

**تأثير أنماط القيادة على إدارة التغيير في القطاع الخاص في
المملكة العربية السعودية.**

**The impact of leadership styles on change management in
the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد الطالبة

لمى تركي راشد الحمالي

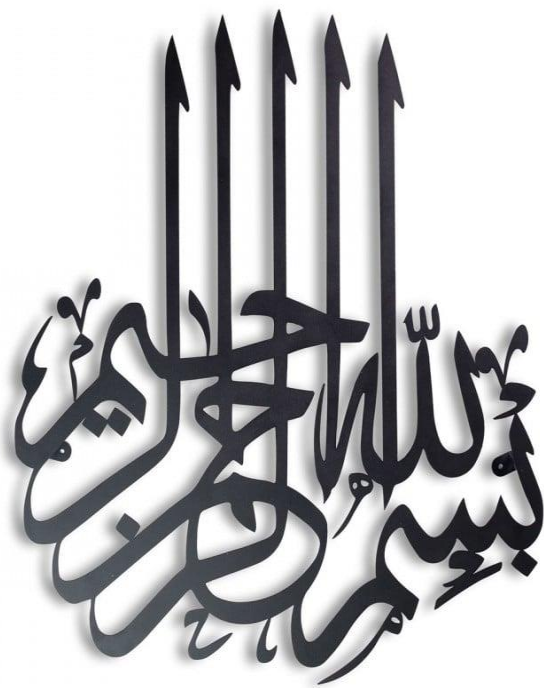
إشراف

د. الفیصل علي محمد

د. فايز علي جراد

العام الجامعي

٢٠٢٥ / ١٤٤٦ هـ / م



شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه اجمعين

أتقدم بخالص الشكر الى والمدي العزيزين الذين كانا لي المداعم الاكبر والاساس في كل مراحل حياتي

ويسعدني أن أتقدم بجزيل شكري الى جامعه مد او شن والى جميع كادرها التعليمي والاداري كما أتقدم بشكري إلى سعادة الدكتور/ الفیصل علي محمد، وسعادة الدكتور فايز علي جراد، على توجيهاتهم السديدة وارشاداتهم القيمة التي ساعدتني على اتمام الدراسة.

وفي الختام اتوجه بالشكر لكل من قدم لي الدعم والتشجيع

أسأل الله ان يوفقنا جميعا لما فيه الخير وان يجعل هذا العمل نافعا ومثمراً

إهداء

اهدي هذا العمل الى والدي العزيز الذي كان وسيضل لي مصدر دعم والهام طوال حياتي
والى والدتي التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها ومحبتها

الى اساتذتي الافاضل الذين قدموا لي كل ما يكمن من علم ونصح وارشاد وكانوا لي خير
مرشدين ومعلمين.

إلى اخواتي الذين وقفوا بجاني وكانوا لي عوناً وسنداً اهدي هذا العمل كتعبير عن شكري
وامتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقيته منهم

واخيراً أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي سائلة الله أن يجعل هذا الانجاز خطوه نحو
تحقيق المزيد من النجاح والتقدم

ملخص الدراسة

قد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة (التفاعلية - التحويلية - الاستبدادية - الديمقراطية) على إدارة التغيير في القطاع الخاص السعودي ، وقد تم عمل هذه الدراسة وفق الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي؛ حيث تم استقصاء آراء عينة قدرها (٣٨٤) فرد كما تم الاعتماد على تطبيق spss لتحليل البيانات فبعد أن تم التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة، تم فرز العينة وتمثيلها بيانياً باستخدام تطبيق Excel كما تم الاعتماد على اختبارات الانحدار للتحقق من فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين كلاً من نمط القيادة التفاعلية والقيادة التحويلية، والديموقراطية وإدارة التغيير، بينما تبين وجود علاقة عكسية بين نمط القيادة الاستبدادي على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والرتبة الوظيفية ، ووجود فروق إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وفروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح لمن لديهم خبرة أعلى من ١٠ سنوات. وأوصت الدراسة بضرورة تجنب أسلوب القيادة الاستبدادي في إدارة منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، واتباع نمط القيادة التفاعلي لكونه أكثر الأنماط فعالية في نجاح المنظمات.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة - إدارة التغيير.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	شكر وعرفان
ج	الإهداء
د	ملخص الدراسة
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
١	١.١ مقدمة الدراسة
٣	١.٢ مشكلة الدراسة
٤	٣.١ أسئلة الدراسة
٥	٤.١ هدف الدراسة
٦	٥.١ فرضيات الدراسة
٦	٦.١ أنموذج الدراسة
٧	٧.١ أهمية الدراسة
٨	٨.١ تعريف المصطلحات
١٠	٩.١ حدود الدراسة
١٠	١٠.١ النظرية المتبعة بالدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
١٤	تمهيد
١٤	٢.٢ أنماط القيادة
١٥	١.٢.٢ مفهوم أنماط القيادة الإدارية
١٦	٢.٢.٢ القيادة التفاعلية
١٨	٣.٢.٢ القيادة التحويلية
٢٠	٤.٢.٢ القيادة الاستبدادية
٢١	٥.٢.٢ القيادة الديمقراطية
٢٣	٣.٢ إدارة التغيير
٢٣	١.٣.٢ مفهوم إدارة التغيير
٢٥	٢.٣.٢ أهداف عملية التغيير
٢٦	٣.٣.٢ خصائص وأهمية إدارة التغيير
٢٨	٤.٣.٢ العوامل المؤثرة على عملية التغيير
٢٨	٥.٣.٢ أسباب مقاومة التغيير

٣١	الدراسات السابقة
٣٦	التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثالث منهجية وإجراءات الدراسة
٣٩	١.٣ مقدمة الدراسة
٣٩	٢.٣ منهج الدراسة
٤٠	٣.٣ مجتمع الدراسة
٤٠	٤.٣ عينة الدراسة
٤٠	٥.٣ أدوات جميع البيانات
٤١	٦.٣ أداة الدراسة
٤١	٧.٣ ثبات أداة الدراسة
٤٢	٨.٣ صدق أداة الدراسة
٤٥	٩.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة
	الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة
٤٧	١.٤ تمهيد
٤٧	٢.٤ الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
٤٩	٣.٤ الاختبارات الوصفية
٥٥	٤.٤ التحقق من فرضيات الدراسة
٥٨	٥.٤ التحقق من الفروق الإحصائية
٦٠	٦.٤ النتائج
٦١	٧.٤ التوصيات
٦٢	قائمة المراجع
٧٠-٦٦	الملاحق
٧٠	Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
١١	جدول (١.١) نظريات الدراسة
٤١	جدول (١.٣) بدائل ومدى مقياس ليكرت
٤٢	جدول (٢.٣) ثبات أداة الدراسة
٤٢	جدول (٣.٣) الاتساق الداخلي لفقرات القيادة التفاعلية
٤٣	جدول (٤.٣) الاتساق الداخلي لمتغير القيادة التحويلية
٤٣	جدول (٥.٣) الاتساق الداخلي لمتغير القيادة الاستبدادية
٤٤	جدول (٦.٣) الاتساق الداخلي لمتغير القيادة الديمقراطية
٤٤	جدول (٧.٣) الاتساق الداخلي لمتغير إدارة التغيير
٥٠	جدول (١.٤) الاختبارات الوصفية للقيادة التفاعلية
٥١	جدول (٢.٤) الاختبارات الوصفية لمتغير القيادة التحويلية
٥٢	جدول (٣.٤) الاختبارات الوصفية لمتغير القيادة الاستبدادية
٥٣	جدول (٤.٤) الاختبارات الوصفية لمتغير القيادة الديمقراطية
٥٤	جدول (٥.٤) الاختبارات الوصفية لإدارة التغيير
٥٥	جدول (٦.٤) تأثير أنماط القيادة على إدارة التغيير
٥٨	جدول (٧.٤) الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الجنس
٥٨	جدول (٨.٤) الفروق الإحصائية تجاه متغير المؤهل العلمي
٥٩	جدول (٩.٤) الفروق الإحصائية تجاه الرتبة الوظيفية
٥٩	جدول (١٠.٤) الفروق الإحصائية تجاه متغير سنوات الخبرة

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
٧	انموذج الدراسة
٤٧	شكل (١.٤) العينة حسب الجنس
٤٧	شكل (٢.٤) العينة حسب المؤهل العلمي
٤٨	شكل (٣.٤) العينة حسب المستوى الوظيفي
٤٩	شكل (٤.٤) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة الدراسة

في عصرنا الحالي تعمل المنظمات في بيئة متسارعة التطور وتحدث فيها العديد من التغيرات المتلاحقة، وهذا يخلق العديد من التحديات التي تهدد بقائها واستمرارية نشاطاتها، ومع ذلك يستطيع بعضها تجاوز هذه التحديات والاستمرار في سوق العمل في حين أن البعض الآخر يتعرض للإفلاء والزوال عند أدنى خطر يواجهها، وبهذا فإن نجاح أي منظمة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط له وبالتالي فإن دور القادة الإداريين مهم للغاية؛ حيث أن القادة يختلفون في نمط القيادة الذي يمارسونه وهذا الاختلاف يؤثر بشكل مباشر على المؤسسة من نواحي عديدة (ذياب ر.، ٢٠٢٤)

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير من قبل المفكرين والباحثين في مجالات متنوعة، وخاصة منها العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك باعتباره مهم لمختلف التنظيمات، وفي المقابل نجد أن التغيير أحد أوجه حياة المؤسسة فهو يخلق انعكاسات على سلوك أفرادها من جهة ومن ناحية أخرى يؤدي بها إلى زيادة حاجاتها إلى الإدارة الديناميكية المرنة والفاعلة التي تستطيع مواجهة، والتي ستكون عاجزة حتماً في ظل غياب قيادة رشيدة تمتلك مواصفات وخصائص تمكنها بالمضي بالمؤسس نحو التطور والاستمرارية (برباوي، ٢٠٢٣).

وتعتبر القيادة إحدى أهم الصفات المميزة التي تطمح إليها المؤسسات وأصحاب القرار، ويصبوا إليها المفكرين والباحثين بأهدافها على مر العصور فهي تشكل سمة كونية لأي تنظيم نشأ ويسعى للبقاء، فكل من يتبع تطور القيادة يجد أنها قد برزت في

كل المجتمعات الإنسانية منذ الوهلة الأولى للبشرية أو نستطيع القول عند نشأة أول تجمع بشري، وفي عالم الأعمال فإن نجاح المؤسسات مرهون بجودة قيادة فاعلة قادرة على القيام بوظائفها الإدارية والفنية على أكمل وجه، فهي المحرك الأول والرئيسي لأي مؤسسة تسعى لفرض نفسها في اقتصاد السوق وعصر المنافسة، وتعتبر القيادة مهمة لكون تمكن القائد من التأثير على مرؤوسيه وتوظيفه للكثير من المهارات وانتهاج استراتيجيات مخططة وهادفة تتبنى نهج التغيير، فلم يعد يقتصر نجاح المؤسسات على الجوانب الإدارية والفنية بل أصبحت تعتمد على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير المنشود في المؤسسة (سارة و الزهرة ، ٢٠٢٢).

تشهد القيادة الإدارية تطورات مستمرة على مر الزمن وذلك مواكبةً للتطورات الحديثة وخاصة في مجال التكنولوجيا، فهي تواكب لكل عصور خصوصياته ونظراً للنمو الديموغرافي والنمو السريع للمؤسسات، ونمو الشركات على شكل غير مسبوق فهي تبدأ من منشآت متناهية الصغرة لتنمو وتصبح مؤسسات محلية وقد تصل إلى الدولية والعالمية، وهذا النمو والحجم الكبير للشركة يحتاج إلى قائد لديه خصائص قيادية يتمكن من إدارة المنظمة بطريقة ناجحة.

وتعتبر إدارة التغيير نشاطاً متعدد التخصصات ويستلزم أن يتمتع من يقومون به بالعديد من المزايا كقدرتهم على التواصل والتفاوض والتأثير والتخطيط والتحكم وغيرها من المهارات، فإدارة التغيير تمكن الموظفين من تبني عملية التغيير لتحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر جسراً بين الحلول والنتائج، كما أنها متعلقة بشكل أساسي بالأشخاص،

ولا تعد عملية التغيير بالأمر السهل فيه تزداد تعقداً حسب تنوع وحجم المنظمة،
(Gayane , 2022).

وتولي رؤية ٢٠٣٠ بأهمية كبيرة للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث تعتبر هذه الرؤية القطاع الخاص شريكاً أساسياً في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تنويع الاقتصاد، وزيادة الاستثمارات، وخلق فرص عمل، وتحسين الخدمات، ودعم الابتكار، ولتحقيق هذه الأهداف، تعمل الحكومة السعودية على اتخاذ العديد من الإجراءات لتشجيع القطاع الخاص، منها تسهيل الإجراءات الحكومية وتبسيطها، وتوفير التمويل والدعم المالي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتطوير البنية التحتية وتوفير بيئة استثمارية جاذبة، وتشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتطوير القوانين والأنظمة التي تحمي حقوق المستثمرين وتضمن منافسة عادلة

٢.١ مشكلة الدراسة

يساهم القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بصورة مباشرة في رفد الاقتصاد السعودي مما أكسبه أهمية كبيرة، ولكونه حاضنة للشباب السعودي ويعتبر مصدراً رئيسياً لدخل مئات الآلاف من الأسر وداعماً للنمو الاقتصادي في المملكة، ويتفاوت ملاك هذه المشروعات في قدراتهم وأنماطهم الإدارية، ، وللنمط القيادي أهمية كبيرة في إدارة التغيير خاصة في ظل البيئة الحالية التي تعمل بها المؤسسات.

أثبتت الدراسة أن مستويات أنماط القيادة في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية لا يزال مجهولاً كذلك الحال مع إدارة التغيير فعلى الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين كدراسة برباوي (٢٠٢٣)، ومباركي والزهرة

(٢٠٢٣) إلى أنها لم تدرس علاقة أنماط القيادة مع إدارة التغيير في المملكة العربية السعودية ، كما تفردت أخرى بدراسة نمط قيادي واحد بلوي (٢٠٢٣) التي أثبت وجود فاعلية للقيادة التحويلية على اتخاذ القرار في مدارس مدينة تبوك لكن ماذا عن القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية لذا ظهرت الحاجة إلى عمل هذه الدراسة التي يمكن إبراز إشكالياتها من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير نمط القيادة على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

تتفرع من السؤال الرئيسي السابق العديد من الأسئلة الفرعية التالية:

٣.١ أسئلة الدراسة.

- ما مدى تأثير نمط القيادة التفاعلية على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

- ما درجة تأثير نمط القيادة التحويلية على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

- هل يؤثر نمط القيادة الاستبدادية على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

- ما مدى تأثير نمط القيادة الديمقراطية على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

- هل توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء منتسبي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تجاه أنماط القيادة وإدارة التغيير تعزى لمتغيراتهم الشخصية.

٤.١ هدف الدراسة.

