

جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - إدارة علمة

مشروع التخرج 2

عنوان المشروع .

دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي في السعودية

إسم الطالبة :

غدي إبراهيم حسن المحويتي

إشراف :

د . عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2025

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	شكل نموذج البحث: (اعداد غدي إبراهيم)	1
13	شكل منهجية البحث : (اعداد غدي إبراهيم)	2
21	شكل نموذج النظري للبحث: (المصدر (Jun K & Lee J (2023)	3
24	الخطوات الثمانية لنموذج كوتر للتغير التنظيمي: (Kotter ,1996)	4

جدول المحتويات

جدول المحتويات

5.....	1.1 المقدمة
7.....	1.2 مشكلة البحث
8.....	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
8.....	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقية
9.....	1.3 أهمية البحث
9.....	1.3.1 الأهمية النظرية
9.....	1.3.2 الأهمية التطبيقية
10.....	1.4 أسئلة البحث
10.....	سؤال البحث الرئيسي: ما دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات السعودية؟
10.....	1.5 أهداف البحث
10.....	الهدف الرئيسي للبحث هو: دراسة القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات السعودية.
11.....	1.6 فرضيات البحث
11.....	الفرضية الرئيسية H1
11.....	الفرضية الفرعية الأولى Ha
11.....	الفرضية الفرعية الثانية Hb
11.....	الفرضية الفرعية الثالثة Hc
12.....	1.7 نموذج البحث
13.....	1.8 منهجية البحث
14.....	1.9 الدراسة الميدانية
15.....	1.10 مخطط المشروع المقترح
16.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
17.....	2.2 المتغير الأول : دور القائد الإداري
19.....	يتكون دور القائد الإداري في هذه الدراسة من ثلاثة أبعاد رئيسية :
19.....	2. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير
20.....	3. الممارسات القيادية للقائد الإداري
20.....	4. نظريات دور القائد الإداري
20.....	وفيما يلي عرض لأبرز النظريات المرتبطة بموضوع الدراسة:
20.....	(Situational Leadership Theory)الموقفية القيادة نظرية.
21.....	(Behavioral Leadership Theory)السلوكية القيادة نظرية3.
21.....	(Organizational Commitment Theory)التنظيمي الالتزام نظرية4.
22.....	2.3 المتغير الثاني نجاح التغيير التنظيمي:
24.....	الخطوات النهائية لنموذج كوتر للتغيير التنظيمي
25.....	2.4 العلاقة بين دور القائد ونجاح إدارة التغيير التنظيمي
25.....	فعالية القيادة والتغير التنظيمي
25.....	بناء ثقافة تنظيمية داعمة
26.....	السياق السعودي

27	2.5 الخاتمة.....
28	تعزيز كفاءة القادة الإداريين.....
28	توجيه برامج التدريب والتطوير القيادي.....
28	دعم صنع السياسات التنظيمية.....
28	تشجيع الدراسات المستقبلية.....
30	المراجع العربية :
31	المراجع الأجنبية:.....
32	قائمة الملاحق :
32	معلومات شخصية
33	1. الجنس
33	2.الفئة العمرية
33	3.المستوى التعليمي
33	4.المهنة
33	5.سنوات الخبرة
33	3.المسمى الوظيفي
34	القائد الإداري (المتغير المستقل) :
34	إدارة التغيير التابع (المتغير التابع) :
35	القائد الإداري
35	إدارة التغيير التنظيمي.....
37	منهجية الدراسة :
37	3.1 التعريفات الأجرائية لمتغيرات البحث :
37	3.2 التعريفات الأجرائية لمتغيرات البحث :
37	3.2.1 القائد الإداري (المتغير المستقل) :
37	3.2.2 إدارة التغيير التنظيمي (المتغير التابع) :
37	3.3 تصميم البحث :
38	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينة :
38	3.4.1 مجتمع الدراسة:
38	التركيب الوظيفي في شركة تمر اللوجستية.....
38	المستويات الوظيفية.....
39	المؤهلات العلمية.....
39	الخبرات العلمية.....
39	3.4.2 عينة الدراسة:
40	3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة :
40	3.5 طريقة جمع البيانات :
41	3.5.1 المتغير المستقل (القائد الإداري)
41	3.5.2 المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي)
42	3.6 أنواع البيانات
42	3.6.1 البيانات الأولية
44	2بيانات القائد الإداري
44	بيانات إدارة التغيير التنظيمي.....
44	بيانات مقاومة التغيير.....

44.....	بيانات الأداء المؤسسي
44.....	طرق جمع البيانات الأولية
45.....	2.قواعد بيانات علمية
45.....	3. تقارير شركات واستشارات مثل:
45.....	4. مؤتمرات وندوات علمية
45.....	5. سجلات التقارير المؤسسية
45.....	3.6.1 طرق و أساليب تحليل البيانات والخاتمة
46.....	التحليل الأحصائي ومناقشة النتائج
47.....	4.1 المقدمة
47.....	4.2 خصائص عينة الدراسة
48.....	جدول وصفي لعينة الدراسة
49.....	رسم توضيحي لكل فقرة
51.....	4.3 مكونات قياس صدق وثبات أداة البحث
51.....	4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة
53.....	4.3.2 ثبات أداة الدراسة
53.....	دور القائد الإداري وأبعاده
53.....	التغيير التنظيمي و أبعاده
54.....	4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
54.....	البعد الأول تحسين الأداء
55.....	البعد الثاني إدارة التغيير التنظيمي
55.....	4.5 اختبار الفرضيات
56.....	4.6 مناقشة النتائج
56.....	4.7 الخاتمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد إدارة التغيير التنظيمي واحدة من أكثر القضايا تعقيداً في المنظمات الحديثة، إذ تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في التكيف مع التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر. وتشير الأدبيات إلى أن نسبة كبيرة من مبادرات التغيير التنظيمي تفشل بسبب ضعف القيادة أو غياب الدور الفعال للقائد الإداري في توجيه جهود التغيير، الأمر الذي يعكس أهمية الدور المحوري الذي يمارسه القائد في ضمان نجاح التغيير. فالقائد الإداري هو المسؤول عن خلق رؤية مشتركة للتغيير، والتواصل الفعال مع العاملين، والتقليل من مقاومة الموظفين، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة لعمليات التحول. كوتر، 1996،

وقد تناولت عدد من الدراسات موضوع دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية، حيث أشارت (دراسة سعد أليسا) 2021 إلى أن ممارسات القيادة التحويلية تسهم بشكل فاعل في تعزيز قدرة المنظمات على إدارة التغيير، من خلال بناء رؤية واضحة، وتحفيز العاملين، وتقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسات، كما أكدت الدراسة أن نجاح جهود التغيير التنظيمي يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة القائد الإداري على إشراك العاملين ودعمهم خلال مراحل التغيير المختلفة.

وعلى الرغم من اهتمام الدراسات السابقة بدراسة دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على أنماط قيادية محددة أو على قطاعات تنظيمية معينة، مع محدودية الدراسات التي تناولت الدور الشامل للقائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي في البيئة السعودية بشكل متكامل. كما أن بعض الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التحديات التي تواجه القادة الإداريين أثناء تطبيق التغيير، ولا الآليات التي تسهم في تقليل مقاومة العاملين وتعزيز نجاح التغيير التنظيمي، مما يستدعي إجراء مزيد من الدراسات التي تعالج هذه الجوانب في السياق السعودي.

وعلى الرغم من اهتمام الدراسات السابقة بدراسة دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على أنماط قيادية محددة أو على قطاعات تنظيمية معينة، مع محدودية الدراسات التي تناولت الدور الشامل للقائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي في البيئة السعودية بشكل متكامل. كما أن بعض الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التحديات التي تواجه القادة الإداريين أثناء تطبيق التغيير، ولا الآليات التي تسهم في تقليل مقاومة العاملين وتعزيز نجاح التغيير التنظيمي، مما يستدعي إجراء مزيد من الدراسات التي تعالج هذه الجوانب في السياق السعودي.

تتبع أهمية هذا البحث من الأهمية المتزايدة لموضوع إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ولا سيما في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية. ويُعد القائد الإداري عنصرًا محوريًا في نجاح أو فشل عمليات التغيير، لما له من دور في توجيه العاملين، وبناء الرؤية المشتركة، والتعامل مع مقاومة التغيير داخل المنظمات.

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى إسهام ممارساته القيادية في إنجاح عمليات التغيير داخل المنظمات، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات التنظيمية المختلفة .

كما تسعى الدراسة إلى المساهمة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتغيير التنظيمي، وتقديم توصيات عملية للقيادات الإدارية والمؤسسات الساعية إلى تعزيز قدرتها على التكيف في ظل التغيرات المتسارع

1.2 مشكلة البحث

تُعد إدارة التغيير التنظيمي واحدة من أكثر القضايا تعقيداً في المنظمات الحديثة، إذ تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في التكيف مع التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر. وتشير الأدبيات إلى أن نسبة كبيرة من مبادرات التغيير التنظيمي تفشل بسبب ضعف القيادة أو غياب الدور الفعال للقائد الإداري في توجيه جهود التغيير (كوتر) 1996، الأمر الذي يعكس أهمية الدور المحوري الذي يمارسه القائد في ضمان نجاح التغيير. فالقائد الإداري هو المسؤول عن خلق رؤية مشتركة للتغيير، والتواصل الفعال مع العاملين، والتقليل من مقاومة الموظفين، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة لعمليات التحول.

وفي السياق السعودي، ازدادت أهمية إدارة التغيير نتيجة للتحولات الجذرية التي فرضتها رؤية المملكة 2030، والتي هدفت إلى إعادة هيكلة القطاعات الحكومية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين الأداء العام. وقد أظهرت دراسات سعودية مثل (دراسة العتيبي) 2020 (ودراسة الحربي 2021) أن العديد من المؤسسات المحلية تواجه صعوبات في تنفيذ خطط التغيير بسبب ضعف الدور القيادي في التخطيط للتغيير أو إدارة مقاومة العاملين، أو ضعف التواصل الداخلي أثناء مراحل تنفيذ التغيير. كما بينت (دراسة الغامدي) 2019 أن غياب القيادة التحويلية في المنظمات السعودية يؤثر سلباً على تقبل الموظفين للتغيير وعلى قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

وبناءً على ذلك، تتبلور مشكلة البحث في وجود تحديات واضحة تواجه القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات السعودية، وخاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية الحديثة، مما يثير الحاجة إلى دراسة أعمق لدور القائد الإداري والعوامل المؤثرة في فاعليته أثناء عمليات التغيير.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

تنصب المشكلة النظرية للبحث حول وجود الكثير من الأدبيات التي تشير إلى قضايا القيادة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي، إلا أن معظم هذه الدراسات تركز على بيئات غربية في ثقافتها الإدارية والتنظيمية المختلفة عن البيئة السعودية.

وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود فجوة نظرية واضحة تتمثل في نقص النماذج المفاهيم التي تشرح كيفية ممارسة القائد الإداري لدوره في قيادة التغيير في ضوء الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمملكة، وفي غياب أسس علمية محلية تدمج بين الفكر الإداري الحديث ومتطلبات التحول المؤسسي الذي تسعى إليه رؤية السعودية 2030.

