

مشروع التخرج -1

عنوان المشروع 1

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 الطالبة غدي إبراهيم)	1
13	شكل منهجية البحث : (اعداد الطالبة 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

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
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	1.5 أهداف البحث
11	1.6 فرضيات البحث
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	2.1 المقدمة
17	2.2 المتغير الأول : دور القائد الإداري
22	2.3 المتغير الثاني نجاح التغيير التنظيمي
25	2.4 العلاقة بين دور القائد ونجاح إدارة التغيير التنظيمي
27	2.5 الخاتمة
29	قائمة المراجع

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، والتعرّف 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.

و تشير 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 الفوزان (2024) في دراسته "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

اما 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 أيضا في دراسة الحداد وآخرون في(2021) 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 يسهم 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 أيضًا في إمكانية الاستفادة من نتائجه عمليًا في تحسين ممارسات إدارة التغيير التنظيمي، من خلال تبني أساليب قيادية فاعلة تسهم في رفع كفاءة وفاعلية 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 يسهم 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 أساسًا تطبيقيًا يمكن الاستفادة منه في تحسين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسات المملكة العربية السعودية، من خلال تبني ممارسات قيادية فاعلة تسهم في رفع كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي. قد تسهم 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 تُسهم توصيات الدراسة في توجيه القيادات الإدارية نحو تبني أساليب قيادية داعمة للتغيير التنظيمي، بما يسهم 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 الفعّال في إنجاح 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 الفعّال في إنجاح 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 الفعّال في إنجاح التغيير التنظيمي في البيئة السعودية .

الفرضية الفرعية الثانية Hb

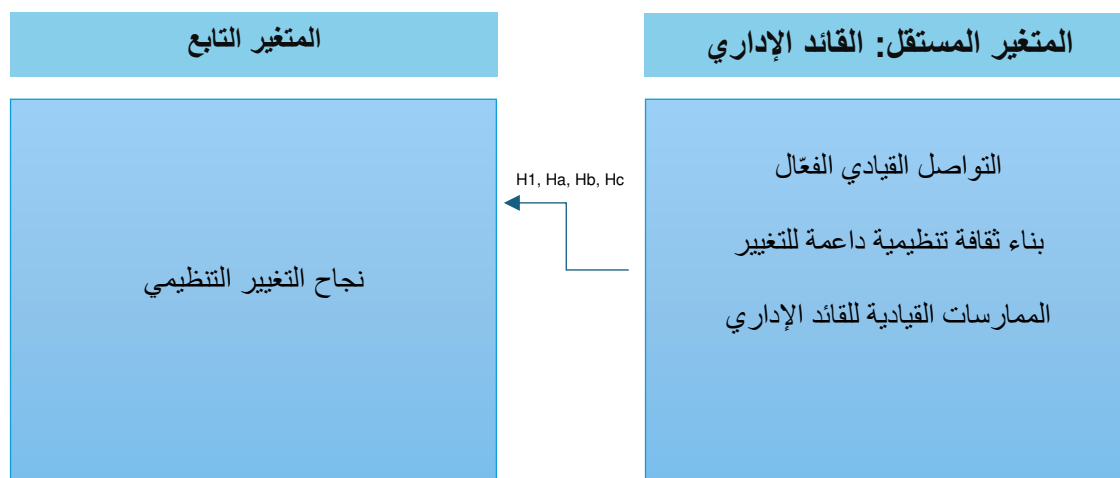
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية على تأثير القائد الإداري في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير

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

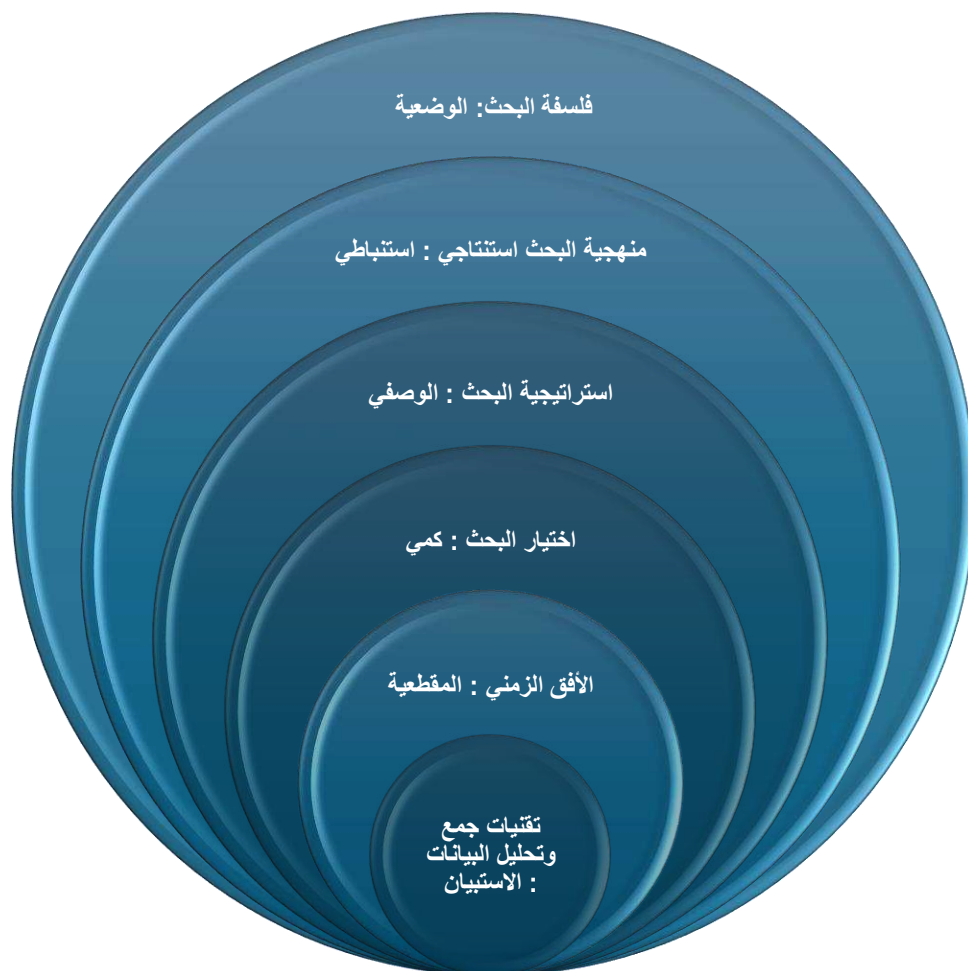


تم التصميم بواسطة: الطالبة (غدي إبراهيم)

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 فعّالة 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 توافر قيادات إدارية داخلها، 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 تواجه 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. ويُعرّف 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 إجرائيًا 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، ويقلل من حالة الغموض وعدم اليقين التي قد تصاحب عمليات التغيير التنظيمي. ويشير روبنز و جودج (Robbins & Judge, 2017) 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 الناجح إيصال رسالة واضحة ومستمرة حول أسباب التغيير ومراحله ونتائجه المتوقعة. ويشمل التواصل القيادي الفعال الاستماع لآراء 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 شايين (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 وفقًا 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 إيجابًا على مستوى الالتزام التنظيمي، ويعزز فرص نجاح إدارة التغيير التنظيمي داخل المنظمة.

4. نظريات دور القائد الإداري

- تناولت 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 تكييف أسلوبه القيادي وفقًا 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)

