

دور القيادة الادارية في ادارة التغير والحد من مقاومته في مدرسة الدرعية  
الخاصة لرياض أطفال في مدينة الخبر بالمملكة العربية السعودية  
(دراسة حالة)

اسماء محمد عبدالعزيز الحميري

2021205996

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 5  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 6  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 8  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 9  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 9  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 9  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 10 | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 10 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 11 | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 11 | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 11 | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 12 | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 13 | 1.8. الدراسة الميدانية                           |
| 13 | 1.9. مخطط المشروع المقترح                        |
| 14 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 14 | 2.1. المقدمة:                                    |
| 17 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 21 | 2.3. المتغير التابع                              |
| 24 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 27 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 32 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                  |
| 33 | 3.1. المقدمة                                     |
| 33 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث          |
| 33 | 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)                   |
| 35 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات        |
| 35 | 3.5. طريقة جمع البيانات                          |
| 35 | 3.6. أنواع البيانات                              |
| 36 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                    |

|    |                                                         |
|----|---------------------------------------------------------|
| 36 | 3.8. الاعتبارات الأخلاقية:                              |
| 36 | 3.9. الخاتمة                                            |
| 37 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج       |
| 38 | 4.1 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث) |
| 53 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات      |
| 54 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:                 |
| 56 | 5.2. توصيات الدراسة:                                    |
| 58 | 5.3. الخاتمة:                                           |
| 59 | 6. المراجع                                              |
| 63 | 7. الملاحق                                              |

### قائمة الأشكال:

|    |         |
|----|---------|
| 11 | الشكل 1 |
| 12 | الشكل 2 |
| 33 | الشكل 3 |
| 39 | الشكل 4 |
| 39 | الشكل 5 |
| 40 | الشكل 6 |
| 40 | الشكل 7 |

### قائمة الجداول:

|    |          |
|----|----------|
| 38 | الجدول 1 |
| 42 | الجدول 2 |
| 43 | الجدول 3 |
| 44 | الجدول 4 |
| 45 | الجدول 5 |
| 46 | الجدول 6 |
| 47 | الجدول 7 |

## إهداء

إلى رفيق الدرب، وصديق الأيام جميعًا بحلوها ومرّها: زوجي الغالي، وإلى من  
كان الأول دومًا في مساندتي وتشجيعي أهدي هذا البحث: إليك تلك الكلمات زوجي  
سلطان.

# 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تلعب القيادة الإدارية دوراً حيوياً في توجيه وتطوير المؤسسات التعليمية، وخاصة في رياض الأطفال حيث تتطلب الإدارة الناجحة القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة التعليمية والاجتماعية. تُعتبر رياض الأطفال الخاصة من المؤسسات الحساسة التي تحتاج إلى إدارة فعالة لضمان تقديم بيئة تعليمية متميزة للأطفال في سنواتهم الأولى. هذه المرحلة تُعتبر من أهم مراحل نمو الطفل، حيث يتم فيها تأسيس الكثير من الأسس التعليمية والنفسية والاجتماعية.

الإدارة الفعالة للمدارس تتطلب قيادات قادرة على تقديم رؤية واضحة وتوجيه الطاقم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. إن القدرة على التكيف مع التغيرات وتوجيه الفريق نحو الابتكار والتطوير المستمر تُعد من المهارات الأساسية للقيادات الإدارية. تعد القيادة الإدارية الجيدة هي العمود الفقري لأي مؤسسة ناجحة، حيث تلعب دوراً كبيراً في توجيه المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

في السياق التعليمي، يواجه القادة العديد من التحديات المرتبطة بتغيرات المناهج، التكنولوجيات التعليمية الحديثة، وتوقعات أولياء الأمور والمجتمع. يتطلب التكيف مع هذه التغيرات تبني نهج قيادي يعتمد على الفهم العميق لاحتياجات المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.

إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية تشتمل على العديد من العناصر التي يجب مراعاتها لتحقيق النجاح. يتطلب الأمر فهم كيفية تأثير التغيير على الموظفين، وكيف يمكن للقيادة تقديم الدعم المناسب لتقليل مقاومة التغيير وتعزيز التبني الفعال له. وفقاً لدراسة أجرتها بيرنارد (2010)، "القيادة الإدارية الفعالة في بيئات التغيير تتطلب تواصلاً واضحاً وشفافاً مع جميع الأطراف المعنية لضمان تفهمهم للتغييرات المرتقبة وأسبابها" (Bernard, 2010).