الهدف العام للدراسة: معرفة مدى تأثير أساليب القيادة على إدارة التغيير في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

- قياس درجة تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى تأثير القيادة التبادلية على إدارة التغيير في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- فحص تأثير القيادة الاستبدادية على إدارة التغيير في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على تأثير القيادة الديمقراطية على إدارة التغيير في القطاع الخاص المختارة في المملكة العربية السعودية.
- التحقق من وجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية لها.

٥.١ فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي لأنماط القيادة على إدارة التغيير في القطاع الخاص في

المملكة العربية السعودية. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للقيادة التفاعلية على إدارة التغيير في القطاع

الخاص في المملكة العربية السعودية.

- يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للقيادة التحويلية على إدارة التغيير في القطاع

الخاص في المملكة العربية السعودية.

- يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للقيادة الاستبدادية على إدارة التغيير في القطاع

الخاص في المملكة العربية السعودية.

- يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للقيادة الديمقراطية على إدارة التغيير في القطاع

الخاص في المملكة العربية السعودية.

- هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء عينة الدراسة تعزى

للمتغيرات الشخصية المتمثلة ب(النوع - والعمر - الرتبة الوظيفية - المؤهل العلمي -

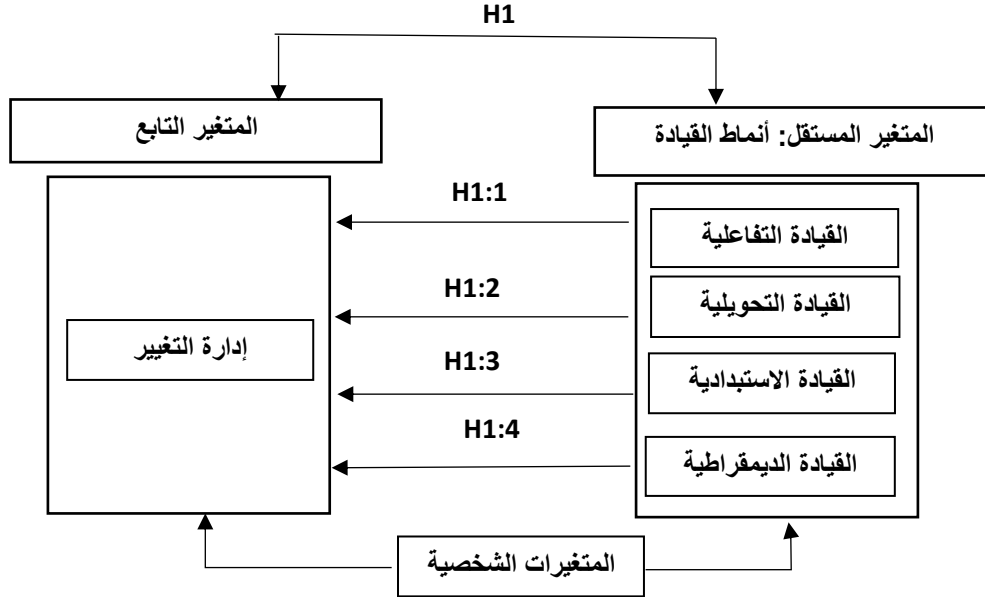
سنوات الخبرة).

- ٦.١ أنموذج الدراسة.

تدرس الدراسة الحالية العلاقة بين متغيرين مستقل وتابع، يتمثل المتغير

المستقل بالأنماط القيادية وله أربعة أبعاد (القيادة التفاعلية، والقيادة التحويلية،

والقيادة الاستبدادية، والقيادة الديمقراطية)، ويتمثل المتغير التابع ببعد واحد وهو " إدارة التغيير " وفيما يلي توضيح لأنموذج الدراسة.



شكل (١.١) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة: وسارة والزهرة (٢٠٢٢) بلوي (٢٠٢٣)

٧.١ أهمية الدراسة.

تتعدد أنماط القيادة في مشروعات القطاع الخاص ويأتي هذا الاختلاف نظراً لاختلاف السمات الشخصية للقادة فهم مختلفون علمياً وثقافياً ونفسياً وبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

- **الأهمية العلمية:** يمكن إيضاح أهمية الدراسة العلمية من خلال ما يلي:
 - تعمل الدراسة الحالية على تعميق فهم العلاقة التفاعلية بين أساليب القيادة المختلفة ونجاح عملية التغيير التنظيمي في بيئة المملكة العربية السعودية.
 - قد تساهم هذه الدراسة في تطوير نماذج جديدة لشرح كيفية تأثير القيادة على إدارة التغيير في بيئات مختلفة.

- تقدم الدراسة الحالية فوائد علمية كثيرة للعاملين والمدراء في القطاع الخاص لكونها لارتباطها بظاهرة تلامس حياتهم العملية.

■ الأهمية العملية

- من خلال الدراسة الحالية يستطيع مدراء القطاع الخاص التعرف على نمط القيادة المناسب للتغير وبالتالي تطبيقه.
- يمكن للدراسة الحالية أن تساعد أصحاب المؤسسات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية في بحث آلية تحسين اتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملية التغير.
- تساعد هذه الدراسة في تحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها القادة الناجحون لإدارة التغير.

- ٨.١ تعريف المصطلحات.

- **القيادة:** فن استقطاب قدرات الآخرين من اجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة (العويسات ، ٢٠٠٥).
- **إجرائياً:** عملية إدارية لرأس هرم المنظمة يقوم خلالها باستغلال قدرات الموارد البشرية والأصول وتنظيمها وتوجيهها لتحقيق هدف معين.
- **القيادة التفاعلية:** هي أن عملية تفاعل أسلوب القائد مع الموقف، ومدى كون الموقف يتوافق أو يتعاكس مع الحدث (كاري ، ٢٠٢٠ م).
- **التعريف الإجرائي:** هي أسلوب قيادي يركز على بناء علاقات قوية وفعالة بين القائد وأعضاء الفريق، وتشجيع التواصل المفتوح والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- **القيادة التحويلية:** هي الجسر ما بين القائد والموظفين لفهم اهتماماتهم وقيمهم ومستوياتهم تحفيزهم، فيه تعبر عن قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005) .

- **التعريف الإجرائي:** هي أسلوب قيادي يركز على إلهام وتحفيز الاتباع لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات، وذلك من خلال رؤية مشتركة، وقيم راسخة، وإحداث تغيير إيجابي في الأفراد والمؤسسات.

- **القيادة الاستبدادية:** يطلق عليها أيضاً اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية (كيرد ، ٢٠١٥م)

- **التعريف الإجرائي:** هي أسلوب قيادة يتميز بالسيطرة الكاملة للقائد على اتخاذ القرارات وإدارة العمل، دون مشاركة أو استشارة للموظفين.

- **القيادة الديمقراطية:** هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض بـ " القيادة الاستشارية أو الإنسانية " والبعض " القيادة الإيجابية " لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين (باشا، ٢٠١٧م).

- **التعريف الإجرائي:** هي أسلوب قيادي يركز على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون والتواصل المفتوح، وخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع،

- إدارة التغيير: استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية للتحويل من واقع معين إلى أفضل منشود بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة وأقصر وقت وأقل جهد (الحمادي ، ٢٠١٥).

- التعريف الإجرائي: هي عملية منظمة تهدف إلى مساعدة المنظمات والأفراد على الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي منشود وبكفاءة عالية.

٩.١ حدود الدراسة.

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية؟

- الحدود البشرية: منتسبي مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمنية: العام الجامعي ٢٠٢٥ - الموافق ١٤٤٦ هـ.

١٠.١ النظرية المتبعة في الدراسة

يتبع القائد في العادة واحدة من ثمانية أنواع من القيادة، ورغم ظهور نظريات القيادة التحويلية والتوزيعية مؤخراً إلى أنه يمكن أن تصنف أغلبها من " الرجل العظيم " ونظريات السمات " و " ونظريات السلوك " إلى نظريات التوزيع والجدول التالي يوضح نظريات القيادة.

جدول (١.١) نظريات الدراسة

النظرية	الوصف
نظريات الرجل العظيم	إن نظرية الرجل العظيم في الإدارة هي واحدة من أكثر النظريات بدائية، وتزعم هذه النظرية أن الكفاءة في الإدارة فطرية، وأن القادة العظماء هم أشخاص غير عاديين، يولدون بصفات طبيعية، ومقدر لهم القيادة وليسوا مدربين ليصبحوا قادة، وكان استخدام مصطلح "الرجل العظيم" أو الابطال مؤثراً للغاية ومعتمداً؛ حيث ان ينظر إلى الإدارة حتى الجزء الأخير من القرن العشرين على أنها مفهوم ذكوري وعسكري وغربي في المقام الأول.
نظريات السمات	كانت نظرية السمات في الإدارة مؤثرة منذ القرن العشرين وحتى الخمسينيات من القرن العشرين، ورأت أن المديرين يولدون ولا يصنعون، وتستند نظرية السمات في الإدارة إلى قياس أنماط الممارسة الملحوظة في سلوك الفرد - سواء كانت ناجحة أو غير ناجحة - وتستخدم لتصوير فعالية الإدارة والقيادة.
النظريات السلوكية	تولي نظريات الإدارة السلوكية اهتماماً لما يفعله المديرون بدلاً من التركيز على مزاياهم، ويتم ملاحظة أنماط سلوكية مختلفة وتصنيفها على أنها "أنماط إدارية". لقد اجتذبت هذا المجال من إدارة السلوكيات بالتأكيد، ومعظم الاهتمام بالقيادة من جانب المديرين الممارسين وليس القادة أنفسهم.
النظرية الظرفية	سعت هذه النظرية، التي كانت مؤثرة منذ الخمسينيات وحتى أواخر الستينيات، إلى تفسير قدرات القادة من خلال النظر إلى تأثير الموقف على خبرة المديرين وسلوكياتهم، مما أدى إلى ظهور مفهوم "القيادة الظرفية".

إن النهج التفاعلي الذي يقارن بنظرية الطوارئ في الإدارة يؤكد على أهمية تحفيز وتوجيه الاتباع، مع التركيز على الفوائد المشتركة المستمدة من شكل من أشكال العقد الذي يوزع من خلاله القائد مثل هذه الحوافز كمكافآت أو اعتراف في مقابل تفاني أو ولاء الإلتباع.	نظرية المعاملات
تم تطويرها في البداية من قبل بيرنز (١٩٧٨) وباس (١٩٩٨) بهدف إضافة قيمة إلى حماس الناس للأعمال الخيرية وأخلاقهم الشخصية لإنجاز أشياء عظيمة	القيادة التحويلية
منذ ثمانيات القرن العشرين، أولى الباحثون في مجال الإدارة والقيادة أهمية كبيرة للدعوة إلى ممارسة قيادية عالية الجودة، وقد تم الترويج لنموذج ممارسات القيادة الموزعة، كما يتضح من خلال التأهيلية المهني الوطني للقيادة، والذي يؤكد على دور قائد المروسة وأداء المنظمة.	نظرية التوزيع

بعد عرض النظريات السابقة فإن الدراسة الحالية سوف تتبع كلاً من النظرية السلوكية، ونظرية القيادة التحويلية، ونظرية السمات، وذلك نظراً لتعدد أبعاد الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- أولاً: أنماط القيادة.

- ثانياً: إدارة التغيير

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

في الفصل الحال سيتم تناول الإطار النظري للدراسة والذي ينفصل إلى بحثين رئيسيين المبحث الأول خاص بأنماط القيادة، ويتناول المبحث الثاني إدارة التغيير، أما القسم الثاني فخاص بعرض ومناقشة للدراسة السابقة التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة التغيير وذلك كما يلي:

أولاً: الإطار النظري

٢.٢ أنماط القيادة

تعتبر عملية صناعة القرار مرحلة مهمة وضرورية لنجاح أي منظمة، وهي كيان ضروري لنجاح العمل الإداري لأي مؤسسة ويختلف أسلوب صناعة القرار من نمط قيادي إلى آخر، ويقصد بالنمط القيادي " السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يميزه عن باقي القادة (العميان ، ٢٠٠٥).

يمارس المدراء سلوكهم القيادي وفقاً لظروف العمل المختلفة مع توقعهم أن من يعمل لديهم سوف يتبعون أيضاً أساليبهم القيادية بكل سرور، ولكن هناك من العاملين من لديه الرغبة في البقاء في العمل لدى المنظمة التي يعمل فيها لفترات طويلة ومنهم من يرغب في الرحيل نتيجة لعدم تقبله للنمط القيادي وفي هذا المبحث سيتم ببيان مفهوم أنماط القيادة وكذلك بيان أهم ما يتعلق به.

١.٢.٢ مفهوم أنماط القيادة الإدارية

على الرغم من تناول مفهوم القيادة منذ العصور القديمة فأدبيات المصريين والصينيين واليونانيين، والرسمات حملت في طياتها إنجازات قاداتهم العظيمة، إلا أن مفهوم القيادة على الصعيد الإداري لم يبرز كمفهوم إداري إلى في نهايات القرن التاسع عشر، ويذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة تعتبر جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، لذا يعلب نمط القيادة المعتمد من قبل الإدارة دوراً حاسماً في تحديد خدمات المنظمة، كما يرتبط نجاح أي منظمة على القيادة الفعالة وإدارة التغيير (ذياب ، خزعل ، و داود ، ٢٠١٨م).

إن مفهوم أنماط القيادة مرتبط بالتطور الخاصة في مجار دراسات القيادة، فالباحثون يسعون إلى تحديد الأنماط القيادية بغية تصورها ودراساتها، وفيما يلي بعض من التعريفات لأنماط القيادة:

من وجهة نظر ابن رجم وبوسكرة (٢٠١٤) فإن أنماط القيادة سلوكيات يمارسها القائد ليقود به الآخرين ويحسن من أدائهم من خلال رؤية واضحة من الأهداف المطلوبة.

وعرفها العميان (٢٠٠٥م) بأنها سلوك متكرر معتمد من قائد عند تعامله مع موظفين سعياً منه في كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطاً يميزه عن بقية القادة.

عرفت بأنها: مجموعة من المهارات والسلوكيات والممارسات التي يزاولها القائد في المؤسسة، سواء كانت المؤسسة تربوية، أو اقتصادية، أو صحية أو ثقافية أو غيرها (الفهود ، ٢٠١٩م).

وقد عرفها (Northouse, 2018) بأنها أسلوب يعكس سلوكيات القائد ومواقفه وأفعاله في التأثير على الآخرين وتوجيههم.

ومن خلال ما سبق من تعريفات للأنماط القيادة تبين أنه عبارة عن سلوكيات وإجراءات يقوم بها القائد في المنظمة فيما يتعلق بقراراته الإدارية.

٢.٢.٢ القيادة التفاعلية

في ظل التطورات المستمرة لعلم الإدارة العامة والقيادة الإدارية ظهر ما يعرف مؤخراً بالقيادة التفاعلية والتي تعرف بأنها " تلك القيادة التي تعمل على توجيه جهود الموظفين فهي تركز عليهم وتنظمهم من خلال المهام والأدوار التي يجب القيام بها من خلال المكافآت والهيكل التنظيمي لغرض تحقيق أهداف المنظمة (الغزو، ٢٠١٠).

