



جامعة ميد أوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

أثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير
بالتطبيق على شركة دبل ميم بمدينة جدة

The Impact of Leadership Styles on the Success of Change Management: A Case Study of Double M Company in Jeddah

أسم الطالب

أبرار ياسين فقير

الرقم الجامعي

2021205290

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٤- الفصل الدراسي الثالث

الإهداء

إلى من سعى وتعب من أجل راحتي ونجاحي وأثار دربي بالعلم والمعرفة... والدي العزيز اسعده الله

إلى من وهبت حياتها من أجل راحتي وسعادتي وعلمتني معنى الحب والعطاء والتضحية... والدتي الغالية
شرح الله صدرها

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء شركاء المشوار وسندي في الحياة... إلى كل من ساندني وشجعني على إنجاز
هذا البحث... إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

سائلة المولى عز وجل أن ينفع به وأن يجعله في ميزان حسناتكم

الشكر والتقدير

بعد شكر الله تعالى على توفيقه وإتمام هذا البحث أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل المتواضع

أخص بالشكر والتقدير أستاذتي الفاضلة الدكتورة/ منى مصطفى العشري التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث وقدمت لي النصح والتوجيه طوال فترة إعداده، فجزاها الله خير الجزاء

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أعضاء هيئة التدريس على جهودهم المخلصة في إثراء معلوماتي وتوجيهي خلال مسيرتي العلمية، كما لا أنسى شكر زملائي وأصدقائي الذين قدموا لي الدعم المعنوي والمساعدة طوال فترة إعداد هذا البحث

وأخيراً أتوجه بعظيم الامتنان وخالص الشكر إلى والدي وأسرتي الكريمة على صبرهم وتشجيعهم المستمر

لكم جميعاً خالص الشكر والتقدير

جدول المحتويات

٧.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٨.....	1.1. المقدمة
١٠.....	1.2. مشكلة الدراسة
١٠.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
١٠.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
١١.....	1.3. أهمية الدراسة
١١.....	1.3.1. على المستوى النظري
١١.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي
١٢.....	1.4. أسئلة الدراسة
١٢.....	1.5. أهداف الدراسة
١٣.....	1.6. فرضيات الدراسة
١٣.....	1.7. نموذج الدراسة
١٤.....	1.8. الدراسة الميدانية
١٤.....	1.9. مخطط المشروع المقترح
١٥.....	2 الفصل الثاني الدراسات السابقة
١٦.....	2.1. المقدمة
١٨.....	2.2. المتغير المستقل
٢٨.....	2.3. المتغير التابع
٣٤.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٣٨.....	2.5. الخاتمة
٣٩.....	3 الفصل الثالث منهجية البحث
٤٠.....	3.1. المقدمة
٤٠.....	3.2. التعريفات الإجرائية
٤٢.....	3.3. تصميم البحث
٤٣.....	3.4. مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

٤٤	٣.٥ طرق جمع البيانات
٤٦	٣.٦ أنواع البيانات
٤٦	٣.٧ طرق وأساليب تحليل البيانات
٤٧	٣.٨ الخاتمة
٤٨	قائمة المراجع
٤٨	الفصل الرابع/التحليل الإحصائي
٤٩	المقدمة
٤٩	خصائص عينة الدراسة
٥٤	قياس صدق وثبات الدراسة
٥٤	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة
٥٨	ثبات اداة الدراسة
٦١	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
٦٣	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
٦٤	فرضيات الدراسة

جدول الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١١	نموذج البحث المصدر الطالب	١
١٩	أهمية القيادة بالكفاءة في المؤسسة المصدر: عبد الفتاح ٢٠١٤	٢
٢٩	التغيير على مستويين المصدر: صبري ٢٠٠٩	٣
٣١	المداخل الثلاثة لعمليات التغيير المصدر: لعور ٢٠١٤	٤
٤٠	تصميم البحث المصدر: الطالب	٥

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	مجتمع البحث المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٤٢
٢	عينة البحث المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٤٢
٣	المتغير المستقل المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٤٣
٤	المتغير التابع المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٤٤

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

القيادة هي سمة أساسية تسعى إليها المؤسسات وصناع القرار على مر العصور، فهي ظاهرة كونية ظهرت في كل المجتمعات البشرية منذ القدم، وتواجه المؤسسات اليوم تحدياً كبيراً يتمثل في القيادة والتغيير، حيث أصبح نجاحها مرتبطاً بقدرة القادة على إدارة التغيير وقيادته، حيث يجب على القائد أن يتسم برؤية مستقبلية للمؤسسة أثناء وضع خططها، ولقد اعتبرت القيادة الفعالة هي المحرك الرئيسي لنجاح أي مؤسسة في عالم إدارة الأعمال والمنافسة، وتأتي أهمية القيادة الإدارية من خلال تأثير القائد على مرؤوسيه واستخدامه للمهارات والاستراتيجيات المخططة التي تتبنى التغيير، فلم يعد نجاح المؤسسات مقتصرًا على الوظائف الإدارية والفنية فقط. (مباركي وآخرون ، 2022)

ولاشك أننا نعيش اليوم في عصر سريع التغير، تسوده ثورة علمية ومعرفية وتكنولوجية وانفتاح عالمي ودولي، لذا كان لازماً أن تجد الكثير من المؤسسات نفسها محاطة بتحديات ومشكلات يصعب التكيف معها، مما يضطرها إلى القيام بمراجعة شاملة لبيئتها التنظيمية الداخلية من خلال إعادة النظر في رؤيتها وأهدافها سياساتها هيكلها، مواردها المادية والبشرية للانتقال من وضع قائم إلى وضع يجعلها قادرة على المنافسة والبقاء، ومن هذا المنطلق أصبح التغيير التنظيمي المخطط أولوية ملحة في حياة المؤسسات للرفع من مستويات الفعالية التنظيمية لتحقيق النجاح، على أن يصاحب ذلك هدفاً للتغيير ومعرفة الأسباب الداخلية والخارجية، (هبال ، 2016)

ولقد ركزت البحوث والدراسات الإدارية بشكل نظري وميداني على موضوع التغيير، وذلك من خلال الاهتمام بالبيئة المحيطة بالشركة والتأثير المتبادل بينها وبين الشركة، ولا شك أن التغييرات البيئية غالباً ما تتطلب تغييرات تنظيمية على مستوى الشركة، لضمان استمرار نجاحها، وفي ظل التغيرات المتسارعة في المجتمع، وجدت الشركات الحديثة نفسها مضطرة إلى مواكبة هذه التطورات والبحث عن التجديد باستمرار، ولذلك أصبح التغيير الإداري سمة مصاحبة لكل الشركات وجزءاً أساسياً من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية للقيادة الناجحة، وليس مجرد استراتيجية مؤقتة للتعامل مع الأزمات ومن أهم سمات القيادة الإدارية الناجحة الإخلاص في العمل. (العزاوي وآخرون، ٢٠٢٣)

وكما أن مسؤولية القائد تتمثل في بذل الجهد والعمل على التأثير في مرؤوسيه من خلال توجيه نشاطاتهم في بيئة تعاونية نحو تحقيق الأهداف المخطط لها، وهذه المسؤولية هي نتاج التفاعل بين سمات القائد والمرؤوسين ضمن السياسات والثقافة السائدة في المؤسسة، والهدف هو دفع الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، مع تحقيق درجة كبيرة من الرضا والتماسك بين الموظفين، وكما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أنماط

القيادة الإدارية على عملية صنع القرارات بشكل عام، وتقبل المرؤوسين أو مقاومتهم لهذه يكون مديراً أو قائداً أو القرارات عند التنفيذ، ويرتبط مفهوم القيادة والإدارة ارتباطاً وثيقاً، فالشخص قد كليهما، فالمدير مسؤول عن القرارات الأساسية الراهنة، ويستمد سلطته من مركزه الوظيفي، وأما القائد فهو مسؤول عن القرارات الشاملة المتعلقة بالتغيير والتطوير، ويستمد سلطته من قدرته على التأثير في الموظفين والحصول على تأييدهم. (أبو الغنم، 2013)

والتغيير هو جزء طبيعي من حياة المؤسسات، وهذا التغيير يستلزم إدارة مرنة وفعالة قادرة على مواجهة التحديات الناشئة، لذا تحتاج المؤسسات إلى قيادة رشيدة وفعالة تمتلك الخصائص والمواصفات اللازمة لقيادة المؤسسة نحو التطور، ونجاح القائد في إدارة التغيير والاستجابة له أمر بالغ الأهمية. فالقادة القادرون على إحداث التغيير والتأثير عليه هم أكثر قدرة على قيادة التحول المؤسسي، فلذلك ينبغي عليهم متابعة البيئة المحيطة والعمل على تزويد مرؤوسيه بالمعلومات اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي (برباوي ، 2018)

وكما نعلم أن القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (حلاق، 2020)

والتغيير التنظيمي في المؤسسات يشمل مجموعة من الجوانب المترابطة كالرؤية والرسالة، وكذلك العمليات والمهام، والهياكل التنظيمية، وابعاً سلوك وتوجهات الأفراد، والإجراءات والتقنيات، ولقد أصبح التغيير التنظيمي ضرورة لاستمرارية المؤسسات وتطورها، وهو عملية مستمرة لمواجهة التحديات المتغيرة. وتوفير القيادة القادرة على مواكبة وإدارة عملية التغيير هي من أهم متطلبات نجاحه. (بيالة ، 2019)

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة لوحظ وجود نقص في كيفية تطبيق أنماط القيادة داخل المنظمة، وبعد استعراض ما سبق قررت الباحثة إجراء دراسة بحثية تهدف إلى فحص وتحليل تأثير مختلف أنماط وأساليب القيادة الإدارية على مدى نجاح وفعالية عمليات وجهود إدارة التغيير والتحول داخل المؤسسات والشركات.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه الكثير من الشركات مشكلات متعلقة بعدم إدراكهم لمدى أثر أنماط القيادة على التغيير، وكيفية تطبيقها داخل المنظمة بسبب نقص فهم القادة وصعوبة تكيف القيادة مع التغيير، وللتغلب عليها تحتاج الشركات لتطوير قدرات القادة وتبني أنماط قيادية مرنة، وتنقسم المشكلة إلى فجوة نظرية وفجوة تطبيقية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- مقاومة العاملين للتغيير بسبب أنماط قيادية غير داعمة.
- صعوبة تقييم وتحديد الأنماط القيادية السائدة في الشركة.
- عدم قدرة القيادة على تبني أنماط قيادية مناسبة لتسهيل عملية التغيير.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- التعارض بين النظريات القيادية ومتطلبات إدارة التغيير الفعالة.
- صعوبة تطوير نماذج نظرية شاملة تربط بين أنماط القيادة ونجاح إدارة التغيير.
- عدم وضوح العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة (مثل القيادة التحويلية، التبادلية، الديكتاتورية) وتأثيرها على إدارة التغيير.

وإشكالية الدراسة هي: ما أثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير داخل الشركة؟

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة عن أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير من دور القائد في إحداث التغيير وتأثير أنماط القيادة على مواقف الموظفين وقدرتها على تحفيز الموظفين على التكيف مع التغيير وإدارة المقاومة له، وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية:

1.3.1. على المستوى النظري:

- تساعد في اختيار القادة الأكفاء القادرين على قيادة عملية التغيير بنجاح.
- تمكن المديرين من تطوير أنماط قيادية مناسبة للتعامل مع المقاومة للتغيير.
- توفر توجيهات عملية للقادة حول السلوكيات والممارسات المطلوبة لإدارة التغيير بفعالية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تزود الباحثين بالأطر النظرية لفهم العلاقة بين أنماط القيادة ونتائج إدارة التغيير.
- تساعد نظريات القيادة في فهم كيفية تأثير سلوك القائد على تنفيذ عملية التغيير وتقبل الموظفين له.
- توضح النماذج القيادية المختلفة كيف يمكن للقائد التأثير على الموظفين وتحفيزهم للمشاركة في عملية التغيير.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما هي الانماط القيادية والسلوكيات التي تساعد القادة على التعامل بفعالية مع مقاومة الموظفين للتغيير؟
- كيف يمكن للقادة استخدام الأنماط القيادية لتمكين وتحفيز الموظفين وزيادة تبنيتهم للتغيير؟
- ما هي الاستراتيجيات والممارسات القيادية الناجحة في إدارة عملية التحول التنظيمي والتغيير الثقافي؟
- كيف يمكن للقادة استخدام التواصل الفعال وإدارة المقاومة للتغلب على التحديات التي تواجه الأنماط القيادية بالمنظمة؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: معرفة أثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير.

الأهداف الفرعية:

- تحديد الانماط القيادية والسلوكيات التي تساعد القادة على التعامل بفعالية مع مقاومة الموظفين للتغيير.
- تقييم إمكانية القادة لاستخدام الأنماط القيادية لتمكين وتحفيز الموظفين وزيادة تبنيتهم للتغيير.
- تحديد الاستراتيجيات والممارسات القيادية الناجحة في إدارة عملية التحول التنظيمي والتغيير الثقافي.
- تحليل استخدام القادة للتواصل الفعال وإدارة المقاومة للتغلب على التحديات والعقبات التي تواجه الأنماط القيادية بالمنظمة.

1.6. فرضيات الدراسة

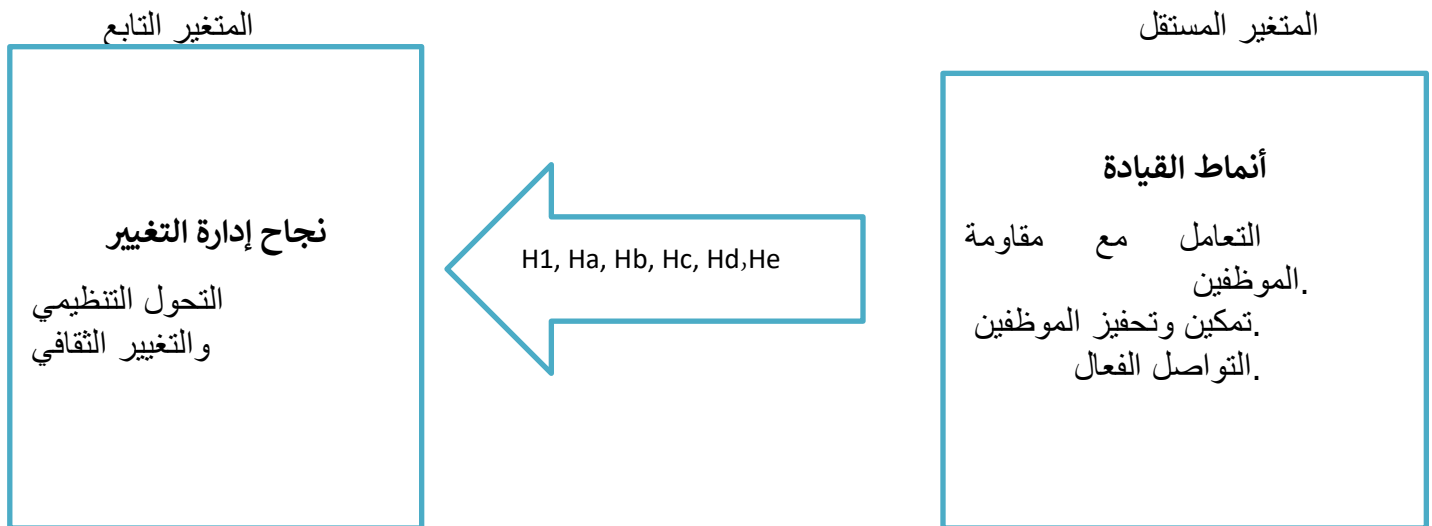
- H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة ونجاح إدارة التغيير.
- Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية على مساعدة القادة في التعامل بفعالية مع مقاومة الموظفين للتغيير في شركة دبل ميم بمدينة جدة.
- Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين استخدام الانماط القيادية على تمكين وتحفيز الموظفين وزيادة تبنيتهم للتغيير في شركة دبل ميم بمدينة جدة.