إحدى أبرز التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في رياض الأطفال الخاصة هي كيفية التكيف مع التغيرات السريعة في مجال التعليم والتكنولوجيا. إن التغيرات في المناهج الدراسية، وتبني تقنيات تعليمية جديدة، وتغير توقعات أولياء الأمور كلها عوامل تتطلب قيادة قادرة على توجيه المؤسسة بفعالية نحو تحقيق الأهداف التعليمية.

تتطلب القيادة الإدارية في رياض الأطفال أيضاً قدرة على التفاعل بفعالية مع الموظفين والمعلمين، وتشجيعهم على الابتكار وتبني الممارسات التعليمية الجديدة. تشير الأبحاث إلى أن "القيادة التي تتمتع بالمرونة والتفهم لاحتياجات الموظفين يمكنها تحقيق نتائج إيجابية أكبر في إدارة التغيير" (Kotter, 1996).

إن البحث في مجال القيادة الإدارية وإدارة التغيير ليس جديداً، فقد تم تناول هذا الموضوع من قبل العديد من الباحثين. تشير الأبحاث إلى أن القيادة الفعالة تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز رضا الموظفين (Kotter, 1996). بالإضافة إلى ذلك، توضح الدراسات أن القيادة التحويلية، التي تركز على إلهام وتحفيز الموظفين، تعتبر أحد الأنماط الأكثر فعالية في إدارة التغيير (Bass & Avolio, 1994). على سبيل المثال، يشير كوتر (1996) إلى أن "القيادة الفعالة تستطيع تحويل التحديات إلى فرص وتعزيز الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسة". وقد أظهرت الأبحاث أن القادة الذين يتبنون نمط القيادة التحويلية قادرون على خلق بيئة عمل ملهمة ومحفزة تدفع الموظفين إلى تقديم أفضل ما لديهم. في السياق التعليمي، يكون للقيادة التحويلية دور كبير في تحفيز المعلمين على الابتكار في طرق التدريس وتبني استراتيجيات تعليمية جديدة تتماشى مع متطلبات العصر الحديث.

على الرغم من الأبحاث الواسعة في مجال القيادة وإدارة التغيير، لا تزال هناك فجوات تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف، خاصة في سياق رياض الأطفال الخاصة. تفتقر الأدبيات الحالية إلى دراسات تركز على كيفية تأثير القيادة الإدارية على مقاومة التغيير في هذا النوع من المؤسسات التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، لم يتم تناول الدور المحدد للقيادة في تيسير التغيير وتقليل المقاومة بشكل كافٍ في البيئات التعليمية الخاصة.

وفقاً لمورتن (2018)، "لا تزال هناك حاجة ملحة لفهم ديناميكيات القيادة الإدارية في سياقات تعليمية محددة، مثل رياض الأطفال الخاصة، حيث تكون الاحتياجات والضغوط مختلفة تماماً عن المؤسسات التعليمية الأخرى". في هذا السياق، تعد الدراسات التي تركز على رياض الأطفال الخاصة محدودة، مما يجعل من الصعب استنتاج ممارسات قيادية محددة يمكن تطبيقها بفعالية في هذه البيئة. تحتاج الأبحاث المستقبلية إلى التركيز على هذه الفجوات لتقديم رؤى أعمق حول كيفية تحقيق التغيير الفعال في هذه المؤسسات.

يكتسب هذا البحث أهمية خاصة لأنه يستهدف سد الفجوات الموجودة في الأدبيات الحالية من خلال دراسة الدور المحدد للقيادة الإدارية في إدارة التغيير وتقليل مقاومته في رياض الأطفال الخاصة. من المتوقع أن

تسهم النتائج في تحسين ممارسات الإدارة في هذا النوع من المؤسسات، مما يعزز جودة التعليم والخدمات المقدمة للأطفال.

يعتبر فهم ديناميكيات القيادة في رياض الأطفال الخاصة مهماً ليس فقط للمديرين والقادة، بل أيضاً للمعلمين وأولياء الأمور الذين يسعون لضمان بيئة تعليمية مستدامة ومرنة لأطفالهم. كما يشير بورك (2002)، "الإدارة الفعالة للتغيير تتطلب فهم عميق للسياق المؤسسي والممارسات القيادية المناسبة". تعزيز هذه الفهم يمكن أن يؤدي إلى تطوير استراتيجيات جديدة تساهم في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز التكيف مع التحديات الجديدة في البيئة التعليمية.