إن القيادة التفاعلية تضمن تحليل العمليات التفاعلية المحددة التي يتم من خلالها إنجاز القيادة على المستوى الجزئي للتفاعل، بهدف اكتساب فهم أفضل للممارسات اليومية التي تشكل القيادة، ويعتبر التفاعل ظاهرة عرضية وينظر إليه على أنه الساحة ذاتها التي يتم فيها إنتاج العمليات (Jonathan & Stephanie , 2020) .

تهدف القيادة التفاعلية إلى تحريك مشاعر التابعين نحو اتجاه إيجابي، وتوفير الانسجام بين القائد والتابعين لغرض إنجاز العمل بشكل عالي، وتقليل الصراعات والخلافات وهذا يؤدي إلى رفع الإنجاز في العمل، كما تسهم بشكل لافت في إحداث

التفاعل بين قائد فريق العمل والتابعين، ولكي يحقق القائد ذلك لابد له من أن يمتلك قدر كافي من الذكاء والقدرة على تكوين العلاقات، والقيام بما يتوقعه أفراد الجامعة، وأن يكون متزن عاطفياً ولديه إمكانية أن تمثل دور المرؤوس مع رؤسائه، ولابد أن يتمكن من التعاون مع الموظفين (الدهمسي ، ٢٠١١ م).

وتم تعريفها بأنها قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف، والمهام المحدد وأعضاء المؤسسة التي يتم قيادتها وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشورة بنجاح وفاعلية (العواشز، ٢٠١٠).

وعرفت بأنها القيادة التي تعتمد على التعزيز الغير مشروط، وتهتم بالنتائج وتركز على بحث التبادل بين القائد والمرؤوسين من خلال المكافآت أو العقوبات المرتبطة بالأداء للمرؤوسين (بني عطا، ٢٠٠٥).

ومما سبق يتضح أن القيادة التفاعلية نموذج قيادي يركز على توجيه جهود الموظفين وتحفيزهم من خلال المكافآت والهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وتعتمد هذه القيادة على تحليل العمليات التفاعلية وفهم الممارسات اليومية التي تشكل القيادة، وتهدف إلى تحريك مشاعر التابعين نحو اتجاه إيجابي وتوفير الانسجام بين القائد والتابعين ولتحقيق ذلك، يجب أن يمتلك القائد قدرًا كافيًا من الذكاء والقدرة على تكوين العلاقات والتفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المؤسسة.

٣.٢.٢ القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية قيادة أخلاقية لسعيها لترسيخ قيم المساواة والعدل والاحترام وغيرها من القيم، ومفهومها مرتبط بالتحول الأخلاقي، ويعد بيرنز Burnds مؤسس القيادة التحويلية أن المبدأ الأساسي في نظرية القيادة التحويلية هو تطوير العاملين في المؤسسة، وتحسين أدائهم وتعميق إدراكهم ليرتقوا فوق اهتماماتهم الذاتية من أجل المصلحة العامة. (حسن ، ٢٠٢٠)

ترتكز القيادة التحويلية على القيادة بالتحفيز، فمن يتبع هذا النمط القيادي يوفر محفزات قوية للعاملين معهم؛ وهذا يسهم في رفع مستوى الروح المعنوية لديهم، وتكون علاقتهم بنية على الاحترام المتبادل فيما بينهم، وعلى المشاركة والتعاون المستمر، وذات قيمة واضحة مما يستثير تفكيرهم ويولد الإبداع لإيجاد حلول ومعالجات لمشكلات التي قد تواجههم أثناء تنفيذ مهامهم داخل المنظمة، كما أن هذا النمط القيادي يعمل على رفع الولاء المؤسسي لدى العاملين والاحترام لقائدهم. (العتيبي و العظومات ، ٢٠٢٠)

إن الاهتمام الشديد مفهوم القيادة التحويلية هو نتيجة لاتجاهين على الأقل، فمن ناحية غامرت معظم الشركات وخاصة منذ الحرب العالمية الثانية وحتى السبعينات مرحلة من الجمود حيث تبين أن معظم الشركات لم تشعر بالحاجة إلى التغيير، ولا إلى القيادة كقوة للتغيير، وفي العقود التي تلتها بدأت الشركات بالنمو بشكل بطيء نسبياً، ولكن عصر التسعينيات كان ديناميكياً للغاية حيث نمت الشركات بوتيرة متسارعة للغاية وهذا زاد من حدة المنافسة، وقد ظهرت الحاجة إلى تطوير أنماط القيادة لتتلاءم

مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وفي ظل التجارة الدولية وجدت المؤسسات نفسها أمام أزمة وحاجة إلى تغيير جذري في أسلوب عملها (Ivana, 1998).

إن أول من صاغ مصطلح القيادة التحويلية هو العالم Burns, 1987 في كتابه " القيادة" والذي وضح فيه وميز بين القادة القادرين على تكوين علاقة هادفة وتحفيزية مع موظفين من أولئك الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المناقح لغرض الحصول على نتائج أفضل، وقد عرف القيادة التحويلة بأنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كلاً منهما بالآخر؛ وذلك لغرض الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والهدف المنشود"، وحسب تعريفه فإن القائد الذي يتبع هذا النمط يسعى إلى التغيير والتحديث والتحسين المستمر الإيجابي في طريقة أداء العمل، ويجعل من العاملين لديه يتعدون اهتماماتهم الخاصة لصالح الآخرين، فالقيادة التحويلة ليست مجرد أسلوب منح المكافآت أو العقاب بالنسبة لمن يؤدي العمل داخل المنظمة (الخصاونة و الشراري ، ٢٠٢١م)

ومما سبق يتضح أن القيادة التحويلية نموذج قيادي يركز على ترسيخ القيم الأخلاقية، وتحفيز العاملين وإلهامهم، والتكيف مع التغيير، وتطويرهم، وتعزيز الرؤية المشتركة، وقد اكتسب هذا النمط القيادي أهمية متزايدة في عالم الأعمال الحديث، وذلك لقدرتها على مساعدة المؤسسات على تحقيق النجاح في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها هذا العالم.

٤.٢.٢ القيادة الاستبدادية

يشير هذا النمط من القيادة إلى سلوكيات القائد السلبية التي تنتهك المصالح المشروعة للعاملين في المنظمة، وتعمل على تقليل الرؤوسين ولا تهتم بالعاملين ولا تتصرف بطرق بناءة اجتماعياً وغير حساسة تجاه ما يحتاجه الموظفون، وليس لها سوى القلق نسبياً بشأن عواقب سلوكها على المنظمة والموظفين (الظالمي و بناي ، ٢٠١٩).

يشير هذا النوع من النمط القيادي إلى سلوكيات القائد التي تركز على اكتساب التفوق والهيمنة والتي تبحث عن مصالحها الذاتية، ومن يتمسون في هذه الصفة متعجرفون ومتلاعبون ومتسلطون ولا يرحمون (Erkutlu & Chafra , 2018) .

إن القيادة الاستبدادية عبارة عن نزعة للقائد للانغماس في السلوك التسلطي والمهيمن والسعي لتحقيق المصلحة الذاتية وتضخيم الذات واستغلال الرؤوسين وأن أدوار القادة المستبدين تتناقض مع المبادئ الأخلاقية ولذلك فإن نهج هذه الأسلوب من قبل القادرة سيؤدي إلى وضعهم في مواقف سلبية تجاه تنظيمهم وهذا ينعكس بالسلب على الأداء الوظيفي لكون القادم المستبدين يسخرون سلطتهم ومواقفهم لتحقيق مصالحهم الشخصية، وبالتالي ستتولد ردة فعل من قبل الأفراد حيث سيقدمون توضيحات أقل تجاه المنظمة (Adiguzel , 2019) .

أما من ناحية الصلاحيات ففي هذا النمط القيادي فإن القائد يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه يثق في رؤوسيه، ولهذا فهو منفرد في قراره ويعلنه عليه، أما ما يتعلق بطريقة تعامله فتبرز من سلوكه المسيطة الذي يجعله

قاسياً وصارماً معهم، كما يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كل التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، ومن ناحية أخرى فإن من يعمل لديه ليس على اتصال مستمر معه، لذا فإن اتصاله يكون فقط من الأعلى إلى الأسفل، أما سلوكه خلال العمل فيتميز بتردده لاتخاذ القرار أحياناً وافتقاده للنظر وهذا يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعليه (ذياب ر.، أثر أنماط القيادة على مقاومة العاملين للقرار في المنظمات: دراسة تجريبية بالتطبيق على اللجنة الدولية للصليب الأحمر ، ٢٠٢٤م).

لذا يمكن القول أن القيادة الاستبدادية هي نمط قيادي سلبي يتميز بسلوكيات القائد التي تنتهك مصالح العاملين، وتركز على الهيمنة والتفوق وتحقيق المصالح الذاتية، يتميز القادة المستبدون بالتعجرف والتلاعب والتسلط، ويسعون لتركيز السلطة في أيديهم، مما يؤدي إلى تقليل ولاء الموظفين وتأثير سلبي على الأداء الوظيفي.

٥.٢.٢ القيادة الديمقراطية

يعتمد أسلوب القيادة الديمقراطية على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، وهو أسلوب مبني في الأساس على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، ويعتمد كذلك على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كمنحهم الفرصة لحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات في حال تفويض السلطة للمرؤوسين عندما ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الأهم (يوسف، ٢٠١٨)

أثبتت الدراسات أن نمط القيادة الديمقراطي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة التعاون ومضاعفة طاقة الإنجاز، كما أنه يعمل على تشجيع روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار ولهذا يعد نمطاً قائماً على احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الإقناع والتشاور عند اتخاذ القرارات النهائية دون أن يحدث تسلط واقتراح الحلول عند الحاجة دون إملائها وفرضها على الآخرين (الأشهب ، ٢٠١٥م).

إن القيادة قائمة في الأساس على العنصر البشري داخل المنظمات، ونجاح نمط القائد يتوقف على كفاية هذا العنصر وإخلاصه فيما يقوم به من أعمال؛ لذا يشكل موضوع القيادة اهتماماً رئيسياً للباحثين ومن بين أنماط القيادة المتبع نمط القيادة الديمقراطي، وقد تم تعريف هذا النمط على أنه " كل نشاط مهم يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يراعي مصالحها، ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات والإمكانات المتاحة , (Pontso & Bongaani , 2016).

ومما سبق يتضح أن القيادة الديمقراطية تركز على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة الفعالة بين القائد والمرؤوسين، حيث يتم تفويض السلطة وتوزيع المسؤوليات بناءً على الكفاءة والخبرة، ويهدف هذا الأسلوب إلى إشباع حاجات الموظفين، وتعزيز التعاون، وحل المشكلات بشكل جماعي، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة الإنتاجية، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتعتبر القيادة الديمقراطية شكلاً من أشكال القيادة

التشاركية التي تحترم الفرد، وتعتمد على الإقناع والتشاور في اتخاذ القرارات، مع مراعاة مصالح الجماعة وتقدير أفرادها.

٣.٢ إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من العمليات الحيوية لأي منظمة وهي تسعى إلى التطور والنمو المستمر، وتتضمن هذه العملية مجموعة من الأنشطة والتقنيات التي تهدف إلى مساعدة الأفراد والمجموعات والمنظمات على الانتقال من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية مرغوبة، وهي تتضمن العديد من العناصر كالتخطيط والتواصل والتدريب والمتابعة والتقييم وفيما يلي بيان لما يرتبط بإدارة التغيير.

١.٣.٢ مفهوم إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من المنهجيات الهادفة في توجيه الأفراد والمؤسسات نحو التحول من الحالة الحالية إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، وتتضمن هذه العملية العديد من الخطوات والأساليب التي تمكن من التخطيط والتغيير والتنفيذ والتقييم، ويعد الهدف الحقيقي من إدارة التغيير هو تقليل المقاومة وتعزيز القبول لغرض التكيف مع التغيرات الجديدة، سواء كانت تقنية أو هيكلية أو ثقافية، وقد تم تعريف إدارة التغيير بالعديد من التعريفات منها:

عرفت إدارة التغيير بأنها " استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ أهداف المنظمة المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال (الحربي، ٢٠٢٠).

وعرفت بأنها الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجذب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة (إبراهيم ، ٢٠١٧ م).

كما عرفها Andrew and Mark بأنه عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية (عاطف ، ٢٠٠٩).

تم تعريف إدارة التغيير بأنه تحركاً ديناميكياً، باتباع أساليب وطرق حديثة، ناجمة عن الابتكارات الفكرية والمادية، ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي كل الحالات يعتبر ظاهرة يصعب تجنبها. (بهاء الدين ، ٢٠١٠).

كما تم تعريفه بأنه جهود متواصلة هادفة لتحسين قدرات المنظمة لمواكبة التطوير والقدرة على حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها، أو أنه الجهود التي تهدف إلى زيادة فعالية المنظمة عبر تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة (مصطفى ، ٢٠٢٤م).

وتعرف الباحثة إدارة التغيير بأنها: عملية منهجية تهدف إلى توجيه الأفراد والمؤسسات نحو التحول من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، من خلال التخطيط والتنفيذ والتقييم الفعال للتغييرات.

٢.٣.٢ أهداف عملية التغيير

لقد أصبح التغيير جزءاً من حياة أي شخص، كما أن المنظمات تواجه إلحاحاً في عملياتها اليومية؛ لذا فإن أهداف التغيير ليست ثابتة وهي مختلفة من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب مجال التغيير ونوعه واستراتيجياته كما أن حجم المنظمة ومواردها التي تمتلكها تؤثر أيضاً في تحديد تلك الأهداف، وبصفة عامة فإنها تتمثل بالآتي: (الحربي، ٢٠٢٠).

- يعمل على زيادة تطوير المنظمات ودعم استمراريتهما للبقاء والتطوير، وذلك لكون بيئة المنظمة متطورة باستمرار وهذا يتطلب مواكبة التطور.
- يساهم التغيير في رفع مستوى ولاء الموظفين للمنظمة.
- يعمل التغيير على تشكيل فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، وتطوير مهارات ومعارف العاملين.
- يساهم التغيير في تحسين سلوك العاملين وتنمية المشاركة في اتخاذ القرارات بما يلائم متطلبات الوضع الجديد.
- ينمي التغيير روح الجماعة من خلال التفاعل المستمر بين فرق العمل مما يزيد الثقة بينهم.
- يرفع التغيير من مستوى الإدراك لدى العاملين وفهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وهذا يؤدي إلى إيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات، والتعرف على أسبابها.
- يساعد التغيير العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية سواء كانوا في المواقع القيادية أو في مواقع التنفيذ، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم وأيضاً مساعدتهم على

تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المناسب (إبراهيم، ٢٠١٧).

- تقويم العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة مما يؤدي إلى زيادة دوافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمات من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهمة بالعاملين وبمشاركتهم في اتخاذ القرار.