HC : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الممارسات القيادية الناجحة على إدارة عملية التحول التنظيمي والتغيير الثقافي في شركة دبل ميم بمدينة جدة.

Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القادة للتواصل الفعال وإدارة المقاومة للتغلب على التحديات والعقبات على الأنماط القيادية في شركة دبل ميم بمدينة جدة.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب

1.8. الدراسة الميدانية

تعتبر إدارة التغيير من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في العصر الحالي حيث يتطلب التغيير في بيئة الأعمال السريعة والمتقلبة وجود قيادة فاعلة قادرة على توجيه وقيادة المنظمة خلال مراحل التغيير المختلفة، لذا سيتم إجراء دراسة ميدانية للتعرف على أثر أنماط القيادة المختلفة على نجاح إدارة التغيير في شركة دبل ميم بجدة.

1.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل تأثير أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير في المؤسسات، من خلال تطبيق هذه الدراسة على شركة "دبل ميم" بمدينة جدة. يتناول البحث كيفية تأثير مختلف أنماط القيادة على فعالية عملية إدارة التغيير داخل الشركة وسيسعى البحث إلى تقديم فهم أكبر حول الدور الذي تلعبه القيادة في توجيه الشركة خلال فترات التغيير والتحول، وكيف يمكن لأنماط القيادة المختلفة أن تساهم في تحقيق أهداف التغيير بنجاح، مما يساهم في تحسين الأداء العام للشركة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق والمنافسة.

ويشهد العالم اليوم تغييرات سريعة وشاملة في جميع جوانب الحياة، مما يجعل من الضروري للمؤسسات استيعاب هذه التغييرات ومواكبتها لتحقيق الاستقرار والنمو، وتفرض هذه الديناميكية على المؤسسات الحاجة إلى التغيير التنظيمي المستمر والدائم، وذلك لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية بكفاءة وفعالية وفي هذا السياق، يلعب القائد الكفاء دورًا محوريًا في قيادة وإدارة التغيير بنجاح، حيث يتعين عليه التكيف مع المتغيرات وتوجيهها لصالح المؤسسة، والتطورات النوعية في مجال إدارة الأعمال أثرت أيضًا على إدارة الموارد البشرية مما أدى إلى بروز مفاهيم جديدة في القيادة مثل القيادة بالقيم والقيادة المعرفية القائمة على الكفاءات، فالمؤسسات الحديثة لم تعد تتقبل وجود قادة غير مؤهلين أو غير أكفاء، بل تسعى دائمًا لجذب الكفاءات التي تستطيع أن تقود عملية التغيير بفعالية.

ومن هنا تبرز أهمية دور القادة في فهم أسباب مقاومة العاملين للتغيير وكيفية التعامل معها بذكاء، والإدراك الجيد للاستراتيجيات الفعالة في إدارة التغيير يمكن أن يساعد القادة في تقليل فعالية مقاومة التغيير أو احتوائها بشكل مناسب، وقدرة القادة على التعامل مع هذه المقاومة تحدد إلى حد كبير نجاح عملية التغيير في المؤسسة، حيث يتعين عليهم أن يكونوا قادرين على تحويل هذه المقاومة إلى دعم وتأييد للتغيير المطلوب، وبالتالي يمكن القول إن أنماط القيادة الفعالة والمتكيفة مع التغيير هي مفتاح النجاح في إدارة التغيير داخل المؤسسات إذ تلعب دورًا حاسمًا في تجاوز العقبات وتحقيق أهداف التحول التنظيمي بفعالية. (عبدالفتاح، 2014)

والقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبإمكان القائد ممارسة هذا التأثير وتعديل وتغيير سلوك الأفراد بوسائل تأثير عديدة منها قوة المكافأة والعقاب والسلطة المشروعة وقوة الخبرة ولقد تطورت وظهرت نظريات كثيرة وعديدة ومتباينة لتفسير ظاهرة القيادة ومن هذه النظريات نظرية السمات التي تعتقد بأن فعالية القائد تحدد بتوافر سمات معينة في القائد، وأما النظرية

السلوكية فتري أن فعالية القائد تحدد بأفعاله وسلوكه وليس بسماته، وحسب النظرية الوظيفية تحدد الفعالية إذا تم تكيف أفعال القائد وسلوكه مع مواقف كثيرة كخصائص الرؤوسين وتعزيز بيئة المنظمة، وهيكل العمل، وتناولت كثير من الدراسات أساليب وأنماط قيادية عديدة وفعالية القيادة تتوقف على متغيرات عديدة تتعلق بالقائد والجماعة والمنظمة والموقف ولكن لتحقيق الفعالية والكفاءة يجب أن يوفر القائد المناخ اللازم لعمله وأن يتحلى بمواصفات تحقق طموحات ورضا المحيطين به، كما يجب ألا يمارس القيادة من أجل السلطة أو الشهرة، بل يجب أن ينظر إليه دائما على أنه بطل قادر على قيادة المنظمة دائما نحو التجديد والتغيير المستمر. (هبال، 2016)

وتلعب القيادة دوراً محورياً في إدارة التغيير داخل المنظمات، حيث تشير الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الإدارية ومجموعة من المتغيرات ويؤكد الباحثون على أن القيادة الفعالة ليست فقط قادرة على استحداث بيئة تكيف مع التغيير ولكنها أيضاً تعد عاملاً مميزاً بين الثقافات التنظيمية الناجحة وتلك التي تفشل في التكيف والقيادة التي تلهم وتحفز التابعين وتهتم بمشاعرهم الفردية تسهم بشكل كبير في تكوين ثقافة مؤسسية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات التي قد تحدث في المنظمة، وتحقيق هذه المرونة يعد سمة أساسية للقيادة الإدارية الفعالة، حيث يركز نجاح القائد على القدرة على إحداث تغيير في سلوكيات واتجاهات الرؤوسين بالإضافة إلى دور القائد في تغيير الثقافة التنظيمية ككل، ومع ذلك فإن الجانب الأبرز في دور القائد يتمثل في تحفيز التابعين وتوجيههم نحو قبول التغيير. (العزاوي وآخرين، 2023)

وأنماط القيادة لها تأثير كبير على نجاح إدارة التغيير في المنظمات المعاصرة حيث تواجه هذه المنظمات تحديات متزايدة ناتجة عن التغيرات البيئية المستمر والقادة الإداريون يلعبون دوراً حاسماً في كيفية استيعاب هذه التحديات والتعامل معها بفعالية، والقائد الإداري المعاصر لا يقتصر دوره على توجيه وإدارة العاملين فحسب بل يشمل أيضاً الجانب الإنساني حيث يُعتبر تحفيز الموظفين ودراسة احتياجاتهم ومشاكلهم جزءاً أساسياً من مهامه والقيادة الفعالة تعتمد على قدرة القائد على التأثير في رؤوسيه وتشجيعهم على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المحددة وهذا يجعل القيادة حراً الزاوية في نجاح أو فشل المنظمة، حيث يرتبط نجاحها ارتباطاً وثيقاً بجودة القيادة، والجودة الشخصية للقائد تُعد عنصراً أساسياً في تحقيق الجودة المؤسسية وهذه الجودة تُعبر عن التميز الشخصي وتُظهر من خلال السمات الإيجابية والعلاقات الإنسانية الجيدة والأداء المتميز وتقدير الذات هو سمة بارزة في الجودة الشخصية ويُعتبر العامل الأساسي الذي يُميز الأفراد ذوي

الإنتاجية العالية عن غيرهم وفي النهاية فالجودة الشخصية تبدأ بالفرد وتؤدي إلى تحسينات شاملة في جودة المنظمة من خلال تعزيز الجودة الشخصية لدى الموظفين، ويمكن تحقيق مستويات أعلى من الجودة في الأقسام المختلفة مما يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وزيادة رضا العملاء والإنتاجية والأرباح، وهذه التحسينات تُسهم في بناء ثقافة عمل إيجابية داخل المنظمة، والقيادة الفعالة هي التي تعزز نجاح إدارة التغيير في ظل التحديات البيئية المعاصرة. (إبراهيم، 2024)

ولقد أولت الدراسات والبحوث الإدارية اهتماما كبيرا بالتغيير من خلال اهتمامها بالبيئة المحيطة بالمنظمة والتأثير المتبادل بينهما ومما لاشك فيه أن التغييرات البيئية في محيط المنظمة عادة ما يصاحبها تغييرات تنظيمية على مستوى المنظمة لضمان الاستمرار والنجاح وقد وجدت المنظمات الحديثة نفسها امام قضية مصيرية تتمثل في وجوب مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث الدائم لمسيرة تطورات المجتمع المختلفة ومن هذا المنطلق أصبح التغيير الإداري صفة ملازمة لكل المنظمات وجزء من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية من وظائف القائد الناجح وليس استراتيجية تظهر فقط خلال الأزمات، اذا لا يمكن لأي منظمة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات والجمود بل لابد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها، ومن أهم سمات القائد الإداري الناجح الإخلاص في عمله وعدم المحاباة والابتعاد عن استغلال النقود وان يتسم بالمرونة في العمل والرفق مع العاملين وهنا نقول لابد من التغيير في أسلوب العمل فهو الحل الحتمي للإصلاح الإداري للعمل. (العوامة، 2022)

2.2. المتغير المستقل: (أنماط القيادة)

للقيادة مفاهيم متعددة الأوجه ومعقدة، مما يجعل من الصعب تحديد تعريف شامل ومحدد يشمل كل جوانبها. وهنا سنستعرض بعض التعريفات اللغوية والاصطلاحية للقيادة:

. المفهوم اللغوي للقيادة:

من الناحية اللغوية، كلمة "قيادة" تأتي من الفعل "قاد" (يقود قيادة)، مما يعني أن الشخص الذي يقود هو "القائد"، بينما الآخرون الذين يتبعونه هم "المقودون". يتضمن ذلك أن القائد هو الشخص الذي يتولى زمام الأمور ويدبر الأمور لفريق معين. "القيادة" بالتالي تُفهم على أنها الوظيفة التي يؤديها القائد في توجيه مجموعة من الأفراد نحو هدف معين.

. المفهوم الاصطلاحي للقيادة:

تتعدد تعريفات القيادة الاصطلاحية بناءً على مجالات البحث والتركيز من قبل المختصين في الإدارة وعلم النفس وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

في موسوعة علم النفس الاجتماعي، تعرف القيادة على أنها "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية، وهذا التعريف يشير إلى أن القيادة تركز على العلاقات الشخصية والتفاعلات داخل المنظمة لتحسين الأداء العام.

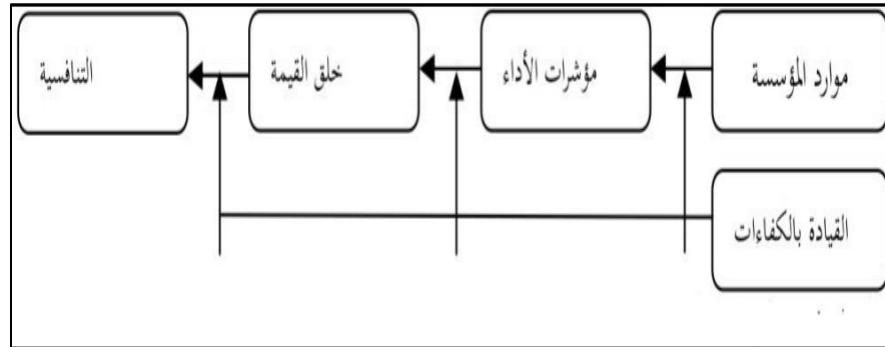
ويرى البعض أن القيادة هي العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة منظمة لتحقيق أهدافها ووفقاً لهذا التعريف فالقيادة هي أيضاً عملية تأثيرية تهدف إلى توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ومن خلال هذه التعريفات يمكننا أن نفهم أن القيادة ليست مجرد صفة أو منصب بل هي عملية ديناميكية تتضمن التأثير على الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف معينة والقيادة الإدارية بشكل خاص تركز على كيفية استخدام هذه العملية في سياق تنظيمي لتحقيق أعلى مستويات من الكفاءة والفعالية. (هبال، 2016)

وتنمية المهارات القيادية تُعدُّ استراتيجية متكاملة تهدف إلى تعزيز القدرات الإدارية والقيادية داخل المنظمة وهذه السياسة تسعى إلى تحسين فعالية القادة وتمكينهم من أداء أدوارهم بكفاءة عالية في إدارة وتخطيط العمليات داخل المنظمة، وتتضمن تطوير وتحسين الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من الخطوات المنظمة والمدرسة التي تركز على تنمية المهارات القيادية والقدرات الإدارية ومن خلال هذه الاستراتيجية يتم تهيئة القادة لتلبية متطلبات البيئات الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وضمان أن الموارد المتاحة تُستخدم بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرجوة. (حلاق، 2020)

ويُعدُّ القائد العنصر الأساسي في القيادة، فهو الشخص الذي يوجّه الجماعة ويقودها نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ويملك القدرة على التأثير على الأفراد لتحقيق نجاح إدارة التغيير. الصفات والمهارات المطلوبة للقائد تتفاوت بناءً على الموقف الذي يؤدي فيه دوره القيادي. القائد الناجح هو الذي يتمكن من خلق بيئة عمل إيجابية، تعزز الانسجام وتوفر مناخاً صحياً للعاملين، بالإضافة إلى تعزيز فعالية فريقه. القائد الذي يحقق النجاح هو من يعرف كيفية الحصول على تعاون كامل من فريقه، ويجب عليه أن يكون على دراية جيدة بشبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين وتربط العاملين ببعض البعض لضمان انسجام الفريق وتحقيق الأهداف المرجوة. (بيالة، 2019)