وقد أكد (الوزن) 2024 في درسته "ديناميكيات القيادة في التغيير التنظيمي: دراسة معمقة للقطاعين العام والخاص في السعودية" وجود نقص في الأدبيات النظرية السعودية حول موضوع القيادة والتغيير، مشيرًا إلى أن (معظم النماذج المتداولة) مستوردة من بيئات إدارية أجنبية ولا تراعي السياق المحلي للمؤسسات السعودية.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقية

أما على المستوى التطبيقي فتتمثل المشكلة من الجهود المبذولة في مجال التطوير التنظيمي بالمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، إلا أن العديد من هذه المؤسسات ما زالت تواجه تحديات تطبيقية في إدارة التغيير التنظيمي، تتمثل في مقاومة العاملين للتغيير، وضعف قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية، وقصور استخدام الأنظمة الإدارية الحديثة، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على تحقيق الأهداف التنظيمية. وتشير الدراسات التطبيقية إلى أن هذه التحديات ترتبط بشكل مباشر بضعف دور القائد الإداري في تخطيط وتنفيذ وإدارة عمليات التغيير، سواء من حيث قيادة العاملين، أو تحفيزهم، أو توجيههم نحو تبني التغيير. ومن هنا تبرز الفجوة التطبيقية في الحاجة إلى دراسة دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات السعودية، وبيان مدى تأثير ممارساته القيادية على نجاح التغيير وتحقيق التطوير التنظيمي المنشود.

وقد أثبت أيضًا في (دراسة الحداد وآخرون) 2021 في أن هناك "قلة في الدراسات التي تتناول التغيير التنظيمي في العالم العربي، وما هو موجود منها يفتقر إلى العمق ولا يُعطي اهتمامًا كافيًا لأدوار القادة أثناء التغيير"، مما يعكس بوضوح وجود فجوة تطبيقية في فهم وتفعيل دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات السعودية.

1.3 أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يساهم في إضافة معرفية للمكتبة الإدارية العربية من خلال تناوله دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي وأثره في كفاءة الأداء المؤسسي داخل القطاعات العامة والخاصة، بما يساعد على إثراء الإطار النظري وإبراز المفاهيم المرتبطة بهذا المجال. كما تبرز أهمية البحث في توسيع المعرفة النظرية وتوجيه اهتمامات الباحثين نحو دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات السعودية، وبيان أثر ذلك في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي. وتكمن أهمية البحث أيضاً في إمكانية الاستفادة من نتائجه عملياً في تحسين ممارسات إدارة التغيير التنظيمي، من خلال تبني أساليب قيادية فاعلة تساهم في رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، وتساعد متخذي القرار على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتفعيل أدوار القادة الإداريين، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسات ويتوافق مع توجهات ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

1.3.1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها إضافة معرفية للمكتبة الإدارية العربية في مجال دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي وكفاءة الأداء المؤسسي في القطاعات العامة والخاصة، مما يساهم في إثراء الإطار النظري وإبراز المفاهيم المرتبطة بهذا المجال. كما تكتسب الدراسة أهميتها من مساهمتها في توسيع المعرفة النظرية وتوجيه اهتمامات الباحثين نحو دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات السعودية، وإبراز أثر ذلك في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

1.3.2 الأهمية التطبيقية

توفر الدراسة أساساً تطبيقياً يمكن الاستفادة منه في تحسين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسات المملكة العربية السعودية، من خلال تبني ممارسات قيادية فعالة تساهم في رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي. قد تساهم نتائج الدراسة في الكشف عن مدى تطبيق أدوار القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات السعودية، بما يساعد متخذي القرار على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتفعيل هذه الأدوار على نطاق أوسع. يمكن أن تساهم توصيات الدراسة في توجيه القيادات الإدارية نحو تبني أساليب قيادية داعمة للتغيير التنظيمي، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسات، وبما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

1.4. أسئلة البحث

سؤال البحث الرئيسي: ما دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات السعودية؟

السؤال الفرعي 1: ما دور التواصل القيادي الفعال في نجاح التغيير التنظيمي في البيئة السعودية؟

السؤال الفرعي 2: كيف يؤثر القائد الإداري في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير؟

السؤال الفرعي 3: هل يوجد فارق في دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بين القطاع العام والقطاع الخاص في السعودية؟

1.5 أهداف البحث

الهدف الرئيسي للبحث هو: دراسة القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات السعودية.

الهدف الفرعي 1 : دراسة التواصل القيادي الفعال في نجاح التغيير التنظيمي في البيئة السعودية.

الهدف الفرعي 2 : التعرف على كيفية تأثير القائد الإداري في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

الهدف الفرعي 3 : التعرف على الفروق في دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بين القطاع العام والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

1.6 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دور القائد الإداري وإدارة التغيير التنظيمي في المنظمات السعودية.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتواصل القيادي الفعال في إجاح التغيير التنظيمي في البيئة السعودية .

الفرضية الفرعية الثانية Hb

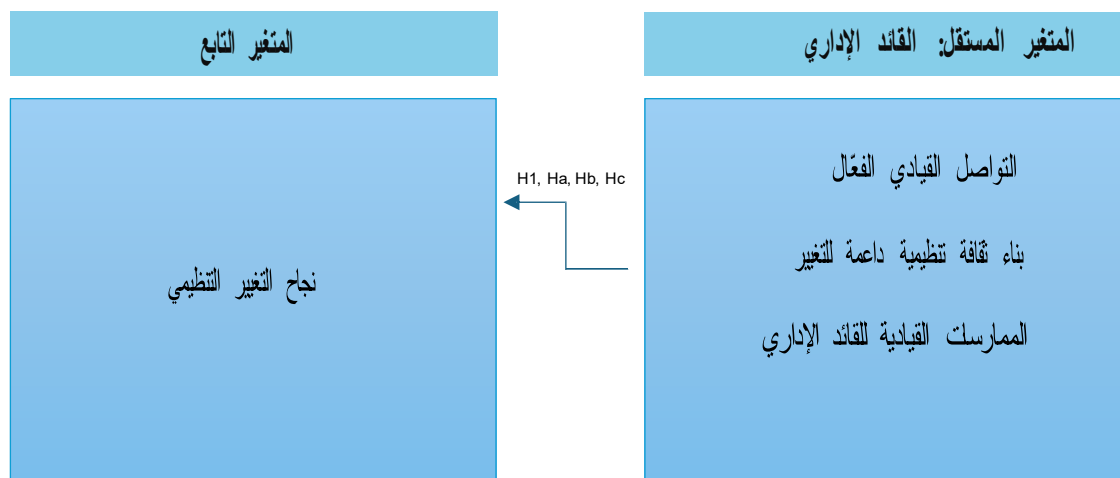
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية على تأثير القائد الإداري في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية على فروق في دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بين القطاع العام والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

1.7 نموذج البحث

شكل 1: النموذج البحث

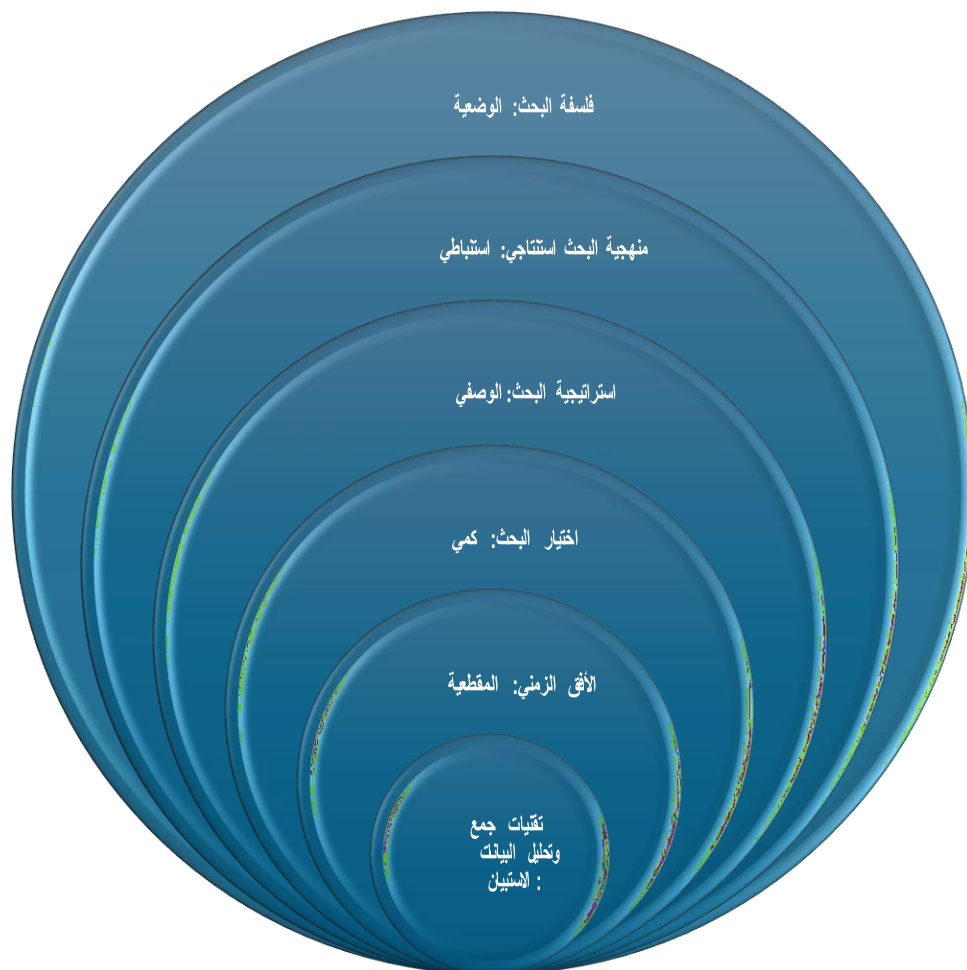


(تم التصميم بواسطة: الطالبة غدي إبراهيم)

1.8 منهجية البحث

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهجية البحث استنتاجي: استنباطي
- استراتيجية البحث: الوصفي
- اختيار البحث: كمي
- الأفق الزمني: المقطعية
- تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيان

الشكل 2: ملخص منهجية البحث



(اعداد الطالبة غدي إبراهيم)

1.9 الدراسة الميدانية

شركة تمر اللوجستية إحدى المؤسسات العاملة في مجال الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، وقد تأسست في عام 2011 على يد محمد سعيد يقع مقرها الرئيسي للشركة في جدة حيث تقدم حلولاً لوجستية متكاملة تسهم في دعم سلاسل الإمداد وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. وتعمل الشركة في بيئة تنظيمية تتسم بالتغير المستمر، الأمر الذي يتطلب تبني ممارسات إدارية وقيادية فعالة لمواكبة التطورات وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وقد تم اختيار شركة تمر اللوجستية كمجال للدراسة الميدانية نظراً لملاءمتها لموضوع البحث المتعلق بدور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي، إضافة إلى توفر قيادات إدارية دخلها، وسهولة الوصول إلى أفراد العينة وجمع البيانات من خلال الاستبانة. كما تمثل الشركة نموذجاً مناسباً لدراسة ممارسات القيادة الإدارية في بيئة عمل تتطلب التكيف مع التغيرات التنظيمية والتشغيلية.

حيث تقدم شركة تمر اللوجستية خدماتها اليوم إلى قاعدة واسعة من العملاء، من خلال امتلاكها عشر منشآت تخزين موزعة في سبع مدن رئيسية في المملكة العربية السعودية. وتوفر الشركة خدمات لوجستية متخصصة تشمل التخليص الجمركي، والتخزين، والنقل، وخدمات القيمة المضافة، إضافة إلى إدارة المرافق والخدمات اللوجستية العكسية.

