلة حول ما يجب تضمينه لأنواع مختلفة من الدراسات، وقد يوفر أسلوب الاقتباس الخاص بالبحث.

فيجب أن تشمل المنهجية نوع البحث الذي تم إتباعه، وكيف تم القيام بجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبحث الحالي وأي أدوات أو مواد تم استخدامها في البحث، وكيف تخفف أو تتجنب التحيزات البحثية ولماذا تم اختيار هذه الأساليب.

ومنهجية الدراسة تمثل الإطار العام أو الخطة الخاصة بالدراسة والتي يتم استخدامها كمرشد في مراحل الدراسة (إدريس، ٢٠١٢)، وتسعى الدراسة الحالية الى التعرف على دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير وذلك بالتطبيق على بنك الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وتمثل مرحلة منهجية البحث مرحلة للتأكيد على ان الدراسة سوف تكون متصلة بمشكلة البحث ، وأن المتغيرات والبيانات التي سوف يتم جمعها سوف تساعد في الإجابة على أسئلة البحث مما يساعد في النهاية على تحقيق أهداف البحث .

ومن أجل الوصول الى معرفة دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير سوف يستعرض الباحث في هذا الفصل متغيرات الدراسة وأساليب قياسها ، أنواع البيانات اللازمة ومصادر الحصول عليها ، مجتمع الدراسة ، أساليب جمع البيانات وتحليلها ، الاختبارات الإحصائية لأغراض التحليل الإحصائي ، ثم تقييم الثبات والمصادقية لمقاييس الدراسة المستخدمة.

المنهجية وطرق البحث

تقوم المنهجية بالتعبير عن الطريقة التي سيقوم الباحث باتباعها من أجل الوصول لهدف معين، وهي عبارة عن مجموعة تتكون من الأدوات التي سيقوم الباحث باستخدامها من أجل أن يقدم الأدلة والبراهين لكي يتأكد من أن النظريات والفرضيات صحيحة أم لا، ويتم تعريف منهجية البحث بانها عبارة عن هدف من خلاله يتم الكشف عن كافة الحقائق التي تساهم في التحديد والتصحيح والتدقيق للمشاكل التي يمكن معالجتها بالإضافة الى أنها طريقة علمية من أجل الحصول البيانات والتوصل للنتائج المتعلقة بها ، وفي هذا البحث سيتم استخدام المنهجية الكمية، وذلك باعتبار أن المنهجية الكمية هي التي تقوم في الوصف والتفسير لأسئلة وفرضيات البحث،

وبعد ذلك تتم عملية الإجابة على الاستبانة بناء على الإحصائيات، بالإضافة إلى أنه يتم استخدامها في الاستطلاعات و الاختبارات من أجل أن نتمكن للوصول إلى كلاً من البيانات والنتائج وتجميعها إحصائياً لغرض رئيسي وهو التحديد والفهم للمتغيرات وللعلامة فيما بينهم وذلك عن طريق الاستخدام للأرقام والإحصاءات وذلك باعتبار أن هذا النوع من المنهجية هو الذي يمتاز في الموثوقية العالية كما أن لديها أساليب محايدة من جانب النتائج التي ستظهر سنتمكن من تعميم النتائج بشكل أفضل و أوسع عن باقي المنهجيات.

متغيرات الدراسة

تم تعريف متغير البحث العلمي بأنه كل شيء يقبل القياس الكمي أو الكيفي، وكل شيء يقبل التغيير يعرف باسم المتغير، وذلك بحسب التعريف الإحصائي للمتغير. ومن أبرز سمات المتغيرات الكمية والكيفية التأثير والتأثر، ويجب أن يقوم الباحث بتحديد تلك العلاقات ومن ثم يقوم بضبطها.

ويلعب تحديد المتغيرات بشكل صحيح دوراً كبيراً في الوصول إلى النتائج الصحيحة للبحث العلمي.

ويوجد هناك عدة أنواع من المتغيرات في البحث العلمي، ونظراً لأهمية تلك المتغيرات . في إطار المراجعة الاستطلاعية المكتبية للمرجعيات العلمية والدراسات السابقة ، وفي ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلات الدراسة ، تمكن الباحث من تحديد متغيرات الدراسة والتي تتمثل فيما يلي :

المتغير المستقل:

يعرف المتغير المستقل بأنه المتغير الذي يقوم بكافة المتغيرات الأخرى ولكنه لا يتأثر بأي متغير منها.

والمتغير المستقل هو المتغير الذي يقوم الباحث من مجموعة صفات من الممكن أن تقاس بالمقياس الكمي أو الكيفي، وذلك لكي تقوم بالتأثير على كافة المتغيرات الأخرى الموجودة في الدراسة العلمية والتي ترتبط بعلاقة ما مع الموضوع الذي يقوم الباحث بدراسته. ويقوم الباحث بمعالجة المتغير المستقل من خلال مجموعة من الضوابط والخطوات البحثية المنهجية.

ويوجد هناك مجموعة من الفروق بين المتغيرات وبين المتغير المستقل، حيث يقوم الباحث باستغلال وجود المتغير أو عدم وجوده، أو الفروق الكمية أو الكيفية التي توجد بين المتغيرات.

ويعد الهدف الأساسي من هذا الأمر قدرة الباحث على ضبط المتغيرات المستقلة في البحث الذي يقوم بكتابته.

ويتمثل المتغير المستقل بالدراسة الحالية في القيادة الفعالة ، ويشمل على الابعاد التالية : خلق الرؤية، خلق الدافعية للتغيير، حشد القوى، تطوير المساندة السياسية، إدارة التحول..

المتغير التابع:

وهو المتغير الذي يكون تابعا للمتغير المستقل، حيث أن التغييرات التي يقوم بها المتغير المستقل تنعكس بشكل رئيسي على المتغير التابع.

وتعد مسألة قياس التأثيرات على المتغيرات التابعة أمرا بسيطا للغاية وسهلا جدا. وتساهم المتغيرات التابعة في إظهار المتغير المستقل في الدراسة العلمية التي يقوم بها الباحث. وإن العلاقة ما بين المتغيرات في الأبحاث العلمية التجريبية أو الأبحاث التربوية هي التي تميز أنواع المتغيرات، وتقوم بتحديد المتغير التابع، وأي متغير منهم هو المتغير المستقل.

ويتمثل المتغير التابع في الدراسة الحالية في إدارة التغيير ، ويشمل على الابعاد التالية: ثقافة المنظمة، هيكل المنظمة، مقاومة التغيير من قبل الموظفين، وبناءا على ذلك تم حصر المتغيرات وصياغتها في الجدول التالي:

المتغيرات الفرعية	متغيرات الدراسة
- خلق الرؤية. - خلق الدافعية للتغيير. - حشد القوى. - تطوير المساندة السياسية. - إدارة التحول.	١- المتغير المستقل: القيادة الفعالة
- ثقافة المنظمة. - هيكل المنظمة. - مقاومة التغيير من قبل الموظفين.	المتغير التابع: الابداع الادارى

٢/٧ - مصادر جمع البيانات

يمثل جمع البيانات أول مرحلة في أي تحليل إحصائي، وعلينا الانتباه جيداً عند جمع البيانات؛ لأن جودة التحليل الإحصائي تعتمد على هذه المرحلة. في كثير من الأحيان، يمكن أن نجد مصادر مختلفة لجمع البيانات، ومن المهم أن نكون على دراية بمميزات هذه المصادر المختلفة وعيوبها. لنفترض على سبيل المثال أننا نجمع بيانات لمعرفة الاتجاه العام لمتوسط دخل الفرد في إحدى المدن، يمكننا إجراء استطلاع على مجموعة مختلفة من الأشخاص عن طريق الاستبيانات أو المقابلات، ويمكننا طلب الاطلاع على الوثائق الحكومية التي تحتوي على هذه البيانات، أو الرجوع إلى المقالات المنشورة في الصحف الاقتصادية والدوريات العلمية.