وتعد القيادة بالكفاءات أساساً جوهرياً في عملية التغيير والتطوير داخل المؤسسات، حيث تهدف إلى تحويل نهج الإدارة من مجرد التصور الوقتي إلى التفكير الاستراتيجي العميق، وهذه القيادة تسعى إلى تطبيق نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة بدلاً من الاعتماد على نظام مغلق، وكما تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة بدلاً من الاقتصاد على مفاهيم جزئية للجودة وإضافة إلى ذلك فإنها تعتمد على المعلومات الدقيقة عوضاً عن الافتراضات غير المدعومة وتعمل على تعزيز بيئة تحفز على التجديد والابتكار بدلاً من الالتزام الصارم بالقوانين واللوائح، ومن هذا المنطلق تظهر الحاجة الملحة إلى وجود قيادة واعية وذات كفاءة عالية قادرة على التكيف مع التغيير ودعم الموظفين من خلال تقديم النصائح المناسبة وتوفير برامج فعالة لتعزيز خبراتهم وقدراتهم بشكل مستمر ومميز وهذه القيادة تسهم أيضاً في تغيير ثقافة العمل، وذلك بتعزيز الجدية وروح العمل المخلص بدلاً من نشر ثقافة العزلة واللامبالاة والصراعات، ولتحقيق هذا الهدف لابد من قيادة تمتلك الكفاءة المطلوبة، وليس من المستغرب أن نرى المؤسسات تتجه إلى استخدام كل وسائل التحفيز المالي والمعنوي لجذب الكفاءات الخارجية وكما أنها تستثمر مبالغ كبيرة في عمليات التدريب والتطوير الإداري لضمان الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (عبدالفتاح، 2014)

الشكل (3) أهمية القيادة بالكفاءة في المؤسسة



المصدر: عبدالفتاح، 2014

ودور القيادة في نجاح إدارة التغيير يعد من المواضيع المحورية في أدبيات القيادة، حيث يتم التأكيد على العلاقة الوثيقة بين القيادة والثقافة داخل المؤسسة، وخاصة في سياق التغيير. إن القيادة التحويلية تعتبر عاملاً حاسماً في خلق وصيانة بيئة مؤسسية تتكيف بمرونة مع التغيير وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال قيادة صادقة وملتزمة، والقيادة تعتمد على مجموعة من الأساليب والوسائل التي يمكن للقائد من خلالها التأثير بعمق على ثقافة المؤسسة ومن أبرز هذه الوسائل هي سلوكيات القيادة التحويلية التي تشمل:

1. توجيه الاهتمام للأحداث : القائد التحويلي يركز على اللحظات الحاسمة التي تبرز في المؤسسة، سواء كانت هذه اللحظات إيجابية أو سلبية ويتم استغلال هذه الأحداث لإبراز القيم الأساسية للمؤسسة ولتعزيز التوجه نحو التغيير ،فالقائد الذي يولي اهتماماً بالغاً للأحداث الحرجة يمكنه تحويل تلك الأحداث إلى فرص لتعزيز التغيير المطلوب.

2. الاستجابة للآزمات: تعتبر الآزمات اختباراً حقيقياً لقدرة القيادة على التغيير، وفي مثل هذه الأوقات يظهر القائد التحويلي كمناورة توجيهية للعاملين حيث يتخذ قرارات حاسمة ويظهر شجاعة في مواجهة التحديات واستجابة القائد للآزمات بطريقة تنسم بالحكمة والسرعة تعزز ثقافة العمل المرنة والمستعدة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.

وبالإضافة إلى هذه السلوكيات يسعى القائد إلى بناء رؤية مشتركة، وتحفيز العاملين لتحقيق تلك الرؤية من خلال التأكيد على الأهداف المشتركة وتعزيز الإحساس بالانتماء وهذا النهج يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحويل الثقافة المؤسسية من حالة مقاومة للتغيير إلى حالة من الاستعداد للتكيف معه، وعلاوة على ذلك القيادة تعمل على تحفيز الابتكار والإبداع من خلال دعم الأفكار الجديدة وتشجيع التجريب والتعلم المستمر. وهذا يخلق بيئة عمل تعزز من ثقافة التعلم والنمو، مما يمكن المؤسسة من التكيف السريع مع المتغيرات المحيطة، وفي النهاية يمكن القول أن دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير يتطلب قيادة تمتلك القدرة على التواصل الفعال، الإلهام، والاستجابة للأحداث بطرق تعزز من ثقافة التغيير داخل المؤسسة، وهذه القيادة هي القادرة على تحويل التحديات إلى فرص وعلى دفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة دائمة التغير.(العتيبي،2005)

وإن القائد الإداري يتمحور دوره حول تسهيل الانتقال من الوضع القديم إلى تحقيق التغيير المطلوب بنجاح ويولي القائد اهتماماً خاصاً لهذه المرحلة لأنها تعتبر فترة حساسة يتعين فيها على الأفراد التحرر من القديم والتهيئة لاستقبال الجديد وأحد الجوانب المهمة في إدارة هذه المرحلة هو ضمان أن الأفراد قد تحرروا من القديم ليس فقط على مستوى السلوكيات والإجراءات، بل أيضاً على مستوى الانتماءات والمشاعر المرتبطة بالطرق القديمة في العمل، والقائد يعمل على كسر الروابط النفسية والعاطفية التي قد تربط الأفراد بالأساليب القديمة مما يساعدهم على تقبل التغيير بشكل أفضل ولتحقيق ذلك لابد أن يقوم القائد بعدة إجراءات مهمة:

1. التواصل الفعال: يحرص القائد على التواصل المستمر مع الأفراد لشرح أهمية التغيير والأسباب التي تستدعي التحرر من الطرق القديمة ومن خلال هذا التواصل يُبنى فهم مشترك يساعد في تخفيف القلق والارتباك الذي قد يصاحب التغيير.

2. الدعم النفسي والمعنوي: يدرك القائد أن التحول يتطلب وقتاً ودعماً مستمراً فلذا يوفر الدعم اللازم للأفراد لمساعدتهم على التخلص من انتمائهم للأساليب القديمة ويعمل على تعزيز ثقتهم في العملية الجديدة.

3. إعادة تشكيل الهوية الجماعية: يساعد القائد الأفراد على بناء هوية جديدة ترتبط بالأساليب والقيم الجديدة التي يتم إدخالها في المؤسسة وهذه الخطوة ضرورية لإحداث تغيير عميق ودائم في الثقافة التنظيمية.

4. تشجيع المشاركة والتفاعل: يشجع القائد الأفراد على المشاركة الفعالة في عملية التغيير، مما يعزز إحساسهم بالانتماء إلى التوجه الجديد ويقلل من ارتباطهم بالقديم.

ومن خلال هذه الخطوات يتمكن القائد من إدارة المرحلة الانتقالية بفعالية مما يضمن أن الأفراد لا يتوقفون فقط عند تحرير أنفسهم من القديم بل يتقدمون نحو تحقيق أهداف التغيير بنجاح. (حماد، 2011)

والقيادة الإدارية هي من أهم الأنشطة التي يقوم بها القائد الإداري داخل المؤسسة، وهي تنطوي على مجموعة من المهام الحيوية التي تشمل اتخاذ القرارات الحاسمة وإصدار الأوامر والإشراف على تنفيذ هذه الأوامر من قبل الموظفين وهذه الأنشطة تتطلب من القائد الإداري استخدام سلطته الرسمية التي تُمنح له بناءً على موقعه الوظيفي، ولكن القيادة الإدارية تتجاوز مجرد استخدام السلطة الرسمية فإلى جانب السلطة الرسمية يتعين على القائد الإداري أن يكون قادراً على التأثير في سلوك الآخرين بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المشتركة وهذا التأثير يتمثل في قدرة القائد على استمالة الموظفين ودفعهم للتعاون والتفاني في العمل من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية وبمعنى آخر القيادة الإدارية تتطلب مزجاً بين القوة الرسمية التي يتمتع بها القائد وبين مهاراته في التأثير الإيجابي على مرؤوسيه، ومن خلال هذا الجمع بين السلطة الرسمية والتأثير الشخصي، يمكن للقائد الإداري أن يحقق توازناً في إدارة الفريق، حيث يعتمد ليس فقط على الأوامر والتعليمات المباشرة بل أيضاً على بناء الثقة والعلاقات الإيجابية مع العاملين وهذا التوازن يساهم في تعزيز الانسجام داخل الفريق ويشجع الأفراد على العمل بجدية وتفان لتحقيق الأهداف المحددة وفي النهاية القيادة الإدارية بهذا المفهوم تعتبر أكثر من مجرد عملية إشرافية فهي فن يتطلب من القائد أن يكون واعياً ليس فقط بقوته الرسمية ولكن أيضاً بأهمية تأثيره الشخصي على من حوله وهذا التأثير الشخصي المتكامل مع السلطة الرسمية هو ما يمكن القائد من توجيه فريقه بنجاح نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية. (حلاق، 2020)

والقيادة الإدارية تعد بمثابة العمود الفقري للعملية الإدارية حيث يراها العديد من المفكرين والخبراء في مجال الإدارة كجوهر لهذه العملية وقلبها النابض، ويرجع ذلك إلى الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في تفعيل وتحريك جميع جوانب العملية الإدارية، مما يجعل الإدارة أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والقيادة الإدارية ليست مجرد جزء من العملية الإدارية بل هي العامل الذي يحول الأهداف المخططة إلى نتائج ملموسة من خلال توجيه العناصر الإنتاجية بكفاءة وتضمن القيادة تحقيق الأهداف المحددة حيث تعمل على تنسيق جهود جميع العاملين وتوجيههم نحو تحقيق رؤية المنظمة، وبدون وجود قيادة فعالة تصبح وظائف الإدارة الأخرى كالتخطيط والتنظيم والرقابة أقل تأثيراً وأقل قدرة على تحقيق الأهداف المرجوة، وعلاوة على ذلك تبرز أهمية القيادة الإدارية في قدرتها على تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية، وحيث تتغير الظروف الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية بشكل سريع، وتصبح القيادة ضرورية للتعامل مع هذه التغيرات وضمان أن المنظمة تبقى على مسارها نحو تحقيق أهدافها المرسومة، وبالتالي يمكن القول إن القيادة الإدارية هي القوة المحركة التي تضفي الحياة على خطط وأهداف المنظمة، وتجعل من الممكن تحقيقها في ظل تحديات بيئة العمل المتغيرة والقيادة ليست مجرد عنصر تكميلي في الإدارة بل هي العامل الأساسي الذي يضمن استمرارية ونجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها وأهدافها.(مباركي وآخرين،2022)

أنماط المهارات القيادية تتضمن ما يلي:

1. تعزيز قدرة القائد: تحسين مهارات القادة في حل المشكلات، وخصوصاً تلك المتعلقة بالبيئة البشرية والتنظيمية للمنظمة. ويتضمن ذلك تطوير القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ قرارات فعالة تعزز من قدرة القائد على التعامل مع التحديات بكفاءة.
 2. توظيف المهارات: تمكين القادة من الاستفادة المثلى من مهارات أعضاء الفريق ويشمل ذلك تنظيم العمل الإداري والإبداعي بطرق تساهم في تحقيق الأهداف المحددة، والاستفادة من تنوع المهارات والخبرات ضمن الفريق لتحقيق نتائج أفضل.
 3. مواجهة المشكلات القيادية: تصميم استراتيجيات تهدف إلى معالجة المشكلات التي تقلل من فعالية القيادة ويتطلب ذلك تطوير حلول للتحديات التي قد تؤثر سلباً على أداء القادة، وتعزيز استراتيجيات التحسين المستمر لمواجهة تلك المشكلات.
- وبالتالي تعد تنمية المهارات القيادية عملية مستمرة تركز على تحسين الأداء القيادي من خلال الحلول المبتكرة وتوظيف المهارات بشكل فعال لتحقيق الأهداف التنظيمية.(حلاق،2020)

مصادر قوة القيادة الإدارية

يستمد القائد عادة نفوذه وقوته للتأثير على العاملين عن طريق

مصدرين رئيسيين هما:

1- القوة النظامية : وهي قوة رسمية تستمد من المكانة والمركز الذي يشغله المدير في الهيكل التنظيمي ويمكن هذه السلطة القائد من استخدام الحوافز المختلفة المادية والمعنوية للتأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرجوة، وقد أثبتت فعالية هذا الأسلوب في التأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد يستخدم القائد أسلوباً آخر يستمد من هذه السلطة، وهو أسلوب التهديد والضغط والإكراه في دفع المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرجوة ومن الوسائل التي يمكن أن تستخدم في هذا المجال أسلوب التهديد بنوعيه الشفوي والمكتوب، أو الخصم من الراتب، أو النقل التأديبي، وقد يصل في أسوأ الأحوال إلى إنهاء خدمة المرؤوس إلا أن استخدام هذا الأسلوب بشكل كبير قد يؤدي إلى مشاكل وعواقب يصعب على القائد السيطرة عليها.

2- القوة المستمدة من الصفات الشخصية للقائد تستمد هذه القوة من الأخلاق الحميدة والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوس وكما قد تستمد هذه القوة كذلك من خبرة وكفاءة ومهارة القائد في أدائه للأعمال التي تتحول إلى الإعجاب بشخصيته وبالتالي إلى أداء جميع الأعمال التي يكلفون بها من قبل قائدهم بكفاءة وفعالية عالية، وأياً كان مصدر القوة والنفوذ، فإن فعالية وكفاءة القيادة تتطلب توفر صفات معينة في القائد الناجح، ومن أهم هذه الصفات الذكاء والرغبة ومهارات الاتصال غير أنه ثمة صفات أخرى لا تقل أهميتها عن الصفات السابقة كالتعليم الصبر، الابتكار الإخلاص، العدالة القوة البدنية، المظهر، والقدرة على التعبير، وإن إدخال أي تغيير في المنظمة يرافقه بعض الصفات في القائد الإداري حيث هناك علاقة بين الكفاءة القيادية وبين بعض الصفات الشخصية. (عبدالفتاح، 2014)

وظائف القيادة الإدارية:

وتتضمن مجموعة من المهام الأساسية التي تلعب دوراً محورياً في تحقيق أهداف المنظمة. وهذه نظرة عامة على تلك الوظائف:

1. توفير المعلومات: القيادة الإدارية يجب أن تمتلك معرفة ووعي كافيين لتكون المصدر الموضوعي للمعلومات داخل المنظمة، مما يعزز ثقة العاملين ويضمن اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة.
2. توفير الخبرة: القيادة الإدارية تُعد مصدراً رئيسياً للمعرفة والخبرة في المنظمة، وذلك بفضل تراكم الخبرات المعرفية والمهنية لدى الإدارة وهذا الدور يمكنهم من تقديم التوجيه والدعم للعاملين.