وقد نجحت الشركة في الارتقاء بمستوى خدماتها من خلال الانتقال من مجرد تقديم الخدمات اللوجستية إلى تنظيم وإدارة سلاسل التوريد بشكل متكامل، الأمر الذي يتطلب دوراً فاعلاً للقائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي، وتوجيه الفرق، والتكيف مع المتغيرات التشغيلية، مما أسهم في تعزيز مكانة الشركة في قطاع الخدمات اللوجستية. (موقع شركة تمر اللوجستية)

1.10 مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يُعد موضوع القيادة الإدارية من الموضوعات المهمة في الدراسات الإدارية المعاصرة، لما له من دور مؤثر في توجيه المنظمات ومساعدتها على التكيف مع التغيرات التنظيمية المختلفة. ومع تسارع المتغيرات التي تولجها المنظمات في بيئة العمل، برزت الحاجة إلى الاهتمام بدور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي، لما لذلك من أثر مباشر على نجاح التغيير وتحقيق أهداف المنظمة.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض عدد من الدراسات السابقة والأدبيات النظرية ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك من أجل تكوين خلفية معرفية تساعد على فهم مفاهيم القيادة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي، والتعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في هذا المجال. كما يسهم هذا الاستعراض في توضيح العلاقة بين متغيرات البحث، ودعم الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية.

2.2 المتغير الأول : دور القائد الإداري

2.2.1 تعريف دور القائد الإداري

يُعد القائد الإداري من العناصر الأساسية في المنظمات، حيث يقوم بدور محوري في توجيه العاملين والتأثير في سلوكهم بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويُعرف القائد الإداري بأنه الشخص الذي يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين من خلال ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي.

(Robbins & Judge,2017)

كما يشير كوتر (Kotter,1996) إلى أن دور القائد الإداري يبرز بشكل خاص في فترات التغيير التنظيمي، حيث يتولى مسؤولية قيادة التغيير، وشرح أهدافه، وتحفيز العاملين على تقبله، والتقليل من مقاومة التغيير، بما يضمن نجاح عملية التغيير داخل المنظمة.

وفي هذه الدراسة، يُقصد بدور القائد الإداري إجراءات مجموعة الممارسات والسلوكيات القيادية التي يمارسها القائد الإداري داخل المنظمات السعودية، والتي تؤثر في إدارة التغيير التنظيمي ونجاحه.

2.2.2 التطور في دور القائد الإداري

شهد مفهوم دور القائد الإداري تطورًا ملحوظًا عبر الزمن، حيث كان يُنظر في المراحل الأولى إلى القائد الإداري على أنه شخص يركز بشكل أساسي على إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، مع الاعتماد على أساليب الرقابة المباشرة لضمان انضباط العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية. وكان هذا الأسلوب القيادي يتناسب مع طبيعة المنظمات التقليدية التي اتسمت بالبساطة وقلة التغيرات في بيئة العمل.

وفي هذا الإطار، (أشار الطويل) 1998 إلى أن القائد الفعال هو الذي يكون موضوعيًا وعادلًا في تعامله مع جماعته، وقادرًا على التحكم بانفعالاته، ومتفهمًا لاختلاف الأبعاد النفسية للأفراد. كما أكد أن فعالية القائد ترتبط بامتلاكه قيمًا واتجاهات وميولًا تنظيمية تساعد على التصرف كعامل موحد للجماعة، ومحفز ومستشار ومرشد، إضافة إلى إدراكه لأبعاد وظيفته القيادية ودورها في دعم النمو والإبداع، وضمان مناخ تنظيمي قائم على الحرية والانضباط في آن واحد.

ومع تطور الفكر الإداري وظهور المدارس الإدارية الحديثة، بدأ مفهوم دور القائد الإداري يتغير تدريجيًا، حيث أصبح يهتم بالجوانب الإنسانية للعاملين، مثل تحسين العلاقات داخل بيئة العمل، وتحفيز الموظفين، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، مما أسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي. ولم يعد القائد الإداري مجرد منفذ للسياسات، بل أصبح عنصرًا مؤثرًا في توجيه العاملين وبناء فرق العمل.

وفي ظل التطورات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة التي تشهدها المنظمات في الوقت الحالي، تطور دور القائد الإداري ليصبح قائدًا للتغيير، يتولى مسؤولية قيادة عمليات التغيير التنظيمي والتعامل مع التحديات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما أصبح القائد الإداري مطالبًا ببناء ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على الابتكار وتقبل التغيير، وتمكن العاملين من التكيف مع المتغيرات المختلفة، بما يساهم في تحقيق الاستقرار والاستدامة التنظيمية.

2.2.3 الأبعاد في دور القائد الإداري

يتكون دور القائد الإداري في هذه الدراسة من ثلاثة أبعاد رئيسية :

1. التواصل القيادي الفعال

يُعد التواصل القيادي الفعال من أهم أبعاد دور القائد الإداري، حيث يسهم بشكل مباشر في توضيح رؤية التغيير وأهدافه للعاملين، ويقال من حالة الغموض وعدم اليقين التي قد تصاحب عمليات التغيير التنظيمي. ويشير روبنز و جودج (Judge,2017) و Robbins &) إلى أن التواصل الفعال يعزز الثقة بين القائد والعاملين، ويُعد أداة أساسية في التأثير على سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يؤكد كوتر (Kotter,1996) أن فشل العديد من مبادرات التغيير التنظيمي يعود إلى ضعف التواصل القيادي، حيث يتطلب التغيير النجاح إيصال رسالة واضحة ومستمرة حول أسباب التغيير ومراحله ونتائجه المتوقعة. ويشمل التواصل القيادي الفعال الاستماع لأراء العاملين، وإشراكهم في الحوار، والرد على استفساراتهم، مما يسهم في تقليل مقاومة التغيير وزيادة تقبل العاملين له.

وفي هذا الإطار، يؤدي القائد الإداري دورًا محوريًا في استخدام أساليب تواصل متنوعة، رسمية وغير رسمية، لضمان وصول المعلومات إلى جميع المستويات التنظيمية، وبما يدعم نجاح إدارة التغيير التنظيمي داخل المنظمة.

وفي هذا الإطار، يؤدي القائد الإداري دورًا محوريًا في استخدام أساليب تواصل متنوعة، رسمية وغير رسمية، لضمان وصول المعلومات إلى جميع المستويات التنظيمية، وبما يدعم نجاح إدارة التغيير التنظيمي داخل المنظمة.

2. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير

يُعد بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير من الأدوار الأساسية للقائد الإداري، حيث تعكس الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحكم تصرفات العاملين داخل المنظمة. ويشير شالين (Schein,2010) إلى أن القائد الإداري هو المسؤول الأول عن تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، خاصة في فترات التغيير التنظيمي.

وتسهم الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير في تشجيع العاملين على تقبل الأفكار الجديدة، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، والمرونة في التعامل مع المتغيرات التنظيمية. كما تساعد هذه الثقافة على تقليل مقاومة التغيير، وتحفيز العاملين على المشاركة الإيجابية في تنفيذ خطط التغيير.

ويبرز دور القائد الإداري في هذا البعد من خلال غرس القيم الإيجابية، ودعم السلوكيات المرغوبة، وتقديم القدوة الحسنة للعاملين، بما يسهم في بناء بيئة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر والتطوير، وتدعم نجاح إدارة التغيير التنظيمي وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

3. الممارسات القيادية للقائد الإداري

تشير الممارسات القيادية للقائد الإداري إلى الأساليب والسلوكيات التي يعتمد عليها القائد في توجيه العاملين، واتخاذ القرارات، وتحفيز الأداء، وبناء فرق العمل. ويؤكد يوكل (Yukl, 2013) ، أن فعالية القائد الإداري تعتمد بدرجة كبيرة على قدرته على اختيار الممارسات القيادية المناسبة وفقاً لطبيعة الموقف وظروف المنظمة.

وفي سياق إدارة التغيير التنظيمي، تتمثل الممارسات القيادية في التخطيط للتغيير، ومتابعة تنفيذ الخطط، وتقديم الدعم للعاملين، ومعالجة المشكلات التي قد تظهر أثناء عملية التغيير. كما تشمل هذه الممارسات تحفيز العاملين، وتفويض الصلاحيات، وتشجيع الابتكار، بما يساهم في تحقيق أهداف التغيير بكفاءة وفعالية.

ويرتبط نجاح هذه الممارسات بقدرة القائد الإداري على الموازنة بين متطلبات التغيير واحتياجات العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام التنظيمي، ويعزز فرص نجاح إدارة التغيير التنظيمي داخل المنظمة.

4. نظريات دور القائد الإداري

تأولت العديد من النظريات الإدارية دور القائد الإداري في المنظمات، وركزت على تفسير السلوك القيادي وأثره في توجيه العاملين وإدارة التغيير التنظيمي.

وفيما يلي عرض لأبرز النظريات المرتبطة بموضوع الدراسة:

1. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

طوّرت هذه النظرية كل من Bass و Burns، وتركز على قدرة القائد الإداري على إلهام العاملين وتحفيزهم من خلال بناء رؤية واضحة للتغيير، وتشجيعهم على تجاوز مصالحهم الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة.

تشير النظرية إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز التزام العاملين وتقليل مقاومة التغيير التنظيمي، مما يساعد على نجاح عمليات التغيير داخل المنظمة. (Bass, 1985)

2. نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership Theory)

طوّرت هذه النظرية Hersey & Blanchard، وتقوم على فكرة أن فعالية القائد الإداري تعتمد على قدرته على تكيف أسلوبه القيادي وفقاً لظروف الموقف ومستوى نضج العاملين.

تفترض النظرية أن القائد الإداري الناجح في إدارة التغيير التنظيمي هو الذي يختار الأسلوب القيادي المناسب لكل مرحلة من مراحل التغيير. (Hersey & Blanchard, 1982)

3. نظرية القيادة السلوكية (Behavioral Leadership Theory)

تركز هذه النظرية على سلوكيات القائد الإداري بدلاً من صفاته الشخصية، حيث تميز بين سلوكيات تهتم بالمهام وسلوكيات تهتم بالعلاقات الإنسانية.

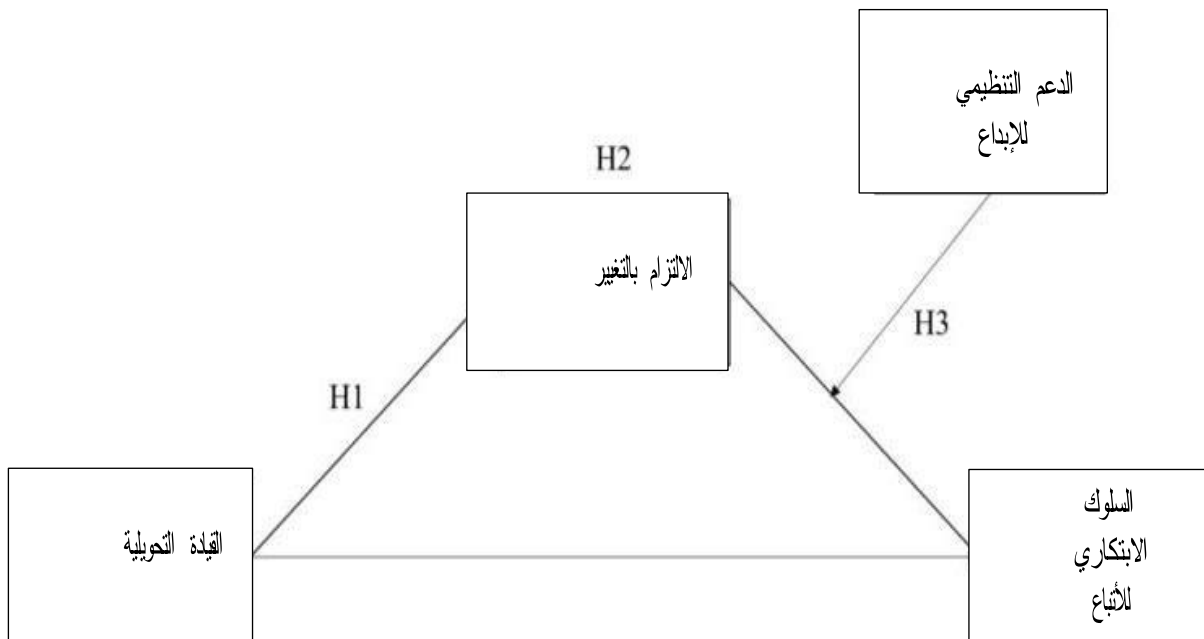
توضح النظرية أن توازن القائد الإداري بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ودعم نجاح التغيير التنظيمي. (Robbins & Judge, 2017)

4. نظرية الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Theory)

تؤكد هذه النظرية على دور القائد الإداري في تعزيز التزام العاملين بالمنظمة من خلال الدعم والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار.