٣.٣.٢ خصائص وأهمية إدارة التغيير

لعملية إدارة التغيير العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من العمليات ومن أبرز هذه الخصائص ما ذكرته نمديلي (٢٠٢٢ م) (أحمد ، ٢٠١٠):

- **الاستهدافية:** التغيير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير ضمن القوانين والأنظمة والاختلاقيات والمسئوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي يعمل به.
- **التوجه:** عملية التغيير موجهة ولا تكون ارتجالية أو عشوائية فهي عملية لديها متجهاً وأهدافاً مقبولة.
- **تشاركية:** تتم بين قيادة التغيير والقوى المتأثرة به.
- **التكامل:** تعد عملية متكاملة ومتوافقة مع الاحتياجات والقوى العاملة.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** يجب أن يسعى التغيير إلى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، ويهدف إلى البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.

- **الواقعية:** تكون في حدود قدرة المنظمة وطاقاتها ومواردها ولا تتجاوزها.
 - **الرشادة:** وهو أن يدرك القائمين على إدارة التغيير المكاسب التي سيحققونها جراء التغيير مقابل التكاليف التي ستدفع جراء عملية التغيير.
 - **الإصلاح:** ان تقوم عملية التغيير لإجراء إصلاحات للعيوب القائمة ومعالجة الاختلالات.
 - **الإبداع:** لإحداث تغيير لا بد من الإبداع وابتكار طرق وأساليب حديثة تساهم في الدفع في تحول المؤسسة إلى وضعها المقبل.
- ولإدارة التغيير أهمية كبيرة تنبثق من كون التغيير يدعم النمو ويمكن من توسيع القدرات، ويضمن القدرة على التكيف مع الاضطرابات الخارجية، وسواءً كان ذلك مدفوعاً بالابتكار أو البقاء، فإن الشركات الناجحة تتبنى التغيير كوسيلة لغرض اكتساب مزايا تنافسية والازدهار في البيئات الديناميكية وتتلخص أهمية التغير في النقاط التالية: (الطقز، ٢٠٢٠)
- **المحافظة على الحيوية الفعالة:** تساهم إدارة التغيير في التحديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش داخل المنظمة، وذلك من خلال التحديثات المستمرة فيها.
 - **تنمية القدرة على الابتكار:** للتغيير أهمية كبيرة على تشجيع الابتكار في المستحدثات التي تنوي المنظمة عملها، على الرغم من أن الابتكار يصحب بكم كبير من مشاعر القلق والخوف من المجهول، وفقدان المميزات والصلاحيات والمسؤوليات.
 - **إذكاء الرغبة في التطوير:** يعمل التغيير على تحفيز الرغبات والدوافع نحو التغيير والتطوير والارتقاء، وتحسين بيئة العمل وإجراءاته من خلال عمليات الإصلاح

وحل الإشكالات، والتجديد والتطوير في القوى الإنتاجية والتطوير الشامل والمتكامل القائم على تحديث الممارسات.

٤.٣.٢ العوامل المؤثرة على عملية التغيير

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في آلية اختيار الطريقة المناسبة للتغيير منها: (جمعة ، ٢٠١٩م)؛

- **أهداف التغيير:** يعد تحديد أهداف التغيير جانباً مهماً لعملية التغيير لاشتماله على تحديد مضمون الأهداف وآلية تحديدها، واختيار من يحددها، وفي الغالب ترسم الإدارة العليا أهداف التغيير من خلال تشاركها الآراء مع العاملين.
- **الجهة المستهدفة:** في الغالب يستهدف التغيير التنظيمي في مداه القصير الفرد أو المنظمة ككل، وفي المدى الطويل يستهدف العديد من الجهات ويعد هذا العامل مهم للغاية في اختيار وتحديد الاستراتيجية المناسبة لعملية التغيير.
- **الموارد المتاحة:** تتمثل الموارد المتاحة بالقوى العاملة داخل المنظمة، والموارد المالية، والأصول الخاصة بالشركة المتمثلة بالأجهزة والمعدات والآلات، وكذلك المعرفة المتمثلة بالمؤهلات العلمية والخبرات العملية.

٥.٣.٢ أسباب مقاومة التغيير:

في الغالب يكون التغيير التنظيمي عملية مرغوبة، وكن يصعب إدارته في حال كثر الجدل والصراع بين المسؤولين والقائمين على التغيير، فالتغيير له آثاراً نفسية كبيرة على العقل البشري من نواحٍ عديدة فالموظفين يعتبرون التغيير تهديداً لكونه قد يحمل في طياته العديد من الأمور التي قد تزيد الأمر سوءاً، ومن ناحية أخرى، يبدو التغيير

مشجعاً لكون الأمور قد تتحسن، ومن ناحية الثقة يجعل التغيير من الأمور أفضل وبهذا نجد ردود فعل متباينة تجاه عملية التغيير (الفزاز ، ٢٠٠٩).

لقد سردت دراسة بوطبة (٢٠١٦م) أهم أسباب مقاومة التغيير وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأسباب الفردية: تتمثل الأسباب الفردية بالآتي:

- **فرض التغيير:** يرفض الأفراد التغيير في حال تم فرضه عليهم دون مشاورتهم كردة فعل تتمثل في إبداء مقاومة في مواجهة التغيير.
- **تأثير التنظيم الغير رسمي:** يخلق التنظيم ايغر رسمي الشكوك عند الموظفين ويبث إشاعات حول نية الإدارة من إجراء عملية التغيير وهذا يؤدي إلى مقاومة الموظفين للتغيير.
- **الغموض وسوء الفهم:** ينظر الأفراد إلى التغيير نظرة خاطئة فجزء كبير منهم يرونهم يهدد وظائفهم، كان بعضهم يقوم بتفسير التغيير بطريقة سلبية وهذا يؤدي إلى مقاومة التغيير،
- **عدم اليقين من جدوى التغيير:** وذلك في كون مقاومة التغيير في الحقيقة هو مقاومة لعدم التأكد ففي حال تم التأكد من أن التغيير سيحدث فرقاً إيجابياً لما حدث مقاومة للتغيير.
- **اختلاف وجهات النظر:** يعتبر الاختلاف في وجهات النظر من الاحتمالات القائمة في أي تغيير وخاصة في القطاع الخاص نظراً لتعدد الثقافات والجنسيات التي تعمل فيه.

- **الخوف:** يخشى العاملون من فقدان مميزاتهم ووضعيتهم.

ثانياً: أسباب متعلقة بطبيعة التغيير

- **درجة التغيير:** توجد علاقة بين التغيير المطلوب والمخطط وشدة مقاومة التغيير،

ففي التغيير التكليفية تنخفض المقاومة، وتزيد حدة المقاومة في التغيير الإبداعي.

- **التأثير على العلاقات الاجتماعية:** فالكثير من التغييرات المقترحة " تؤثر على سير

العمل في الوحدة وتقوم بتغيير العلاقات الاجتماعية التي تكونت وبعضها قائم من

سنوات طويلة مما يعرض عملية التغيير للمقاومة.

- **تهديد ثقافة المؤسسة:** يرتبط الأفراد بثقافة مؤسستهم فهم يعتبرونها دليل يؤثر في

سلوكياتهم داخل المنظمة، وفي حال التغيير يحصل نوع من المقاومة نابع من

الثقافة المؤسسية.

- **غياب النتائج:** لا تتكشف نتائج التغيير بسرعة وهذا يؤدي إلى ظهور مقاومة

للتغيير.

ثالثاً: أسباب مرتبطة بالتنظيم

- **حصول تغيير فاشل مسبقاً** وهذا يؤدي إلى الخوف من الوقوع في الفشل مرة أخرى.

- **غياب الخطة المحددة التي توضح الأهداف، والخطوات والمسؤوليات.**

- **وجود تكاليف مرتفعة نتيجة للتغيير.**

- **وجود قصور في الهيكل التنظيمي للتغيير الحديث أو عدم وجود هيكل يلائم خطة**

التغيير.

- **ضعف تدفق المعلومات السليمة إلى قواعدها.**

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة كاري (٢٠٢٠) إلى معرفة أهم الأساليب الإدارية والآليات والاستراتيجيات التي تعتمدها القيادة الإدارية الفعالة، من أجل إدارة التغيير التنظيمي، والذي غدى سمة عصر التغيير والتطور والسرعة، واتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي وقد توصلت إلى أن أهمية القيادة في المنظمات تزايد بسبب ما تشهده من تحديات ومتغيرات فضلاً عن المنافسة الشديدة في الأسواق، ومن هنا أصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها متوقف كثيراً على القيادة الناجحة التي تعمل بفعالية من أجل إدارة التغيير في المنظمة والتي تعني التدخل المقصود والمخطط لإحداث النمو والانتقال، والتي تعمل بفعالية من أجل إدارة التغيير في المنظمة والتي تعني التدخل المقصود والمخطط لإحداث النمو والانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف، لتحقيق أهداف محدود في ظل رؤية واضحة ومشاركة بين العاملين والقيادة في المنظمة، كما توصلت إلى أن تحقيق التغيير الدائم يتطلب التزاماً وقيادة فعالة تكون مقتنعة ومدركة لضرورة التغيير، وهذا من خلال إيصال المعلومات الضرورية بشفافية لكل العاملين في المنظمة من أجل تقادي عقبات مقاومة التغيير.

وهدف دراسة مبارك والزهرة (٢٠٢٢) إلى بيان أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، وذلك بيان أثر القيادة الإدارية في إدارة التغيير، ومعرفة الأساليب القيادية المساهمة في عملية التغيير، وإظهار العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما أنها اعتمدت

على الاستبيان كأداة للدراسة، وتمثلت العينة ب(٨٠) موظف يعم في البنك محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في البنك الوطني الجزائري، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الإدارية على إدارة التغيير في البنك الوطني الجزائري، وكشفت عن غياب الفروق الإحصائية بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية للعينة. وطرحت الدراسة العديد من التوصيات أبرزها على المؤسسات التي تتبنى إدارة التغيير أن تختار القادرة الأكفاء ذوي المهارات العالية في إقناع المرؤوسين.

هدفت دراسة البلوي (٢٠٢٣) إلى الكشف عن تأثير القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مدراء مدارس الثانوية في مدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من (١٥٠) مدير من مدراء مدارس الثانوية في تبوك، وقد كشفت الدراسة عن أن درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الثانوية قد جاءت مرتفعة بمتوسط 3.97 وهو ما يدل على أهمية تطبيق القيادة التحويلية ودرها الكبير في منح الفرصة للأفراد العاملين بأن يطوروا من مهاراتهم وقدراتهم وأن يقوا بذواتهم بشكل أكبر، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية بجميع أبعادها وفاعلية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية، كما أوضحت النتائج إلى أن نسبة تفسير وتأثير أنماط القيادة التحويلية مختلفة على فاعلية اتخاذ القرار في المدارس، فقد جاء التحفيز الإلهامي المرتبة الأولى من حيث درجة تأثيره على فاعلية القرار تلاه التأثير المثلث، ومن ثم التأثير الاعتباري، وقد أوصلت الدراسة

بضرورة تعزيز الاعتماد على القيادة التحويلي في المدارس والمؤسسات التعليمية لأهميتها الكبيرة في اتخاذ القرارات.

وهدفت دراسة ذياب (٢٠٢٤م) إلى الكشف عن أثر أنماط القيادة على مقاومة القرار في المنظمات: دراسة تجريبية بالتطبيق على اللجنة الدولية للصليب الأحمر في لبنان، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة والتي وزعت على عينة قوامها (٦١) عامل في الأقسام الإدارية في اللجنة الدولية للصليب الأحمر، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود تأثيري دال إحصائياً بين نمط القيادة الأوتوقراطية باعتبارها أحد أبعاد أنماط القيادة على مقاومة القرار في المنظمات، مع وجود أثر لنمط القيادة المتساهل مع مقاومة القرار وأوصت الدراسة بالابتعاد عن نمطي القيادة الأوتوقراطي والمتساهل كونها تعيق اتخاذ القرار في المنظمة.

الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Chau , Le, Nguyen , Nguyen , & Du, 2023) إلى معرفة تأثير أسلوب القيادة على الالتزام التنظيمي في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في فيتنام؛ لغرض اقتراح بعض الآثار المترتبة على تعزيز المشاركة بين الموظفين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي، بالاعتماد على مقياس أنماط القيادة المتعددة واستبيان الالتزام التنظيمي لتطوير استبيان استطلاعي، وتمثل مجتمع الدراسة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم الفيتنامية وتمثلت عينة الدراسة بـ(٣٠٠) فرد من الموظفين الذين يعملون في الشركات الصغيرة والمتوسطة وتبين أن ٢١٧ استبياناً

فقط صالحة للتحليل وقد توصلت الدراسة إلى أسلوب القيادة التحويلي والتفاعلي له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي، والذي يتجلى في الولاء والجهد والفخر لدى الموظفين، وفي الوقت نفسه فإن أسلوب القيادة السلبي/ يؤثر سلباً إيجاباً على التزام الموظفين وهذه مساهمة جديدة توصلت إليها الدراسة التي تؤكد بأن أسلوب القيادة له تأثير كبير على التزام المنظمة.

هدفت دراسة (Akeem , 2023) إلى تقييم تأثير أنماط القيادة على إدارة مقاومة التغيير في المنظمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي، وتمثل مجتمع الدراسة من (١٧٠٢) موظفاً من المؤسسات التعليمية المختاريتين للدراسة والمتمثلة بكلية يابا للتكنولوجيا وكلية ولاية لاجوس الفنية بولاية لاجوس نيجيريا، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (٣٢٣) موظفاً وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة الديمقراطي وانعدام الأمن التنظيمي، كما توصلت إلى أن أسلوب القيادة الاستبدادي يؤدي إلى تقاوم مستوى عدم اليقين في المنظمة بشكل كبير، وخلصت الدراسة إلى أن انعدام الأمن يؤثر على معدل دوران العمالة ورضا الموظفين، وأن تحديد رؤية واضحة ومشاركتها من خلال التواصل يساهم إلى تقليل مستوى عدم اليقين، لذلك أوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين وانخراطهم في القضايا المتبادلة الرئيسية.

هدفت دراسة (Labib & Soliman , 2024) إلى المساهمة في الأدبيات الموجودة حول إدارة التغيير من خلال التأكيد على أهمية أنماط القيادة في سياق الأزمات، وذلك لغرض توفير إرشادات للقيادة والمنظمات وتمكينهم من فهم التحديات

التي قد يواجهونها بشكل أفضل واتخاذ قرارات مستتيرة للدفع التغيير الناجح في أوقات الأزمات وقد اتبعت الدراسة المنهج الاستكشافي وتوصلت إلى أهمية أنماط القيادة في دفع نتائج التغيير الناجحة أثناء وبعد الأزمات، وخلال الأزمات وأثبتت مجموعة من أنماط القيادة الاستبدادية والتحويلية فعاليتها، وتوفر القيادة الاستبدادية اتجاهاً واضحاً وتسهل اتخاذ القرارات السريعة، في حين تلهم القيادة التحويلية التعاون والابتكار. وأوصت الدراسة بضرورة الدمج بين أنماط القيادة بما يتطلبه الموقف.