3. رسم استراتيجيات المنظمة: القيادة الإدارية تتولى وضع السياسات العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية التي توجه نشاطات المنظمة نحو تحقيق رؤيتها.
 4. التخطيط التنفيذي: هذه الوظيفة تشمل الإشراف على وضع الخطط التنفيذية وتحديد أساليب العمل والوسائل اللازمة للتنفيذ بالإضافة إلى وضع برنامج زمني يضمن تحقيق الأهداف بشكل منظم وفعال.
 5. الحفاظ على أخلاقيات المهنة: القيادة الإدارية مسؤولة عن صيانة أخلاقيات المهنة وذلك عبر تقدير السلوك القيادي النموذجي والتأكد من التزام الجميع بمعايير الأخلاق المهنية وهذا يعزز بيئة عمل تحترم القيم وتعمل على تطويرها.
 6. التمثيل الخارجي للمنظمة: القيادة الإدارية تمثل المنظمة في علاقاتها الخارجية سواء كانت تلك العلاقات مع جهات أخرى أو مع المجتمع بشكل عام وهذا التمثيل يعزز صورة المنظمة ويحافظ على مصالحها.
 7. التنظيم: يتمثل هذا الدور في تنظيم العلاقات الداخلية داخل المنظمة بما في ذلك إدارة التفاعلات بين العاملين وإيجاد حلول للنزاعات المحتملة، سواء من خلال السيطرة أو الوساطة.
 8. الرقابة والتقييم: القيادة الإدارية تمتلك القدرة على منح الثواب أو العقاب وفقاً لأداء العاملين وهذه الوظيفة تعتمد على الخبرة والعدالة لضمان أن الجميع يعملون وفقاً للمعايير المطلوبة ويتم تقييمهم بناءً على أدائهم الفعلي.
- ومن خلال هذه الوظائف تضمن القيادة الإدارية أن المنظمة تعمل بكفاءة وتحقق أهدافها الاستراتيجية مع الحفاظ على بيئة عمل تتسم بالعدالة والنزاهة. (مباركي وآخرين، 2022)

شروط نجاح القيادة الفعالة:

بالنسبة لأي منظمة فإن القيادة تعتبر من المحددات الهامة لنجاحها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولكن هذا يقودنا إلى البحث عن الخصائص التي تجعل العملية القيادية والقائد يحقق النجاح في بيئات تنظيمية مختلفة وأوضاع أيضاً مختلفة، ولهذا أورد الكثير من الباحثين و الكتاب مقومات وخصائص ومواصفات كثيرة لنجاح القيادة الفعالة، ونستطيع أن نلخص أهمها فيما يلي :

- 1- القدوة الحسنة للآخرين؛ من حيث الأمانة والأخلاق والالتزام وغيرها من الصفات الحميدة الواجب توفرها في القائد.
- 2- العلاقات الإنسانية عند التعامل مع الآخرين من حيث التشجيع والتحفيز وإثارة الدافعية وإتباع سياسة الباب المفتوح وخلق العلاقات الاجتماعية المتبادلة؛

3- القدرة والمهارة على تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في الاتجاهين من الأعلى إلى الأسفل والعكس.

4- التكيف مع الظروف المحيطة والمواقف ما يحقق أهداف المنظمة.

5. تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتجنب وقوع أي نوع من التضارب بينهما.

6- تحقيق الرضا الداخلي للعاملين عن الوظيفة.

7. توفير المناخ الصحيح للابتكار والإبداع وتقديم الأفكار الجديدة.

8. تحقيق المشاركة الفعالة للعاملين في تحليل المشكلات والتخطيط واتخاذ القرارات الموضوعية والبعد عن الذاتية والأهواء الشخصية في القيادة.

9- توفير العدالة والمساواة بين العاملين فيما يتعلق بالتعيين والترقية والأجور والحوافز.

10- الرؤية المستقبلية والقدرة على التخطيط الاستراتيجي الواعي لتحقيق رسالة المنظمة.

11- تجسيد القيم والمعتقدات الخاصة بممارسة العمل وتعزيز الطموح لدى العاملين في هذا الميدان.

12- معالجة النزاع والصراع التنظيمي والعمل على تجنبه مستقبلاً.

13- المحافظة على وحدة الجماعة وتماسكها ومعاونتها على تحقيق أهدافها الشخصية طالما لا تتعارض مع أهداف المنظمة. (هبال، 2016)

وكما إن القائد الإداري يتمتع بصفات فريدة تميزه عن غيره وهذه الصفات يمكن تحسينها وتطويرها مع مرور الوقت وتتضمن هذه الصفات دوافع القائد وطاقته التي يستخدمها في توجيه وإدارة الأفراد، بالإضافة إلى قدرته على التعرف على إمكانياتهم واستخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المنشودة والقائد الذي يتمتع بهذه الصفات يمكنه الحد من مستوى المقاومة بين العاملين مما يساعد في إنجاز المهام بشكل أكثر سلاسة ومع ذلك هناك العديد من القرارات الإدارية التي قد لا تصل إلى مرحلة التنفيذ الفعلي أو لا تحقق النتائج المرجوة منها وهذا قد يعود إلى مقاومة بعض الموظفين لهذه القرارات، والتي قد تتجلى في سلوكيات تعكس عدم الرغبة في التعاون وهذه المقاومة قد تنشأ من خوفهم من تأثير التغييرات على أوضاعهم الشخصية أو المهنية أو بسبب عدم ارتياحهم لبعض أساليب القيادة المتبعة. وبالتالي يعتبر رفض المرؤوسين لقرارات التغيير تعبيراً واضحاً عن عدم استعدادهم للتعاون مع بعض الأنماط القيادية في تنفيذ هذه القرارات مما قد يؤثر سلباً على أداء المنظمة بشكل عام. (أبو الغنم، 2013)

وتحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في المنظمات المعاصرة خصوصا في ظل البيئة المتغيرة التي تحيط بها بحكم مسؤوليتها عن إدارة أهم موارد فيها وهو العنصر البشري، وبالتالي فإن إدارة التغيير والتحكم في عناصره و توجيهها وفق استراتيجيات و غايات المنظمة تقتضي من القيادة الإدارية القيام بمجموعة امور رئيسية:

- 1- بناء إطار تنظيمي متكامل يدعم التناسق الداخلي و الخارجي لاستراتيجية الموارد البشرية كاستراتيجية وظيفية مع استراتيجيات باقي الإدارات و الاستراتيجية العامة للمنظمة.
2. تنمية اتصالاتها مع المرؤوسين لتبليغهم و إقناعهم بالأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة باستخدام مختلف برامج الاتصالات و كسب تأييد التنظيم غير الرسمي و النقابات العمالية .
- 3- التوفيق بين حاجات العمل و المرؤوسين باستخدام نظام فعال وعادل للحوافز يعمق مفهوم الأخذ والعطاء و المنفعة المتبادلة بين الفرد والمنظمة ممثلة في القيادة الإدارية حتى تتقارب أهداف الطرفين و تتوحد مصالحهم.
- 4- إعطاء مساحات أوسع لإدارة الموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها من خلال مشاركتها في أعداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة و إعطاء الوصف الدقيق للوظائف الشاغرة وتحديد الكفاء والأنسب لشغل الوظائف الشاغرة أي الابتعاد عن النمط الروتيني المعمول به.
- 5- إعداد دورات داخلية أو خارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري عن الطرق العلمية للقيادة واهم الأنماط والنظريات القيادية لتسهيل انسيابية وحركة عملية القيادة الانتاجية.(أحمد وآخرين،2017)

دور القائد لإدارة التغيير في المؤسسة.

1. تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات التي بموجبها تؤدي إلى إدارة التغيير إدارة إيجابية تتصف بكفاءة عالية للتنفيذ، وبالتالي القدرة على احداث التغيير في حد ذاته.
2. كما يتمثل دور القيادة في استباق الأمور والقدرة على الابتكار ومواجهة المواقف المتغيرة.
3. اتخاذ القرارات السليمة الموضوعية يتطلب مهارات وتدريب، مما تجعل القيادة قادرة على التنظيم والمسؤول المنظم.
4. ومن الأدوار الأساسية التي تجعل التغيير ناجحا وفعالا وهادفا ان يحسن القادة الاستراتيجيون المتابعة لعملية التغير الحاصر في المؤسسة.(بالخير واخرين،2021)

2.3. المتغير التابع: (إدارة التغيير)

مصطلح **إدارة التغيير** يُستخدم لوصف عملية تنفيذ التحولات المختلفة داخل المنظمة وقد تعددت التعاريف في الأدبيات حول هذا المصطلح، ولكن يمكن الإشارة إلى أنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات التي تهدف إلى التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية وتتطلب إدارة التغيير قيادة فعالة لتحقيق النجاح ويرى البعض أن قيادة التغيير تتعلق بإشعال روح جديدة داخل المنظمة، وصياغة رؤية مبتكرة، والعمل على تحقيق هذه الرؤية بشكل مستمر. إن أي جهد للتغيير يعتمد بشكل أساسي على تنفيذ التغيير بنجاح، وهو ما يمثل مصدرًا لتحقيق الميزة التنافسية وكما إن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية وفي هذا السياق يصبح من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي وتحفيز رغبة قوية للانتقال إلى وضع مستقبلي يتماشى مع رؤية واستراتيجية واضحة وللقيادة دور محوري في التغيير حيث يتطلب تحديد اتجاه مسيرة المنظمة وتوليد زخم قوي لدعم عملية التغيير حتى في غياب رؤية واضحة للوضع المستقبلي والقيادة ليست مجرد عملية تنفيذ للتغيير، بل هي القوة الدافعة التي توجه التغيير وتضمن تحقيق النتائج المرجوة مما يعزز من فرص نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة متغيرة. العتيبي، (2005))

وإدارة التغيير فتعرف بأنها قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية وهي الجهاز الذي يحرك الإدارة ويعمل على مواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي (الشحري، 2022).

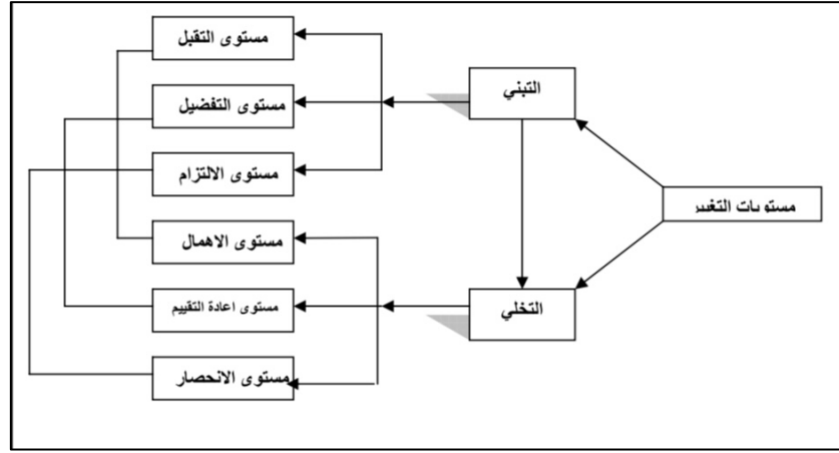
ويرى برباوي بأن التغيير هو عنصر طبيعي وأساسي في حياة المؤسسات، ويتطلب وجود إدارة تتمتع بالمرونة والكفاءة لمواجهة التحديات التي قد تظهر نتيجة لهذا التغيير، ومن هذا المنطلق تحتاج المؤسسات إلى قيادة حكيمة وفعالة تمتلك الصفات والمهارات اللازمة لقيادة المؤسسة نحو التطور والنمو وإن قدرة القائد على إدارة التغيير والاستجابة له تعتبر عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح المؤسسي، حيث أن القادة الذين يملكون القدرة على إحداث التغيير والتأثير عليه يكونون أكثر كفاءة في قيادة التحول داخل المؤسسة لذلك من المهم

أن يبقى القادة على دراية مستمرة بالبيئة المحيطة وأن يقوموا بتزويد مرؤوسيهـم بالمعلومات والمعرفة الضرورية لدعم وإنجاح عملية التغيير التنظيمي. (برباوي، 2013)

ويعد مفهوم إدارة التغيير موضوع مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، وكما أن هناك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف : التغيير المخطط والتغيير الطارئ التغيير الاستراتيجي والتغيير غير الاستراتيجي، التغيير الجذري والتغيير التدريجي، وقد وردت في الأدبيات الادارية أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقيم المبادرات الملاءمة لتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، وأن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنظمة من

وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية، واما فيما يتعلق بالتغيير في عالم منظمات الأعمال فهو يعني : التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف والهيكل التنظيمي والوظائف والعمليات والإجراءات والقواعد للتفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف أو تقنيات أخرى وهي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للأضلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال. وتنطوي عملية التغيير على مستويين رئيسيين هما التبنّي والتخلي مثلما هو موضح من الشكل التالي:

الشكل (4) التغيير على مستويين



المصدر: صبري، 2009

خصائص استراتيجيات إدارة التغيير:

تتصف استراتيجيات إدارة التغيير بعدة خصائص هامة، تتمثل في:

- (1) الاستهدافية: التغيير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق ومربوط بإطار زمني معين.
- (2) الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم ذلك وفق مواردها وإمكانياتها.
- (3) التوافقية: أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- (4) الفاعلية: يجب أن تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً، وتكون قوى مساهمتها واضحة في تحقيق أهداف المنظمة.
- (5) المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعياً ويلتزم به كافة قوى التغيير.
- (6) الشرعية: يجب أن يتم التغيير ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي يعمل فيه.
- (7) الرشd: أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التفسير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد المترتبة على التغيير.

(8) القدرة علي التكيف السريع مع الأحداث يجب أن يسعى التغيير إلي التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، ويهدف إلي البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.(جمعة،2019)

عوامل نجاح التغيير:

1. دعم الإدارة العليا: يجب أن تدعم الإدارة العليا جهود التغيير لضمان استمراريته ونجاحه.
2. مناخ قبول التغيير: من الضروري توفير بيئة عمل تقبل التغيير ولا تعارضه مما يسهل تنفيذ التغييرات.
3. وجود خبراء للتغيير: تواجد خبراء متخصصين في عملية التغيير يعد أمرًا ضروريًا لتوجيه ودعم العملية بشكل فعال.
4. إشراك العاملين: ينبغي إشراك العاملين الذين سيتأثرون بالتغيير في وضع أهدافه والتخطيط له وتنفيذه لضمان التزامهم ودعمهم.
5. توضيح دوافع التغيير: يجب شرح وتوضيح الأسباب والدوافع وراء التغيير للعاملين لضمان فهمهم وإدراكهم لأهمية العملية.
6. بيان الفوائد: من المهم توضيح الفوائد المادية والمعنوية التي سيقققها التغيير للعاملين لتعزيز قبولهم للتغيير.
7. دور التنظيمات غير الرسمية: يجب عدم إغفال تأثير التنظيمات غير الرسمية على سلوك الأفراد مما يتطلب إدارتها بعناية.
8. تشخيص مصادر التغيير: من الضروري معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية باستخدام أسلوب علمي.
9. تشخيص مقاومة التغيير: يجب تحليل وتحديد العوامل التي قد تؤدي إلى مقاومة التغيير من قبل العاملين.
10. توفير الموارد اللازمة: يجب توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تساهم في تهيئة وتنفيذ عملية التغيير بنجاح.(العوامة،2020)

مراحل إدارة التغيير:

أن التغيير عملية مخططة تمر بالمراحل التالية :

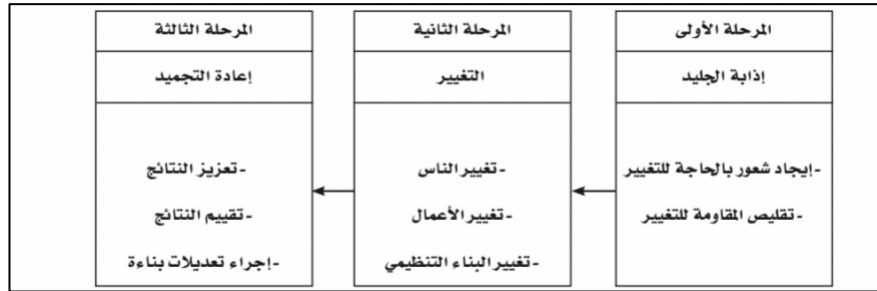
أ- الإذابة: وتتضمن هذه المرحلة إثارة انتباه الأفراد وإدراكهم لمدى الحاجة للتغيير، وتظهر هذه الحاجة بسبب العادات والممارسات السلبية التي تعيق تقدم المنظمة لذا لابد من التفكير الإيجابي والابتكاري للقضاء عليها من خلال إيجاد أفكار وممارسات جديدة.