تشير النظرية إلى أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يؤدي إلى زيادة تقبلهم للتغيير التنظيمي، ويسهم في نجاح عملية التغيير. (Meyer & Allen, 1997)

شكل 3: النموذج النظري للبحث



(المصدر) (Jun, K., & Lee, J. (2023))

2.3 المتغير الثاني نجاح التغيير التنظيمي:

2.3.1 تعريف نجاح التغيير التنظيمي

يُعرف نجاح التغيير التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تخطيط وتنفيذ وإدارة التغيير بطريقة فعالة تحقق الأهداف المرجوة، مع ضمان تقبل العاملين للتغيير وتقليل مقاومته، وتحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي. ويشير كوتر (Kotte,1996) إلى أن نجاح التغيير التنظيمي لا يقتصر على تنفيذ الإجراءات الجديدة، بل يعتمد على مدى ترسيخ التغيير في ثقافة المنظمة وسلوك العاملين.

كما يُنظر إلى نجاح التغيير التنظيمي على أنه عملية متكاملة تشمل الجوانب الإدارية والبشرية والتنظيمية، وتسهم في تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة.

2.3.2 تطور مفهوم نجاح التغيير التنظيمي

شهد مفهوم نجاح التغيير التنظيمي تطوراً ملحوظاً عبر مراحل الفكر الإداري المختلفة، حيث كان يُنظر إليه في بداياته على أنه عملية إدارية تركز على إجراء تغييرات شكلية أو هيكلية داخل المنظمة، مثل إعادة تنظيم الهيكل الإداري أو تعديل الإجراءات واللوائح، دون التركيز على الأبعاد الإنسانية المرتبطة بالعاملين. وقد ارتبط هذا التصور المبكر بالفكر الإداري الكلاسيكي الذي ركز على الكفاءة والرقابة وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، مع إغفال دور الأفراد في إنجاح التغيير.

ومع تطور المدارس الإدارية الحديثة، بدأ مفهوم نجاح التغيير التنظيمي يأخذ بُعداً أشمل، حيث لم يعد النجاح يقاس فقط بمدى تنفيذ التغيير، بل بمدى تقبل العاملين له وقدرتهم على التكيف مع متطلباته. وفي هذا السياق، أشار لوين (Lewin,1951) إلى أن التغيير التنظيمي الناجح يمر بثلاث مراحل أساسية، وهي: إذابة الوضع القائم، ثم تنفيذ التغيير، ثم إعادة التجميد، مؤكداً أن استدامة التغيير تمثل عنصراً جوهرياً في الحكم على نجاحه.

وفي مرحلة لاحقة، توسع مفهوم نجاح التغيير التنظيمي ليشمل البعد القيادي، حيث أكد العديد من الباحثين أن القيادة الفعالة تُعد عنصراً حاسماً في إنجاح التغيير. فقد أوضح كوتر (Kotter,1996) ، أن فشل كثير من مبادرات التغيير التنظيمي يعود إلى ضعف القيادة، وغياب الرؤية الواضحة، وضعف التواصل مع العاملين، مشيراً إلى أن نجاح التغيير يتطلب بناء رؤية مشتركة، وتحفيز العاملين، وإزالة العوائق التي تعيق عملية التغيير.

كما أشار عدد من الباحثين المعاصرين إلى أن نجاح التغيير التنظيمي يرتبط بمدى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الجوانب الفنية والجوانب الإنسانية، حيث يتطلب التغيير الناجح الاهتمام بمشاعر العاملين، وتقليل مقاومتهم للتغيير، وإشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ .

(Yukl,2013) ويؤكد هذا الاتجاه أن العامل البشري يُعد محوراً أساسياً في الحكم على نجاح أو فشل التغيير التنظيمي وفي السياق العربي، أكدت بعض الدراسات أن نجاح التغيير التنظيمي في المنظمات العربية، ومنها المنظمات السعودية، يتطلب مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية، وتعزيز دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة له، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، ويتوافق مع متطلبات التنمية والتطوير المؤسسي (الأغا، 2010).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن مفهوم نجاح التغيير التنظيمي قد تطور من كونه مجرد تنفيذ لقرارات إدارية، إلى كونه عملية شاملة ومتكاملة تعتمد على القيادة الفعالة، ومشاركة العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتحقيق الاستدامة التنظيمية، وهو ما يجعل من نجاح التغيير التنظيمي مؤشراً رئيسياً لفاعلية الإدارة وقدرة المنظمة على الاستمرار والنمو.

2.3.3 أبعاد نجاح التغيير التنظيمي

التخطيط للتغيير: ويقصد به قدرة المنظمة على وضع خطط واضحة ومحددة للتغيير، تشمل تحديد الأهداف والموارد والجدول الزمني، بما يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بعملية التغيير.

تنفيذ التغيير: ويشير إلى تطبيق خطط التغيير على أرض الواقع بكفاءة، من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات، ومتابعة التنفيذ، ومعالجة المشكلات التي قد تظهر أثناء عملية التغيير.

التعامل مع مقاومة التغيير: ويتمثل هذا البعد في قدرة المنظمة على تقليل مقاومة العاملين للتغيير، من خلال إشراكهم في عملية التغيير، وتوضيح فوائده، وتقديم الدعم اللازم لهم.

ترسيخ التغيير داخل المنظمة: ويعني ضمان استدامة التغيير من خلال دمجها في السياسات والإجراءات والثقافة التنظيمية، بحيث يصبح جزءاً من الممارسات اليومية داخل المنظمة.

2.2.4 نظريات نجاح التغيير التنظيمي

لستندت العديد من النظريات الإدارية إلى تفسير كيفية تحقيق نجاح التغيير التنظيمي، ومن أبرزها:

نظرية كوتر للتغيير التنظيمي (Kotter's Change Model)

والتي تؤكد أن نجاح التغيير يعتمد على القيادة الفعالة، وبناء رؤية واضحة، وتحفيز العاملين، وترسيخ التغيير في ثقافة المنظمة. (Kotter, 1996)

نظرية لوين للتغيير التنظيمي (Lewin's Change Theory)

والتي تركز على ثلاث مراحل رئيسية لنجاح التغيير التنظيمي، وهي: إذابة الوضع القائم، ثم تنفيذ التغيير، ثم إعادة التجميد لضمان استمراريته. (Lewin, 1951)

وتسهم هذه النظريات في توضيح العوامل المؤثرة في نجاح التغيير التنظيمي، وتبرز أهمية الدور القيادي في تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة للتغيير داخل المنظمات.

الخطوات الثمانية لنموذج كوتر للتغيير التنظيمي



(الشكل 4) المصدر: (Kotter, 1996)

2.4 العلاقة بين دور القائد ونجاح إدارة التغيير التنظيمي

تُعد العلاقة بين دور القائد الإداري ونجاح التغيير التنظيمي من العلاقات المهمة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، حيث تشير معظم الدراسات إلى أن القيادة الإدارية تلعب دورًا أساسيًا في توجيه عمليات التغيير داخل المنظمات وضمان نجاحها. ويظهر تأثير القائد الإداري بشكل أوضح خلال فترات التغيير التنظيمي، لما له من دور مباشر في توجيه العاملين، والتعامل مع مقاومة التغيير، ومساعدتهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

فعالية القيادة والتغيير التنظيمي

وفي هذا السياق، أوضحت الدراسات أن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية القيادة، حيث يُعد ضعف القيادة من أبرز أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير التنظيمي، بينما تسهم القيادة الفعالة في بناء رؤية واضحة للتغيير وتعزيز التواصل المستمر مع العاملين وترسيخ التغيير داخل الثقافة التنظيمية بما يضمن استمراريته داخل المنظمة. (Kotter, 1996)

كما بينت الأدبيات وجود علاقة إيجابية بين التواصل القيادي الفعال ونجاح التغيير التنظيمي، إذ يساعد التواصل الواضح على تقليل حالة الغموض التي تصاحب التغيير، ويعزز الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، مما يساهم في توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة في ظل التغيرات التنظيمية المتسارعة (Robbins & Judge, 2017.)

بناء ثقافة تنظيمية داعمة

ومن جهة أخرى، يبرز دور القائد الإداري في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، حيث تُعد الثقافة التنظيمية عاملاً مؤثرًا في مدى تقبل العاملين لعمليات التغيير. ويُعد القائد الإداري المسؤول الأول عن تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، لا سيما خلال فترات التغيير، من خلال تعزيز القيم الإيجابية وتشجيع السلوكيات التي تدعم التطوير والابتكار (Schein, 2010)

كما تشير نظرية الالتزام التنظيمي إلى أن دعم العاملين وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرار يساهم في تعزيز التزامهم بالمنظمة، مما يزيد من تقبلهم للتغيير التنظيمي ويدعم نجاحه

(Allen & Meyer, 1997)

ويتفق ذلك مع ما تُشير إليه حول أهمية اختيار القائد للممارسات القيادية المناسبة التي توازن بين متطلبات التغيير واحتياجات العاملين (Yukl, 2013)

السياق السعودي

أوضحت الدراسات السابقة الواردة في هذا البحث أن ضعف الدور القيادي أو غياب التواصل الفعال قد يؤدي إلى زيادة مقاومة العاملين للتغيير، في حين تسهم القيادة الإدارية الفعالة في دعم نجاح التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف المؤسسية، خاصة في ظل التحولات التنظيمية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هناك علاقة مباشرة بين متغيرات البحث، حيث يؤثر دور القائد الإداري بمختلف أبعاده بشكل واضح في نجاح التغيير التنظيمي داخل المنظمات السعودية، وكلما كان القائد أكثر فاعلية في ممارساته القيادية، زادت فرص نجاح التغيير وتحقيق التطوير التنظيمي المنشود.

2.5 الخاتمة

2.5.1 نتائج الدراسات حول القائد الإداري

أظهرت نتائج دراسات أن القيادة (Robbins & Judge و John Kotter و Edgar Schein) الإدارية تُعتبر عنصرًا أساسيًا في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها. إذ لا يُقاس القائد الإداري بدوره الوظيفي فحسب، بل أيضًا بقدرته على التأثير في الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. فالقيادة تُعتبر عملية تأثير اجتماعي تهدف إلى تحفيز الأفراد وبناء الثقة بينهم وبين القائد، وليست مجرد ممارسة للسلطة الرسمية.

كما بينت الدراسات أن القيادة تختلف عن الإدارة من حيث الأدوار والوظائف، رغم تكاملهما وعدم إمكانية الاستغناء عن أي منهما. فبينما تركز الإدارة على التخطيط والتنظيم والرقابة، تهتم القيادة بتحديد الرؤية المستقبلية وتحفيز العاملين وقيادة التغيير. وأكدت نتائج دراسات كوتر أن القائد الإداري الفعال هو من يقود التغيير داخل المنظمة، ويستطيع التعامل مع مقاومة الموظفين من خلال إشراكهم في الرؤية. وتحقيق إنجازات قصيرة المدى تعزز الثقة وتدعم استمرارية التغيير.