في عالم البحث ، هناك نوعان رئيسيان من مصادر البيانات: الأولية والثانوية. بينما يتضمن البحث الأولي جمع بيانات جديدة مباشرة من الأفراد أو المصادر ، يتضمن البحث الثانوي تحليل البيانات الموجودة التي تم جمعها بالفعل من قبل شخص آخر. اليوم سنناقش البحث الثانوي.

أحد المصادر الشائعة لهذا البحث هو التقارير البحثية المنشورة والوثائق الأخرى. غالباً ما يمكن العثور على هذه المواد في المكتبات العامة أو على مواقع الويب أو حتى كبيانات مستخرجة من الدراسات الاستقصائية التي أجريت سابقاً. بالإضافة إلى ذلك ، تحتفظ العديد من الوكالات الحكومية وغير الحكومية بمستودعات بيانات واسعة النطاق يمكن الوصول إليها لأغراض البحث.

في حين أن البحث الثانوي قد لا يوفر نفس مستوى التحكم مثل البحث الأولي ، إلا أنه يمكن أن يكون أداة قيمة للغاية لاكتساب الأفكار وتحديد الاتجاهات. يمكن للباحثين توفير الوقت والموارد من خلال الاستفادة من مصادر البيانات الحالية مع الاستمرار في الكشف عن المعلومات المهمة.

كما نلاحظ، يوجد العديد من مصادر البيانات المختلفة. وبوجه عام، يمكننا تصنيف هذه المصادر في نوعين مختلفين؛ بيانات أولية وبيانات ثانوية.

تم الإعتماد فى جمع البيانات على المصادر التالية:

- المصادر الثانوية:

البيانات الثانوية هي البيانات التي تم جمعها من مصادر أخرى وتستخدم لأغراض غير الغرض الأصلي للجمع. وعادة ما تكون هذه البيانات متاحة للجمهور عبر مصادر مثل المسوحات والتقارير والدراسات الأخرى. وتستخدم البيانات الثانوية للبحث والتحليل واتخاذ القرارات في مجالات مختلفة مثل الأعمال والتسويق والعلوم والطب وغيرها.

أى أن لبحث الثانوي هو طريقة بحث تتضمن استخدام البيانات الموجودة بالفعل. يتم تلخيص البيانات الموجودة ومقارنتها لزيادة الفعالية الإجمالية للبحث.

تتمثل إحدى المزايا الرئيسية للبحث الثانوي في أنه يسمح لنا باكتساب رؤى واستخلاص النتائج دون الحاجة إلى جمع بيانات جديدة بأنفسنا. هذا يمكن أن يوفر الوقت والموارد ويسمح لنا أيضا بالبناء على المعرفة والخبرة الموجودة.

عند إجراء بحث ثانوي ، من المهم أن تكون دقيقا ومدروسا في نهجنا. وهذا يعني اختيار المصادر بعناية والتأكد من أن البيانات التي نحللها موثوقة وذات صلة بسؤال البحث. وهذا يعني أيضا أن تكون نقديا وتحليليا في التحليل والتعرف على أي تحيزات أو قيود محتملة في البيانات.

البحث الثانوي أكثر فعالية من حيث التكلفة من البحث الأولي ، لأنه يستخدم البيانات الموجودة بالفعل ، على عكس البحث الأولي ، حيث يتم جمع البيانات مباشرة من قبل المنظمات أو الشركات أو يمكنهم توظيف طرف ثالث لجمع البيانات نيابة عنهم.

تتمثل فى الكتب والمقالات والتقارير الصادرة الموثوقة التى لها علاقة بموضوع البحث.

المصادر الأولية:

وهي البيانات التي يقوم معد التقرير نفسه (الباحث) بملاحظتها أو جمعها عن طريق الملاحظة أو الاستقصاء أو المقابلات المتعمقة، وهي تكمل النقص في البيانات الثانوية، وتعالج الأخطاء فيها، ولا نلجأ إليها إلا في حالة انعدام البيانات الثانوية أو قصوره. وأما البيانات الثانوية وهي البيانات التي سبق جمعها وتسجيلها في سجلات أو نشرها بواسطة الهيئات أو أحد الباحثين أي بيانات ثانوية داخلية وخارجية. وسوف نتعرف في هذه الفيديو على البيانات الأولية والبيانات الثانوية .

تتمثل مصادر البيانات الثانوية في البحث الحالي في التقارير السنوية للبنك.

٣/٧- تقديم إستبانة البحث

الاستبيان هو أداة بحث تتكون من مجموعة من الأسئلة أو أنواع أخرى من المحفزات التي تهدف إلى جمع المعلومات من المستجيب. عادة ما يكون استبيان البحث عبارة عن مزيج من الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة. توفر الأسئلة الطويلة والمفتوحة للمشاركين القدرة على شرح أفكارهم بالتفصيل.

الاستبانة هي أداة بحث علمي تستخدم لجمع البيانات من عينة معينة من الأفراد. يتم استخدام الاستبانة في العديد من المجالات مثل العلوم الاجتماعية والصحة والتعليم والأعمال. تستخدم الاستبانة لتحديد الاتجاهات والميول والمعرفة والمهارات والسلوكيات والرأي والمشاعر والتحفيزات والاحتياجات والرغبات والاعتقادات والقيم والتوقعات في عينة محددة. وبشكل عام، تتكون الاستبانة من مجموعة من الأسئلة المعينة مسبقاً، والتي يتم توزيعها على المشاركين للإجابة عليها.

تشمل الأسئلة المستخدمة في الاستبانة الأسئلة المفتوحة والمغلقة والعديدية والكلامية. تعتمد الأسئلة المفتوحة على الإجابات الحرة من المشاركين، في حين تشتمل الأسئلة المغلقة على مجموعة من الخيارات المحددة التي يختار منها المشاركون. أما الأسئلة العديدة، فهي تتضمن الأسئلة التي تتطلب من المشاركين تحديد رقم محدد كإجابة، مثل العمر والدخل والوزن والطول. والأسئلة الكلامية، هي تلك التي تتطلب من المشاركين الإجابة بنعم أو لا أو موافق أو غير موافق.

ويتم تصميم الاستبانة بشكل متأنى لضمان الحصول على البيانات المطلوبة بدقة وموضوعية. وتشمل عملية تصميم الاستبانة الخطوات التالية:

١. تحديد موضوع البحث والأهداف المطلوبة من الاستبانة.

٢. تحديد العينة المستهدفة من الأفراد.

٣. تحديد نوع الأسئلة المطلوبة وتصميمها بشكل مناسب.

٤. تحديد طريقة توزيع الاستبانة وجمع البيانات.

٥. تحليل البيانات المجمعة وتفسيرها.

وتستخدم الاستبانة في العديد من المجالات العلمية. في العلوم الاجتماعية، تستخدم الاستبانة لدراسة السلوك الاجتماعي والرأي العام والاحتياجات الاجتماعية والتوقعات الاجتماعية والتفضيلات الاجتماعية. وتستخدم في مجال الصحة لدراسة السلوك الصحي والعادات الغذائية والنمط الحياتي والاستخدام الصحيح للأدوية والنظام الغذائي. وفي مجال التعليم، تستخدم الاستبانة لدراسة الأداء الأكاديمي والقدرات اللغوية والرياضية والمهارات الاجتماعية.

وتوفر الاستبانة العديد من المزايا عند استخدامها كأداة بحث علمي. فهي تسمح بجمع البيانات من عينة كبيرة من الأفراد في وقت قصير، كما أنها توفر بيانات كمية دقيقة وموضوعية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الاستبانة تسمح للباحثين بتجميع المعلومات من عينة واسعة من الأفراد في مناطق مختلفة ومن خلفيات مختلفة، مما يجعلها أداة فعالة لدراسة الاتجاهات والميول والمعرفة والمهارات والسلوكيات والرأي والمشاعر والتحفيزات والاحتياجات والرغبات والاعتقادات والقيم والتوقعات في مجموعة واسعة من الناس.