ب - التغيير :وتعتبر هذه المرحلة مرحلة تعلم حيث يكتسب الأفراد طرق وممارسات وسلوكيات جديدة تساعدهم في حل مشاكلهم وتنفيذ التغيير على أحسن وجه وتهتم هذه المرحلة بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها ،أي تحديد أهداف التغيير. ويحذر Lewin من التسرع في هذه المرحلة لأن ذلك قد يؤدي إلى مقاومة التغيير خاصة إذا لم يتم إذابة الجليد بشكل سليم في المرحلة الأولى.

ج- إعادة التجميد: في هذه المرحلة يتم تثبيت المزايا المحققة من التغيير والحفاظ عليها وذلك بدمج الأفكار والممارسات والسلوكيات التي تعلمها الأفراد في أساليب عملهم.

والشكل الموالي يوضح لنا مراحل عملية التغيير)

الشكل(5)المراحل الثلاثة لعملية التغيير



المصدر:لعور،2014

الشروط الأساسية للقيادة في ادارة التغيير:

تم تحديد مجموعة من الشروط الأساسية التي تضمن فعالية القيادة في إدارة التغيير، والتي تشمل الكفاءات التالية:

1. إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير: يجب على القائد أن يُشرك جميع العاملين في فهم الحاجة الملحة للمنظمة لتبني التغيير، مما يساهم في بناء قناعة مشتركة بأهمية هذا التغيير.
2. إحداث تغيير في البناء التنظيمي: يتعين على القائد التأكد من أن التغيير قائم على فهم عميق لاحتياجات المنظمة مع دعمه بمجموعة من الأدوات والعمليات التي تضمن فعاليته.
3. مشاركة وإدماج جميع العاملين: يُعد إشراك جميع أفراد المنظمة في عملية التغيير خطوة أساسية لبناء الالتزام الجماعي، مما يزيد من فرص نجاح التغيير.
4. الثقة والمحافظة على التغييرات: يجب على القيادة بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير وضمان وجود خطة متابعة لضمان دوام هذه التغييرات على المدى الطويل.

5. تطوير قدرات الأفراد: يحتاج القادة إلى التركيز على تطوير قدرات الأفراد داخل المنظمة لمواجهة متطلبات التغيير، ودعمهم ومساندتهم خلال جميع مراحل عملية التغيير.

وبناءً على هذه الشروط يرى الباحثون أن القيادة يمكن أن تلعب دوراً محورياً في إدارة التغييرات التي تحدث في المنظمات، من خلال تعزيز الالتزام بهذه التغييرات وتقليل المقاومة التي قد تصاحبها وهذا الدور القيادي يتمثل في تشجيع وتحفيز التابعين على قبول التغيير، مما يسهم في نجاح العملية. (العزاوي وآخرين، 2023)

والتغيير في المنظمات لا يقتصر على جانب واحد فقط بل يشمل مجموعة متنوعة من الجوانب المترابطة التي تؤثر على الأداء العام للمنظمة وهذا التغيير يتضمن تطوير وتحديث الرؤية المستقبلية للمنظمة بالإضافة إلى ذلك يمتد التغيير ليشمل العمليات والمهام اليومية التي تقوم بها المنظمة مما قد يتطلب إعادة هيكلة أو تحسين الإجراءات لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية. والهيكل التنظيمية أيضاً جزء مهم من هذا التغيير حيث يمكن أن يكون هناك حاجة لإعادة تصميم هذه الهياكل لتناسب مع الأهداف الجديدة وتسهيل سير العمل بمرونة أكبر ومن الجوانب الأخرى التي يتناولها التغيير سلوك وتوجهات الأفراد العاملين في المنظمة، إذ أن النجاح في تنفيذ التغيير يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرة الأفراد على التكيف مع المستجدات والتوجهات الجديدة وفي هذا السياق تعتبر الإجراءات والتقنيات المستخدمة جزءاً لا يتجزأ من عملية التغيير حيث يمكن أن تشمل هذه الإجراءات إدخال تقنيات جديدة أو تحديث الأدوات الحالية بما يتماشى مع الأهداف المحددة ولقد أصبح التغيير ضرورة حتمية لضمان استمرار المنظمات والمؤسسات في العمل بكفاءة في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة وهذا التغيير ليس مجرد خطوة عابرة بل هو عملية مستمرة تهدف إلى التأقلم مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. ومن أجل تحقيق النجاح في هذا المسار يتطلب الأمر قيادة قوية وفعالة قادرة على فهم طبيعة التغيير المطلوبة وإدارة عملية التغيير بشكل يضمن تحقيق الأهداف المرجوة، إذ أن القيادة الواعية والداعمة لعملية التغيير هي من أهم العوامل التي تسهم في نجاح هذا التغيير واستمراره. (بيالة، 2019)

وعندما يتعلق الأمر بالتغيير والتطوير التنظيمي، هناك مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي يمكن للقادة والمديرين تبنيها لتحقيق الأهداف المرجوة وكل من هذه الاستراتيجيات يركز على جوانب مختلفة من عملية التغيير، ويمكن اختيار الاستراتيجية الأنسب بناءً على الظروف والمواقف التي تواجهها المؤسسة ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد:

1. استراتيجية العقلانية الميدانية: تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام التعليم والبحوث العلمية والدراسات كأدوات لتحقيق التغيير ويتطلب ذلك تحليلاً دقيقاً للمشكلات القائمة واعتماد منهجيات علمية مبنية على البيانات لإيجاد حلول فعالة وهذه الاستراتيجية تعتبر مثالية عندما يكون الهدف هو تحقيق تغيير وقائم على أسس علمية متينة.

2. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعزيز التوعية وإزالة المخاوف التي قد تعترض طريق التغيير ومع التركيز على تنمية الولاء لدى الموظفين ومن خلال التواصل الفعال وتقديم الدعم النفسي يمكن للقادة إقناع الموظفين بأهمية التغيير وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في تحقيقه.

3. استراتيجية القوة القسرية: تركز هذه الاستراتيجية على استخدام العقوبات والجزاءات لإجبار الموظفين على الالتزام بالتغيير المطلوب وعلى الرغم من أن هذه الطريقة قد تحقق نتائج سريعة في بعض الحالات إلا أنها قد تخلق بيئة من التوتر وعدم الرضا بين الموظفين مما قد يؤثر سلباً على الأداء العام.

ورغم تعدد هذه الاستراتيجيات لا يمكن القول إن هناك استراتيجية واحدة تُعتبر الأفضل في كل الحالات بل يعتمد اختيار الاستراتيجية المناسبة على طبيعة الموقف والظروف المحيطة بالتغيير وفي كثير من الأحيان قد يكون من الأنسب استخدام مزيج من الاستراتيجيات لتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال. (المالغ، 2019)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة وتوسع نطاق العولمة وزيادة حدة المنافسة فضلاً عن التغييرات المستمرة في أذواق وتطلعات العملاء وهذه التحولات أفرزت العديد من التحديات والاضطرابات التي تواجه منظمات الأعمال حيث يتطلب من المؤسسات كونها أنظمة مفتوحة التكيف مع هذه البيئة للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة ومن أجل ضمان البقاء والاستمرارية فمن الضروري إدخال تعديلات جوهرية على استراتيجيات المؤسسة وهياكلها التنظيمية وحتى على ثقافتها المؤسسية وتنفيذ برامج التغيير وإدارتها بنجاح ويعتمد بشكل أساسي على وجود قادة أكفاء قادرين على توجيه جهود الأفراد نحو فهم التغيير والتكيف معه بالإضافة إلى مساعدة العاملين على تحقيق الأهداف المرجوة من هذه البرامج والقيادة الإدارية الفعالة هي المفتاح لضمان التعامل الصحيح مع جميع التحديات والمشاكل التي قد تطرأ خلال مراحل عملية التغيير في المؤسسة، (لعور، 2014).

وأنماط القيادة تلعب دوراً محورياً في إدارة التغيير داخل المنظمات، حيث أظهرت الدراسات وجود علاقة قوية بين القيادة وبين مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمة ونجاحها. يرى بعض الباحثين أن

القيادة الإدارية يمكن أن تساهم في تكوين بيئة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغييرات المختلفة. هذه البيئة تُمكن من التمييز بين الثقافات التنظيمية الناجحة وغير الناجحة، حيث تكون القيادة العامل المحفز والمُلهِم للموظفين، وتعمل على إشراكهم في عملية التغيير وتلبية احتياجاتهم الفردية ولضمان قيادة فعالة في إدارة التغيير، هناك مجموعة من الكفاءات الأساسية التي يجب توفرها:

1. إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير: يجب على القائد أن يوضح للموظفين ضرورة التغيير ويشركهم في إدراك أهمية تبني هذا التغيير لتحسين أداء المنظمة.
 2. إحداث تغيير في البناء التنظيمي: يتطلب التغيير الفعال إعادة النظر في هيكل المنظمة وتنظيمها بما يتناسب مع الأهداف الجديدة.
 3. مشاركة الجميع في عملية التغيير: يجب على القائد إشراك كافة الموظفين في عملية التغيير لضمان تقبلهم ودعمهم للخطوات المتخذة.
 4. الثقة والمحافظة على التغييرات: بناء الثقة والمحافظة على التغييرات التي يتم تحقيقها ضروري لضمان استدامة التحسينات التي أُدخلت.
 5. تطوير قدرات الأفراد: من المهم تطوير مهارات وقدرات الموظفين لمواكبة متطلبات التغيير ودعمهم خلال جميع مراحل التغيير لضمان نجاح العملية بأكملها.
- وهذه الكفاءات تعتبر أساسية لضمان قيادة فعالة تساهم في تكيف المنظمة مع التغييرات المستمرة وتحقيق النجاح على المدى الطويل.(العوامه،2020)

ودور القيادة في إدارة التغيير يتمحور حول القدرة على خلق بيئة تنظيمية تتكيف بشكل فعال مع التحولات والتغيرات وفي أدبيات القيادة هناك اعتراف واضح بأن أنماط القيادة والثقافة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في نجاح عملية التغيير والقادة الفعالون هم الذين يستطيعون تقديم رؤى واضحة وقابلة للتحقيق مما يمكن الأفراد من تحدي وتقييم تلك الرؤى والمساهمة بشكل فعال في تحقيقها، والقيادة التحويلية تُعتبر من أكثر الأنماط القيادية فعالية في هذا السياق حيث تركز على تحفيز وتطوير العاملين داخل المنظمة وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات القيادية بأنفسهم وهذه القيادة لا تقتصر على توجيه الأفراد نحو الأهداف فحسب بل تمتد إلى تمكينهم من المشاركة الفعالة في قيادة التغيير وتتميز القيادة التحويلية بقدرتها على إحداث تأثير طويل الأمد في الثقافة التنظيمية وفي الأدبيات الحالية يُنظر إلى التغيير الذي يجلبه القائد كميزة جوهرية تُحدد فعالية القيادة ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف التنظيمية والقادة الذين يتبنون هذه الأساليب يتمكنون من إحداث تحولات جذرية

في مؤسساتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. (العتيبي، 2005)

ويتمثل دور القائد في توجيه وتنسيق جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المحددة في خطة المنظمة حيث يُعتبر القائد المحرك الرئيسي للتفاعل بين سماته الشخصية وخصائص مرؤوسيه ضمن إطار ثقافة وسياسة المنظمة والقيادة هي التي تُحفز الأفراد لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والأداء مع تعزيز درجة الرضا بينهم وتحقيق التماسك داخل الجماعة وعند الحديث عن أنماط القيادة مثل القيادة الأوتوقراطية، والديمقراطية، والمتساهلة، يتضح أن لكل منها تأثيرًا مختلفًا على نجاح عملية إدارة التغيير داخل المنظمة فبينما قد تساعد القيادة الديمقراطية في تعزيز تقبل المرؤوسين للتغييرات وقد تواجه القيادة الأوتوقراطية مقاومة من الموظفين مما يؤثر سلبيًا على تنفيذ التغيير وأما القيادة المتساهلة، فقد تؤدي إلى ضعف في التحكم والتوجيه، مما قد يعوق تحقيق الأهداف ومن المهم الإشارة إلى الارتباط الوثيق بين مفهومي القيادة والإدارة فقد يكون الفرد مديرًا أو قائدًا أو كلاهما فالمدير يُعنى باتخاذ القرارات الأساسية والرائدة مستندًا سلطته من منصبه الرسمي بينما القائد يتولى المسؤولية عن القرارات الشاملة المتعلقة بالتغيير والتطوير مستندًا سلطته من تفاعل الجماعة والتفاهم حوله وهذه الفروق في الأدوار والأنماط القيادية تؤثر بشكل مباشر على كيفية إدارة التغيير وتقبله من قبل المرؤوسين، كما وضح (أبو الغنم، 2013)، مما يجعل اختيار نمط القيادة المناسب أمرًا حاسمًا لنجاح عملية التغيير في المنظمة. (أبو الغنم، 2013)

ويعد تحقيق نجاح إدارة التغيير من السمات الأساسية لأنماط القيادة المختلفة وفي الأدبيات الحالية المتعلقة بالقيادة يتجلى دور القائد في عملية التغيير عبر أسلوبين رئيسيين وركز أحد الباحثين بشكل أساسي على التغييرات التي يتم إحداثها في سلوكيات واتجاهات التابعين مشيرًا إلى أهمية دور القائد في تغيير الثقافة التنظيمية ومع ذلك كان التركيز الأكبر في هذا البحث على تفصيل دور القائد في تحفيز التابعين وتوجيههم نحو التغيير وفي المقابل هناك باحثون آخرون ركزوا بشكل أساسي على التغييرات التنظيمية معتبرين أن التحولات في سلوكيات التابعين هي جزء لا يتجزأ من عملية التغيير الشاملة وهؤلاء الباحثون يرون أن التغييرات التنظيمية يجب أن تكون متزامنة مع تغييرات في الفكر والسلوك لضمان تحقيق النجاح في إدارة التغيير وبالإضافة إلى ذلك تبنى بعض الباحثين موقفًا متوازنًا في نظرياتهم القيادية، حيث ربطوا القيادة بتغييرات شاملة تتضمن الجوانب التنظيمية والتحولات في فكر وسلوك التابعين من خلال مراجعة أدبيات

القيادة والتغيير ويتضح أن هناك توافقاً على أن القيادة الفعّالة في إدارة التغيير تتطلب توازناً بين التأثير على سلوكيات الأفراد وتوجيه التحولات التنظيمية لتحقيق النجاح الدائم.(صبري،2009)