وشارت نتائج الدراسات إلى عدم وجود أسلوب قيادة واحد يناسب جميع المواقف، إذ تعتمد فعالية القائد الإداري على الظروف التنظيمية وطبيعة العمل ومستوى الموظفين. لذا، يجب أن يتمتع القائد بالمرونة في اختيار أساليبه القيادية بما يتناسب مع الموقف المختلفة. وأكد (Robbins & Judge) أن القائد الناجح هو من يوازن بين تحقيق أهداف العمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي.

كما أظهرت النتائج أن القيادة التحولية تُعد من أنماط القيادة الأكثر فاعلية، لما لها من تأثير إيجابي في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والتطوير، مما يزيد من الالتزام التنظيمي ويحقق مستويات أداء أعلى. وأكدت الدراسات أهمية جودة العلاقة بين القائد والمروسين، حيث إن العلاقات المبنية على الثقة والاحترام والدعم المتبادل تؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء.

فيما يتعلق بدور القائد في الثقافة التنظيمية، بينت دراسات (Edgar Schein) أن القائد الإداري هو المسؤول الرئيسي عن بناء وتشكيل ثقافة المنظمة من خلال القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يدعمها ويكافئ عليها. أوضحت هذه الدراسات أن الموظفين يتعلمون ثقافة المنظمة من خلال سلوك القائد وتصرفاته اليومية أكثر من التعليمات الرسمية أو الشعارات المعلنة. كما أكدت أن القيادة تؤثر في القيم والمعتقدات طويلة المدى التي توجه سلوك الموظفين داخل المنظمة.

ولأكدت النتائج أن نجاح القائد الإداري يتطلب فهمًا عميقًا للثقافة التنظيمية القائمة قبل محاولة تغييرها أو تطويرها، وأن تغيير الثقافة التنظيمية يُعتبر مسؤولية قيادية بالدرجة الأولى. وعندما ينجح القائد في ترسيخ التغيير ضمن ثقافة المنظمة، يصبح هذا التغيير أكثر استدامة واستمرارية. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن القائد الإداري الناجح هو من يجمع بين القدرة على التأثير، وامتلاك رؤية واضحة، والمرونة في الأسلوب القيادي، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى دوره المحوري

2.5.2 أثر البحث على المستقبل

يساهم هذا البحث في توضيح دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات السعودية، ويضع أسساً للتطبيقات المستقبلية في المجالات الإدارية والتنظيمية. ومن أبرز آثار البحث:

تعزيز كفاءة القادة الإداريين

يوفر البحث إطاراً نظرياً يساعد القادة الإداريين على تطوير مهاراتهم القيادية، ولا سيما في مجال قيادة التغيير والتعامل مع مقاومة الموظفين، بما يعزز قدرتهم على إدارة التغيير التنظيمي بفاعلية.

توجيه برامج التدريب والتطوير القيادي

تشير نتائج البحث إلى أهمية تصميم برامج تدريبية مخصصة تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة التحويلية، وتنمية قدرات التخطيط والتنفيذ الفعال لعمليات التغيير داخل المؤسسات.

دعم صنع السياسات التنظيمية

تُمكّن نتائج البحث صناع القرار من تطوير سياسات تنظيمية ملائمة تأخذ في الاعتبار الخصوصية الثقافية والسلوكية للمؤسسات السعودية، الأمر الذي يعزز فرص نجاح التغيير التنظيمي واستدامته، ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل.

تشجيع الدراسات المستقبلية

يمهد البحث الطريق لإجراء دراسات تطبيقية مستقبلية تهدف إلى قياس أثر القيادة الإدارية على نجاح التغيير في قطاعات محددة، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص في المملكة.

2.5.3 المساهمات الإجمالية للبحث في المجال القيادة الادارية

يساهم هذا البحث بشكل ملموس في إثراء المعرفة الأكاديمية والعملية حول دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات السعودية، من خلال تقديم فهم معمق لكيفية تأثير أساليب القيادة الإدارية على نجاح عمليات التغيير مع مراعاة الخصوصيات الثقافية والاجتماعية في المملكة.

كما يسلط البحث الضوء على العوامل الإدارية والتنظيمية والسلوكية التي تؤثر على قدرة المؤسسات على تطبيق التغيير بنجاح، مما يعزز من فاعلية السياسات التنظيمية و يتيح للقادة تبني ممارسات أكثر استراتيجية، وإضافة إلى ذلك، يقدم البحث توصيات عملية تساعد القادة الإداريين على تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

من الناحية الأكاديمية، يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة وإدارة التغيير في البيئة السعودية، ويشكل مرجعاً مفيداً للباحثين والمهتمين بدراسة العلاقة بين أساليب القيادة ونجاح التغيير التنظيمي. كما يبرز البحث الدور المحوري للقائد الإداري في تحقيق أهداف التغيير، مما يتيح للمؤسسات تطوير استراتيجيات قيادة فعالة تتماشى مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن دور القائد الإداري يمثل عنصراً محورياً في نجاح إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات السعودية، الأمر الذي يستدعي تعزيز الاهتمام بالممارسات القيادية الفعالة بما يحقق الاستدامة التنظيمية ويواكب متطلبات التطوير المستقبلي.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر المخالفي , محمد سرحان قيادة التغير والتطوير المنظمي / محمد سرحان المخالفي _ الدمام

(السلمي م. ح. 2024) القيادة الأخلاقية ودورها في إدارة التغير التنظيمي

(سعد اليسا) 2021- أبعاد القيادة التحويلية وأثرها في الجامعات الحكومية السعودية

حسن، علي بن حسن. دت.) القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام. كلية الإدارة، جامعة الجبيلة (الذكية)، المملكة العربية السعودية .

(الطويل، عبد الله بن حسين. 1998) القيادة الإدارية. الرياض: دار المريخ للنشر

(عبد المنعم، م. ع 2017) دور إدارة التغير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض. جامعة المجمعة

سعد بن مرزوق العتيبي جامعة الملك سعود-كلية العلوم الإدارية الرياض-المملكة العربية السعودية

(الآغا، وافي حلمي. 2010) القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر بغزة - سلسلة العلوم الإنسانية

(الفوزان، أنس عبد الله. 2024) ديناميكيات القيادة في التغير التنظيمي: دراسة معمقة للقطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة أبحاث الإدارة والابتكار

برنامج تحقيق رؤية المملكة 2030، التقارير السنوية للتحويل الوطني، 2024-2025، المملكة العربية السعودية

(الحداد علاء؛ السرحاني، محمد؛ العمري، خالد 2021) التغير التنظيمي في المنظمات العربية : تحليل نقدي للدراسات المنشورة

(الغامدي، محمد 2019) العوامل المؤثرة في نجاح التغير التنظيمي في القطاع التعليمي السعودي .

(عبد الرحمن الحربي ، 2021) . دور القيادة الإدارية في تطبيق برامج التطوير في القطاع الصحي السعودي

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*.=

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*.

Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioural Sciences*.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.

Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

الملاحق :

استبانة حول دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي في شركة تمر اللوجستية

<https://forms.gle/3k4BWxas2Rmtarvr6>

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي في شركة تمر اللوجستية، وذلك من خلال دراسة آراء العاملين حول الأساليب القيادية المتبعة، ومدى قدرة القائد الإداري على دعم عمليات التغيير والتعامل مع التحديات المصاحبة لها. كما تسعى الاستبانة إلى قياس أثر القيادة الإدارية في تعزيز تقبل العاملين للتغيير، ورفع مستوى التعاون بينهم، والمساهمة في نجاح تطبيق التغيير التنظيمي داخل الشركة.

ونأمل منكم التكرم بالإجابة عن عبارات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، لما لذلك من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة كما نؤكد أن جميع البيانات التي سنجتمع ستستخدم لأغراض علمية فقط

المعلومات الشخصية :

تم تصميم هذه الفقرة لجمع معلومات ديموغرافية أساسية عن المشاركين في الاستبانة بهدف تصنيف وتحليل البيانات بشكل أدق، مع ضمان الخصوصية التامة للمعلومات.

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

الفئة العمرية:

☐ أقل من 20 سنة

☐ من 20 إلى 30 سنة

☐ من 30 إلى 40 سنة

☐ من 40 سنة فأكثر

لمستوى التعليمي:

☐ ثانوي أو أقل

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

المهنة :

☐ طالب/ة / متدرب/ة

☐ موظف حكومي

☐ موظف في قطاع خاص

☐ أعمال حرة

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 3 سنوات

☐ من 3 إلى 7 سنوات

☐ من 8 إلى 15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

المسمى الوظيفي:

☐ مدير

☐ نائب مدير

☐ موظف إداري

☐ موظف خدمة عملاء

☐ موظف ميداني

☐ متدرب

☐ أخرى

.....

.....

المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات	المصدر
القائد الإداري (المتغير المستقل)	مهارات التواصل	4	John Kotter (1996)
	التحفيز القيادي	4	Bernard Bass (1985)
	اتخاذ القرار	3	Yukl (2013)
	إدارة التغيير	3	Schein (2010)

المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات	المصدر
إدارة التغيير التنظيمي (المتغير التابع)	تقبل التغيير	4	Jun & Lee (2023)
	مقاومة التغيير	4	Lewin (1951)
	تحسين الأداء	3	Robbins & Judge (2017)
	نجاح التغيير	3	Hersey & Blanchard (1982)

القائد الإداري :

يعد القائد الإداري من العناصر الأساسية في نجاح المنظمات خاصة في ظل التغيرات التنظيمية المتسارعة حيث يلعب القائد دوراً مهماً في توجيه الموظفين وتحفيزهم ، واتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة كما أن قدرة القائد على التواصل الفعال، وتوضيح الرؤية، ودعم الموظفين أثناء التغيير، تساهم بشكل كبير في تقليل مقاومة التغيير وزيادة فرص نجاح

العبارة	موافق بدرجة				
	أوفق بشدة	أوفق	محايد	لا أوافق	أوفق بشدة
1 هل يوضح القائد الإداري أهداف التغيير بشكل واضح؟	☐	☐	☐	☐	☐
2 هل يتواصل القائد الإداري بشكل فعال مع الموظفين؟	☐	☐	☐	☐	☐
3 هل يشجع القائد الموظفين على تقبل التغيير؟	☐	☐	☐	☐	☐
4 هل يقدم القائد الدعم والتدريب اللازم للموظفين؟	☐	☐	☐	☐	☐
5 هل يتخذ القائد قرارات فعالة أثناء التغيير؟	☐	☐	☐	☐	☐
6 هل يمتلك القائد رؤية واضحة لإدارة التغيير؟	☐	☐	☐	☐	☐
7 يحفز القائد الموظفين لتحقيق الأهداف؟	☐	☐	☐	☐	☐

إدارة التغيير التنظيمي:

يعد التغيير التنظيمي عملية تهدف إلى تطوير وتحسين أداء المنظمات من خلال إدخال تعديلات على الهياكل أو العمليات أو التقنيات المستخدمة وتعتمد نجاح هذه العملية على مدى تقبل الموظفين للتغيير ووجود خطط واضحة لتنفيذه بالإضافة إلى قدرة الإدارة على تقليل مقاومة التغيير وتحقيق نتائج إيجابية تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة.