ومع ذلك، فإن الاستبانة لها بعض العيوب والقيود. فمن بين هذه العيوب، أن الاستبانة تتطلب أن يكون المشاركون قادرين على القراءة والكتابة والفهم اللغوي، كما أنها تعتمد على صدق وصدقة المشاركين في الإجابة على الأسئلة بشكل صحيح. وعلاوة على ذلك، فإن الاستبانة لا تسمح بتفاصيل كثيرة وشاملة عن المشاركين، ولا تسمح بتفسير العلاقات السببية بين المتغيرات.

وبشكل عام، فإن الاستبانة تعتبر أداة فعالة لجمع البيانات وتحليلها في العديد من المجالات العلمية. وتستخدم الاستبانة في العديد من الدراسات البحثية والاستطلاعات الرأئية وتقييم الأداء وتحسين الخدمات وتحديد احتياجات العملاء والمستخدمين. وعلى الرغم من بعض العيوب والقيود المحتملة، فإن الاستبانة ما زالت تعتبر أداة قيمة لجمع البيانات وتحليلها في البحث العلمي.

لقد تم استخدام تقنية الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة حيث يتكون الاستبيان من ٣٢ سؤال، وتم تقسيمه إلى جزأين:

- الجزء الأول: وهو مكون من عدة أسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة مثل: الجنس، الحالة العائلية، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي .

- الجزء الثاني: خاص بمتغيرات الدراسة والذي قسم إلى محورين:

- المحور الأول والذي يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في القيادة الفعالة
- المحور الثاني يتمثل في إدارة التغيير.

- أدوات البحث الميداني

الأساليب الإحصائية التي تفيد في مثل هذه الدراسات تتمثل في مايلي:

- التكرارات والنسب المئوية من أجل معرفة مدى استجابة أفراد عينة الدراسة نحو فقرات ومحاور ومجالات الدراسة ومن أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة والقيام بترتيبها حسب درجة الموافقة.
- معامل الارتباط بيرسون لبيان علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- الانحدار البسيط لتحديد شكل واتجاه العلاقة.

- المعالجة الإحصائية:

سوف تعتمد منهجية معالجة البحث الحالية على بعض أساليب التحليل المتقدم للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة من ناحية ، وأغراض التحليل واختبار الفروض من ناحية أخرى، سوف يتم الاعتماد على مايلي:

- اختبار الاعتمادية والثقة باستخدام معامل ثبات ألفا، وسيتم استخدامه لتحديد مصداقية ومدى درجة الاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسة ودرجة الاتساق الداخلي لأسئلة الاستقصاء.

- أساليب إحصائية وصفية مثل : المتوسطات و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، والجداول التكرارية (نسبة تكرار المقياس) التي تساعد على عرض البيانات في صورة أكثر وضوحاً

- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه (On Way ANOVA): ويعتبر أحد الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في تحديد الفروق بين متوسطات المجتمعات المختلفة، وتم

إستخدامه بغرض تحديد درجة التشابه أو الإختلاف بين آراء المستقصى منهم حول دور القيادة الفعالة فى إدارة التغيير بالتطبيق على بنك الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد يعتبر ذلك الأسلوب من أساليب التحليل التى تتعامل مع المتغيرات المتعددة ، وغالباً مايتم إستخدام هذين الأسلوبين معاً وذلك بغرض الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة ، حيث يساعد أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على التحقق من وجود علاقة بين المتغير التابع وعدد من المتغيرات المستقلة، كما يستخدم مع هذا الأسلوب فى التحليل أسلوب تحليل الارتباط المتعدد وذلك لتحديد قوة العلاقة بين هذين النوعين من المتغيرات.

- إختبار T- Test وإختبار F-Test الملازمين لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل التحقق من مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية لنوع وقوة العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة وإختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة.

المجتمع البحث:

يعرف مجتمع الدراسة فى البحث العلمي على انه مجموعة كبيرة ومحددة من الافراد او العناصر التي تمتلك صفة مشتركة واحدة او اكثر، تحدد هذه الصفة بواسطة معايير أخذ العينة التي وضعها الباحث.

ويمثل مجتمع الدراسة التركيز الرئيسي للبحث العلمي، بحيث يسعى الباحث للحصول على المعرفة او المعلومات عنه، وبناءا على ذلك يجب على الباحث تحديد مجتمع الدراسة في بداية البحث، ومن الجدير بالذكر بان مجتمع الدراسة لا ينحصر على الافراد فحسب، على سبيل المثال قد يتكون من افراد، او حيوانات، او اعمال تجارية، او مباني، او سيارات، او اشياء، او حتى احداث.

كما ان الباحث يحتاج الى الحصول على معلومات دقيقة حول مثل هذه الامور لاستخلاص الاستنتاجات الصحيحة، ونظرا الى الحجم الكبير لمجتمع الدراسة، فقد لا يتمكن الباحث في العديد من الاحيان من اختبار او جمع المعلومات اللازمة من كل فرد، وذلك بسبب التكلفة العالية والوقت الطويل المستغرق في تنفيذ ذلك، لذا، يتم اخذ مجموعة فرعية من المجتمع و تسمى عينة الدراسة، بحيث يقوم الباحث بأخذ الملاحظات وتعميم النتائج على المجتمع الذي اخذت منه هذه العينة.

ويتمثل مجتمع البحث الحالي في تم تضمين كافة العاملين في بنك الرياض ، حيث انه يحتوي على ٩٨٨ موظف وتم معرفة عدد الموظفين بناء على الموقع الرسمي للبنك.

- حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة عن طريق استخدام برنامج " Rasoft "، وذلك من خلال تحديد المجتمع الأصلي الخاص في الدراسة والذي بلغ عددهم ٩٨٨ موظف وتمت عملية الاتباع للعينة العشوائية وبلغت حجم العينة ٣٨٠ موظف.

حدود البحث

تتمثل حدود البحث الحالي فيما يلي:

- الحدود الموضوعية:

إن الحدود الموضوعية في البحث العلمي هي القيود التي يتعين على الباحثين الالتزام بها في عملية إجراء البحث العلمي. وتتضمن هذه الحدود:

١. الالتزام بأخلاقيات البحث: يجب أن يتم إجراء البحث بطرق أخلاقية ومسؤولة، مع احترام حقوق المشاركين وحماية سلامتهم.
 ٢. الالتزام بمعايير الدقة والموضوعية: يجب أن يكون البحث مستنداً إلى أدلة ومعلومات موثوقة ومنشورة، وأن يتم تحليل البيانات بطرق إحصائية صحيحة.
 ٣. الالتزام بالتحكم في المتغيرات: يجب أن يتم التحكم في المتغيرات المؤثرة في الدراسة وتسجيلها بدقة، وذلك لضمان صحة النتائج.
 ٤. الالتزام بالشفافية والنزاهة: يجب أن يتم توثيق جميع مراحل البحث ونتائجه بدقة، وأن يكون الباحث قادراً على تقديم المعلومات بشكل شفاف وصادق.
 ٥. الالتزام بالإبداع والابتكار: يجب أن يسعى الباحثون إلى إجراء بحوث جديدة ومبتكرة، والتوصل إلى نتائج تساهم في تطوير المعرفة العلمية.
- بشكل عام، الحدود الموضوعية في البحث العلمي تهدف إلى ضمان جودة البحث وصدق نتائجه، وتعمل كإطار للعمل العلمي الصحيح والموثوق.