ويُعتبر التغيير ظاهرة شاملة تحدث في كل مكان ويزداد تسارعها وتعقيدها مع مرور الوقت وإن نجاح المنظمات اليوم بمختلف أنواعها يعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على إجراء هذا التغيير بفعالية وفي الواقع قد تكون القيادة وإدارة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الراهن والتعامل مع التغيير بشكل فعال يتطلب اتباع أسلوب قيادي يتماشى مع طبيعة عمل المنظمة، ولهذا السبب أصبح تأثير أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير موضوعاً مركزياً في أبحاث ودراسات الباحثين، والاهتمام بمفهوم القيادة يُعد عنصراً جوهرياً في المنظمات المعاصرة حيث تسعى هذه المنظمات بشكل دائم إلى إرضاء المتعاملين معها وتلبية احتياجاتهم وإن القدرة على توجيه المنظمة خلال فترات التغيير، وضمان التكيف السلس مع التحولات الحتمية هي من الصفات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القادة في العصر الحالي.(حماد،2011)

وقيادة التغيير هي عملية معقدة تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنظيماً متقناً لإحداث التغيير المطلوب وتحقيق النتائج المرجوة وهذه الجهود لا تقتصر على تنفيذ التغيير فقط، بل تمتد أيضاً إلى ضبط جميع العناصر المرتبطة به والتحكم في عملياته المختلفة، وذلك لضمان أن التغيير يسير في الاتجاه الصحيح ويحقق الأهداف التي وضعت من أجله وفي هذا السياق تهدف قيادة التغيير إلى زيادة قدرة المؤسسات، سواء كانت مؤسسات عامة أو مؤسسات تعليم عالي على التكيف مع الأوضاع الجديدة التي قد تطرأ عليها وهذا التكيف يتطلب استغلالاً أمثل للموارد المتاحة سواء كانت موارد مادية أو بشرية، بحيث يمكن توظيف هذه الموارد بكفاءة وفاعلية لتحقيق أكبر قدر من الفائدة. وجزء أساسي من قيادة التغيير يتمثل في القدرة على حل المشكلات التي قد تنشأ أثناء عملية التغيير. فالتغيير غالباً ما يكون مصحوباً بتحديات وصعوبات، ولهذا يجب على القائد أن يكون مستعداً لمواجهة هذه التحديات بطرق مبتكرة وحلول فعالة لضمان أن التغيير لا يتعطل وأن المؤسسة تستمر في التحرك نحو تحقيق أهدافها بنجاح وإدارة عملية التغيير بهذه الطريقة تساعد المؤسسات على التحول بنجاح إلى أوضاع جديدة، وتمكنها من الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة، مع تقليل المخاطر المرتبطة بالتغيير والقيادة الفعّالة للتغيير هي التي تحقق التوازن بين التكيف مع الجديد والاستفادة من الإمكانيات المتاحة مما يضمن استمرارية المؤسسة وتفوقها في بيئة عمل دائمة التغير.(الثبتي،

2.5. الخاتمة:

والقيادة تعد من القضايا المهمة التي تستحوذ على اهتمام المفكرين والباحثين عبر مختلف المجالات الأكاديمية والاجتماعية، وذلك بسبب الدور الحاسم لإدارة التغيير في نجاح المؤسسات ويتسبب التغيير في تأثيرات ملموسة على سلوك الأفراد داخل المنظمات ومما يستدعي توفر قيادة ديناميكية ومرنة قادرة على التكيف مع التحديات وتحقيق الاستمرارية والتطور المؤسسي وإن نجاح أنماط القادة في إدارة التغيير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتهم على إحداث التغيير والاستجابة له بفعالية، لذلك يتعين على القادة أن يتمتعوا بقدرة تأثير إيجابي وأن يكونوا قادرين على تزويد مرؤوسيهـم بالمعلومات اللازمة لتمكينهم من التعامل مع التغيير بفاعلية وتهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير أنماط القيادة المختلفة وكذلك المتغيرات الشخصية للأفراد العاملين، مثل المستوى التعليمي والخبرة المهنية والمركز الوظيفي على عملية التغيير التنظيمي ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها بدقة للوصول إلى نتائج موثوقة حول فعالية أنماط القيادة في نجاح التغيير التنظيمي. (برباوي، 2013)

وختاماً يمكن القول إن مفهوم القيادة ودورها في نجاح إدارة التغيير هو مجال يستحق البحث والدراسة وإن أهمية القيادة تتجاوز المفاهيم النظرية وحيث يتمثل التحدي الأكبر أمام القيادات الإدارية في القدرة على ترجمة هذا المفهوم إلى ممارسات عملية تحقق التغيير المنشود وأظهرت الدراسات أن فعالية القيادة لا تعتمد فقط على المهارات والخبرات، بل على توفر مجموعة من العناصر الأساسية التي تشمل المهارات السلوكية والمعرفية وتتجلى فاعلية القيادة في كيفية توجيه القادة لفرقهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة ومواجهة التحديات التي قد تنشأ أثناء عملية التغيير والقيادة الفعالة تخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون وتساهم في بناء علاقات متينة بين أعضاء الفريق مما يعزز من قدراتهم على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح ومن الواضح أن نجاح القيادة لا يرتبط فقط بالصفات الفردية للقائد بل يتطلب أيضاً الالتزام بمبادئ وأخلاقيات العمل التي تضمن النزاهة والعدالة في التعامل مع الفريق والقائد الناجح هو الذي يستطيع المزج بين الكفاءة والمعرفة وبين القيم الأخلاقية التي تلهم الثقة والاحترام لدى الآخرين وفي النهاية يتضح أن القيادة الفعالة هي تلك التي تجمع بين الخبرة العملية والفهم العميق للعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة ونجاح القيادة في إدارة التغيير ليس مجرد مسألة تتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة بل هو نتيجة لتفاعل متوازن بين المعرفة والسلوك والقيم التي تشكل أساس القيادة الرشيدة ومن هنا فإن تطوير هذه الصفات والعناصر يُعدُّ مفتاحاً أساسياً لتمكين القادة من تحقيق النجاح في قيادة التغيير داخل مؤسساتهم. (العتيبي، 2005)

الفصل الثالث

منهجية البحث

٣.١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل بتفصيل دقيق منهجية البحث التي تم تطبيقها لدراسة "أثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير" على شركة "دبل ميم" في جدة، ويركز الفصل على مجموعة من الجوانب الرئيسية للبحث بدءاً من تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة بطريقة إجرائية، حيث يتم شرح كل متغير من المتغيرات الرئيسية وتوضيح كيفية قياسه وتحديدده ضمن السياق البحثي مما يساعد على إنشاء إطار مفاهيمي لتوضيح وتفسير العلاقات بين المتغيرات بشكل شامل، ويشمل الفصل أيضاً تصميم البحث حيث يوضح الخطوات الأساسية المتبعة لتنفيذ الدراسة بدءاً من اختيار الفترة الزمنية والمكان الجغرافي المناسبين وصولاً إلى الأدوات والإجراءات المستخدمة لتحليل العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة التغيير، وكما يتطرق إلى وصف المجتمع المستهدف أي الأفراد أو الوحدات التي ينطبق عليها البحث، ويوضح الطرق التي استُخدمت لاختيار عينات ممثلة لهذا المجتمع حيث تم الاعتماد على أساليب علمية دقيقة لضمان أن تكون العينة معبرة بشكل دقيق عن المجتمع، وبالنسبة لطرق جمع البيانات يستعرض الفصل الوسائل المختلفة التي استُخدمت للحصول على المعلومات الضرورية لإجراء التحليل، وتشمل هذه الوسائل الاستبيانات، والمقابلات، وأحياناً الملاحظة مع توضيح لأنواع البيانات التي تم جمعها سواء كانت بيانات كمية أو نوعية وكيف تم تنظيمها وتصنيفها بشكل يساهم في تحقيق أهداف الدراسة، ويتناول الفصل طرق تحليل البيانات والإجراءات المتبعة لذلك حيث يوضح الأساليب الإحصائية والأدوات البرمجية التي تم الاعتماد عليها لفحص النتائج وتحديد الأنماط واستخلاص الاستنتاجات النهائية، ويُعتبر هذا الفصل جوهرياً في فهم منهجية البحث مما يساهم في تعزيز موثوقية النتائج ويمهد لتطبيق هذه النتائج في تحسين استراتيجيات القيادة وإدارة التغيير بشكل فعال.

٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث من الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها الباحثون لضمان قياس المتغيرات بشكل دقيق ومنظم، فهي لا تقتصر على تحديد ما تعنيه كل متغيرات الدراسة بل توضح الأساليب والإجراءات العملية التي تُستخدم لملاحظة هذه المتغيرات أو قياسها أو تعديلها، وهذا التوضيح يساهم في بناء فهم أعمق وشامل للظواهر محل الدراسة، مما يتيح للباحثين تقديم تحليل مفصل ودقيق للموضوع البحثي، وتكمن أهمية التعريفات الإجرائية في تعزيز مستوى الاتساق المنهجي بين الدراسات التي تتناول نفس الموضوع، فحينما يتم استخدام تعريفات موحدة ومنظمة لمتغيرات معينة يصبح من السهل مقارنة نتائج الدراسات المختلفة والتحقق منها وهذا الاتساق لا يجعل النتائج أكثر موثوقية فحسب بل يُمكن أيضاً من بناء قاعدة معرفية مترابطة تساهم في تطوير المجال العلمي المعني وتوسيع نطاق فهمه، وإضافة إلى ذلك فإن اعتماد

تعريفات إجرائية دقيقة يسهم في تجنب الغموض الذي قد ينشأ عند محاولة تفسير المتغيرات مما يساعد في ضمان أن النتائج تعكس الظواهر المدروسة بشكل واقعي، ويُعتبر وضع هذه التعريفات خطوة حيوية لتحسين مصداقية البحث وتعزيز جودته فهي لا تدعم فقط دقة الدراسة قيد البحث بل تسهم في تحقيق استمرارية الأبحاث العلمية وتوحيد مقاييسها بما يساعد على تطوير المعرفة في المجال بشكل منهجي، وتُعتبر التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث عنصرًا أساسيًا لضمان الدقة والمصداقية في الأبحاث العلمية، وهي خطوة ضرورية لتقديم مساهمات فعّالة نحو توسيع وتطوير المعرفة في مجال الدراسة مما يعزز من جودة الأبحاث ويساعد في دفع عجلة التطور العلمي والمعرفي.

٣.٢.١ أنماط القيادة

التعريف الإجرائي: تُعرّف أنماط القيادة بأنها القدرات التي يمتلكها القائد والتي تمكّنه من التأثير على الآخرين وتوجيههم بأسلوب يمكّنه من كسب طاعتهم واحترامهم، وهذا التأثير لا يقتصر على مجرد الحصول على التزامهم بل يتعداه إلى تعزيز التعاون فيما بينهم بهدف تحقيق غاية محددة، والقيادة الإدارية هي أيضاً بأنها فن التأثير على سلوك الأفراد، سواء كانوا أفراداً أو مجموعات، وتوجيه نشاطاتهم بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية المراد تحقيقها، وكما يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها القدرة التي يمتلكها القائد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم بشكل يحفّزهم على العمل بأعلى درجات الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المحددة، ويتجلى هذا التأثير من خلال سلوك القائد الذي يقنع الآخرين باتباعه، حيث يصبحون مستعدين لقبول قيادته والامتثال لتوجيهاته، فالقيادة، إذن هي نشاط يمارسه الفرد المتخصص (القائد أو المدير) للتأثير على سلوك الآخرين بحيث يجعلهم يتعاونون بفاعلية من أجل تحقيق الأهداف التي يسعون إليها وهذه القدرة على التأثير تُعد جزءاً أساسياً من مهارات القائد الذي يدفع الفريق للعمل بشكل متجانس لتحقيق الأهداف المشتركة. (أبو الغنم، ٢٠١٣)

٣.٢.٢ إدارة التغيير

التعريف الإجرائي: إدارة التغيير هي عملية منظمة تشمل التخطيط المسبق للشروع في التغيير والعمل على تحقيقه بشكل فعّال ثم التحكم في مساره وضمان استقراره وتثبيته على مستوى كل من المنظمة والأفراد، وتتضمن هذه العملية التحكم الدقيق في جميع جوانب التغيير بدءاً من اقتراحه وتقييمه وصولاً إلى تنفيذه واستيعابه داخل المنظمة، وتتمثل إدارة التغيير في الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق التحول المنشود من الوضع الحالي إلى حالة أفضل وأكثر تطوراً، ويتم ذلك بأقل تأثير سلبي ممكن على

الأفراد والمنظمة مع تقليل الوقت والجهد اللازمين لإنجاز هذا التحول، والهدف الأساسي هو تحقيق نتائج إيجابية ملموسة وتحسين الأداء والكفاءة العامة للمنظمة بأكبر قدر من الفعالية مع الحفاظ على استقرار العملية وسلسلة تنفيذها. (مباركي وآخرين، ٢٠٢٢)

٣.٣ تصميم البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

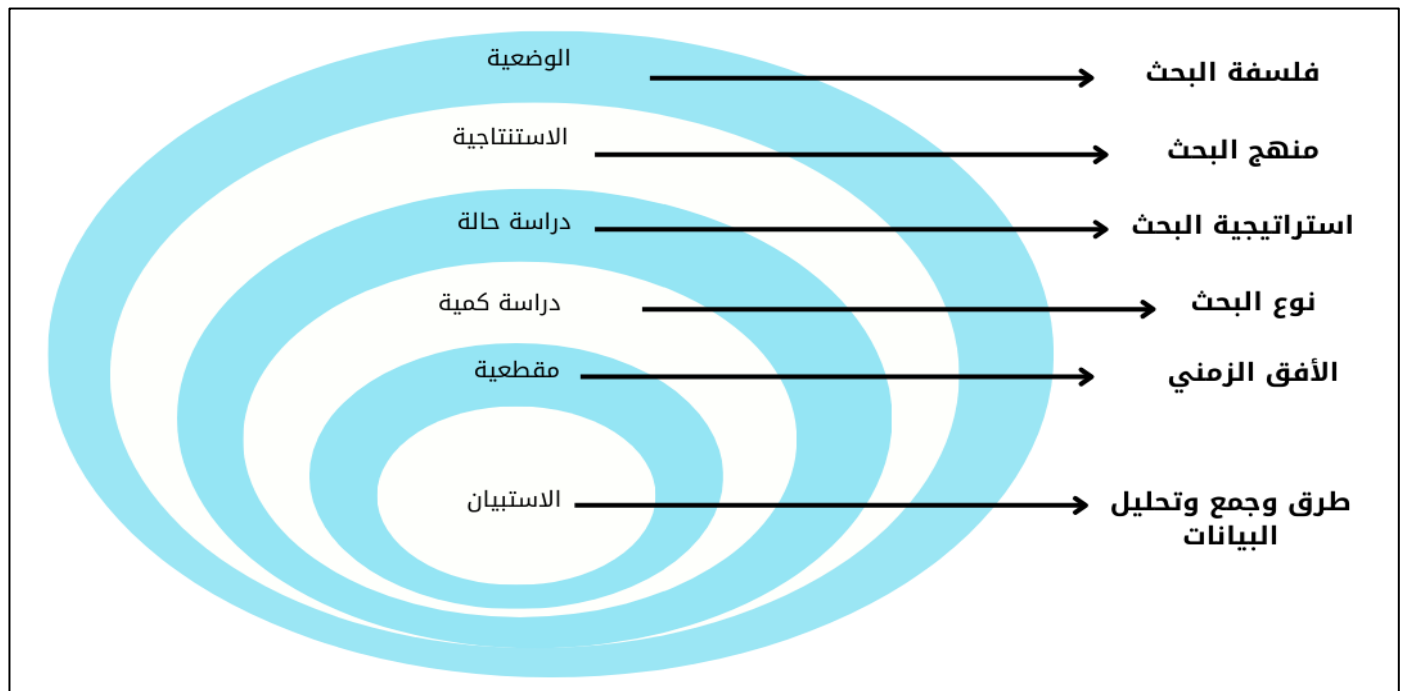
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق وجمع وتحليل البيانات: استبيان