٢ التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الاتفاق

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كاري (٢٠٢٠) في كون دراسته اهتمت بدراسة القيادة، كما تتفق مع دراسة مباركي والزهرة (٢٠٢٢) في كون دراستهما هدفت لقياس تأثير القيادة على إدارة التغيير، وتتفق مع دراسة البلوي (٢٠٢٣) في كون دراسته هدفت لقياس أحد أنماط القيادة وهو القيادة التحويلية على إدارة التغيير، وتتفق معها أيضاً منهجياً في كون دراسته سلكت المنهج الوصفي التحليلي، وتتفق هذه الدراسة أيضاً مع دراسة Akeem(2023) ودراسة chae le Nguyen & DU(2023) من حيث المنهج المتبع والمتمثل بالمنهج الوصفي التحليلي، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Labib&Soliman(2024) في كون دراسته تناولت أنماط القيادة.

ثانياً: أوجه الاختلاف

تختلف هذه الدراسة مع دراسة كاري (٢٠٢٠) منهجياً كون دراسته اتبعت المنهج الاستقرائي بينما هذه الدراسة وصفية تحليلي، كما أنه دراسته لم تتطرق إلى أنماط القيادة الإدارية، وتختلف مع دراسة مباركي والزهرة (٢٠٢٢) منهجياً في كون دراستهما وصفية بينما هذه الدراسة وصفية تحليلي، كما أن دراسته تناولت قطاع البنوك وهذه الدراسة تتناول القطاع الخاص في المملكة بصفة عامة، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة البلوي (٢٠٢٣) في كون دراسته اقتصرت على النمط التحويلي بينما هذه الدراسة تتناول أربعة أنماط للقيادة، كما أن دراسته اقتصرت بدراسة القطاع التعليمي بينما تتناول هذه الدراسة القطاع الخاص بصفة عامة، وتختلف هذه الدراسة عن دراسة Akeem (2023) في كونها تناولت الالتزام التنظيمي كمتغير تابع ولم تتطرق دراسته إلى إدارة التغيير، وتختلف عن دراسة chau, le, Nguyen & Du (2023) في كون دراستهم لم تتناول إدارة التغيير، أما ما يتعلق بدراسة labib&Soliman(2024) في تختلف مع هذه الدراسة في كونها نهجت المنهج الاستكشافي بينما هذه الدراسة وصفية تحليلية كما أن دراسته لم تتطرق إلى إدارة التغيير.

ثالثاً: أوجه الاستفادة

لقد استفادت الدراسة الحالية من مراجعة الدراسات السابقة في العديد من النواحي أهمها:

- تحديد الفجوة البحثية حيث تين عدم دراسة العلاقة في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- استخلاص الكثير من المرتكزات النظرية المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة التغيير .
- بناء نموذج الدراسة.
- بناء أداة الدراسة من خلال الاعتماد على أدوات الدراسات السابقة مع تكييفها بما يتناسب مع موضوع الدراسة.

رابعاً: ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات

- تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالعديد من النواحي من أبرزها:
- جمعت الدراسة الحالية بين أنماط قيادية مختلفة بينما ركزت الدراسات السابقة على أنماط محددة.
 - تدرس الدراسة الحالية القطاع الخاص وهو قطاع يتألف من منظمات كثيرة جداً وهذا يخلق تنوعاً كبيراً في أنماط القيادة وبالتالي يمكن للدراسة الحالية أن تخرج بنتائج دقيقة حول النمط الأفضل في إدارة التغيير في القطاع الخاص.
 - تقوم الدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية والتي يعمل فيها الكثير من جنسيات مختلفة وبالتالي يمكن الخروج بنتائج قائمة على استقصاء لعاملين من ثقافات عربية وأجنبية مختلفة.

الفصل الثالث

المنهجية

- مقدمة.
- منهج الدراسة.
- أدوات جمع البيانات.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- مقاييس الدراسة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- ملخص الفصل.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

١.٣ مقدمة

يتضمن هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة؛ وفيه سيتم بيان منهج الدراسة المتبع، وتحديد أدوا جمع البيانات، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، كما يحتوي على كذلك مقاييس أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة لغرض التحقق من فرضيات الدراسة.

٢.٣ منهج الدراسة

يعتبر اختيار المنهج الملائم من أهم الخطوات البحثية التي يقوم فيها الباحث، وذلك لكي يتمكن من الحصول على نتائج دقيقة يمكن الوثوق بها، ولتحقيق ذلك ستسلك الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي؛ ويعرف المحمودي (٢٠١٩) هذا المنهج بأنه " ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها بغرض التوصل إلى أشكال رقمية معبرة يمكن تفسير الظاهرة عبرها". وعملاً بهذا المنهج ستقوم الباحثة من الناحية الوصفية بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة التغيير، كما أنها ستقوم بالاستعانة بالاختبارات الوصفية لبيان واقع متغيرات الدراسة، ومن ناحية تحليلية ستقوم الباحثة بدراسة العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة التغيير عبر معاملات الانحدار.

٣.٣ مجتمع الدراسة

يعتبر القطاع الخاص في المملكة العربية غير ثابت من ناحية العدد وذلك لكونه يتألف من مشاريع متنوعة في الحجم صغيرة ومتوسطة ومتناهية الصغر وهي تتزايد وتتناقص باستمرار لذا يمكن الجزم بأن مجتمع الدراسة غير ثابت وبالتالي سيتم الاعتماد على عينة وفق احتمالية الظهور .

٤.٣ عينة الدراسة

يجب أن تمثل عينة الدراسة مجتمعها تمثيلاً حقيقياً وأن يتم اختيارها وفق ضوابط علمية وبالنظر إلى طبيعة مجتمع الدراسة فإنه سيتم اختيار عينة عشوائية وفق احتمالية الظهور والمقدرة ب (٣٨٤) فرد ممن يعملون في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية وقد تم تحديد هذه النسبة من خلال الاعتماد على الجداول الإحصائية الخاصة بنسبة العينة.

٥.٣ أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين من مصادر جمع البيانات أولية وثانوية وفيما يلي تفصيل لمصادر جمع البيانات:

٣ - المصادر الأولية: تتمثل البيانات الأولية بالبيانات التي يتم جمعها من العينة عبر استبيان إلكتروني تم إرسالها عبر شكل رابط إلكتروني تم بناؤه عبر نماذج google drive وهي عبارة عن بيانات مقطعية تم جمعها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

٣ - المصادر الثانوية: تتمثل البيانات الثانوية بالمعلومات والإحصاءات التي تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت تأثير أنماط القيادة على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

٦.٣ أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة والتي تنقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية وتفصيلها كما يلي:

- **القسم الأول:** خاص بالمتغيرات الشخصية وتتضمن (الجنس - المستوى التعليمي -

العمر - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة)

- **القسم الثاني:** خاص بأبعاد المتغير المستقل (أنماط القيادة) بواقع (٥) فقرات للقيادة

التفاعلية، و (٥) فقرات للقيادة التحويلية، و (٥) فقرات للقيادة الاستبدادية، و (٥) فقرات

للكفاءة الديمقراطية.

- **القسم الثالث:** خاص بفقرات إدارة التغيير بواقع (٥) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert, 1961) الخماسي بدائله (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق،

غير موافق بشدة) والجدول التالي يوضح قيم وبدائل هذا المقياس.

جدول (١.٣) بدائل ومدى مقياس ليكرت

البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البديل	٥	٤	٣	٢	١
المدى	٥-٤.٢١	٤.٢٠-٣.٤١	٣.٤٠-٢.٦١	٢.٦٠-١.٨١	١.٨٠-١

٧.٣ ثبات أداة الدراسة

يتم التحقق من ثبات أداة الدراسة وهو يعني أنه في حال تكرار الدراسة على عينة مشابهة سوف يتم الحصول على نفس النتائج في حال كانت الظروف مماثلة وهناك العديد من المعاملات الإحصائية لقياس ثبات الدراسة منها معامل ألفا كرونباخ الشهير والذي يشترط أن يحصل المتغير المقاس على نسبة أعلى من 0.7 لكي يتم الحكم بأنه يملك ثبات عالي والجدول التالي يعرض قيم الثبات لمحاول الدراسة.

جدول (٢.٣) ثبات أداة الدراسة

م	المجال	درجة الثبات
١	القيادة التفاعلية	.86
٢	القيادة التحويلية	.89
٣	القيادة الاستبدادية	.85
٤	القيادة الديمقراطية	.85
٥	إدارة التغيير	.88
	الثبات الكلي لأداة الدراسة	.90

أظهرت نتائج اختبار ثبات محاور أداة الدراسة الموضحة في الجدول أعلاه أن جميع محاور الدراسة تملك ثباتاً عالياً؛ حيث جاءت جميع القيم أعلى من 0.70 وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تملك ثباتاً عالياً وهذا يعني الحصول على ذات النتائج في حال تم تكرار الدراسة في ظروف مماثلة مما يزيد من موثوقية النتائج.

٨.٣ صدق أداة الدراسة

سيتم التحقق من صدق فقرات الاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور، علماً أن قيمة هذا المعامل تتراوح من سالب واحد إلى موجب واحد وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح ذلك على وجود ارتباطاً قوياً ويعني الاتساق أن عبارات الاستبيان تقيس فعلاً الظاهرة المدروسة وفيما يلي بيان لصدق أداة الدراسة.

(١) الاتساق الداخلي لمتغير القيادة التفاعلية.

جدول (٣.٣) الاتساق الداخلي لفقرات القيادة التفاعلية

م	الفقرة	قيمة الارتباط	الدرجة
١	تشجع الإدارة الموظفين على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير	.778**	قوية
٢	أشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه	.809**	قوية
٣	يتوفر اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين لشرح وتوضيح ما يستجد من تعليمات ومعلومات حول التغيير بالمؤسسة	.786**	قوية
٤	أرى أن قرار التغيير بالمؤسسة مسبوق بمبررات مقنعة وأن أهدافه واضحة ومعلنة للعاملين	.867**	قوية
٥	يغرس المدير دائماً الفخر في الموظفين بعد تحقيق التغيير	.857**	قوية

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

أظهرت نتائج الاتساق الداخلي لمحور القيادة التفاعلية أن جميع قيم معامل الارتباط Pearson جاءت موجبة وقوية كونها أعلى من 0.80 وهذه القيم تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين كل عبارة من عبارات القيادة التفاعلية مع الدرجة الكلية وهذا يؤكد صدق فقرات هذا المجال في قياس مستوى القيادة التفاعلية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

(٢) الاتساق الداخلي لمتغير القيادة التحويلية

جدول (٤.٣) الاتساق الداخلي لمتغير القيادة التحويلية

م	الفقرة	قيمة الارتباط	الدرجة
١	تشجعي الإدارة على إعادة التفكير في بعض الأفكار التي لم أشك فيها أبداً	.828**	قوية
٢	تشجعي الإدارة على التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة	.850**	قوية
٣	يساعدني رئيسي في العمل على تنمية نقاط قوتي	.906**	قوية
٤	يوضح رئيسي في العمل أهمية أن نمتلك إحساس قوي تجاه الأهداف والغايات	.891**	قوية
٥	يتحدث رئيسي بالعمل عن أهم القيم والمعتقدات التي يؤمن بها	.845**	قوية

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

تبين من خلال بيانات الاتساق الداخلي لفقرات متغير القيادة التحويلية وجود اتساق عالي وقوي بين كل فقرة من فقرات هذا المجال مع الدرجة الكلية له، حيث جاءت القيم موجبة وهذا يعني وجود صدق قوي وإن الفقرات أعلى تقيس واقع القيادة التحويلية في القطاع الخاص السعودية بكفاءة عالية، وهذا يجعلنا نثق بالنتائج التي نتوصل إليها هذه الدراسة.

(٣) الاتساق الداخلي لمتغير القيادة الاستبدادية

جدول (٥.٣) الاتساق الداخلي لمتغير القيادة الاستبدادية

م	الفقرة	قيمة الارتباط	الدرجة
١	يركز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء.	.872**	قوية
٢	يركز المدير على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية	.871**	قوية
٣	يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار	.842**	قوية
٤	يصدر القائد الأوامر للموظفين دون تقديم الكثير من التوضيح والحوار	.901**	قوية
٥	يبدو رئيسي صارماً في التعامل مع موظفيه	.818**	قوية

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

بينت نتائج الاتساق الداخلي لمتغير القيادة الاستبدادية وجود ارتباط قوي بين كل فقرة من فقرات هذا المتغير مع الدرجة الكلية له؛ حيث جاءت جميع القيم موجبة وأعلى من 0.8 وفي ذلك دلالة إحصائية على أن هذه الفقرات تقيس مستوى القيادة الاستبدادية بكفاءة عالية.

(٤) الاتساق الداخلي لمتغير القيادة الديمقراطية

جدول (٦.٣) الاتساق الداخلي لمتغير القيادة الديمقراطية

م	الفقرة	قيمة الارتباط	الدرجة
١	يُتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل	.143*	منخفض
٢	يعتمد مديري على الموظفين دون توجيههم ويثق في قدراتهم	.386**	متوسط
٣	يشاركني المدير في اتخاذ القرار ويقتصر دوره على تقديم المشورة	.886**	قوية
٤	يفوض مدير المؤسسة سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	.767**	قوية
٥	تسهل الإدارة سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا يتدخل المدير إلا عندما تصبح المشاكل حادة	.857**	قوية

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

تشير القيم في جدول الاتساق الداخلي لفقرات القيادة الداخلي وجود علاقة موجبة ضعيفة لبعض فقرات القيادة الديمقراطية مع الدرجة الكلية للمجال، إلا أن القيم الإحصائية لاتساق الداخلي تشير إلى أنه يمكن الاعتماد على فقرات هذا المجال في قياس القيادة الديمقراطية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

(٥) الاتساق الداخلي لمتغير إدارة التغيير

جدول (٧.٣) الاتساق الداخلي لمتغير إدارة التغيير

م	الفقرة	قيمة الارتباط	الدرجة
١	تواكب المؤسسة التغييرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات	.796**	عالية
٢	تقوم المؤسسة بتطوير وتحديث الإجراءات وتغييرها باستمرار	.861**	عالية
٣	تقوم الإدارة بإجراء تغييرات دورية في الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع التطورات والاحتياجات	.866**	عالية
٤	في مؤسستنا يتم تنفيذ التغيير من خلال التأثير على تصرفات وسلوك العاملين عن طريق فرق العمل.	.831**	عالية
٥	تتم عمليات التغيير في مؤسستنا وفق إجراءات علمية ودقيقة	.846**	عالية

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

تبين من خلال بيانات جدول الاتساق الخاصة بالمتغير التابع " إدارة التغيير " وجود درجة ارتباط عالية بين كل فقرة من فقرات المتغير مع الدرجة الكلية وفي ذلك دلالة إحصائية على صدق المجال الداخلي وأن الفقرات تقيس بالفعل واقع إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وبذلك يمكننا الاعتماد والوثوق بالنتائج التي سوف نتوصل إليها الدراسة.