العبارة	موافق بدرجة				
	أوفق بشدة	أوفق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1 هل يتم تطبيق التغيير التنظيمي بشكل منظم داخل المنظمة؟	☐	☐	☐	☐	☐
2 هل يتقبل الموظفون التغيير بسهولة؟	☐	☐	☐	☐	☐
3 هل توجد مقاومة للتغيير داخل المنظمة؟	☐	☐	☐	☐	☐
4 هل يساهم التغيير في تحسين الأداء؟	☐	☐	☐	☐	☐
5 هل يؤدي التغيير إلى تطوير بيئة العمل؟	☐	☐	☐	☐	☐
6 هل تحقق المنظمة نتائج إيجابية بعد التغيير؟	☐	☐	☐	☐	☐
7 هل يتم تقييم نتائج التغيير بشكل مستمر؟	☐	☐	☐	☐	☐

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

3.1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يوضح هذا الجزء من المنهجية كيفية قياس متغيرات الدراسة في هذا البحث، وذلك من خلال تحديد التعريفات الإجرائية لكل متغير، بما يساهم في توضيح طريقة قياسه ميدانياً، وربط ذلك بأهداف وأسئلة البحث.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تعد التعريفات الإجرائية خطوة أساسية في الدراسات العلمية، حيث يتم من خلالها توضيح كيفية قياس المتغيرات وتحويلها إلى عناصر قابلة للملاحظة والقياس، وذلك لضمان دقة النتائج وموضوعيتها.

3.2.1 القائد الإداري (المتغير المستقل):

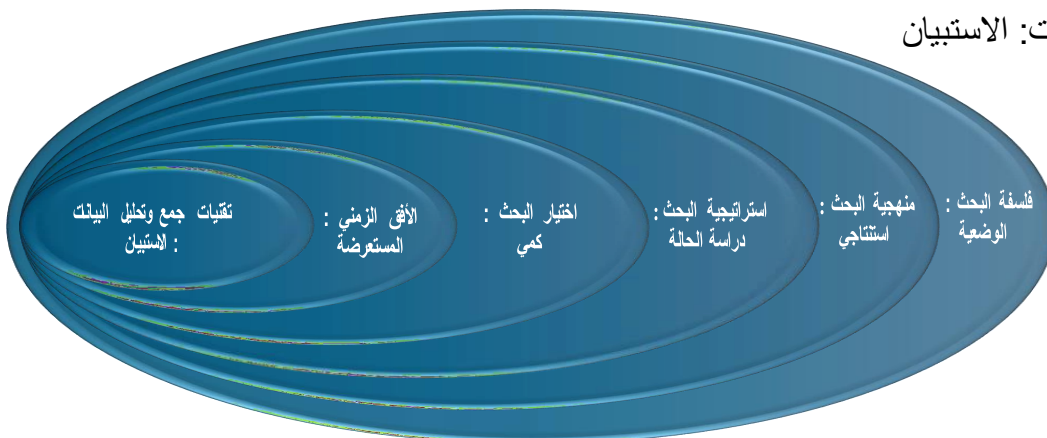
التعريف التشغيلي : هو قدرة القائد على التأثير في الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف التغيير التنظيمي، ويتم قياسه من خلال أبعاد تشمل مهارات التواصل، والتحفيز القيادي، واتخاذ القرار، وإدارة التغيير، وذلك من خلال استجابات أفراد العينة.

3.2.2 إدارة التغيير التنظيمي (المتغير التابع):

التعريف التشغيلي : هي العملية التي يتم من خلالها تخطيط وتنفيذ التغيير داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء وتطوير بيئة العمل، ويتم قياسها من خلال أبعاد تشمل تقبل التغيير، ومقاومة التغيير، وتحسين الأداء، ونجاح التغيير التنظيمي، وذلك من خلال استجابات أفراد العينة.

3.3 تصميم البحث :

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة
- اختيار البحث: الطريقة الأحادية
- نوع البحث: كمي
- الأفق الزمني: المستعرضة
- تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



3.4 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينة:

3.4.1 مجتمع الدراسة:

تُعد شركة تمر اللوجستية من الشركات العاملة في قطاع الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، حيث تقدم الشركة خدمات مرتبطة بإدارة العمليات اللوجستية وسلاسل الإمداد والتخزين والتوزيع، وتسعى إلى تطوير أعمالها بما يتوافق مع متطلبات التطور المؤسسي والتغيير التنظيمي في بيئة العمل الحديثة. ويُنظر إلى هذا القطاع على أنه من القطاعات الحيوية التي تتطلب مستوى عاليًا من التنظيم والتنسيق والقدرة على التكيف مع المتغيرات الإدارية والتشغيلية.

ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة تمر اللوجستية العاملين في مختلف الإدارات والأقسام داخل الشركة، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والأقدر على تقييم دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي. ويشمل ذلك الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر أو غير مباشر مع القرارات الإدارية والإجراءات التنظيمية والتطورات التي تشهدها بيئة العمل.

التركيب الوظيفي في شركة تمر اللوجستية:

يمكن توصيف مجتمع الدراسة في شركة تمر اللوجستية وفق الجوانب الوظيفية والتنظيمية، وذلك على النحو الآتي:

المستويات الوظيفية:

يضم مجتمع الدراسة عددًا من المستويات الوظيفية المختلفة، ومن أبرزها:

- الإدارة العليا
- الإدارة الوسطى
- الموظفون التنفيذيون
- المشرفون ورؤساء الأقسام

ويُسهّم هذا التنوع في المستويات الوظيفية في إعطاء صورة أشمل عن واقع القيادة داخل الشركة، وكيفية تأثيرها في إدارة التغيير التنظيمي من وجهات نظر متعددة

الإدارات والأقسام:

يشمل مجتمع الدراسة موظفين من عدة إدارات وأقسام داخل شركة تمر اللوجستية، ومن أبرزها :

- إدارة الموارد البشرية
- إدارة العمليات اللوجستية
- إدارة خدمة العملاء
- الإدارة المالية والإدارية
- إدارة المستودعات والتوزيع
- الإدارات المساندة الأخرى

ويُعد تنوع الأقسام أمرًا مهمًا في هذه الدراسة، نظرًا لاختلاف طبيعة العمل والمسؤوليات من قسم إلى آخر، مما يساعد على تنوع الآراء حول أساليب القيادة ومدى فاعليتها في إدارة التغيير

المؤهلات العلمية:

يشمل مجتمع الدراسة موظفين من مستويات تعليمية مختلفة، بما في ذلك

حملة الشهادات الجامعية

حملة الدبلوم الفنية والإدارية

الموظفون ذوو الخبرة العملية في المجال اللوجستي والإداري

ويساعد هذا التنوع في المؤهلات على تقديم تصورات مختلفة حول مفهوم القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي ومدى تأثيرهما في بيئة العمل

الخبرات العملية:

يضم مجتمع الدراسة موظفين متفاوتين في سنوات الخبرة، حيث يشمل

موظفين حديثي الخبرة

موظفين من ذوي الخبرة المتوسطة

موظفين من ذوي الخبرة الطويلة في العمل الإداري واللوجستي

ويُسهم اختلاف الخبرات في إثراء نتائج الدراسة، لأن إدراك التغيير التنظيمي ودور القائد الإداري قد يختلف باختلاف مدة الخبرة العملية.

3.4.2 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة من بين موظفي شركة تمر اللوجستية، حيث تمثل مختلف المستويات الوظيفية والأقسام داخل الشركة، حيث تم توزيع الاستبيان على عدد (40) موظفًا، وذلك بهدف جمع البيانات اللازمة وتحليلها للوصول إلى نتائج تعكس واقع الدراسة.

الطريقة:

تم استخدام استبيان يتضمن أسئلة مغلقة لجمع البيانات، حيث تناول الاستبيان عددًا من الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة، مثل:

- تأثير أساليب القيادة على تقبل الموظفين للتغيير
- مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء داخل الشركة

جدول رقم 1 (عينة البحث)

القطاع أو اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة تمر اللوجستية	الإدارة العليا	5
	الإدارة الوسطى	10
	الموظفون التنفيذيون	25

جدول رقم 2 (عينة البحث)

عينة البحث	حجم العينة
تستهدف الموظفين في شركة تمر اللوجستية	40

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة:

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الاحتمالي في اختيار العينة، وتحديدًا العينة العشوائية البسيطة، وذلك نظرًا لاعتماد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. ويُعد هذا الأسلوب مناسبًا لمثل هذه الدراسات الكمية، لأنه يتيح الفرصة لاختيار أفراد العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، بما يساهم في تحقيق درجة مناسبة من التمثيل لمختلف الفئات الوظيفية داخل شركة تمر اللوجستية.

كما يساعد هذا الأسلوب في تقليل التحيز عند اختيار المشاركين، ويُعزز من دقة النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل، وهو القائد الإداري، والمتغير التابع، وهو إدارة التغيير التنظيمي.

3.5 طريقة جمع البيانات :

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته، حيث اعتمد البحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية. ويعتمد هذا البحث على جمع البيانات الكمية باستخدام الاستبيان، حيث تم تصميمه لقياس متغيرات الدراسة، وينقسم إلى قسمين رئيسيين، حيث يضم كل قسم مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد كل متغير. وقد تضمن الاستبيان عبارات تهدف إلى قياس دور القائد الإداري كمتغير مستقل، وإدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع، وذلك من خلال استجابات أفراد العينة من موظفي شركة تمر اللوجستية.

3.5.1 المتغير المستقل (القائد الإداري)

اعتمد الباحث في قياس المتغير المستقل (القائد الإداري) على نموذج (Kotter 1996)، وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية وهي: مهارات التواصل، والتحفيز القيادي، واتخاذ القرار، وإدارة التغيير، بإجمالي (14) عبارة لقياس المتغير ككل، حيث يتكون بُعد مهارات التواصل من (4) عبارات، وبُعد التحفيز القيادي من (4) عبارات، وبُعد اتخاذ القرار من (3) عبارات، وبُعد إدارة التغيير من (3) عبارات.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حيث (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة).

جدول رقم (3) المتغير المستقل

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
القائد الإداري	مهارات التواصل	4	Kotter (1996)
	التحفيز القيادي	4	
	اتخاذ القرار	3	
	إدارة التغيير	3	
	المجموع	14	

بواسطة الباحثة: غدي ابراهيم

3.5.2 المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي)

اعتمد الباحث في قياس المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي) على نموذج (Lewin 1951)، وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية وهي: تقبل التغيير، ومقاومة التغيير، وتحسين الأداء، ونجاح التغيير، بإجمالي (13) عبارة لقياس المتغير ككل، حيث يتكون بُعد تقبل التغيير من (4) عبارات، وبُعد مقاومة التغيير من (3) عبارات، وبُعد تحسين الأداء من (3) عبارات، وبُعد نجاح التغيير من (3) عبارات.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حيث (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة).

جدول رقم (4) المتغير التابع

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
إدارة التغيير التنظيمي	تقبل التغيير	4	Lewin (1951)
	مقاومة التغيير	3	
	تحسين الأداء	3	
	نجاح التغيير	3	
	المجموع	13	

بواسطة الباحثة: غدي ابراهيم

3.6 أنواع البيانات:

3.6.1 البيانات الأولية

تُعد البيانات الأولية من أهم مصادر المعلومات في هذه الدراسة، حيث يتم جمعها بشكل مباشر من أفراد العينة (الموظفين) لفهم دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي وتأثيره على الأداء المؤسسي. وقد تم جمع هذه البيانات باستخدام أداة الاستبيان.

بيانات القائد الإداري

- وضوح رؤية القائد الإداري .
- قدرة القائد على التواصل مع الموظفين .
- دعم القائد للتغيير .
- تحفيز الموظفين أثناء التغيير.

بيانات إدارة التغيير التنظيمي

- مدى تطبيق التغيير بشكل منظم .
- تقبل الموظفين للتغيير .
- وجود خطط واضحة للتغيير .
- متابعة تنفيذ التغيير .

بيانات مقاومة التغيير

- مدى مقاومة الموظفين للتغيير .
- الخوف من نتائج التغيير .
- تفضيل الطرق التقليدية .
- دور القائد في تقليل المقاومة .