وتتمثل تلك الحدود في أن البحث الحالي يقتصر على دراسة دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير وذلك بالتطبيق على بنك الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتقتصر الدراسة الحالية في دراسة المتغير المستقل وهو الإدارة الفعالة من خلال الأبعاد المتمثلة في (خلق الرؤية، خلق الدافعية للتغيير، حشد القوى، تطوير المساندة السياسية، إدارة التحول)، كما تقتصر الدراسة

الحالية فى دراسة المتغير التابع وهواإدارة التغيير والمتمثلة فى (ثقافة المنظمة، هيكل المنظمة، مقاومة التغيير من قبل الموظفين).

- الحدود المكانية:

إن وافق كل من الزمان والمكان فى حصر العديد من الحيثيات، والحدود المكانية هي الأماكن التي سيتم خلالها تنفيذ الدراسة، وذلك من حيث جمع المعلومات من العينة أو تحديد المناقشات الخاصة مثل المقابلات وغيرها.

تتمثل الحدود المكانية للبحث الحالى فى المملكة العربية السعودية، وتقتصر الدراسة الحالية فى تطبيق الدراسة على بنك الرياض.

- الحدود الزمنية:

إن وهي وقت تنفيذ البحث، حيث يتم تحديده بالتاريخ الشامل على اليوم والشهر والسنة، و كذلك من الأفضل تحديد ساعة التنفيذ، والحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمنية للبحث الحالى فى أن البحث مقتصر على عام ٢٠٢٤م.

- الحدود البشرية:

إن الحدود البشرية تشمل الحدود البشرية على عدة مكونات تعبر عن الأشخاص المرتبطين بالمعلومات فى البحث

تتمثل الحدود البشرية للبحث الحالى فى كافة العاملين ببنك الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي

فهم الإحصاء

يمكننا التوسع في التفاصيل والمفاهيم الأساسية للإحصاء مع أمثلة تطبيقية لتوضيح الأفكار. دعونا نتناول كل جانب من جوانب الإحصاء بشكل أكثر تفصيلاً:

١. جمع البيانات

المصادر:

- **التجارب:** تصميم تجارب مخططة لجمع البيانات في بيئة محكمة. مثال: تجربة سريرية لاختبار فعالية دواء جديد.
- **الاستبيانات:** جمع البيانات عن طريق توزيع أسئلة مكتوبة على مجموعة من الأشخاص. مثال: استبيان عن رضا العملاء.
- **الدراسات المسحية:** جمع بيانات من مجموعة كبيرة من الناس عبر المقابلات أو الاستبيانات. مثال: تعداد السكان.
- **السجلات:** استخدام بيانات موجودة مسبقاً، مثل السجلات الصحية أو المالية.

الطرق:

- **العينة العشوائية البسيطة:** اختيار عينة من السكان بحيث يكون لكل فرد نفس الفرصة في الاختيار. مثال: سحب الأسماء من قبعة.
- **العينة الطبقية:** تقسيم السكان إلى مجموعات (طبقات) ثم أخذ عينة عشوائية من كل طبقة. مثال: تقسيم الطلاب حسب الصفوف الدراسية واختيار عينة من كل صف.
- **العينة العنقودية:** تقسيم السكان إلى مجموعات (عناقيد) ثم اختيار عينة عشوائية من العناقيد. مثال: تقسيم المدينة إلى أحياء واختيار بعض الأحياء للدراسة.

٢. تنظيم البيانات

الجدول:

- **الجدول التكراري:** يعرض تكرار كل قيمة أو فئة من القيم. مثال: عدد الطلاب في كل فئة عمرية.

الرسوم البيانية:

- **الهيستوجرام (المدرج التكراري):** يستخدم لأظهار توزيع البيانات عبر فئات. مثال: توزيع درجات الطلاب في اختبار.
- **الرسم البياني الشريطي:** يستخدم لمقارنة القيم بين الفئات المختلفة. مثال: عدد المبيعات لكل منتج.

المقاييس المركزية:

- **المتوسط:** مجموع القيم مقسوم على عددها. مثال: إذا كانت درجات الطلاب هي ٧٠، ٨٠، ٩٠، يكون المتوسط $(70+80+90)/3 = 80$.
- **الوسيط:** القيمة التي تقع في المنتصف عندما تُرتب القيم تصاعدياً. مثال: إذا كانت الدرجات ٧٠، ٨٠، ٩٠، الوسيط هو ٨٠.
- **المنوال:** القيمة الأكثر تكراراً. مثال: إذا كانت الدرجات ٧٠، ٨٠، ٨٠، ٩٠، المنوال هو ٨٠.

مقاييس التشتت:

- **المدى:** الفرق بين أكبر وأصغر قيمة. مثال: إذا كانت الدرجات ٧٠، ٨٠، ٩٠، يكون المدى $90 - 70 = 20$.
- **الانحراف المعياري:** يقيس تشتت البيانات حول المتوسط. يتم حسابه باستخدام الصيغة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الفروق بين القيم والمتوسط.

٣. تحليل البيانات

التحليل الوصفي:

- **الجداول التكرارية والرسوم البيانية:** توفير وصف بصري للبيانات.
- **المقاييس الإحصائية:** مثل المتوسط، الوسيط، والمدى.

التحليل الاستنتاجي:

- **اختبار t:** يستخدم لمقارنة متوسطين وتحديد ما إذا كان الفرق بينهما كبيراً بما يكفي ليكون ذا دلالة إحصائية.
- **تحليل التباين (ANOVA):** يستخدم لمقارنة أكثر من متوسطين. مثال: مقارنة متوسط درجات ثلاث فصول دراسية مختلفة.
- **الارتباط والانحدار:** تحليل العلاقة بين متغيرين. مثال: تحليل العلاقة بين الساعات الدراسية والدرجات.

٤. تفسير البيانات

- **تفسير النتائج:** يعتمد على السياق والأهداف المحددة للدراسة. يجب أن يكون التحليل متبوعاً بتفسير واضح يسهل فهمه وتطبيقه.

٥. العرض التقديمي

- **التقارير المكتوبة:** تقديم النتائج والتفسيرات بشكل منظم وشامل.

- مكونات خصائص العينة
- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً ل:

١. الجنس ٢. الحالة العائلية ٣. السن

٤. المستوى الدراسي ٥. المستوى الوظيفي

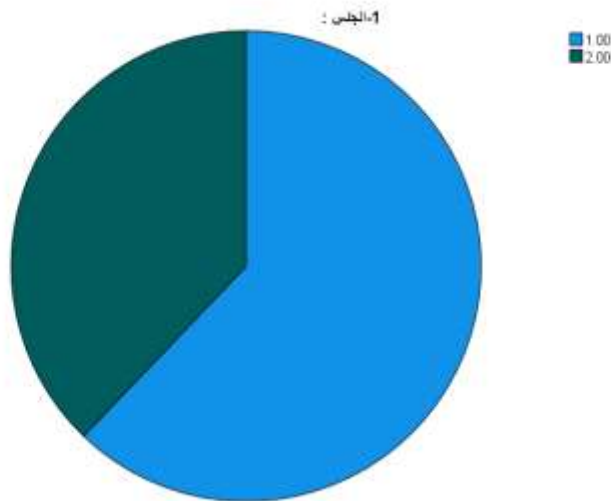
- - الجنس يشمل (ذكر، أنثى)
- - الحالة العائلية ويشمل (متزوج(ة)، أعزب /عزباء)
- - السن (أقل من ٢٥، من ٢٥ إلى ٣٥، من ٣٥ إلى ٤٥، أكثر من ٤٥)
- - المستوى التعليمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)
- - المستوى الوظيفي (موظف/ة إداري/ة، مشرف/ة، مدير /ة قسم، مدير /ة عام /ة)
- - الجدول الوصفي لعينة الدراسة :