٩.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض الوصول إلى نتائج بحثية دقيقة تم عمل العديد من الخطوات والإجراءات لغرض الكشف العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ، بدءاً بترميز البيانات التي تم جمعها باستبيان Google Drive ، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ؛ حيث تم استبدال البدائل موافق بشدة بالرقم (٥) وموافق بالرقم (٤) ومحايد بالرقم (٣) وغير موافق بالرقم (٢) وغير موافق بشدة بالرقم (١) وكذلك ترميز المتغيرات الشخصية والتعبير عن الفئات بأرقام لغرض حساب التكرارات والنسب المئوية، ومن ثم تم نقل البيانات إلى تطبيق SPSS وتم استخدام المعاملات الإحصائية التالية:

- (١) **المتوسط الحسابي: Mean** لقياس مستوى كلاً من أنماط القيادة وإدارة التغيير في القطاع الخاص السعودي.
- (٢) **الانحرافات المعيارية St. Deviation**: لمعرفة مدى اتفاق آراء العينة لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة.
- (٣) **معامل بيرسون Pearson Correlation**: لحساب الصدق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمجال.
- (٤) **معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha**: لغرض التحقق من خاصية الثبات.
- (٥) **معامل الانحدار الخطي المتعدد: Multiple Linear Regression** معامل الانحدار الخطي المتعدد لحساب تأثير أبعاد أنماط القيادة على إدارة التغيير في القطاع الخاص.
- (٦) **اختبار T-test**: للتحقق من الفروق الإحصائية تجاه متغير الجنس.
- (٧) **معامل التباين الأحادي One Way ANOVA**: للتحقق من الفروق الإحصائية

بين أفراد العينة

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

١.٤ مقدمة.

٢.٤ الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

٣.٤ الاختبارات الوصفية.

٤.٤ الاختبارات التحليلية.

٥.٤ التحقق من الفروق الإحصائية.

الفصل الرابع

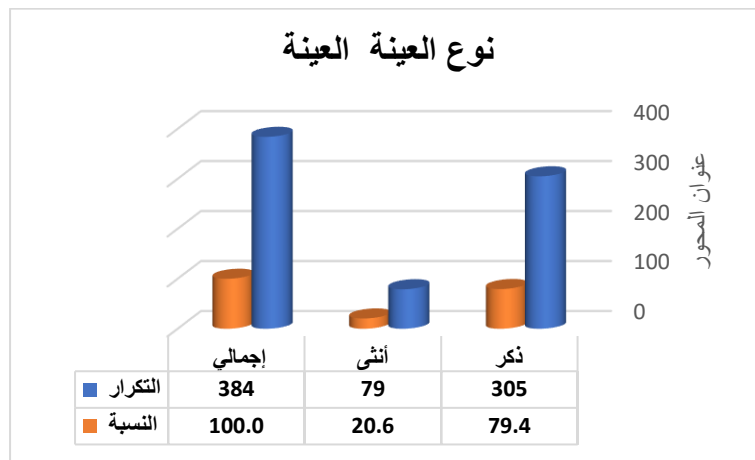
النتائج والمناقشة

١.٤ اتمهيد

يتضمن الفصل الحالي نتائج الدراسة المتمثلة بنتائج فرز العينة، ثم بيان الاختبارات الوصفية للدراسة، انتقالات إلا الاختبارات التحليلية و التحقق من فروق أداة الدراسة.

٢.٤ الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

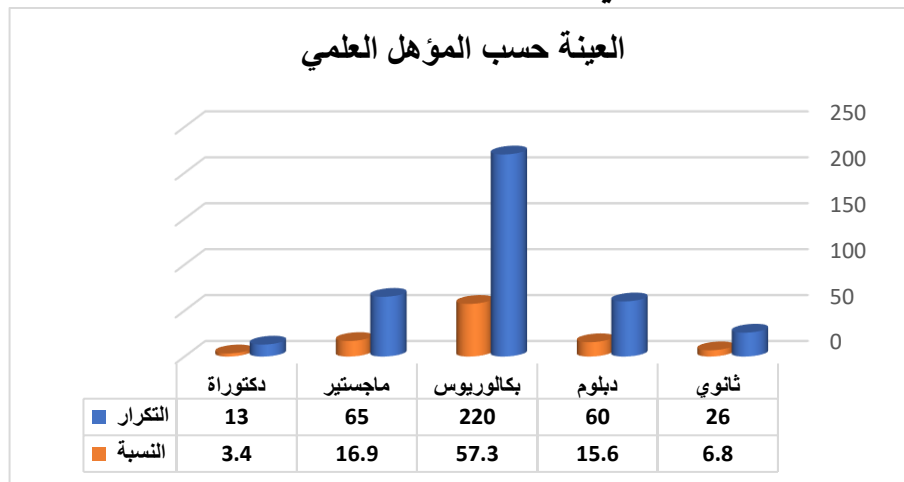
(١) خصائص العينة حسب النوع



شكل (١.٤) العينة حسب الجنس

تفوقت نسبة الذكور على الإناث بفارق كبيرة حيث شكلت ٧٩.٤٪ من العينة بواقع ٣٠٥ فرد بينما نسبة الإناث كانت ٢٠.٦٪ من العينة.

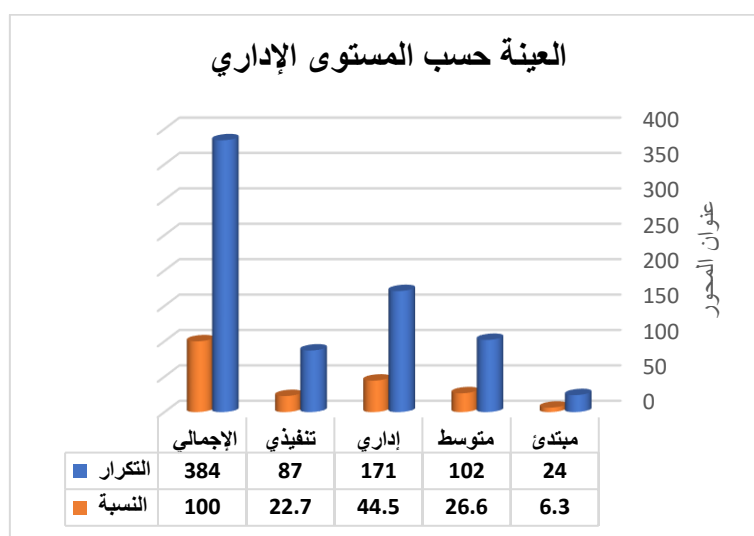
(٢) العينة حسب المؤهل العلمي



شكل (٢.٤) العينة حسب المؤهل العلمي

أوضحت بيانات الشكل أعلاه أن غالبية العينة يحملون مؤهل علمي بكالوريوس حيث بلغ عددهم ٢٢٠ وهذا العدد يمثل ٥٧.٣٪ من العينة، يلي هذه الفئة من حيث الكثرة من لديهم مؤهل علمي ماجستير بواقع ٦٥ شخص وهم يمثلون ١٦.٩٪ من العينة، يليهم من لديهم مؤهل علمي دبلوم بواقع ٦٠ فرد وهم يمثلون ١٥.٦٪ من العينة.

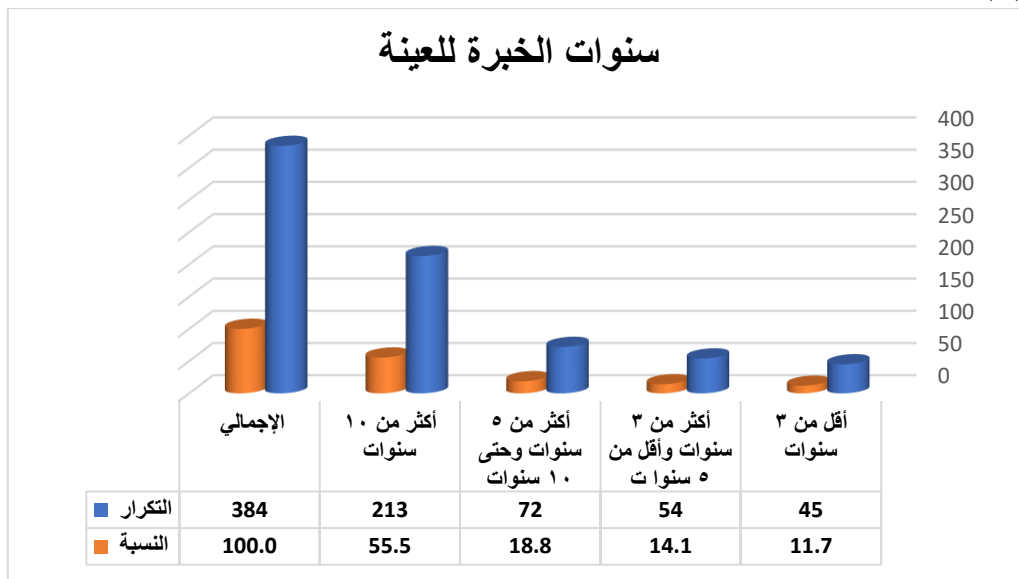
(٣) العينة حسب المستوى الوظيفي



شكل (٣.٤) العينة حسب المستوى الوظيفي

تبين من خلال بيانات الجدول السابق أن غالبية العينة من الإداريين بواقع ١٧١ فرد وهم يشكلون ٤٤.٥٪ من العينة، يليهم من لديهم مستوى وظيفي متوسط بواقع ١٠٢ وهذا العدد يشكل نسبة ٢٦.٦٪ ثم أصحاب المستوى الوظيفي تنفيذي بواقع ٨٧ فرد وهم يشكلون ٢٢.٧٪ من العينة وتبين من خلال الأعداد أن أقل نسبة بين العينة المستوى الإداري مبتدئ بواقع ٢٤ فرد وهذا العدد يشكل ٦.٣٪ من العينة والشكل التالي يبين المستوى الوظيفي حسب المستوى الوظيفي.

(٤) العينة حسب سنوات الخبرة



شكل (٤.٤) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

أوضحت بيانات الشكل أعلاه وجود هرم مقلوب وتسلسل لخبرات العينة وأن القيمة تتعاظم كلما زادت سنوات الخبرة حيث تبين أن غالبية العينة يملكون خبرة سنوية أعلى من ١٠ سنوات حيث بلغ عددهم ٢١٣ وهذا العدد يشكل ٥٥.٥ % يلي هذه النسبة من لديهم خبرة لأكثر من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات بواقع ٧٢ فرد وهذه العدد يشكل ١٨.٨ % من العينة، يلي هذه الفئة من لديه خبرة أكثر من ٣ سنوات وأقل من ٥ سنوات بواقع ٥٧ فرد وهذا العدد يشكل ١٤.١ % ، وتبين أن أقل فئة هي من تملك خبرة أقل من ٣ سنوات بواقع ٤٥ فرد وهذا العدد يشكل ١١.٧ %.

٣.٤ الاختبارات الوصفية

تتمثل الاختبارات الوصفية بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، فمن خلال المتوسطات الحسابية يتم حساب مدى موافقة العينة على الفقرة، وكذلك حساب المتوسط العام للمتغير، أما الانحرافات المعيارية فهي خاصة بحساب مدى تركيز إجابات العينة حول الفقرة، فكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر دل على تركيز كبير وكلما ارتفعت عن الواحد الصحيح ففي ذلك إشارة إلى وجود تباين في الآراء وبالتالي يتم التحقق من هذا التباين أن وجد عبر اختبارات الفروق الإحصائية وفيما يلي تفصيل للاختبارات الوصفية لمتغيرات الدراسة.

(١) الاختبارات الوصفية للقيادة التفاعلية

جدول (١.٤) الاختبارات الوصفية للقيادة التفاعلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير	4.18	.91	1	موافق
٢	أشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه	4.14	.86	2	
٣	يوجد اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين لشرح وتوضيح ما يستجد من تعليمات ومعلومات حول التغيير بالمؤسسة	3.90	1.02	4	
٤	أرى أن قرار التغيير بالمؤسسة مسبوق بمبررات مقنعة وأن أهدافه واضحة ومعلنة للعاملين	3.85	1.00	5	
٥	يغرس المدير دائماً الفخر في الموظفين بعد تحقيق التغيير	4.06	1.01	3	
المتوسط الحسابي العام		4.06	متوسط الانحرافات المعيارية		.94

أوضحت بيانات الاختبارات والوصفية لنمط القيادة التفاعلية وجود مستوى مرتفع من هذا النمط القيادي في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؛ حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير أعلى من المتوسط الفرضي بواقع 4.06 كما تشير الانحرافات المعيارية إلى عدم تركيز إجابات العينة حول فقرات الاستبيان؛ حيث جاءت أغلب القيم أعلى من الواحد الصحيح وفيما يلي تفصيل لأهم فقرات القيادة التفاعلية:

٧ بلغ متوسط الفقرة (١) 4.18 وهو أعلى قيمة بين متوسطات المحاور وهي تشير إلى أن الإدارات في القطاع الخاص السعودي تشجع العاملين على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير، ولكن الانحراف المعياري بلغ 90. وهو يشير إلى وجود تباين بالآراء.

٨ حصلت الفقرة (٢) على المرتبة الثانية من بين فقرات القيادة التفاعلية بمتوسط حسابي بلغ 4.14 وهو يؤكد بأن العينة تشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة وأنها تنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه، وتشير قيمة الانحراف المعياري والبالغة 86. وهي تشير إلى من العينة من يرى غير ذلك.

٩ حصلت الفقرة (٥) على المرتبة الثالثة من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ 4.05 وفيها دلالة على أن مدراء القطاع الخاص يغرسون الفخر في الموظفين لديهم بعد تحقيق التغيير، ولكن قيمة الانحراف المعياري جاءت مرتفعة بعض الشيء بواقع 1.01 وهي تشير إلى من بين العينة من يرى غير ذلك.

(٢) الاختبارات الوصفية لمتغير القيادة التحويلية:

جدول (٢.٤) الاختبارات الوصفية لمتغير القيادة التحويلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	تشجعتني الإدارة على إعادة التفكير في بعض الأفكار التي لم أشك فيها أبداً	3.86	.97	5	موافق
٢	تشجعتني الإدارة على التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة	3.92	1.00	4	
٣	يساعدني رئيسي في العمل على تنمية نقاط قوتي	4.00	1.05	2	
٤	يوضح رئيسي في العمل أهمية أن نمتلك إحساس قوي تجاه الأهداف والغايات	4.04	1.00	1	
٥	يتحدث رئيسي بالعمل عن أهم القيم والمعتقدات التي يؤمن بها	3.95	.99	3	
المتوسط الحسابي العام		3.95	متوسط الانحرافات المعيارية		1.004

أظهرت نتائج الاختبارات الوصفية لمتغير القيادة التحويلية وجود مستوى مرتفع من القيادة التحويلية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال 3.96 وهو متوسط يقع ضمن خيار البديل موافق على مقياس ليكرت الخماسي، وتشير قيمة متوسط الانحرافات إلى عدم تركيز إجابات العينة حول فقرات هذا المجال وفيما يلي تفصيل لأهم فقرات القيادة التحويلية:

١٠ حصلت الفقرة (٤) على المستوى الأول من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ 4.04 يشير إلى أن مدراء المنظمات في القطاع الخاص يوضحون للعاملين أهمية امتلاك إحساس قوي تجاه الأهداف والغايات، وتشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تركيز إجابات العينة.