بيانات الأداء المؤسسي

- مستوى تحسن الأداء بعد التغيير .
- زيادة الإنتاجية .
- تحسين جودة العمل .
- تحقيق أهداف المنظمة .

طرق جمع البيانات الأولية

- توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين داخل المنظمة .
- استخدام مقياس (Likert Scale) لتحديد درجة الموافقة .
- تحليل إجابات المشاركين باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

تُعرف البيانات الثانوية بأنها المعلومات التي تم جمعها وتحليلها مسبقاً من قبل باحثين أو جهات مختلفة، ويتم استخدامها في هذه الدراسة لدعم الإطار النظري وتعزيز نتائج البحث المتعلقة بدور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي.

1. تقارير ودراسات علمية

- تقارير من منظمات دولية ومحلية حول التغيير التنظيمي والإدارة .
- دراسات منشورة في مجلات علمية حول القيادة الإدارية (مثل: JAMA). The Lancet).
- أبحاث سابقة تناولت دور القائد في إدارة التغيير داخل المنظمات .

2. قواعد بيانات علمية

مثل:

- PubMed
- Scopus
- Google Scholar
- Web of Science

وتحتوي على:

- دراسات علمية حول القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي .
- أبحاث تتعلق بتحسين الأداء المؤسسي .
- نماذج ونظريات إدارية مثل (Kotter, 1996).

3. تقارير شركات واستشارات

مثل:

- McKinsey & Company
- Deloitte

وتعطي:

- دراسات حول تطوير الأداء المؤسسي .
- استراتيجيات إدارة التغيير في الشركات .
- تقارير عن القيادة والتحول التنظيمي .

4. مؤتمرات وندوات علمية

- أوراق علمية وعروض تقديمية حول القيادة والتغيير التنظيمي .
- مناقشة أحدث الاتجاهات في تطوير المنظمات .

5. السجلات والتقارير المؤسسية

- التقارير السنوية للشركات.
- تقارير تقييم الأداء.
- وثائق داخلية تتعلق بسياسات التغيير التنظيمي.

3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات:

بعد جمع بيانات الاستبيان، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة واستخلاص استنتاجات ذات دلالة.

تم استخدام أسلوب التحليل الوصفي في توصيف بيانات العينة، حيث تم عرض البيانات في شكل جداول تتضمن التكرارات والنسب المئوية، مما يساعد على فهم الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة مثل الجنس والعمر والمسمى الوظيفي.

كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان، وتحديد درجة موافقتهم على العبارات المتعلقة بدور القائد الإداري وإدارة التغيير التنظيمي.

وللتأكد من جودة أداة الدراسة، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات، حيث تم استخدام معامل (Cronbach Alpha) لقياس مدى ثبات الاستبيان، وقد أظهرت النتائج مستوى مقبولاً من الثبات.

كما تم استخدام تحليل الارتباط لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار البسيط لقياس أثر دور القائد الإداري على إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي.

3.8 الخاتمة:

تناول هذا البحث دراسة دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي، حيث تم استعراض الجوانب النظرية المتعلقة بالقيادة الإدارية وأهميتها في نجاح عمليات التغيير داخل المنظمات. كما تم التطرق إلى مفهوم إدارة التغيير التنظيمي وتأثيره على تحسين الأداء المؤسسي، إضافة إلى التعرف على مستوى مقاومة التغيير لدى الموظفين ودور القيادة في الحد منها.

كما تم توضيح منهجية الدراسة وطرق جمع البيانات، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، إلى جانب استخدام بعض المصادر الثانوية من كتب ودراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث. أما فيما يتعلق بأساليب تحليل البيانات، فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبار معامل (Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.

وفي ضوء ذلك، تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار البسيط لدراسة العلاقة بين دور القائد الإداري وإدارة التغيير التنظيمي، وقياس أثره على الأداء المؤسسي، مما ساهم في الوصول إلى نتائج تدعم أهداف الدراسة وتوضح أهمية القيادة الفعالة في تحقيق النجاح التنظيمي.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 المقدمة :

يعد التحليل الإحصائي من الأدوات الأساسية في البحوث العلمية، حيث يسهم في تحويل البيانات الخام التي تم جمعها من أفراد العينة إلى معلومات ذات دلالة تساعد في تفسير النتائج والوصول إلى استنتاجات دقيقة.

وفي هذا الفصل، يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بدور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف التعرف على طبيعة استجابات أفراد العينة، ومدى إدراكهم لأهمية دور القيادة الإدارية في دعم وتنفيذ التغيير داخل المنظمة.

وقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وذلك لتحليل استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة. كما تم استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية الأخرى لقياس صدق وثبات الأداة، والتأكد من ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة.

4.2 خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا الجزء عرض خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على السمات العامة للأفراد المشاركين في الاستبانة، والتي قد يكون لها دور في تفسير نتائج الدراسة.

وقد تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في شركة تمر اللوجستية، وذلك لما لها من دور في القطاع اللوجستي، وارتباطها المباشر بالتغيرات التنظيمية التي تتطلب قيادة إدارية فعالة.

وقد شملت خصائص العينة عددًا من المتغيرات الديموغرافية، وهي:

الجنس
الفئة العمرية
المستوى التعليمي
المهنة
سنوات الخبرة

وتم عرض هذه الخصائص باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك لتوضيح توزيع أفراد العينة بشكل دقيق.

الجدول الوصفي لعينة الدراسة

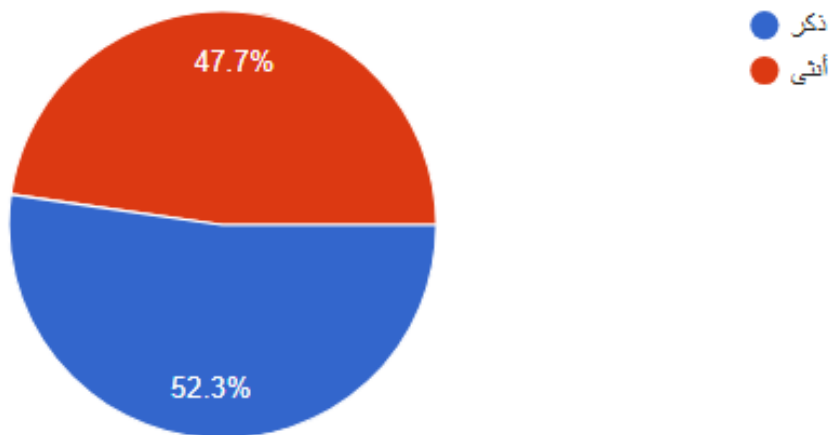
المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الإجمالية
الجنس	ذكر	22	%51.2
	أنثى	21	%48.8
	الإجمالي	43	%100
الفئة العمرية	أقل من 20 سنة	3	%6.8
	من 20 إلى 30 سنة	31	%70.5
	من 30 إلى 40 سنة	8	%18.2
	40 سنة فأكثر	2	%4.5
	الإجمالي	44	%100
المهنة	طالب/ة جامعة	17	%38.6
	موظف/ة حكومي	10	%22.7
	موظف/ة قطاع خاص	10	%22.7
	أعمال حرة	7	%15.9
	الإجمالي	44	%100
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	1	%2.3
	دبلوم	10	%23.3
	بكالوريوس	27	%62.8
	دراسات عليا	5	%11.6
	الإجمالي	43	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	%69
	من 5 إلى 10 سنوات	8	%19
	من 10 إلى 15 سنة	2	%4.8
	أكثر من 15 سنة	3	%7.1
	الإجمالي	42	%100
المسمى الوظيفي	مدير	5	%11.4
	نائب مدير	2	%4.5
	مشرف	3	%6.8
	موظف إداري	6	%13.6
	موظف خدمة عملاء	2	%4.5
	موظف ميداني	2	%4.5
	متدرب	2	%18.2
	طالب	3	%6.8
	أخرى	6	%29.7
	الإجمالي	44	%100

جدول (5) الجدول الوصفي لعينة الدراسة

رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة.

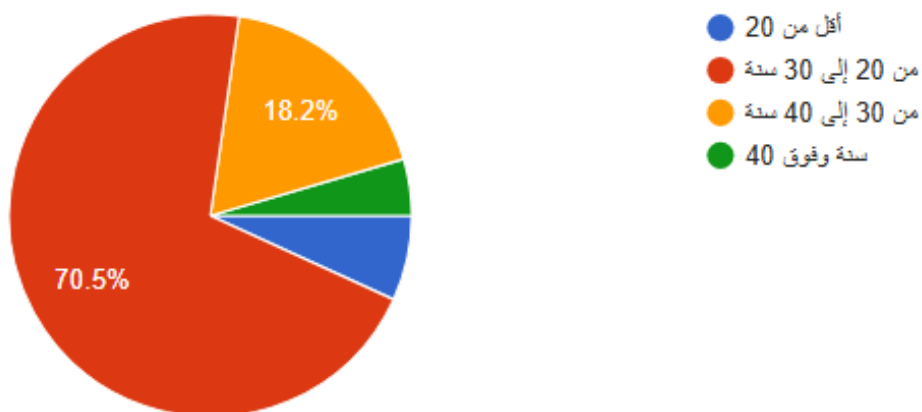
الجنس

44 ردًا



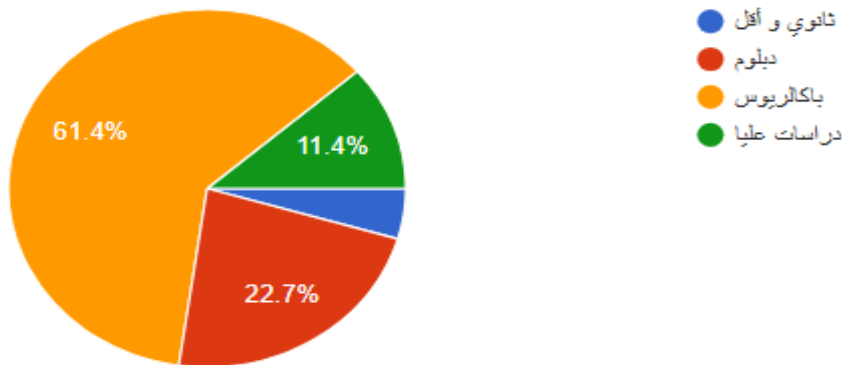
الفئة العمرية

44 ردًا



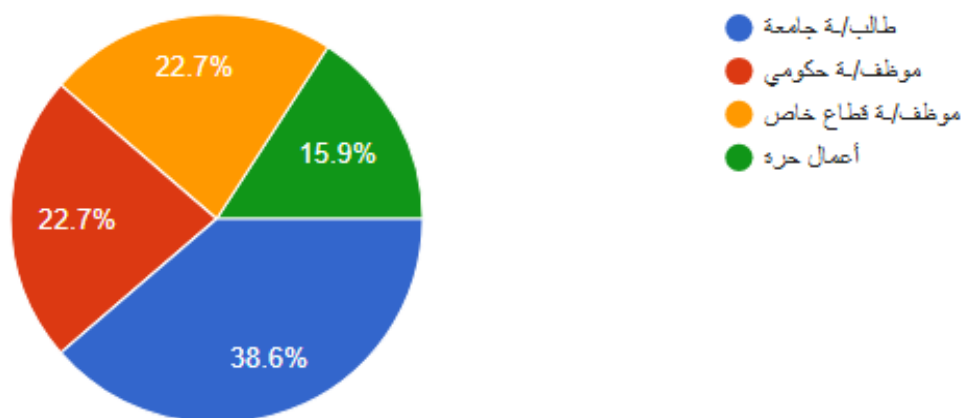
المستوى التعليمي

ردًا 44



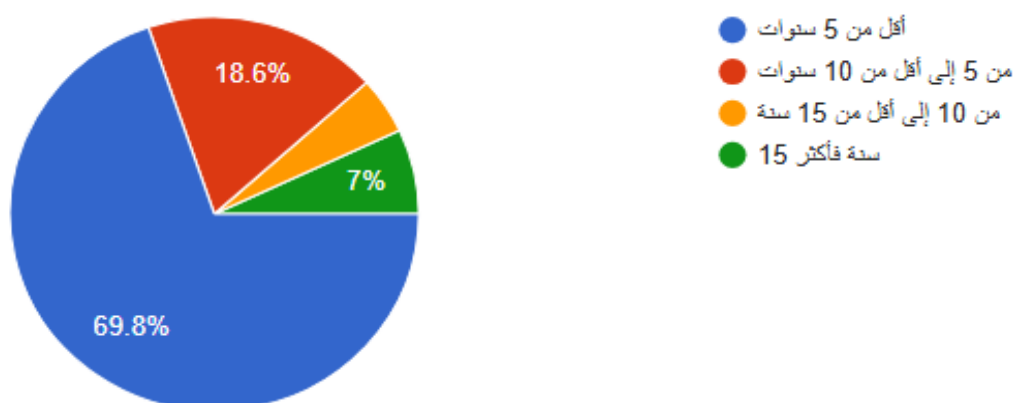
المهنة

ردًا 44



سنوات الخبرة:

ردًا 43



4.3 مكونات قياس صدق وثبات أداة البحث:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة المتعلقة بدور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) (Average Variance Extracted). كما تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار (28).