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الاجمالية
الجنس	ذكر	٢٨	٨٢
	انثي	٦	١٨
الحالة العائلية	متزوج(ة)	١	٢.٩
	أعزب /عزباء	٢٠	٥٨.٨
السن	أقل من ٢٥	١٠	٢٩.٤
	من ٢٥ الى ٣٥	٢	٥.٩
	من ٣٥ الى ٤٥		
	اكثر من ٤٥	١	٢.٩
المستوي التعليمي	دبلوم	١	٢.٩
	بكالوريوس	١٠	٢٩.٤
	ماجستير	٢١	٦١.٨
	دكتوراه	٢	٥.٩
المستوي الوظيفي	موظف/ة إداري/ة	٧	٢٠.٦
	مشرف/ة	٦	١٧.٦
	مدير /ة قسم	٦	١٧.٦
	مدير /ة عام /ة	١٥	٤٤.١

من بيانات الجدول تم استخلاص النتائج الآتية:

بالنسبة للجنس أظهرت النتائج الاحصائية انه قد بلغ عدد الذكور ٢٣ بنسبة ٦٢.٢%

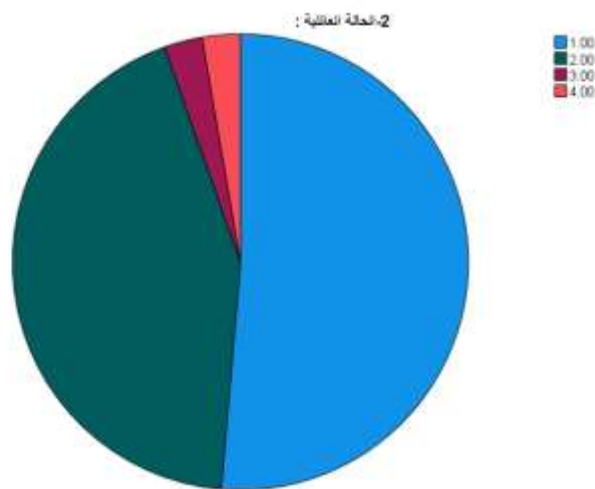
وبلغ عدد الاناث ١٤ بنسبة ٣٧.٨%



وبالنسبة للحالة العائلية أظهرت النتائج التالية:

متزوج(ة) بلغ عددهم ٢٠ بنسبة ٥٤.١%

أعزب /عزباء بلغ عددهم ١٧ بنسبة ٤٥.٩%



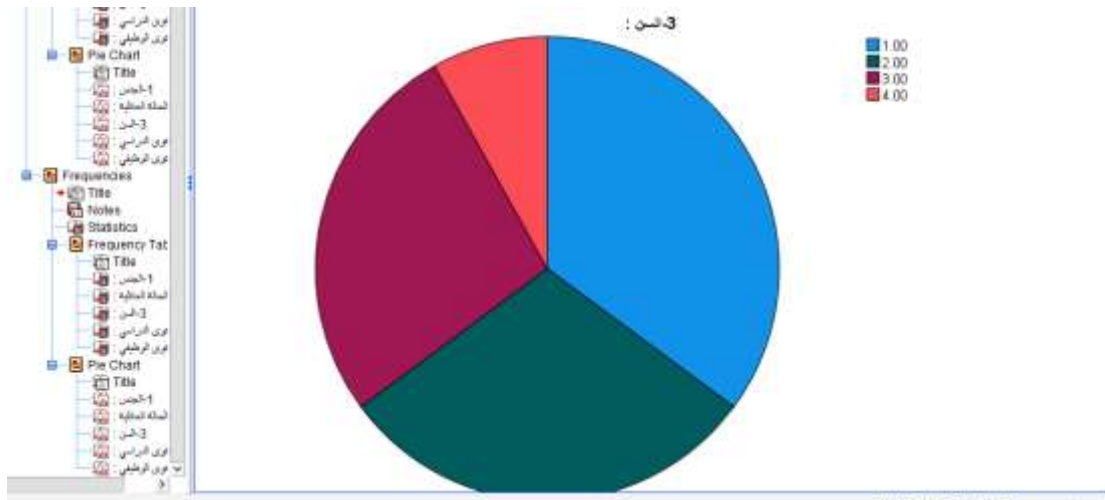
وأظهرت نتائج السن أنه قد بلغ عدد:

أقل من ٢٥ وعدهم ١٣ بنسبة ٣٥.١%

من ٢٥ الى ٣٥ وعدهم ١١ بنسبة ٢٩.٧%

من ٣٥ الى ٤٥ وعدهم ١٠ بنسبة ٢٧%

اكثر من ٤٥ وعدهم ٣ بنسبة ٨.١%



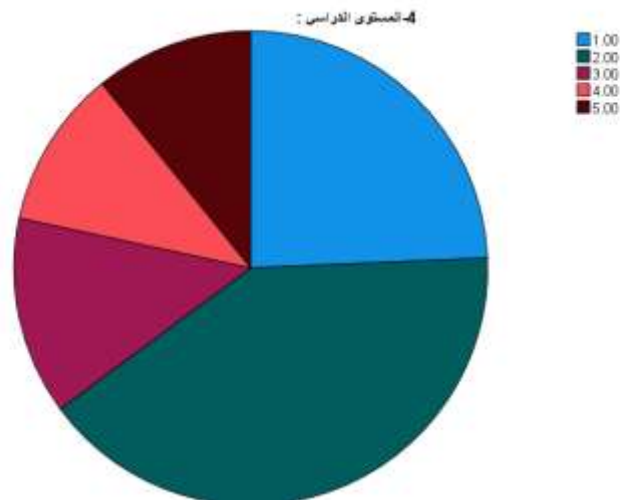
وبالنسبة للمستوي التعليمي أظهرت الاحصائيات التالي:

(دبلوم) العدد : ٩ بنسبة ٢٤.٣%

(بكالوريوس) العدد : ١٥ بنسبة ٤٠.٥%

(ماجستير) العدد : ٥ بنسبة ١٣.٥%

(دكتوراه) العدد : ٤ بنسبة ١٠.٨%



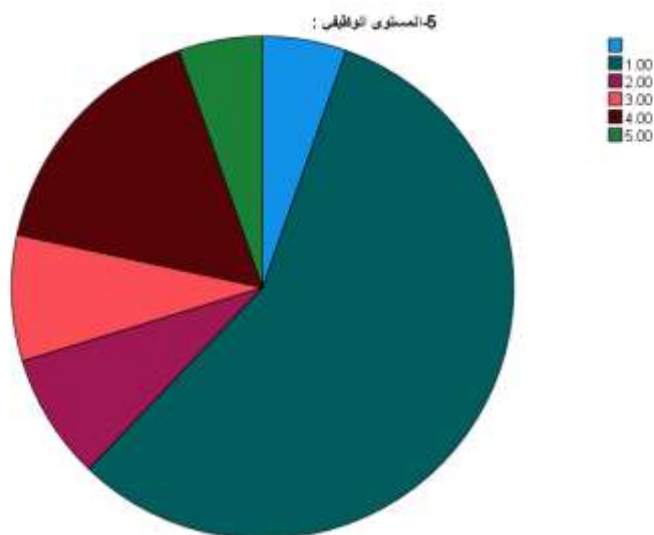
وبالنسبة للمستوي الوظيفي أظهرت الاحصائيات التالي:

موظف/ة إداري/ة وعددهم ٢١ بنسبة ٥٦.٨ %

مشرف/ة وعددهم ٣ بنسبة ٨.١ %

مدير/ة قسم/ة وعددهم ٣ بنسبة ٨.١ %

مدير/ة عام/ة وعددهم ٦ بنسبة ١٦.٢ %



ج ٢ (ورقة اكسيل – البيانات المجمعة) – برنامج SPSS استيراد البيانات في متغيرات + SPSS Compute