١١ حصلت الفقرة (٣) على المرتبة على الثانية من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وهذه القيمة تؤكد بأن العينة تقر بأن رؤساء العلم يساعدون العمالة على تنمية نقاط قوتي.

١٢ جاءت الفقرة (٥) في المرتبة الثالثة من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ 3.95 وهو يشير إلى أن رؤساء المنظمات في القطاع الخاص السعودي يتحدثون عن أهم القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، وتشير قيمة الانحراف لهذه الفقرة عن وجود آراء مناهضة لذلك.

(٣) الاختبارات الوصفية لمتغير القيادة الاستبدادية

جدول (٣.٤) الاختبارات الوصفية لمتغير القيادة الاستبدادية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	يركز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء.	2.80	1.30	5	محايد
٢	يركز المدير على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية	3.05	1.29	3	
٣	يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار	3.09	1.25	1	
٤	يصدر القائد الأوامر للموظفين دون تقديم الكثير من التوضيح والحوار	3.02	1.25	4	
٥	يبدو رئيسي صارماً في التعامل مع موظفيه	3.05	1.19	2	
المتوسط الحسابي العام		3.01	متوسط الانحرافات المعيارية		1.27

أظهرت نتائج الاختبارات الوصفية الخاصة بالقيادة الاستبدادية أن العينة فضلت الحياد فيما يتعلق بنمط القيادة الاستبدادية حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمحور مساوياً للمتوسط الفرضي، كما تبين أن الانحراف المعياري لهذا المتغير كبير وهو يشير إلى عدم تركيز إجابات العينة حول فقرات هذا المجال وفيما يلي تفصيل لأهم فقرات محور القيادة الاستبدادية:

- جاءت الفقرة (٣) في المرتبة الأولى من بين فقرات هذا المجال وهي تشير إلى أنه في بعض الأحيان يطلب مدراء منظمات القطاع الخاص السعودي من الموظفين تقديم اقتراحات في مشكلة مطروحة ومن ثم ينفردون باتخاذ القرار.
- حصلت الفقرة (٥) على المرتبة الثانية من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ 3.05 وهو يشير إلى حياد العينة حول الفقرة التي تصف المدير بالصارم في تعامله مع موظفيه، وتشير القيمة إلى وجود بعضاً من الصرامة لدى مدراء منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتشير قيمة الانحراف الخاصة بهذه الفقرة إلى وجود تباين بالآراء.
- جاءت الفقرة (١) في المرتبة الأخيرة من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي أقل من المتوسط الفرضي للدراسة بواقع 2.80 وهذا يعني أن العينة لا توافق على ما نصت عليه الفقرة إلا أن هناك من العينة من يؤيد وجود مدراء منظمات في القطاع الخاص يركزون على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء، كما أن الانحراف المعياري لهذه الفقرة كبير بواقع 1.30 وهو يشير إلى عدم تركيز

إجابات العينة حول هذه الفقرة، وهذا يدعوا إلى بيان الفروق الإحصائية حول هذا المجال.

(٤) الاختبارات الوصفية لمتغير القيادة الديمقراطية

جدول (٤.٤) الاختبارات الوصفية لمتغير القيادة الديمقراطية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	يتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل	3.79	.94	1	موافق
٢	يعتمد مديري على الموظفين دون توجيههم ويثق في قدراتهم	3.55	1.02	4	
٣	يشاركني المدير في اتخاذ القرار ويقتصر دوره على تقديم المشورة	3.63	1.00	2	
٤	يفوض مدير المؤسسة سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	3.46	1.04	5	محايد
٥	تسهل الإدارة سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة	3.61	1.00	3	موافق
المتوسط الحسابي العام		3.61	متوسط الانحرافات المعيارية		1.00

أظهرت نتائج الاختبارات الوصفية الخاصة بالقيادة الديمقراطية وجود مستوى مرتفع نسبياً حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير أعلى من المتوسط الفرضي للدراسة بواقع 3.61 إلا أن هناك من يرى بعدم وجود ديمقراطية في إدارة منظمات القطاع الخاص حيث جاءت قيمة متوسط الانحرافات المعيارية مرتفعة وفيما يلي تفصيل لأهم فقرات هذا المتغير:

١٣ جاءت الفقرة (١) في المرتبة الأولى من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ 3.79 وانحراف معياري بلغ .94. ومن خلال هاتين القيمتين يتبين أن مدراء المنظمات في القطاع الخاص السعودية يتيحون أكبر قدر من الحرية لموظفيهم لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

١٤ حصلت الفقرة (٣) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وانحراف معياري بلغ 1.00 وهاتين القيمتين تشير إلى أن مدراء المنظمات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية يشاركون الموظفين في اتخاذ القرار ويقتصرون دوره على تقديم المشورة.

١٥ حصلت الفقرة (٥) على المرتبة الثالثة من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وهو يشير إلى أن الإدارات في منظمات القطاع الخاص تسهل سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا تدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة، وتشير قيمة الانحراف المعياري الخاصة بهذا المجال إلى وجود تباين بين آراء العينة حول هذه الفقرة.

١٦ جاءت الفقرة (٤) في المرتبة الأخيرة من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي يقع ضمن خيار البديل محايد وهي تشير إلى بعض العينة أفادت بأن مدراء المنظمات يفضلون سلطة اتخاذ القرار على نطاق واسع ولكن هناك من يرى غير ذلك.

(٥) الاختبارات الوصفية الخاصة بإدارة التغيير

جدول (٥.٤) الاختبارات الوصفية لإدارة التغيير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	البديل
١	تواكب المؤسسة التغييرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات	4.11	.88	1	موافق
٢	تقوم المؤسسة بتطوير وتحديث الإجراءات وتغييرها باستمرار	3.99	.91	2	
٣	تقوم الإدارة بإجراء تغييرات دورية في الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع التطورات والاحتياجات	3.83	.97	4	
٤	في مؤسستنا يتم تنفيذ التغيير من خلال التأثير على تصرفات وسلوك العاملين عن طريق فرق العمل.	3.63	.97	5	
٥	تتم عمليات التغيير في مؤسستنا وفق إجراءات علمية ودقيقة	3.69	1.09	3	
المتوسط الحسابي العام		3.85	متوسط الانحرافات المعيارية		.96

تبين من خلال بيانات جدول الاختبارات الوصفية الخاص بإدارة التغيير وجود مستوى مرتفع من إدارة التغيير في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال 3.85 وهو يقع ضمن البديل موافق على مقياس ليكرت الخماسي، أما ما يتعلق بالانحرافات المعيارية فمتوسط الانحرافات العامة يشير إلى عدم تركيز إجابات العينة على فقرات هذا المجال وفيما يلي تفصيل لأهم فقرات هذا المجال:

١٧ جاءت الفقرة (١) في المرتبة الأولى من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ 4.11 وانحراف معياري بلغ .88. ومن خلال هذه القيم أكدت العينة أن مؤسسات القطاع الخاص تواكب التغييرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

١٨ جاءت الفقرة (٢) في المرتبة الثانية من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي قدره 3.99 وهو يشير إلى أن العينة تؤكد بأن منظمات القطاع الخاص السعودية تقوم بتطوير وتحديث الإجراءات وتغييرها باستمرار، ويشير الانحراف المعياري الخاص بهذه الفقرة إلى عدم تركيز إجابات العينة.

١٩ حصلت الفقرة (٥) على المرتبة الثالثة من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وهو يشير إلى أن عمليات التغيير في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تتم وفق إجراءات علمية دقيقة، وتشير قيمة الانحراف المعياري الخاص بهذه الفقرة إلى عدم تركيز إجابات العينة حول فقرات هذا المجال.

٤.٤ التحقق من فرضيات الدراسة

سيتم التحقق من فرضيات الدراسة من خلال استخدام كلاً من معامل الانحدار الخطي المتعدد والذي يندرج ضمنه العديد من المعاملات الإحصائية كمعامل بيرسون والذي يوضح مدى العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، ومعامل الانحدار والذي يحدد ميل الانحدار لكل متغير مستقل في المتغير التابع أي يحدد مقدار التغيير في المتغير التابع نتيجة المتغير المستقل، ومعامل التحديد الذي يحدد التغيير الكلي لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع، كما سيتم استخدام اختبار T-Test لاختبار الفروق الإحصائية التي تعزى لمتغير الجنس، واختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لغرض التحقق من الفروق الإحصائية تجاه المتغيرات الأخرى والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار الخطي المتعدد

جدول (٦.٤) تأثير أنماط القيادة على إدارة التغيير

المتغير المستقل	Std. Error	B	R	F	R ²	Sig
القيادة التفاعلية	.072	.368	.696	137.519	.581	.000
القيادة التحويلية	.077	.357	.696			.000
القيادة الاستبدادية	.037	.032	-.045			.160
القيادة الديمقراطية	.038	.241	.445			.049

أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير قوي لأنماط القيادة على إدارة التغيير بصفة إجمالية حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.058$ وهذا يعني أن أنماط القيادة تحدث تغييراً قدره ٥٢٪ من التغيير الحاصل في إدارة التغيير في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية

السعودية، أما باقي النسبة 0.42 فهي ترجع إلى متغيرات عشوائية أخرى غير مدرجة ضمن في هذه العلاقة وبالتالي فقد تحققت الفرضية الرئيسية للدراسة ويبقى التحقق من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للقيادة التفاعلية على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

فيما يتعلق بالقيادة التفاعلية فقد أظهرت قيم المعاملات الإحصائية في جدول الانحدار الخطي أعلاه وجود تأثير معنوي موجب للقيادة التفاعلية على إدارة التغيير؛ حيث جاءت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 بواقع 0.000. كما تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون "R" إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بقوة 0.686، ومن خلال قيمة معامل الانحدار B تبين أن رفع مستوى التفاعل الإداري بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة كفاءة إدارة التغيير في القطاع الخاص السعودي بنسبة 36. وبالتالي اتضح وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة التفاعلية وإدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية وبالتالي فقد تقرر قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للقيادة التحويلية على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

أما عن القيادة التحويلية فقد جاءت القيمة الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة الإحصائية بواقع 0.000، وهذا يعني أنها تؤثر على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ومن خلال قيمة معامل الانحدار B تبين أن رفع مستوى القيادة التحويلية بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى كفاءة إدارة التغيير بنسبة 35. وتشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط بقوة 0.696. وهي قوية وموجبة وتشير إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير، وبالتالي تبين وجود علاقة طردية موجبة وبهذا تقرر قبول الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للقيادة الاستبدادية على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

من خلال قيم معاملات الانحدار الخاصة بالقيادة الاستبدادية يتضح أن القيمة الاحتمالية لهذا البعد أعلى من مستوى الدلالة بواقع 16. وهذا يعني عدم تأثير هذا النمط القيادي على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وقد جاءت قيمة معامل الارتباط R سالبة بواقع 0.045- وهذا يدل إلى عدم وجود علاقة حالية بين القيادة الاستبدادية وإدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية وبالتالي فقد تقرر رفض هذه الفرضية.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للقيادة الديمقراطية على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

أما ما يتعلق بالبعد الرابع القيادة الديمقراطية فقد تبين وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 للقيادة الديمقراطية على إدارة التغيير حيث جاءت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة بواقع 0.04. كما تشير قيمة معامل الارتباط R إلى وجود علاقة ولكنها متوسطة كما أظهرت قيمة معامل الانحدار B أن زيادة مستوى القيادة الديمقراطية بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة قدرها ٢٤٪ في إدارة التغيير.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة ب (الجنس — الرتبة الوظيفية — المؤهل العلمي — سنوات الخبرة).

تنبثق من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية للتوافق مع المتغيرات الشخصية للعينة ولكي يتم التحقق منها سيتم استخدام اختبار T -test واختبار الفروع حسب النوع واختبار One way Anova لحساب الفروق بين العينة حسب الرتبة الوظيفية والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وذلك على النحو الآتي:

٥.٤ التحقق من الفروق الإحصائية

(١) التحقق من الفروق الإحصائية تجاه متغير الجنس

جدول (٧.٤) الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	Mean Difference	df	t	Std. Error Difference	Sig
القيادة التفاعلية	.34750	382	3.464	.10031	.066
القيادة التحويلية	.27968	382	2.569	.10887	.686
القيادة الاستبدادية	.09712	382	.708	.13711	.245
القيادة الديمقراطية	.09712	382	.708	.13711	.245
إدارة التغيير	.30978	382	3.071	.10088	.151

أظهرت نتائج اختبار T-test في الجدول أدناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء العينة تعزى لمتغير الجنس؛ حيث جاءت جميع القيم أعلى من مستوى الدلالة كما هي موضحة في العمود sig أعلاه، وبالتالي فقد تقرر رفض فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

(٢) الفروق الإحصائية تجاه متغير المؤهل العلمي

أظهرت نتائج اختبار التباين الأحادي One Way Anova في الجدول أدناه وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه متغير القيادة التفاعلية و متغير القيادة التحويلية، وإدارة التغيير حيث جاءت القيم الاحتمالية لهذين المتغيرين أقل من مستوى الدلالة الإحصائية بواقع 0.002. للقيادة التفاعلية و 0.004. للقيادة التحويلية ، و 0.000. لإدارة التغيير وتشير الاختبارات البعدية أن هذه الفروق لصالح مؤهل علمي بكالوريوس، كما تشير باقي النتائج إلى عدم وجود فروق إحصائية تجاه كلاً من القيادة الاستبدادية والقيادة الديمقراطية حيث جاءت القيم الاحتمالية لهذين المتغيرين أعلى من مستوى الدلالة وبالتالي فقد تقرر قبول الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه متغير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (٨.٤) الفروق الإحصائية تجاه متغير المؤهل العلمي

المتغير	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة التفاعلية	10.715	4	2.679	4.265	.002
القيادة التحويلية	11.432	4	2.858	3.902	.004
القيادة الاستبدادية	6.244	4	1.561	1.330	.258
القيادة الديمقراطية	6.244	4	1.561	1.330	.258

إدارة التغيير	13.337	4	3.334	5.340	.000
---------------	--------	---	-------	-------	------

(٣) الفروق الإحصائية حسب الرتبة الوظيفية

أظهرت نتائج اختبار التباين الأحادي الخاصة بمتغير الرتبة الوظيفية في الجدول أدناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تجاه هذا المتغير حيث جاءت القيمة الاحتمالية لجميع المتغيرات أعلى من مستوى الدلالة وبالتالي فقد تقرر رفض الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء العينة تعزى للرتبة الوظيفية.