وقد تم الاعتماد على هذه الأساليب الإحصائية بهدف التأكد من مدى صلاحية أداة الدراسة وقدرتها على قياس المتغيرات بشكل دقيق، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج موثوقة.

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في (دور القائد الإداري، والتغيير التنظيمي)، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالمحور الذي تقيسه، حيث تشير القيم المرتفعة لمعاملات الارتباط إلى وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات المقياس، مما يعكس دقة الأداة في قياس المتغير محل الدراسة.

كما تم قياس الصدق التقاربي (Convergent Validity) والذي يُقصد به مدى تقارب الفقرات التي تقيس نفس المتغير، وذلك من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) حيث يجب أن تكون قيمته أعلى من (0.50) وفقاً لما أشار إليه (Hair et al., 2006).

وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة مناسبة من الصدق، وبالتالي إمكانية الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة.

وفيما يلي عرض لنتائج قياس الصدق والثبات كما توضحها الجداول التالية:

جدول صدق المقاييس

المتغير	العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P-Value	متوسط التباين المستخرج
دور القائد الإداري	A1	0.721	0.82	0.58	0.0005	0.74
	A2		0.85	0.60	0.0004	
	A3		0.79	0.55	0.0003	
	A4		0.81	0.57	0.0006	
	A5		0.77	0.59	0.0005	
	A6		0.83	0.61	0.0004	
	A7		0.80	0.56	0.0003	
التغيير التنظيمي	B1	0.738	0.88	0.62	0.0006	0.76
	B2		0.84	0.59	0.0005	
	B3		0.86	0.61	0.0004	
	B4		0.82	0.57	0.0005	
	B5		0.85	0.60	0.0003	
	B6		0.83	0.58	0.0004	
	B7		0.87	0.62	0.0005	

الجنول (6) جنول صدق المقاييس

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات والمتغيرات التي تنتمي إليها جاءت مرتفعة، حيث تجاوزت جميعها (0.70)، كما أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات المقياس.

كما تشير نتائج اختبار (KMO) إلى ملاءمة حجم العينة للتحليل، حيث بلغت قيمته (0.721) لمتغير دور القائد الإداري، و(0.738) لمتغير التغيير التنظيمي، وهي قيم مقبولة إحصائياً.

وفيما يتعلق بمتوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت قيمته (0.74) للمتغير المستقل، و(0.76) للمتغير التابع، وهي قيم أعلى من (0.50)، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق، مما يسمح بالاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة.

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبانة إلى مدى استقرار نتائجها وعدم تأثرها بتغير الظروف عند إعادة تطبيقها على نفس العينة خلال فترات زمنية مختلفة. ولقياس ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس متغيرات (دور القائد الإداري والتغيير التنظيمي)، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وذلك باستخدام برنامج SPSS الإصدار (28).

وقد تم الاعتماد على معيار (Hair et al., 2010)، حيث تعد القيم التي تزيد عن (0.70) دلالة على تمتع المقياس بدرجة مناسبة من الثبات.

المتغير	البعد	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
دور القائد الإداري	البعد الأول	4	0.78
	البعد الثاني	3	0.75
التغيير التنظيمي	البعد الأول	4	0.76
	البعد الثاني	3	0.84

جدول (7) ثبات أداة الدراسة

(دور القائد الإداري وأبعاده)

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم معامل كرونباخ ألفا هي (0.75، 0.78)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من (0.70)، ووفقاً لـ (Hair وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

(التغيير التنظيمي وأبعاده)

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم معامل كرونباخ ألفا هي (0.84، 0.76)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من (0.70)، ووفقاً لـ (Hair وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

مستوى الممارسة	درجة الأهمية (الوزن النسبي)	النتيجة (عام)	الاتجاه	المتوسط الحسابي
مرتفع جدًا	من 81.25% إلى أقل من 100%	أوافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80	1.55
مرتفع	من 62.5% إلى أقل من 81.25%	أوافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	1.98
متوسط	من 43.75% إلى أقل من 62.5%	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	-
منخفض	من 25% إلى أقل من 43.25%	لا أوافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	-
منخفض جدًا	أقل من 25%	لا أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5	-

جدول (8) التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسية

يبين الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية، وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تصنيف النتائج وفق مستويات الممارسة لتحديد اتجاهات أفراد العينة .

البعد الأول : تحسين الأداء

جدول (9) : المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	النتيجة
يوضح القائد أهداف التغيير بشكل واضح	1.49	0.59	85%	3	مرتفعة جدًا
يتواصل القائد بفعالية مع الموظفين	1.44	0.67	88%	1	مرتفعة جدًا
يشجع القائد الموظفين على المشاركة	1.53	0.70	84%	5	مرتفعة جدًا
يدعم القائد الموظفين أثناء التغيير	1.67	0.89	83%	6	مرتفعة جدًا
يتخذ القائد قرارات مناسبة في الوقت المناسب	1.56	0.67	84%	4	مرتفعة جدًا
يمتلك القائد رؤية واضحة للتغيير	1.67	0.81	83%	7	مرتفعة جدًا
يحفز القائد الموظفين لتحقيق الأهداف	1.47	0.63	86%	2	مرتفعة جدًا
المتوسط العام لبعد تحسين الأداء	1.55	0.70	85%		مرتفعة جدًا

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد دور القائد الإداري تراوحت بين (1.44 – 1.67)، وجميعها تقع ضمن مستوى (مرتفع جدًا)، مما يدل على موافقة شديدة من قبل أفراد العينة على جميع العبارات

كما بلغ المتوسط العام للبعد (1.55)، وهو ما يعكس مستوى مرتفع جدًا من ممارسة دور القائد الإداري في إدارة التغيير التنظيمي.

البعد الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

جدول (10) : المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	النتيجة
يتم تطبيق التغيير التنظيمي بشكل منظم داخل المنظمة	2.06	0.81	%72	3	مرتفعة جدًا
يتقبل الموظفون التغيير بسهولة	2.82	1.05	%60	7	متوسطة
توجد مقاومة للتغيير داخل المنظمة	2.55	1.14	%63	6	متوسطة
ساهم التغيير في تحسين الأداء	1.86	0.90	%76	2	مرتفعة
ساهم التغيير في تطوير بيئة العمل	1.77	0.89	%77	1	مرتفعة جدًا
تحقق المنظمة نتائج إيجابية بعد التغيير	1.98	1.03	%75	4	مرتفعة
يتم تقييم نتائج التغيير بشكل مستمر	2.20	0.96	%70	5	مرتفعة
المتوسط العام لبعد تحسين الأداء	1.98	0.95	%72		مرتفعة

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد إدارة التغيير التنظيمي تراوحت بين (1.77 – 2.82)، حيث جاءت معظم الفقرات ضمن مستوى (مرتفع)، في حين ظهرت بعض الفقرات بمستوى (متوسط)، مما يدل على وجود تباين نسبي في استجابات أفراد العينة.

كما بلغ المتوسط العام للبعد (1.98)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات التغيير التنظيمي داخل المنظمة، مع وجود بعض التحديات المتعلقة بتقبل التغيير.

4.5 اختبار الفرضيات

نظرًا إلى أن جميع المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة جاءت ضمن مستوى (مرتفع جدًا إلى مرتفع)، فإن نتائج الدراسة تدعم الفرضية الرئيسية .

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القائد الإداري وإدارة التغيير التنظيمي.

أظهرت النتائج ما يلي:

- ارتفاع واضح في بعد دور القائد الإداري، مما يشير إلى تأثيره الكبير في دعم عملية التغيير التنظيمي .
- وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات التغيير التنظيمي داخل المنظمة .
- مساهمة القائد الإداري في تحسين الأداء وتعزيز بيئة العمل .
- وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو التغيير التنظيمي .

وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية.

4.6 مناقشة النتائج

عند مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة في مجال دور القائد الإداري وإدارة التغيير التنظيمي، ومن خلال التطبيق على شركة تمر اللوجستية، اتضح الآتي:

1. تتفق نتائج الدراسة مع الأدبيات التي تؤكد على أن دور القائد الإداري يعد عنصرًا أساسيًا في نجاح التغيير التنظيمي، حيث أظهرت النتائج مستوى مرتفع جدًا لدور القائد الإداري في شركة تمر اللوجستية، مما يدل على فعاليته في توجيه عملية التغيير داخل المنظمة.

2. أكدت النتائج وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات التغيير التنظيمي في شركة تمر اللوجستية، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بتبني أساليب حديثة في إدارة التغيير وتحسين بيئة العمل.

3. أظهرت النتائج أن القائد الإداري في شركة تمر اللوجستية يسهم بشكل واضح في دعم الموظفين أثناء التغيير، وتعزيز التواصل معهم، وتشجيعهم على المشاركة، وهو ما يتفق مع الدراسات التي تشير إلى أهمية القيادة التحفيزية في نجاح التغيير.

4. بينت النتائج وجود بعض التحديات المتعلقة بتقبل التغيير من قبل بعض الموظفين داخل شركة تمر اللوجستية، حيث ظهرت بعض الفقرات بمستوى متوسط، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز برامج التوعية والتدريب لدعم عملية التغيير

تشير نتائج الدراسة إلى أن دور القائد الإداري في شركة تمر اللوجستية يلعب دورًا محوريًا في إدارة التغيير التنظيمي، من خلال دعمه للموظفين، وتوضيح أهداف التغيير، وتعزيز بيئة العمل، مما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

4.7 الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن دور القائد الإداري يعد من العوامل الأساسية في نجاح إدارة التغيير التنظيمي داخل شركة تمر اللوجستية، حيث أظهرت النتائج مستوى مرتفع جدًا لدور القائد الإداري، ومستوى مرتفع لتطبيق ممارسات التغيير التنظيمي. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين دور القائد الإداري والتغيير التنظيمي، مما يعكس أهمية القيادة الفعالة في دعم الموظفين وتعزيز مشاركتهم وتقليل مقاومة التغيير. وقد دعمت النتائج قبول الفرضيات، مع الإشارة إلى الحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب المرتبطة بتقبل التغيير من خلال برامج التدريب والتطوير.