نقل البيانات من Excel الى SPSS

يتم نسخ ترميز الأسئلة التي تم تطبيقها سابقا ولصقها في حقل Name وتكرار الصق في حقل Label

الاحصائيات الوصفية للعينة والمتغيرات

توصيف الاسئلة الشخصية عن طريق انشاء التكرارات

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	الجنس	String	8	0	1.الجنس	None	None	8	Left	Nominal	Input
2	الإقامة	String	8	0	2.المدينة المقامة	None	None	8	Left	Nominal	Input
3	السن	String	8	0	3.السن	None	None	8	Left	Nominal	Input
4	الدراسة	String	8	0	4.المستوى الدراسي	None	None	8	Left	Nominal	Input
5	الوظيفة	String	8	0	5.المستوى الوظيفي	None	None	8	Left	Nominal	Input
6	مر1	Numeric	8	2	ما نتيجة العزلة الت	None	None	8	Right	Scale	Input
7	مر2	Numeric	8	2	ما هو النمط القوي	None	None	8	Right	Scale	Input
8	مر3	Numeric	8	2	في رأيك هل يساهم ا	None	None	8	Right	Scale	Input
9	مر4	Numeric	8	2	هل يستعمل القناد العن	None	None	8	Right	Scale	Input
10	مر5	Numeric	8	2	هل يظهر القناد في ش	None	None	8	Right	Scale	Input
11	مر6	Numeric	8	2	هل يقدم القناد في شر	None	None	8	Right	Scale	Input
12	مر7	Numeric	8	2	هل يتفقد القناد القاء	None	None	8	Right	Scale	Input
13	مر8	Numeric	8	2	لا كنت إيمانك ب 1	None	None	8	Right	Scale	Input
14	مر9	Numeric	8	2	هل يستعملك القناد ح	None	None	8	Right	Scale	Input
15	مر10	Numeric	8	2	هل تؤثر شخصية القا	None	None	8	Right	Scale	Input
16	مر11	Numeric	8	2	1- هل توجد معاملة عر	None	None	8	Right	Scale	Input
17	مر12	Numeric	8	2	1- هل يحدد القناد هل	None	None	8	Right	Scale	Input
18	مر13	Numeric	8	2	هل المؤسسة التي تد	None	None	8	Right	Scale	Input
19	مر14	Numeric	8	2	هل تتوفر حركة الراجع	None	None	8	Right	Scale	Input
20	مر15	Numeric	8	2	هل تعمل في الراجعي ؟	None	None	8	Right	Scale	Input
21	مر16	Numeric	8	2	ما هي الطريقة الفعال	None	None	8	Right	Scale	Input
22	مر17	Numeric	8	2	هل يؤثر نوع القنصا	None	None	8	Right	Scale	Input
23	مر18	Numeric	8	2	هل تواجد شركة القرا	None	None	8	Right	Scale	Input
24	مر19	Numeric	8	2	هل يتم تنظيم مائسا	None	None	8	Right	Scale	Input

Frequency table

Statistics					
	1-الجنس	2-الحالة العائلية	3-السن	4-المستوى الدراسي	5-المستوى الوظيفي
N	Valid 37	37	37	37	37
	Missing 0	0	0	0	0

Frequency Table

1-الجنس :

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	23	62.2	62.2	62.2
2.00	14	37.8	37.8	100.0
Total	37	100.0	100.0	

2-الحالة العائلية :

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	19	51.4	51.4	51.4
2.00	16	43.2	43.2	94.6
3.00	1	2.7	2.7	97.3
4.00	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Title	Notes	Statistics	Frequency Tab	Title	1-الجنس	الحالة العائلية	3-السن	نوى الدراسي	نوى الوظيفي
Pie Chart	Title	1-الجنس	الحالة العائلية	3-السن	نوى الدراسي	نوى الوظيفي			
Frequencies	Title	Notes	Statistics	Frequency Tab	Title	1-الجنس	الحالة العائلية	3-السن	نوى الدراسي
Pie Chart	Title	1-الجنس	الحالة العائلية	3-السن	نوى الدراسي	نوى الوظيفي			

3-السن :

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	13	35.1	35.1	35.1
2.00	11	29.7	29.7	64.9
3.00	10	27.0	27.0	91.9
4.00	3	8.1	8.1	100.0
Total	37	100.0	100.0	

4-المستوى الدراسي :

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	9	24.3	24.3	24.3
2.00	15	40.5	40.5	64.9
3.00	5	13.5	13.5	78.4
4.00	4	10.8	10.8	89.2
5.00	4	10.8	10.8	100.0
Total	37	100.0	100.0	

5-المستوى الوظيفي :

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	5.4	5.4	5.4
1.00	21	56.8	56.8	62.2
2.00	3	8.1	8.1	70.3
3.00	3	8.1	8.1	78.4
4.00	6	16.2	16.2	94.6

قياس صدق وثبات أداة البحث

. قياس الصدق والثبات لأدات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للأستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، قيمة الثبات المركب Composite reliability، وقيمة معامل ho، من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation

modeling (SEM)، بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي ٣.٠ SmartPLS. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted.

صدق الاتساق الداخلي : يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للأستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (١٩٧٤) Kaiser، معامل الارتباط أقل من ٠.٥ يتم حذفه من الأستبانة. الصدق التقاربي Convergent Validity : يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠.٥ وقال (Hair et al. (٢٠٠٦)

الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة وقيمة، value - بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للأستبانات . كذلك، احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للأستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SEM PLS، كما يلي:

اختبار صدق الاستبانه (اختبار كرونباخ)

1- الجنس
الحالة العائلية
3- السن
نوى الدراسي
نوى الوظيفي

Frequencies
Title
Notes
Statistics
Frequency Tat
Title
1- الجنس
الحالة العائلية
3- السن
نوى الدراسي
نوى الوظيفي

Pie Chart
Title
1- الجنس
الحالة العائلية
3- السن
نوى الدراسي
نوى الوظيفي

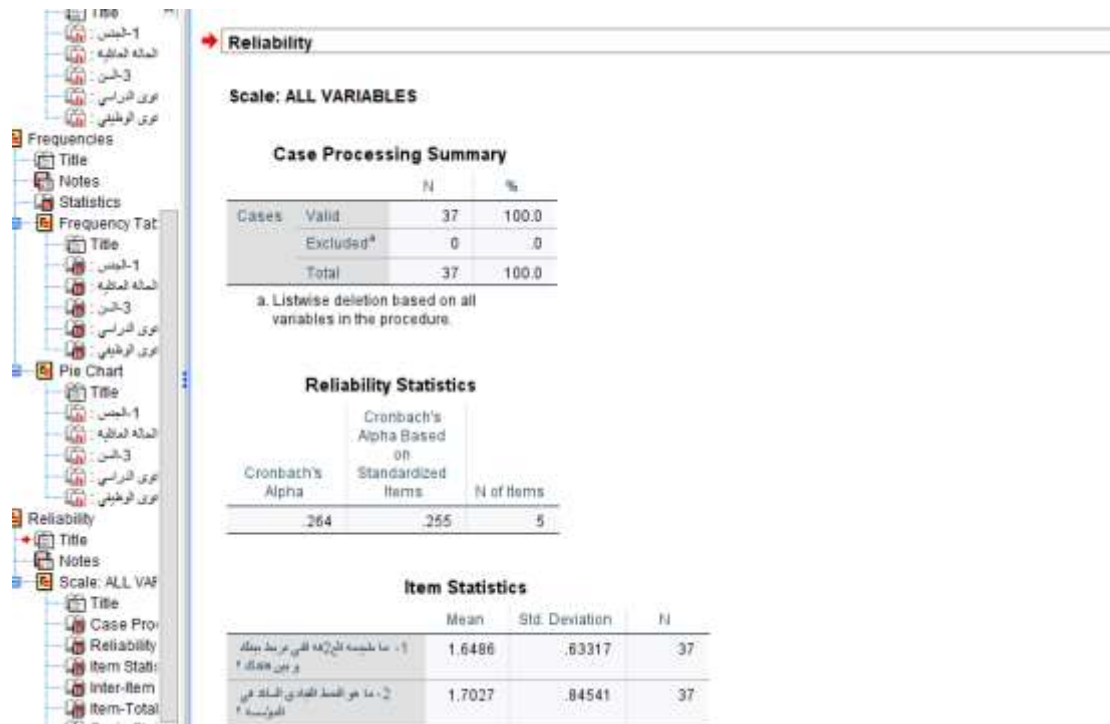
Reliability
Title
Notes
Scale: ALL VAF
Title
Case Pro
Reliability
Item Statis
Inter-Item
Item-Total
Scale Stat