الشكل ٥

ملخص تصميم البحث

المصدر الطالب (2024)

٣.٤ مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

في البحوث العلمية تُعتبر عينة البحث وتقنيات أخذ العينات من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح الدراسة وموثوقية نتائجها إذ إن البيانات والمعلومات المستخلصة من هذه العينات تُعد أساساً للتحليل الإحصائي، ومنها تُستنبط النتائج والاستنتاجات، لذلك من الضروري أن يتوخى الباحثون الدقة الشديدة عند اختيار عينة البحث، وأن يلتزموا بأعلى معايير الموضوعية في استخدام تقنيات أخذ العينات، والهدف الرئيسي هو ضمان أن تعكس البيانات التي تم جمعها المجتمع المستهدف بالدراسة بدقة وموضوعية، بحيث تكون العينة ممثلة له تمثيلاً شاملاً وصحيحاً، وإن التمثيل الدقيق للعينة يعدّ ركيزة أساسية في الحصول على نتائج بحثية ذات مصداقية عالية مما يعزز من موثوقية الدراسة وقيمتها العلمية، وعندما يتم اختيار العينة بشكل دقيق ومدرّوس ينعكس ذلك إيجاباً على جودة النتائج ويضمن أن تكون قادرة على الإجابة على الأسئلة البحثية بشكل شامل، وفي هذا القسم سيتم تقديم شرح مفصل لمجتمع الدراسة مع استعراض لعينة البحث المستخدمة وبيان الطرق والتقنيات التي تم الاعتماد عليها في اختيار هذه العينة، وكيفية جمع البيانات منها وذلك على النحو التالي:

٣.٤.١ مجتمع الدراسة

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة دبل ميم	الإدارة العليا	٥
	الموظفين	٣٥

جدول رقم ١

المصدر: الطالب

٣.٤.٢ عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
تستهدف الموظفين في شركة دبل ميم	٣٠ موظف

جدول رقم ٢

المصدر: الطالب

٣.٤.٣ طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم أخذ العينات بالطريقة الإحصائية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

٣.٥ طريقة جمع البيانات

سيتم إجراء تحليل إحصائي للبيانات التي تم جمعها حيث يتضمن هذا التحليل تنظيم البيانات الأولية ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة يمكن الاستفادة منها، ويهدف هذا التحليل إلى الكشف عن العلاقات الجوهرية بين المتغير المستقل المتمثل في أنماط القيادة، والمتغير التابع وهو إدارة التغيير في شركة دبل ميم، وسيتيح هذا النهج فهم تأثير أنماط القيادة المختلفة على عملية إدارة التغيير بشكل أعمق ودقيق مما يساعد في استخلاص نتائج واستنتاجات تدعم الدراسة.

٣.٥.١ أنماط القيادة:

اعتمد الطالب على استبانة أبو الغنم، ٢٠١٣، من أجل قياس المتغير المستقل (أنماط القيادة) بإجمالي ٢٩ عنصر للمتغير، كما أن أنواع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق بشدة، موافق).

المتغير المستقل

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
أنماط القيادة	أنماط القيادة	٢٩ عبارة	أبو الغنم، ٢٠١٣

جدول رقم ٣

المصدر: الطالب

٣.٥.٢ إدارة التغيير

اعتمد الطالب على استبانة مباركي وآخرين، ٢٠٢٢، من أجل قياس المتغير التابع (إدارة التغيير) بإجمالي ١٠ عناصر للمتغير، كما أن أنواع الأداة المستخدمة هي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

المتغير التابع

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة التغيير	إدارة التغيير	10 عبارات	مباركي وآخرين، 2022

جدول رقم ٤

المصدر: الطالب

٣.٦ أنواع البيانات

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات أولوية تم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالآتي:

٣.٦.١ البيانات الأولية

- توزيع الاستبيانات على مجموعة من الموظفين في شركة دبل ميم.
- قياس مستوى تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين والمسؤولين.

٣.٦.٢ البيانات الثانوية

- مراجعة الدراسات السابقة لاستخلاص المعلومات حول تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين، بهدف فهم العوامل المؤثرة وتحليل نتائجها.
- مراجعة الكتب والمقالات العلمية التي تناقش بيئة العمل وتأثيرها على أداء الموظفين بهدف استيعاب العوامل المؤثرة وتحليل الدراسات السابقة لتعزيز فهم هذه العلاقة.

٣.٧ طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى حيث تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 وتحليل البيانات المجمعة، ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة حيث يساعد ذلك الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة، وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشاف) تستخدم لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار) كرو نباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٣.٨ الخاتمة

في هذا الفصل تم عرض منهجية البحث بشكل متكامل حيث بدأت بمدخل يوضح أهمية منهجية البحث في تحقيق أهداف الدراسة ويبرز دورها في بناء إطار عملي ومنهجي يساهم في دقة النتائج وموضوعيتها، وشملت هذه المنهجية التعريفات الإجرائية التي تضع مفاهيم واضحة للمتغيرات الأساسية في البحث مما يساهم في بناء فهم موحد للمتغيرات وطريقة قياسها ضمن السياق البحثي، وكما تطرق الفصل إلى تصميم البحث الذي يمثل الإطار العام لتنفيذ الدراسة ويحدد الخطوات المنظمة اللازمة للوصول إلى نتائج دقيقة، وتم تناول مجتمع البحث بشكل مفصل، حيث وُضح المجتمع المستهدف للدراسة والمعايير التي تحدد أفراده أو الوحدات المعنية بالبحث مما يساهم في ضمان أن تكون العينة ممثلة بدقة للمجتمع المستهدف، وتناول الفصل أيضاً طرق وتقنيات أخذ العينات حيث تم توضيح الأساليب العلمية المتبعة لاختيار العينات بما يضمن التمثيل الأمثل للمجتمع المستهدف ويعزز من موضوعية النتائج ودقتها، بالإضافة إلى ذلك تمت مناقشة طرق جمع البيانات بالتفصيل حيث شمل ذلك استعراض الوسائل المختلفة المستخدمة في الحصول على المعلومات الضرورية لإجراء التحليل، مثل الاستبيانات، والمقابلات، وأحياناً الملاحظة مع توضيح كيفية التعامل مع البيانات وتصنيفها إلى بيانات كمية

ونوعية، وأخيراً اختتم الفصل بأساليب تحليل البيانات حيث تم شرح الطرق الإحصائية والأدوات البرمجية المستخدمة لتحليل المعلومات المستخلصة بما يسهم في استخراج نتائج واضحة وقابلة للتفسير، وتُعد هذه الخاتمة بمثابة تلخيص لأهم النقاط التي تطرقت إليها منهجية البحث مما يمهد الطريق لفهم النتائج والاستفادة منها في سياق الدراسة، ويؤكد على أهمية المنهجية في دعم تحقيق أهداف البحث بشكل فعال ومؤثر.

الفصل الرابع / التحليل الإحصائي

المقدمة:

يركز هذا الفصل على تقديم النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية والتي تهدف إلى تحقيق فهم أعمق للمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، الإصدار 28، كأداة رئيسية في مختلف مراحل التحليل الإحصائي. وبدأت هذه العملية باستخدام الإحصاء الوصفي لتحليل خصائص العينة المستهدفة وتقديم صورة واضحة وشاملة عن البيانات التي تم جمعها، بعد ذلك انتقل التحليل إلى مرحلة التقييم الكمي والنوعي لأدوات الدراسة حيث تم التحقق من مستوى الصدق والثبات لضمان جودة الأدوات المستخدمة ودقتها في قياس الظواهر المرتبطة بالدراسة، وأخيراً تم تنفيذ التحليل الاستدلالي باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والذي يعتبر من أهم الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات البحثية من خلال هذا التحليل، وسعت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في إدارة التغيير مما يساهم في تفسير العلاقات بين المتغيرات وتحديد العناصر الأساسية التي تلعب دوراً محورياً في تحسين وتطوير إدارة التغيير، ويهدف هذا النهج الإحصائي إلى توفير قاعدة بيانات دقيقة تدعم عملية اتخاذ القرار وتقدم رؤى عملية قائمة على أسس علمية.

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس_العمر_الحالة الاجتماعية_المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

البيانات الشخصية:

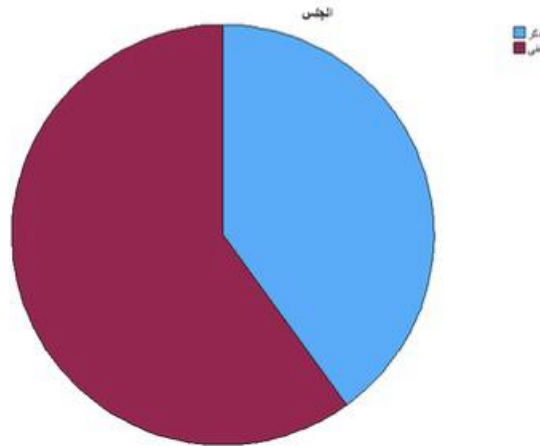
☐	الجنس: ذكر	☐	أنثى
☐	المؤهل العلمي: ثانوي	☐	دبلوم
☐	بكالوريوس وما فوق	☐	
☐	العمر: من 18 الى 20	☐	من 21 إلى 27
☐	من 28 إلى 40	☐	
☐	من 41 إلى 50	☐	من 51 إلى 60
☐	أكثر من 60	☐	
☐	عدد سنوات الخدمة في الشركة: 5 او اقل	☐	6-10
☐	11-20	☐	
☐	أكثر من 20	☐	

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	1. ذكر	4	%40,0
	2. أنثى	6	%60,0
	الإجمالي	10	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	2	%20,0
	دبلوم	1	%10,0
	بكالوريوس فما فوق	7	%70,0
	الإجمالي	10	100%
	18 سنة الى 20 سنة	4	%40,0

21 سنة الى 27 سنة	5	%50,0	
28 سنة الى 40 سنة	1	%10,0	
الإجمالي	10	100%	
عدد سنوات الخدمة في الشركة	5 سنوات واقل	%100	
الاجمالي	10	100%	

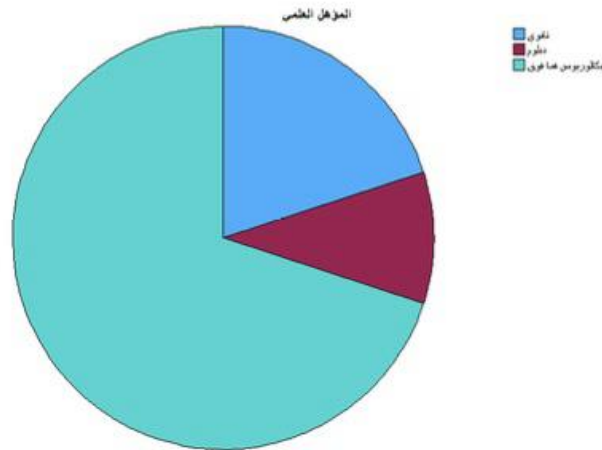
من بيانات جدول رقم 5 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس: أظهرت نتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين جاوبوا على الاستبيان بلغ عددهم 4 اشخاص بنسبة %40,0 بينما بلغ عدد الإناث 6 اشخاص مفردة بنسبة %60,0 من إجمالي العينة، كما هو موضح بالشكل التالي:



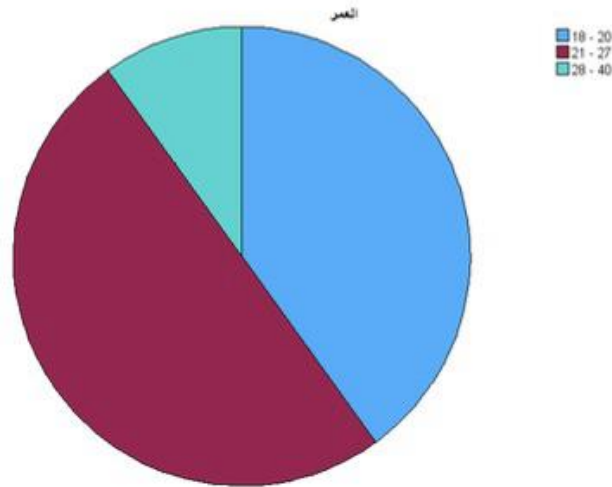
تصنيف عينة الدراسة وفق الجنس

المؤهل العلمي: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص ذو المؤهل الثانوي وصل الى 2 شخص مفردة بنسبة 20,0% وبلغ عدد الافراد اصحاب الدبلوم شخص واحد مفردة بنسبة 10,0% بينما ذو مؤهل البكالوريوس فعددهم 7 اشخاص بنسبة 70,0% من العينة، وفقاً للشكل التالي:



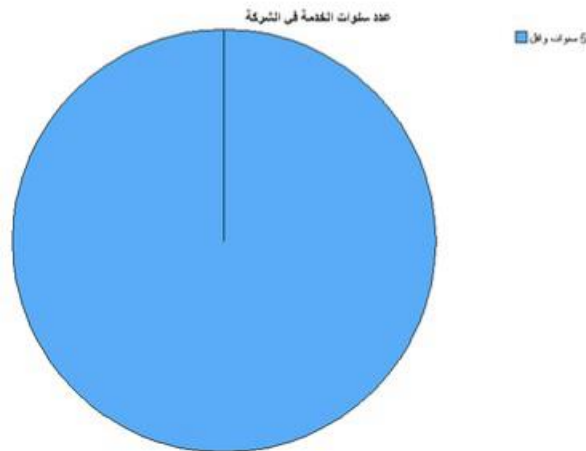
تصنيف عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

العمر: أظهرت نتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص الذين اعمارهم من 18 سنة الى 20 سنة وصل الى 4 اشخاص بنسبة 40,0% بينما الذين تتراوح اعمارهم بين 21 الى 27 سنة بلغ عددهم 5 اشخاص مفردة بنسبة 50,0% من إجمالي العينة، كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفق العمر

عدد سنوات الخدمة في الشركة: : أظهرت نتائج الإحصائية أن عدد اصحاب سنوات الخبرة 5 سنوات و اقل الى 10 اشخاص بنسبة 100% من إجمالي العينة وفق الشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفق سنوات الخدمة

قياس صدق وثبات الدراسة

تم إجراء تحليل شامل للتحقق من الصدق والثبات للمقاييس التي استخدمت في الدراسة وذلك لضمان دقتها وموثوقيتها، وشملت هذه العملية تقييم الصدق للتأكد من أن الأدوات تقيس ما صُممت لقياسه بالإضافة إلى

قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يعد معيارًا أساسيًا لتحديد مدى الاتساق الداخلي بين الفقرات، علاوة على ذلك تم تطبيق نموذج المعادلات البنائية لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار مدى ملائمة النموذج المستخدم وقد أسهم هذا النهج في تحسين فهم العلاقات الإحصائية والتأكد من جودة البيانات، وتم تنفيذ جميع التحليلات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته الثامنة والعشرين والذي وفر الأدوات اللازمة لإجراء التحليلات الدقيقة والمتكاملة، وفيما يلي ستعرض الفقرات والجداول التي تسلط الضوء على هذه النتائج والإجراءات بمزيد من التفصيل.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اعتماد صدق الاتساق الداخلي كأحد المعايير الرئيسية لتقييم الصدق في الدراسة، وذلك بهدف التأكد من مدى دقة وموثوقية العبارات المستخدمة في أداة القياس ولتحقيق هذا الهدف تم قياس صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يُعد من الأساليب الإحصائية المعروفة والمستخدم على نطاق واسع للتحقق من ثبات الأداة ومدى استقرارها، إضافة إلى ذلك تم حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE) لتقييم الصدق التقاربي يعكس هذا المقياس مقدار التباين المشترك الذي تفسره البنود المرتبطة ضمن كل متغير مما يوفر دليلاً على أن هذه البنود تقيس نفس المفهوم بشكل مترابط ومتسق، ويعبر مفهوم صدق الاتساق الداخلي عن قدرة كل عبارة في أداة القياس على قياس المتغير الذي تنتمي إليه بشكل متسق أي مدى ارتباطها بباقي العبارات المرتبطة بنفس المتغير، وللتأكد من ذلك قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الإجمالية للمتغير الذي تنتمي إليه وفقاً للمعايير التي أشار إليها كايزر (Kaiser, 1974)، تُعتبر معاملات الارتباط التي تقل عن 0.5 غير ملائمة، حيث يتم استبعادها لضمان دقة أداة القياس وجودتها، وتساهم هذه الإجراءات في التأكد من أن أداة القياس تعكس المفاهيم المدروسة بدقة وموثوقية مما يعزز من مصداقية النتائج التي يتم الحصول عليها ويضمن أن البيانات المستخدمة تستوفي معايير الجودة المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
4,100	4,100	0.00	1,07497	,681		A1	أنماط القيادة	أنماط القيادة
		0.00	,63246	,827		A2		
		0.00	,66667	,704		A3		
		0.00	,99443	,506		A4		
		0.00	,91894	,847		A5		
		0.00	,82327	,713		A6		
		0.00	,51640	,532		A7		
		0.00	,73786	,683		A8		
		0.00	,94868	,723		A9		
		0.00	1,05935	,730		A10		
		0.00	,63246	,651		A11		
		0.00	,69921	,704		A12		
		0.00	,63246	,878		A13		
		0.00	,73786	,743		A14		

		0.00	,82327	,594		A15		
		0.00	,84327	,698		A16		
		0.00	,56765	,825		A17		
		0.00	,73786	,687		A18		
		0.00	,73786	,737		A19		
		0.00	,97183	,636		A20		
		0.00	,67495	,598		A21		
		0.00	,67495	,635		A22		
		0.00	,67495	,835		A23		
		0.00	,84984	,500		A24		
		0.00	,78881	,717		A25		
		0.00	,78881	,690		A26		
		0.00	,99443	,784		A27		
		0.00	,87560	,639		A28		
		0.00	,94868	,753		A29		
2,25	2,25	0.00	3,22490	,649		A1		
		0.00	,66667	,692		A2		

		0.00	,73786	,592	A3		
		0.00	,87560	,836	A4		
		0.00	,73786	,777	A5		
		0.00	,84327	,800	A6	إدارة	إدارة
		0.00	,69921	,694	A7	التغيير	التغيير
		0.00	,78881	,569	A8		
		0.00	,66667	,794	A9		
		0.00	,91894	,641	A10		
		0.00	,94868	,843	A11		

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها اثر انماط القيادة عند قيم أكبر من 0/7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0/001، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك بالنسبة للنتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE يتضح أن قيمته للمتغير اثر انماط القيادة هو (4,100) > 0.5 وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني: مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس ادارة التغيير قيمتها أكبر من ٧/٠ بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير ادارة التغيير ككل الذي يساوي 2,25 وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار وثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة في أوقات مختلفة، مع افتراض ثبات الظروف المحيطة ويعد الثبات من المعايير الأساسية التي تضمن موثوقية أداة القياس وقدرتها على تقديم نتائج متسقة ودقيقة عند استخدامها في دراسات مشابهة أو مكررة، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته الثامنة والعشرين ويُعتبر معامل ألفا كرونباخ من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً لتقدير الثبات الداخلي للاستبيانات، حيث يعكس مدى الاتساق بين عبارات المقياس ومدى ارتباطها ببعضها البعض، وفقاً للمعايير التي وضعها **Hair et al., 2010**، تُعد القيمة التي تزيد عن 0.70 لمعامل ألفا كرونباخ مؤشراً مقبولاً على ثبات المقياس حيث تعكس هذه القيمة مستوى جيداً من التناسق الداخلي بين عناصر الاستبيان مما يعزز من مصداقيته وموثوقيته كأداة قياس علمية، وبناءً على ذلك تم التأكد من تحقيق أداة الدراسة لمتطلبات الثبات المطلوبة لضمان جودة النتائج المستخلصة.

Cronbach's alpha		Number of Statements عدد العبارات	Variable المتغير	
,407	,395	29	أثر أنماط القيادة	أثر أنماط القيادة
	,472			
	,418			
	,448			
	,392			
	,551			
	,420			
	,451			
	,313			
	,224			
	,464			
	,376			
	,291			
	,447			
	,294			
	,378			
	,488			

	287			
	,474			
	,453			
	,526			
	,401			
	,285			
	,320			
	,290			
	,431			
	,399			
	,302			
	,237			
	,391			
	,263			
	,767			
	,548			
	1,013			
	,840	11	إدارة التغيير	إدارة التغيير
	,137			
	,305			
	1,075			
	,584			
	,913			
,581				

أثر أنماط القيادة: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي 407, ، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

إدارة التغيير: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي 581, ، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5$ (المقياس الخماسي) $= 20\%$

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

يبين الجدول في الأعلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

المتغير		المتوسط الحسابي		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
أثر أنماط القيادة	أثر أنماط القيادة	4,100	4,100	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
إدارة التغيير	إدارة التغيير	2,25	2,25	غير موافق	غير موافق	منخفض	منخفض

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جدا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100%	مرتفع جدا

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (بيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي

أثر أنماط القيادة		أثر أنماط القيادة إدارة التغيير	
		Pearson correlation	إدارة التغيير
,075	,075		
<0.01	<0.01	Sig. (2-tailed)	
10	10	N	

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

الفرضيات:

1H : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة ونجاح إدارة التغيير.

Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية على مساعدة القادة في التعامل بفعالية مع مقاومة الموظفين للتغيير في شركة دبل ميم بمدينة جدة.

Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين استخدام الانماط القيادية على تمكين وتحفيز الموظفين وزيادة تبنيهم للتغيير في شركة دبل ميم بمدينة جدة.

HC : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الممارسات القيادية الناجحة على إدارة عملية التحول التنظيمي والتغيير الثقافي في شركة دبل ميم بمدينة جدة.

Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القادة للتواصل الفعال وإدارة المقاومة للتغلب على التحديات والعقبات على الأنماط القيادية في شركة دبل ميم بمدينة جدة.

العلاقة بين أثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	a,075	,006	,119-	,31794

a. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,005	1	,005	,045	b,838
	Residual	,809	8	,101		
	Total	,813	9			

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني

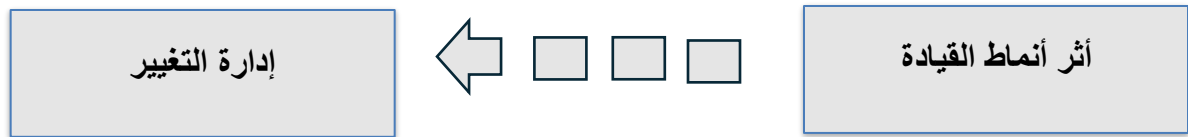
b. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,4902	,2871		,9341	,089
	المتغير_الاول	,117-	,551	,075-	,212-	,838

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني



قائمة المراجع

- ١- إبراهيم، 2024، أثر الأنماط القيادية الحديثة على تنمية الجودة الشخصية للمديرين. دراسة ميدانية على قطاع البنوك الحكومية.
- ٢- احمد واخرين، 2017، دور القيادة الإدارية في تغير الموارد البشرية في العراق.
- ٣- أبو الغنم، ٢٠١٣، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغير في منظمات الأعمال.
- ٤- الثبتي، قيادة التغير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغير.
- ٥- الشحري، 2022، دور القيادة الموزعة في إدارة التغير.
- ٦- العتيبي، 2005، دور القيادة التحويلية في إدارة التغير.
- ٧- العزاوي واخرون، ٢٠٢٣، أثر ابعاد القيادة التحويلية في إدارة التغير التنظيمي.
- ٨- العوامه، 2020، القيادة التحويلية وأثرها على ادارة التغير التنظيمي. (دراسة تطبيقية على مستشفى الكلى بالزاوية)
- ٩- المالح، 2019، دور القادة التحويليين في إدارة التغير التنظيمي.
- ١٠- بالخير وآخرين، 2021، دور القيادة الاستراتيجية في ادارة وقيادة التغير بالمؤسسة العمومية.
- ١١- برباوي، ٢٠١٨، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغير التنظيمي.
- ١٢- بباله، ٢٠١٩، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة المستقبلية.
- ١٣- جمعة، 2019، استراتيجيات إدارة التغير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي-دراسة تطبيقية
- ١٤- حلاق، ٢٠٢٠، القيادة الإدارية.
- ١٥- حماد، 2011، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغير التنظيمي.
- ١٦- صبري، 2009، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغير.

- ١٧- عبد الفتاح، 2014، القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته.
- ١٨- لعور، 2014، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير والحد من مقاومته.
- ١٩- مباركى واخرون، ٢٠٢٢، أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير.
- ٢٠- هبال، ٢٠١٦، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي.
- ٢١- أبو الغنم، ٢٠١٣، استبيان أثر أنماط القيادة، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال.
- ٢٢- مباركين واخرين، ٢٠٢٢، استبيان إدارة التغيير، أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير.

الملاحق

من منطلق الدراسة الميدانية اضع بين ايديكم استبيان لقياس أثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير في شركة دبل ميم بمدينة جدة، الرجاء منكم الاجابه على الاسئلة بوضع علامة (✓) على الخيار المناسب، علماً بان لاتوجد إجابة صحيحة او خاطئة.

اولاً: المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المؤهل العلمي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس وما فوق ☐

العمر: من 18 الى 20 ☐ من 21 إلى 27 ☐ من 28 إلى 40 ☐

من 41 إلى 50 ☐ من 51 إلى 60 ☐ أكثر من 60 ☐

عدد سنوات الخدمة في الشركة: 5 او اقل ☐ 6-10 ☐ 11-20 ☐ أكثر من 20 ☐

استبيان أثر أنماط القيادة

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يجبر الموظفين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم وارغامهم على ذلك.					
02	يفوض رئيسي السلطة الكافية ويمنح الصلاحيات ويهتم بنتائج الأعمال.					

					يتكيف مع مختلف الظروف والمواقف بسهولة ونادرا ما يبدي اعتراض على بعضها.	03
					يستمع إلى وجهات نظر الموظفين ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها ويطلب تنفيذها.	04
					يعمل رئيسي على تطوير أداء الموظفين من خلال التدريب.	05
					ينفرد باتخاذ القرارات ويطلب من الموظفين تنفيذها.	06
					يشجع رئيس الموظفين على إبداء آرائهم وطرح الأفكار والمقترحات الجديدة.	07
					ينظر رئيسي إلى أخطاء العمل على إنها فرص تدريبية لرفع كفاءة الموظفين.	08
					لا يتدخل رئيسي بمشكلات العمل إلا في حالات الأزمة الشديدة.	09
					لا يفوض السلطة والصلاحيه لغيره ويشرف بنفسه مباشرة على تفاصيل العمل.	10
					يتعاطف رئيسي مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعيه وعملية.	11

					12	يهدر الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي.
					13	يتجنب محاسبة الموظفين المخالفين لأنظمة وقوانين العمل وقليلي الانجاز.
					14	يصدر رئيس الاوامر والتعليمات ويفرض على كيفية تنفيذها.
					15	لا يتراجع عن قراراته مهما كان هناك اعتراضات أو تدمير من الموظفين.
					16	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على اوسع نطاق.
					17	يشارك رئيسي الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
					18	يركز رئيسي على اللوم والتوبيخ وتصيد الأخطاء فهو يهتم بأداء الموظفين ولا يهتم بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية.
					19	يتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم.
					20	يشعر رئيسي الموظفين الحريه التامه في نشاطاتهم وإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لإنجاز أعمالهم.

					يدعم رئيسي أسلوب فرق العمل في انجاز الاعمال.	21
					يتردد كثيرا في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين.	22
					يبدو رئيسي صارما في التعامل مع موظفي ولا يقتنع ببعض وجهات نظرهم.	23
					يتمسك بشدة بالقوانين الرسمية والأنظمة ولا مرونة عنده.	24
					لا يبدي أي اهتمام بالنواحي الاجتماعية والانسانية والصعبة لدى الموظفين.	25
					نادرا ما يوجه الموظفين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد.	26
					السلوك العام لرئيسي متنوع ومتقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر.	27
					يعمل رئيسي من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين بحل مشكلات العمل.	28
					يطلب رئيسي مني تقديم الاقتراحات لحل مشكلة ثم ينفذ هو باتخاذ القرار.	29

استبيان إدارة التغيير

الرجاء منكم الإجابة على الاسئلة بوضع علامة (✓) على الخيار المناسب، علماً بأن لاتوجد اجابه صحيحة او خاطئة.

اولاً: المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المؤهل العلمي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس وما فوق ☐

عدد سنوات الخبرة: 1-6 شهور ☐ من 1 الى 5 سنة ☐ 6-10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	قيام الشركة باجراءات ادارية قبل احداث اي تعديل او تغيير.					
02	يقوم بتغيير تحسين أداء العاملين.					
03	تزويد القائد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير.					

					مقاومة الموظفين للتغيير إذا لم تتوافر لديهم المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير.	04
					مقاومة العمال التغيير نتيجة خوفه من خساره المادية والمعنوية.	05
					مقاومة العمال التغيير لعدم وضوح اسبابه.	06
					إشراك إدارة الشركه العاملين في برامج التغيير.	07
					القيام بتشكيل فرق عمل خاصة بتنفيذ التغيير.	08
					كيف تحكم على التغييرات التي أحدثتها المؤسسة سابقا.	09
					يقوم بتغيير بزيادة الثقة بين العامل والقائد.	10