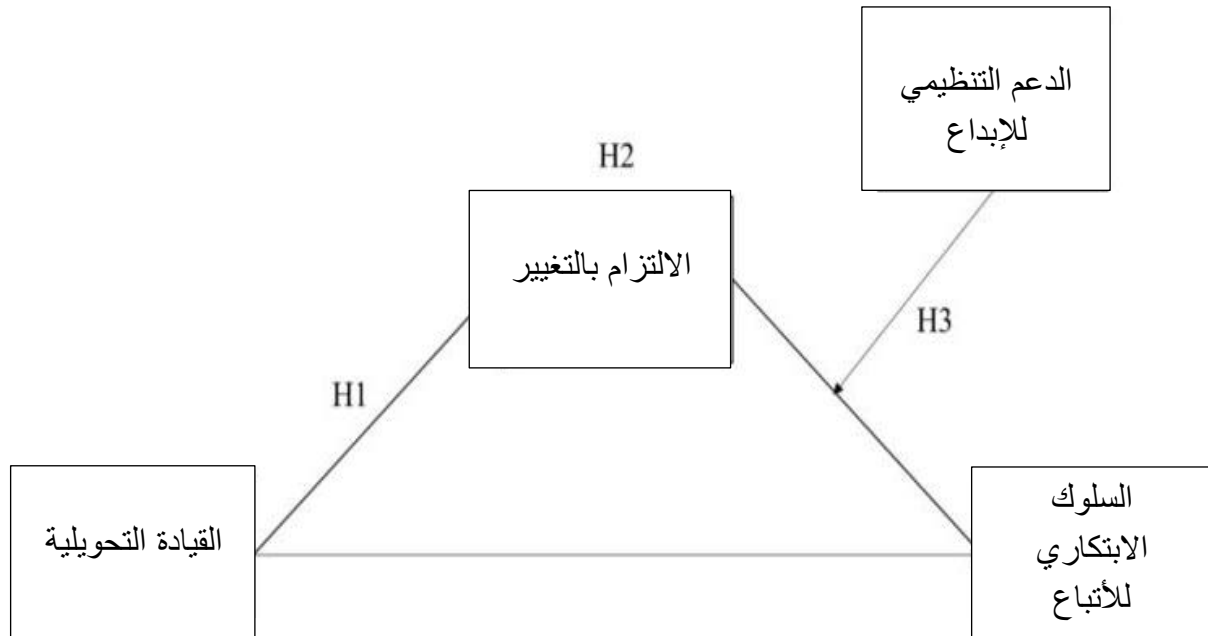
3. نظرية القيادة السلوكية (Behavioral Leadership Theory)

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

يُعرّف نجاح التغيير التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تخطيط وتنفيذ وإدارة التغيير بطريقة فعّالة 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 تطورًا ملحوظًا 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 بُعدًا 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، مؤكدًا أن استدامة التغيير تمثل عنصرًا جوهريًا في الحكم على نجاحه.

وفي مرحلة لاحقة، توسع مفهوم نجاح التغيير التنظيمي ليشمل البعد القيادي، حيث أكد العديد من الباحثين أن القيادة الفعّالة تُعد عنصرًا حاسمًا 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، مشيرًا 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.

(Yuki,2013) ويؤكد هذا الاتجاه أن العامل البشري يُعد محورًا أساسيًا 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 (الآغا، 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: و يقصد 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

استندت 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 مؤثراً 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 أُشير 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 الفعّالة 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 الفعّال 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.

وأشارت 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 المواقف 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 التحويلية 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 والمرؤوسين، 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.

وأكدت 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 آثار البحث على المستقبل

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

تعزيز كفاءة القادة الإداريين

يوفر البحث إطارًا نظريًا 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 متخصصة تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة التحويلية، وتنمية قدرات التخطيط والتنفيذ الفعال لعمليات التغيير داخل المؤسسات.

دعم صنع السياسات التنظيمية

تُمكن نتائج البحث صنّاع 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 الخصائص 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 ويتيح 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 عنصرًا محوريًا 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 اثناء النشر المخالفي , محمد سرحان قيادة التغير والتطوير المنظمي / محمد سرحان المخالفي _ الدمام

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

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

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

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

عبد المنعم، م. ع. (2017). دور إدارة التغيير 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 والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر بغزة – سلسلة العلوم الإنسانية

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

برنامج تحقيق رؤية المملكة 2030، التقارير السنوية للتحول 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 التغيير 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.