Inter-Item Correlation Matrix

	1- ما طبيعة الج2فة التي تربط بينك وبين فاندك ؟	2- ما هو النمط القياسي السائد في المؤسسة ؟	3- في رأيك هل يساهم النمط القياسي المتبع في تحقيق استقرار داخل المؤسسة ؟	4- هل يستعمل القائد المقاب صندوق من أجل المحافظة على استقرار ؟	5- هل يظهر القادة في شركة الراجحي مهارات قوية في الخطب والخطبم ؟
1- ما طبيعة الج2فة التي تربط بينك وبين فاندك ؟	1.000	-.097-	.173	.100	.069
2- ما هو النمط القياسي السائد في المؤسسة ؟	-.097-	1.000	-.059-	.177	.092
3- في رأيك هل يساهم النمط القياسي المتبع في تحقيق استقرار داخل المؤسسة ؟	.173	-.059-	1.000	-.121-	.098
4- هل يستعمل القائد المقاب صندوق من أجل المحافظة على استقرار ؟	.100	.177	-.121-	1.000	.208
5- هل يظهر القادة في شركة الراجحي مهارات قوية في الخطب والخطبم ؟	.069	.092	.098	.208	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1- ما طبيعة الج2فة التي تربط بينك وبين فاندك ؟	6.7297	2.314	.043	.058	.292
2- ما هو النمط القياسي السائد في المؤسسة ؟	6.6757	1.892	.082	.049	.281
3- في رأيك هل يساهم النمط القياسي المتبع في تحقيق استقرار داخل المؤسسة ؟	6.4054	2.748	.041	.064	.275
4- هل يستعمل القائد المقاب صندوق من أجل المحافظة على استقرار ؟	6.8108	1.991	.260	.102	.099



ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات

زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 28.

وكانت القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحساب $100/5$ حيث ان 5 هي المقياس الخماسي, وإنشاء جدول لتوضيح دلالة المتوسطات الحسابية

مستوي الأهمية	الوزن النسبي %	النتيجة (الاتجاه العام)	قيمة المتوسط الحسابي
منخفض جداً	من ٢٠ إلى أقل من ٣٦ %	غير موافق بشدة	من ١ إلى أقل من ١.٨٠
محايد	من ٣٦ إلى أقل من ٥٢ %	غير موافق	من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠
متوسط	من ٥٢ إلى أقل من ٦٨ %	محايد	من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤
مرتفع	من ٦٨ إلى أقل من ٨٤ %	موافق	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠
مرتفع جداً	من ٨٤ إلى أقل من ١٠٠ %	موافق بشدة	من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

Correlations									
		1- ما طبيعة العلاقة التي تربط بينك وبين كاتك ؟	2- ما هو النمط القيادي الذي تتبناه ؟	3- في رأيك هل يساهم النمط القيادي المستقر داخل المؤسسة ؟	4- هل يستعمل القائد أسلوباً قسرياً في إقناعه ؟	5- هل تظهر القائد مهارات قيادية في إقناعه ؟	6- هل يظهر القائد في عمله قيادياً في إقناعه ؟	7- هل يظهر القائد في عمله قيادياً في إقناعه ؟	8- هل يظهر القائد في عمله قيادياً في إقناعه ؟
1- ما طبيعة العلاقة التي تربط بينك وبين كاتك ؟	Pearson Correlation	1	-.097 ^a	.173	.100	.069	.211	-.281 ^a	.190
	Sig. (2-tailed)		.569	.306	.555	.683	.210	.092	.260
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
2- ما هو النمط القيادي الذي تتبناه ؟	Pearson Correlation	-.097 ^a	1	-.059 ^a	.177	.092	.194	.338 ^a	.063
	Sig. (2-tailed)	.569		.727	.295	.587	.249	.041	.710
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
3- في رأيك هل يساهم النمط القيادي المستقر داخل المؤسسة ؟	Pearson Correlation	.173	-.059 ^a	1	-.121 ^a	.088	.109	.081	.076
	Sig. (2-tailed)	.306	.727		.475	.563	.520	.636	.655
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
4- هل يستعمل القائد أسلوباً قسرياً في إقناعه ؟	Pearson Correlation	.100	.177	-.121 ^a	1	.208	.366 ^a	-.229 ^a	.122
	Sig. (2-tailed)	.555	.295	.475		.216	.026	.173	.470
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
5- هل تظهر القائد مهارات قيادية في إقناعه ؟	Pearson Correlation	.069	.092	.088	.208	1	.368 ^a	.217	.239
	Sig. (2-tailed)	.683	.587	.563	.216		.025	.188	.165
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
6- هل يظهر القائد في عمله قيادياً في إقناعه ؟	Pearson Correlation	.211	.194	.109	.366 ^a	.368 ^a	1	-.066 ^a	.204
	Sig. (2-tailed)	.210	.249	.520	.026	.025		.700	.227
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
7- هل يظهر القائد في عمله قيادياً في إقناعه ؟	Pearson Correlation	-.281 ^a	.338 ^a	.081	-.229 ^a	.217	-.066 ^a	1	.203

نتائج اختبار صحة فروض الدراسة

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	3- في رأيك هل يساهم النمط القيادي المستقر داخل المؤسسة ؟ ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: 1- ما طبيعة العلاقة التي تربط بينك وبين كاتك ؟

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.173 ^a	.030	.002	.63246

a. Predictors: (Constant), 3- في رأيك هل يساهم النمط القيادي المستقر داخل المؤسسة ؟

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.432	1	.432	1.081	.306 ^b
	Residual	14.000	35	.400		
	Total	14.432	36			

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات

المقدمة

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي:

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة حول "القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير داخل المملكة العربية السعودية"، يوصي الباحث بما يلي:

❖ ضرورة تعزيز الوعي حول مفهوم القيادة الفعالة:

- يوصى بزيادة الوعي بين القادة والمديرين حول أهمية القيادة الفعالة ودورها الحاسم في إدارة التغيير. يمكن تحقيق ذلك من خلال ورش عمل، ودورات تدريبية، وبرامج توعوية تركز على تطوير مهارات القيادة وتطبيقها في سياق إدارة التغيير.

❖ ضرورة تشجيع المديرين على استخدام استراتيجيات القيادة التحفيزية:

- يجب تشجيع المديرين على تبني استراتيجيات القيادة التحفيزية التي تعزز من تفاعل الموظفين ومشاركتهم في عمليات التغيير. يتضمن ذلك تطوير القدرة على الاستماع والتواصل الفعال، وتحفيز الفرق على الابتكار والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.

❖ ضرورة توفير الموارد اللازمة لدعم عمليات التغيير:

- يوصى بتوفير الموارد المالية والبشرية والتقنية الضرورية لدعم عمليات التغيير بنجاح. يشمل ذلك تأمين التدريب المستمر للموظفين، وتوفير الأدوات اللازمة للتغيير، وضمان وجود بيئة عمل داعمة تمكن من تحقيق التغيير بفعالية.