يهدف هذا البحث إلى تحليل الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إدارة التغيير والحد من مقاومته في رياض الأطفال الخاصة. سيتم التركيز على تحديد الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن للقيادة استخدامها لتسهيل التغيير وتعزيز قبول الموظفين وأولياء الأمور له. من خلال هذا البحث، نسعى إلى توفير رؤى جديدة ومبنية على الأدلة العلمية لمساعدة القادة في رياض الأطفال الخاصة على تحسين ممارساتهم الإدارية وتعزيز التغيير الإيجابي.

نطمح إلى تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج الدراسة والتي يمكن تطبيقها في البيئات التعليمية المشابهة. يعتبر هذا البحث مهماً لأنه يوفر أدوات واستراتيجيات يمكن أن تساهم في تحسين البيئة التعليمية في رياض الأطفال الخاصة وتعزيز التكيف مع التغييرات المستقبلية.

في الختام، يعتبر موضوع القيادة الإدارية وإدارة التغيير من المواضيع الحيوية التي تستحق الدراسة المتعمقة، خاصة في سياق رياض الأطفال الخاصة. من خلال فهم أعمق لدور القيادة في تيسير التغيير وتقليل المقاومة، يمكن تعزيز جودة التعليم وتحقيق التحسين المستمر في المؤسسات التعليمية. نتطلع إلى أن يساهم هذا البحث في تقديم إضافة قيمة للأدبيات الحالية وتوفير أدوات واستراتيجيات عملية للقيادات الإدارية في رياض الأطفال الخاصة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تُعد رياض الأطفال الخاصة مؤسسات تعليمية حيوية تقدم أساسيات التعليم والتطوير النفسي للأطفال في سنواتهم الأولى. تتطلب الإدارة الفعالة لهذه المؤسسات قدرات قيادية متميزة للتعامل مع التحديات المستمرة والمتنوعة. من بين هذه التحديات، يأتي التغيير كعنصر حتمي لا مفر منه، سواء كان ذلك نتيجة لتطورات التكنولوجيا التعليمية، أو تغير المناهج الدراسية، أو تغير توقعات أولياء الأمور والمجتمع. تعتبر مقاومة

التغيير من أكبر العقبات التي تواجه القادة الإداريين في هذه المؤسسات، حيث يمكن أن تؤثر سلباً على جودة التعليم والخدمات المقدمة للأطفال.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من الكم الهائل من الأبحاث التي تناولت القيادة الإدارية وإدارة التغيير، فإن هناك فجوات نظرية واضحة في الأدبيات الموجودة عندما يتعلق الأمر برياض الأطفال الخاصة. معظم الدراسات تركز على التعليم الأساسي أو الثانوي، مع إهمال نسبي للبيئات التعليمية المبكرة مثل رياض الأطفال. بالإضافة إلى ذلك، تفتقر الأدبيات إلى نماذج نظرية محددة تشرح كيفية تفاعل القيادة الإدارية مع مقاومة التغيير في هذا السياق. وفقاً لبيرنارد (2010)، "لا تزال هناك حاجة لفهم أعمق للعمليات القيادية في المؤسسات التعليمية المبكرة وكيفية تأثيرها على التغيير" (Bernard, 2010).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من الكم الهائل من الأبحاث التي تناولت القيادة الإدارية وإدارة التغيير، فإن هناك فجوات نظرية واضحة في الأدبيات الموجودة عندما يتعلق الأمر برياض الأطفال الخاصة. معظم الدراسات تركز على التعليم الأساسي أو الثانوي، مع إهمال نسبي للبيئات التعليمية المبكرة مثل رياض الأطفال. بالإضافة إلى ذلك، تفتقر الأدبيات إلى نماذج نظرية محددة تشرح كيفية تفاعل القيادة الإدارية مع مقاومة التغيير في هذا السياق. وفقاً لبيرنارد (2010)، "لا تزال هناك حاجة لفهم أعمق للعمليات القيادية في المؤسسات التعليمية المبكرة وكيفية تأثيرها على التغيير" (Bernard, 2010).

بناءً على الفجوات النظرية والتطبيقية الموضحة أعلاه، يمكن صياغة سؤال البحث الرئيسي كما يلي:

"كيف يمكن للقيادة الإدارية في رياض الأطفال الخاصة إدارة التغيير بفعالية وتقليل مقاومة الموظفين وأولياء الأمور لهذا التغيير؟"

هذا السؤال يهدف إلى استكشاف الأدوات والاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها القيادات الإدارية في رياض الأطفال الخاصة لتحقيق تغيير ناجح وتقليل المقاومة المرتبطة به. من المتوقع أن يساهم البحث في تقديم رؤى عملية ونظرية جديدة تساعد في تحسين ممارسات القيادة في هذا المجال الحساس.