جدول (٩.٤) الفروق الإحصائية تجاه الرتبة الوظيفية

المتغير	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة التفاعلية	3.375	3	1.125	1.742	.158
القيادة التحويلية	1.898	3	.633	.837	.474
القيادة الاستبدادية	4.695	3	1.565	1.332	.264
القيادة الديمقراطية	4.695	3	1.565	1.332	.264
إدارة التغيير	.579	3	.193	.294	.830

(٤) الفروق الإحصائية حسب سنوات الخبرة

كشفت نتائج اختبار التباين الأحادي تجاه متغير سنوات الخبرة في الجدول أدناه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء العينة تجاه كلاً من القيادة التفاعلية، والقيادة التحويلية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات، وعدم وجود أي فروق أخرى تجاه باقي المتغيرات وبذلك فقد تقرر قبول الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (١٠.٤) الفروق الإحصائية تجاه متغير سنوات الخبرة

المتغير	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة التفاعلية	6.687	3	2.229	3.499	.016
القيادة التحويلية	7.030	3	2.343	3.158	.025
القيادة الاستبدادية	2.843	3	.948	.803	.493
القيادة الديمقراطية	2.843	3	.948	.803	.493
إدارة التغيير	2.727	3	.909	1.397	.243

٦.٤ النتائج

- يوجد تأثير معنوي للقيادة التفاعلية على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وهذا يعني أن أسلوب القيادة التفاعلية فاعلاً في إحداث تغيير في المنظمات في القطاع الخاص وبالتالي يجب تعزيز مستوى هذا النمط القيادي.
- تبين وجود تأثير معنوي طردي للقيادة التحويلية على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وهذا يؤكد فعالية هذا النمط القيادي في تحسين مستوى المنظمات في هذا القطاع وبالتالي يجب تعزيز هذا النمط القيادي.
- كشفت النتائج عن وجود تأثيرات سلبية للقيادة الاستبدادية على إدارة التغيير في القطاع الخاص السعودي.
- لا يوجد تأثير للقيادة الديمقراطية على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية وقد يعزى هذا السبب لانخفاض مستوى القيادة الديمقراطية في هذا القطاع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس تجاه أنماط القيادة وإدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل علمي بكالوريوس تجاه كلاً من أنماط القيادة وإدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية تجاه كلاً من أنماط القيادة وإدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة أعلى من ١٠ سنوات.

٧.٤ التوصيات

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات توصي الدراسة بالآتي:

- توصي الباحثة بدعم الأحاسيس لدى العاملين في مؤسسات القطاع الخاص تجاه الأهداف والغايات من عمليات التغيير لما لذلك من أهمية في دعم إدارة التغيير وتحقيق المكاسب للمؤسسة.
- على مؤسسات القطاع الخاص الاهتمام بالأفكار والمقترحات التي يدلي بها العاملون لما لها من تأثير بالغ في إدارة التغيير وتحقيق المكاسب لها.
- توصي الباحثة مؤسسات القطاع الخاص بالاهتمام بالاتصال الدائم والجيد مع العاملين لما لذلك من دور مهم في الدفع بعملية التغيير.
- عدم الانفراد باتخاذ القرار لوجود تأثيرات سلبية لهذا النمط على إدارة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص.
- تقادي الصرامة في التعامل مع العاملين لوجود انعكاسات سلبية لهذا التصرف على إدارة التغيير بصفة خاصة وعلى الأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام.
- الاهتمام بمشاعر العاملين في مؤسسات القطاع الخاص لكون إهمالها يتسبب في انعكاسات سلبية على إدارة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص.
- نهج النمط الديمقراطي في إدارة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص لما له من فاعلية في تحقيق ذلك وكسب الكثير من المكاسب المادية والمعنوية.
- تسهيل سبل الاتصال بين العاملين والإدارة في مؤسسات القطاع الخاص لكون ذلك عاملاً مهماً في إيصال القرارات والمعلومات.
- مواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات لكون ذلك من أهم مجالات المنافسة التي تسهم في إدارة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

- إبراهيم ، محمد عبد المنعم . (٢٠١٧م) . دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية . *مجلة الباحث العلمي* .
- إدريس ابن رجم ، و أحمد بو سكرة . (٢٠١٤) . الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مديريات الشباب والرياضة . *مجلة كلية العلوم الإنسانية - الجزائر مج (٤١)* .
- باشا، فاتن. (٢٠١٧م) . اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: دراسة حالة مجتمع سونلغاز . *أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية* .
- برباوي ، كمال . (٢٠٢٣) . دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي . *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية* .
- البلوي ، فهد عليان . (٢٠٢٣) . أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية بمدينة تبوك . *مجلة العلوم الإدارية والاجتماعية* .
- بهاء الدين ، المنجي العسكري. (٢٠١٠) . إدارة التغيير في منظمات الأعمال - نموذج التجربة الماليزية . *ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، ال:ادمية المفتوحة* .
- بوطبة، نور الهدى . (٢٠١٦م) . إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية . *أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير شعبة: تسيير المنظمات* .
- جمال الدين . (٢٠٠٥) . *مبادئ الإدارة* . الجزائر : دار هومة.
- جمعة . سيد هارون . (٢٠١٩م) . استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي : دراسة تطبيقية . *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* .
- الحربي ، أشواق محمد. (٢٠٢٠) . استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق: دراسة تطبيقية على المصارف السعودية . *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية* ، الصفحات ص ٣٥ - ٥٩ .
- حسن، منال صبحي . (٢٠٢٠) . درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى رؤساء الجامعات في الجامعات الأردنية . *المجلة التربوية . العدد الثاني والسبعون* .
- الحمادي، علي . (٢٠١٥) . *التغيير الذكي: إصدارات مركز التفكير الإبداعي* . عمان - الاردن : دار المعتز للنشر والتوزيع .
- الخصاونة ،مهند ، و الشراري معتصم . (٢٠٢١م) . أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية : دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية . *المجلة الاقتصادية للدراسات الجامعية الإسلامية* ، مج (٢٩) ع (١) .
- الدهمشي ، يوصف مظهر . (٢٠١١م) . دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور . *جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية*

ذياب . ربيع عبد الكريم . (٢٠٢٤م). أثر أنماط القيادة على مقاومة العاملين للقرار في المنظمات: دراسة تجريبية بالتطبيق على اللجنة الدولية للصليب الأحمر . *المجلة العربية للإدارة* .

ذياب عامر رجب ، و خزعل بصير خلف ، و داود حيدر سلطان . (٢٠١٨م). أنماط القيادة الإدارية وأثرها على جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة كركوك. *مجلة العلوم الإدارية العراقية* .

ربيع عبد الكريم ذياب . (٢٠٢٤م). أثر أنماط القيادة على مقاومة العاملين للقرار في المنظمات: دراسة تجريبية بالتطبيق على اللجنة الدولية للصليب الأحمر (لبنان). *المجلة العربية للإدارة* مج (٤٤)، أكتوبر تشرين الأول .

سارة ، مباركى ، و الزهرة، مذكور فطيمة . (٢٠٢٢). أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - فرع وكالة تيارات ٥٤٠. *رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية جامعة ابن خلدون* .

الطغر ، إبراهيم عز الدين. (٢٠٢٠). إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية . *المجلة العربية للنشر العلمي* .

الظالمي محمد جبار ، و بناي ضياء فالح . (٢٠١٩). القيادة الاستبدادية وتأثيرها في السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في الشركة المتقدمة للصناعات الغذائية. *جامعة وارث الأنبياء - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال*.

عاطف. زاهر عبد الرحيم . (٢٠٠٩). *هندسة المنظمات*. الأردن : دار الراية للنشر والتوزيع .
عطا. سالم محمود بني. (٢٠٠٥). درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقات البيئشخصية عند المعلمين. *إطروحة دكتوراه غير منشورة* .

العميان ، محمود . (٢٠٠٥). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* . الأردن : دار وائل للنشر
العتيبي أحمد ، العظمت و عبد الله . (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء العاملين. *دراسة ميدانية في فنادق الخمسة نجوم في الأردن جامعة آل البيت* .

العواشز. عبد الله. (٢٠١٠). *القيادة متكاملة الجودة*. الكويت : شركة الإبداع الفكري .

الغزو، فاتن عوض. (٢٠١٠). *القيادة والإشراف الإداري* . عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.

الفرهود. صالح يوسف . (٢٠١٩م). أنماط القيادة في الوحدات التدريبية في المملكة العربية السعودية . *المجلة السعودية للتدريب التقني والمهني* .

الفرزاز ، اسماعيل إبراهيم . (٢٠٠٩). *سيجما وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة*. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

كاري ، نادية . (٢٠٢٠م). القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي . *مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية* .

كيرد ،عمار . (٢٠١٥م). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز . رسالة ماجستير - جامعة أكلي محمد أولحاج - الجزائر

المحمودي ، محمد سرحان . (٢٠١٩). البحث العلمي . صنعاء : دار الكتب.

مصطفى ، منى سامي . (٢٠٢٤م). إدارة التغيير والتطوير . المنصورة : جامعة المنصورة .

نوال عبد الكريم الأشهب . (٢٠١٥م). أساسيات في القيادة والإدارة . عمان : دار أمجد للنشر والتوزيع.

نمديلي، أسماء . (٢٠٢٢م) . إدارة التغيير . معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - الجزائر .

يوسف ، أحمد . (٢٠١٠). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي . عمان، الأردن : دار كنوز .

يوسفي. راضية . (٢٠١٨). أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة . مجلة دفاتر بواذكس.

- Adiguzel , Z. (2019). Examination of the effects of despotic leadership and strategic human resource Management on the employees in the business. *Journal of personality and social psychology* .
- Akeem , O. A. (2023). Influence of Leadership Styles on Management of change Resistance in selected Organization's in Lagos State. *Fuoye Journal of Accounting and Management*.
- Chau , T. D., Le, T. N., Nguyen , T. L., Nguyen , M. C., & Du, T. M. (2023). Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Small and Medium Enterprises in Can Tho- Vietnam . *ISSN Journal* .
- Erkutlu, H., & Chafra , J. (2018). Despotic leadership and organizational deviance: The mediating role of organizational identification and the moderating role of value congruence. *Journal of Strategy and management*.
- Gayane , T. (2022). The Role and Necessity of change management in organizations: Investing CRM as an Effective System to Manage Customer Relations . *Business Ethics and Leadership Volum (ISSN)* .
- Ivana, S. (1998). Transformational leadership - the key to successful management of transformational organization. *The Scientific Journal FACTA UNIVERSITATIS* .
- Jonathan , C., & Stephanie , S. (2020). Leadership in interaction. An introduction to the Special Issue. *Universite Polytechnique Hauts des Tertiales*.
- Labib, M. M., & Soliman , C. (2024). Leadership Styles in Implementing change During and After a Crisis A Theoretical Exploration . *Arab Journal of Administration* .
- Murphy, L. (2005). Transformational leadership: a cascading chain reaction. *Journal of nursing management*.
- Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice. *SAGE Publications*.
- Pontso , M., & Bongaani , B. (2016). School district leadership styles and school improvement: evidence from selected school principals in the Eastern Cape Province. *African Journal of Education* .

الملاحق

الاستبيان

" أداة الدراسة "

الأخ/ت.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بعمل دراسة بعنوان " تأثير أنماط القيادة على إدارة التغيير في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية " وتأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بحرص وعناية ليتسنى لها الحصول على نتائج دقيقة.

شاكرين تعاونكم في خدمة البحث العلمي

الجنس:

() ذكر. () أنثى.

المؤهل العلمي:

() ثانوي. () دبلوم. () بكالوريوس. () ماجستير. () دكتوراة.

المستوى الإداري:

() مبتدئ. () متوسط. () إداري. () تنفيذي.

ثانياً: فقرات الاستبيان:

المتغير المستقل

المحور الأول: القيادة التفاعلية

م	الفقرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم تجاه برامج					
٢	أشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه					
٣	يوجد اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين لشرح وتوضيح ما يستجد من					
٤	أرى أن قرار التغيير بالمؤسسة مسبوق بمبررات مقنعة وأن أهدافه واضحة					
٥	يغرس المدير دائماً الفخر في الموظفين بعد تحقيق التغيير					

المحور الثاني: القيادة التحويلية

م	الفقرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	تشجعتني الإدارة على إعادة التفكير في بعض الأفكار التي لم أشك فيها أبداً					
٢	تشجعتني الإدارة على التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة					
٣	يساعدني رئيسي في العمل على تنمية نقاط قوتي					
٤	يوضح رئيسي في العمل أهمية أن تمتلك إحساس قوي تجاه الأهداف والغايات					
٥	يتحدث رئيسي بالعمل عن أهم القيم والمعتقدات التي يؤمن بها					

المحور الثالث: القيادة الاستبدادية

م	الفقرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	يركز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء.					
٢	يركز المدير على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية					
٣	يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ					
٤	يصدر القائد الأوامر للموظفين دون تقديم الكثير من التوضيح والحوار					
٥	يبدو رئيسي صارماً في التعامل مع موظفيه					

القيادة الديمقراطية:

م	الفقرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	يتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار					
٢	يعتمد مديري على الموظفين دون توجيههم ويثق في قدراتهم					
٣	يشاركني المدير في اتخاذ القرار ويقتصر دوره على تقديم المشورة					
٤	يفوض مدير المؤسسة سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق					
٥	تسهل الإدارة سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا يتدخل المدير					

المتغير التابع إدارة التغيير:

م	الفقرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	تواكب المؤسسة التغييرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات					
٢	تقوم المؤسسة بتطوير وتحديث الإجراءات وتغييرها باستمرار					
٣	تقوم الإدارة بإجراء تغييرات دورية في الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع التطورات					
٤	في مؤسستنا يتم تنفيذ التغيير من خلال التأثير على تصرفات وسلوك العاملين					
٥	تتم عمليات التغيير في مؤسستنا وفق إجراءات علمية ودقيقة					

Abstract

of the study This study aimed to identify the impact of leadership styles (interactive - transformational - authoritarian - democratic) on change management in the Saudi private sector. This study was conducted according to the descriptive analytical method in its social survey style; where the opinions of a sample of (384) individuals were surveyed. The SPSS application was relied upon to analyze the data. After verifying the stability and validity of the study tool, the sample was sorted and represented graphically using the Excel application. Regression tests were also relied upon to verify the study hypotheses. The study concluded that there is a positive direct relationship between both the interactive leadership style and transformational leadership, democracy and change management, while there was an inverse relationship between the authoritarian leadership style on change management in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study also revealed the absence of statistical differences attributed to the variables of gender and job rank, and the presence of statistical differences attributed to the variable of educational qualification and differences attributed to the variable of years of experience in favor of those with more than 10 years of experience. The study recommended the necessity of avoiding the authoritarian leadership style in managing private sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, and adopting the interactive leadership style as it is the most effective style in the success of organizations.

Keywords: Leadership styles – Change management.

**The impact of leadership styles on change management in
the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by the student

Iama Turki Rashed Alhamali

Supervision

Dr. Faisal Ali Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Academic year

2025-1446