❖ يقترح الباحث إنشاء وحدات متخصصة لإدارة التغيير داخل المؤسسات:

- يقترح الباحث إنشاء وحدات أو فرق متخصصة في إدارة التغيير داخل المؤسسات الكبيرة. تكون هذه الفرق مسؤولة عن تخطيط وتنفيذ استراتيجيات التغيير وضمان توافقها مع أهداف المؤسسة، إضافةً إلى تقديم الدعم اللازم للقادة والموظفين خلال مراحل التغيير المختلفة.

هذه التوصيات تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسات في المملكة العربية السعودية على التكيف مع التغيرات المستمرة وتحقيق النجاح من خلال القيادة الفعالة.

حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة على استكشاف دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير داخل المؤسسات التعليمية والإدارية في المملكة العربية السعودية. يتمحور البحث حول تحديد العوامل القيادية التي تؤثر في نجاح عمليات التغيير وكيفية تطبيقها في السياق المؤسسي السعودي.

٢. الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على عينة من المعلمين الإداريين والمديرين العاملين في المؤسسات التعليمية والإدارية. تم اختيار هؤلاء الأفراد بناءً على دورهم المحوري في تنفيذ وإدارة التغييرات داخل مؤسساتهم.

٣. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على النطاق الجغرافي للمملكة العربية السعودية، مع التركيز على مؤسسات تعليمية وإدارية في مختلف المناطق الإدارية. هذا يشمل المؤسسات الحكومية والخاصة التي تخضع لعمليات تغيير إداري أو تنظيمي.

٤. الحدود الزمنية:

سيتم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤. يتضمن ذلك جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة، مما يتيح فرصة لدراسة التغيرات القيادية والإدارية في سياق زمني محدد.

الدراسات المستقبلية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي أظهرت العلاقة الوثيقة بين المتغير الأول (القيادة الفعالة) وأبعاده (مثل التواصل الفعال، التحفيز، اتخاذ القرار) وبين المتغير الثاني (إدارة التغيير) وأبعاده (مثل التكيف، الابتكار، تقبل التغيير)، يوصي الباحث الآخريين الذين يرغبون في مواصلة البحث في هذا المجال بما يلي:

توحيد النتائج في بيانات عمل متنوعة:

- يُنصح الباحثون المستقبليون بتطبيق هذه النتائج في بيانات عمل مختلفة، سواء في القطاعات الحكومية أو الخاصة، لفهم كيف يمكن أن تتغير العلاقة بين القيادة الفعالة وإدارة التغيير بناءً على السياق المؤسسي والثقافي المختلف.

التركيز على أحد الفرضيات الفرعية:

- يمكن للباحثين التركيز على دراسة فرضية فرعية محددة من فرضيات هذه الدراسة. على سبيل المثال، يمكن دراسة العلاقة بين مهارة اتخاذ القرار لدى القادة وأثرها على سرعة التكيف مع التغيير داخل المؤسسات، وذلك لفهم أعمق لهذه الديناميكية.

تحليل العلاقة بين الأبعاد الفرعية والتساؤلات البحثية:

- يُقترح أن يقوم الباحثون بتحليل العلاقة بين الأبعاد الفرعية لكل من القيادة الفعالة وإدارة التغيير مع التساؤلات التي طرحتها هذه الدراسة. هذا سيساعد في استكشاف مدى تأثير تلك الأبعاد على نتائج التغيير في سياقات مختلفة.

إجراء دراسات طولية:

- من المفيد أن تُجرى دراسات طولية لمتابعة تأثير القيادة الفعالة على إدارة التغيير على مدى فترة زمنية أطول. هذا سيمكن الباحثين من رصد التغيرات على المدى البعيد وفهم أفضل للمتغيرات التي تؤثر على نجاح عمليات التغيير.

استكشاف تأثير العوامل الثقافية:

- يُوصى أيضاً بدراسة تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على العلاقة بين القيادة الفعالة وإدارة التغيير. فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية والمحلية على هذه العلاقة يمكن أن يوفر رؤى قيمة لتطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة التغيير.

الخاتمة

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير استخدام المتغير الأول (وسائل التواصل الاجتماعي) على المتغير الثاني (اتخاذ قرارات الشراء). تمثلت أهمية الدراسة في استكشاف كيف يمكن لوسائل التواصل الاجتماعي أن تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الشرائية لدى المستهلكين، خاصة في سياق التغيرات التكنولوجية والاتجاهات الحديثة في التسويق.

قد كشفت النتائج عن علاقة إيجابية بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي واتخاذ قرارات الشراء. إذ أظهرت البيانات أن التفاعل مع الحملات التسويقية عبر وسائل التواصل الاجتماعي يعزز من الوعي بالعلامات التجارية، ويسهم في زيادة الثقة بين المستهلكين والعلامات التجارية، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة احتمالية اتخاذ قرار الشراء.

كما أظهر البحث أن التفاعل الإيجابي مع المحتوى التسويقي عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مثل الإعلانات المستهدفة، المشاركات المؤثرة، والتعليقات من العملاء الآخرين، يعزز من رغبة المستهلكين في شراء المنتجات والخدمات. وهذا يشير إلى أهمية استراتيجيات التسويق الرقمي في التأثير على قرارات الشراء.

بناءً على هذه النتائج، يُوصى بأن تستثمر الشركات بشكل أكبر في تطوير استراتيجيات تسويقية عبر وسائل التواصل الاجتماعي. يجب على الشركات تعزيز وجودها الرقمي من خلال الحملات الإعلانية المدفوعة، والتفاعل مع العملاء عبر المنصات المختلفة، وتقديم محتوى جذاب وملائم لزيادة مبيعاتها وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

كما يُقترح إجراء دراسات مستقبلية لتقييم تأثير استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على سلوكيات الشراء في أسواق مختلفة وقطاعات متنوعة. يمكن أن توفر هذه الدراسات رؤى إضافية حول كيفية تحسين استراتيجيات التسويق الرقمي وتطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي لتحقيق نتائج أفضل في مختلف الظروف الاقتصادية والثقافية.

قائمة المراجع

- أحمد يوسف دودين (٢٠١٤) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- حسن نايف محاسنة (٢٠١٨) السلوك القيادي للإداريين الأكاديميين.
- حسين حريم (٢٠١٩) إدارة المنظمات منظور كلي عمان.
- خضير مصباح الطيطي. بلا تاريخ إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين عمان.
- رافدة الحريري (٢٠١٤). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية.
- سعيد حميد الدليمي (٢٠١٦) قيادة التغيير في المنظمات عمان.
- صابرين عطية مرسال (٢٠١٤). اتجاهات حديثة في القيادة الإدارية الإسكندرية.
- عدنان العتوم (٢٠١٠). القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح.
- عدنان العتوم، قاسم الكوفحي (٢٠١١). القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح.
- عز الدين علي السويسي (٢٠١٥). الميزة التنافسية من منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي.
- عز الدين علي السويسي (٢٠١٥). الميزة التنافسية من منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي .
- غزال حياة (٢٠١٧). إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومقاومته كتغيير تنظيمي : دار الأيام للنشر والتوزيع
- فيروز شين (٢٠١٧) القيادة الإدارية وتنمية المهارات.
- موقع شركة الراجحي: <https://www.alrajhibank.com.sa/ar>
- تقرير البنك المركزي السعودي عن القطاع المصرفي ٢٠٢٣
- محمد يوسف القاضي (٢٠١٥) السلوك التنظيمي الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- معاذ ضيف الله الدبوبي (٢٠١٦). القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة : دار المناهج للنشر والتوزيع.
- نجم عبود نجم (٢٠١٩). القيادة في القرن الواحد والعشرين :مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.