## 1.3. أهمية الدراسة

يعتبر البحث في دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير وتقليل مقاومته في رياض الأطفال الخاصة من المواضيع الحيوية التي تكتسب أهمية كبيرة في السياق التعليمي الحديث. في ظل التغيرات السريعة

والمتواصلة في المناهج التعليمية، التقنيات التربوية، وتوقعات أولياء الأمور، يصبح من الضروري فهم كيفية تحقيق التغيير بفعالية داخل هذه المؤسسات. يتناول هذا البحث أهمية القيادة الإدارية في هذا السياق، مع التركيز على الجوانب النظرية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في تحسين إدارة التغيير وتعزيز جودة التعليم في رياض الأطفال الخاصة.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

من الناحية النظرية، يهدف هذا البحث إلى سد الفجوات الموجودة في الأدبيات الحالية المتعلقة بالقيادة الإدارية وإدارة التغيير في رياض الأطفال الخاصة. يقدم البحث إطاراً نظرياً جديداً يساعد في فهم ديناميكيات القيادة في هذا السياق الخاص، مع التركيز على العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها. من خلال تقديم نماذج ونظريات جديدة أو تحسين النماذج الحالية، يمكن للبحث أن يضيف قيمة كبيرة للأدبيات الأكاديمية.

يشير بيرنارد (2010) إلى أن "البحوث التي تركز على السياقات التعليمية المبكرة تظل محدودة، وهناك حاجة ملحة لتطوير نظريات تفسر التفاعل بين القيادة والتغيير في هذه البيئات" (Bernard, 2010). بالإضافة إلى ذلك، فإن البحث يمكن أن يسهم في تطوير نظريات جديدة حول كيفية تفاعل القادة مع الموظفين وأولياء الأمور لتعزيز التغيير الإيجابي، مما يوفر أساساً أكاديمياً قوياً للمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، يحمل البحث أهمية كبيرة للقيادة الإداريين في رياض الأطفال الخاصة، وكذلك للمربين وأولياء الأمور. من خلال تقديم استراتيجيات وأدوات عملية تستند إلى الأدلة العلمية، يمكن للبحث أن يساعد القادة على تحسين ممارساتهم الإدارية وتحقيق التغيير بفعالية أكبر. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات طرقاً لتحفيز الموظفين، تعزيز التواصل الفعال، وتطوير بيئة تعليمية مرنة وقابلة للتكيف.

يشير بورك (2002) إلى أن "الإدارة الفعالة للتغيير تتطلب تطبيق ممارسات قيادية مبنية على الأدلة والتي تأخذ في الاعتبار السياق الخاص للمؤسسة" (Burke, 2002). من خلال تقديم دراسات حالة وأمثلة تطبيقية، يمكن للبحث أن يوفر رؤى عملية تساعد القادة على تطبيق النظريات في واقعهم العملي. على سبيل المثال، يمكن للبحث أن يقدم توصيات حول كيفية تحسين التدريب والتطوير المهني للمعلمين لتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات.

إضافةً إلى ذلك، يمكن للبحث أن يسهم في تطوير برامج تدريبية وتطويرية للقادة الإداريين في رياض الأطفال الخاصة، مما يعزز من قدراتهم على إدارة التغيير وتقليل المقاومة له. يمكن أن يكون لهذه البرامج تأثير إيجابي كبير على جودة التعليم والخدمات المقدمة للأطفال، مما ينعكس إيجاباً على تطورهم ونموهم.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

- ما هي الاستراتيجيات القيادية الأكثر فعالية في تسهيل التغيير في رياض الأطفال الخاصة؟
- كيف يمكن للقيادة الإدارية تعزيز التواصل مع الموظفين وأولياء الأمور لتقليل مقاومة التغيير؟
- ما هي العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير في رياض الأطفال الخاصة وكيف يمكن للقيادة الإدارية التغلب عليها؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

- تحديد الاستراتيجيات القيادية الأكثر فعالية لتسهيل التغيير في رياض الأطفال الخاصة خلال فترة الدراسة.
- تحليل كيفية تعزيز القيادة الإدارية للتواصل مع الموظفين وأولياء الأمور لتقليل مقاومة التغيير، وتقديم توصيات لتحسين هذه العملية خلال فترة الدراسة.
- تحديد العوامل الرئيسية التي تسبب مقاومة التغيير في رياض الأطفال الخاصة وتطوير استراتيجيات القيادة للتغلب على هذه المقاومة خلال فترة الدراسة.

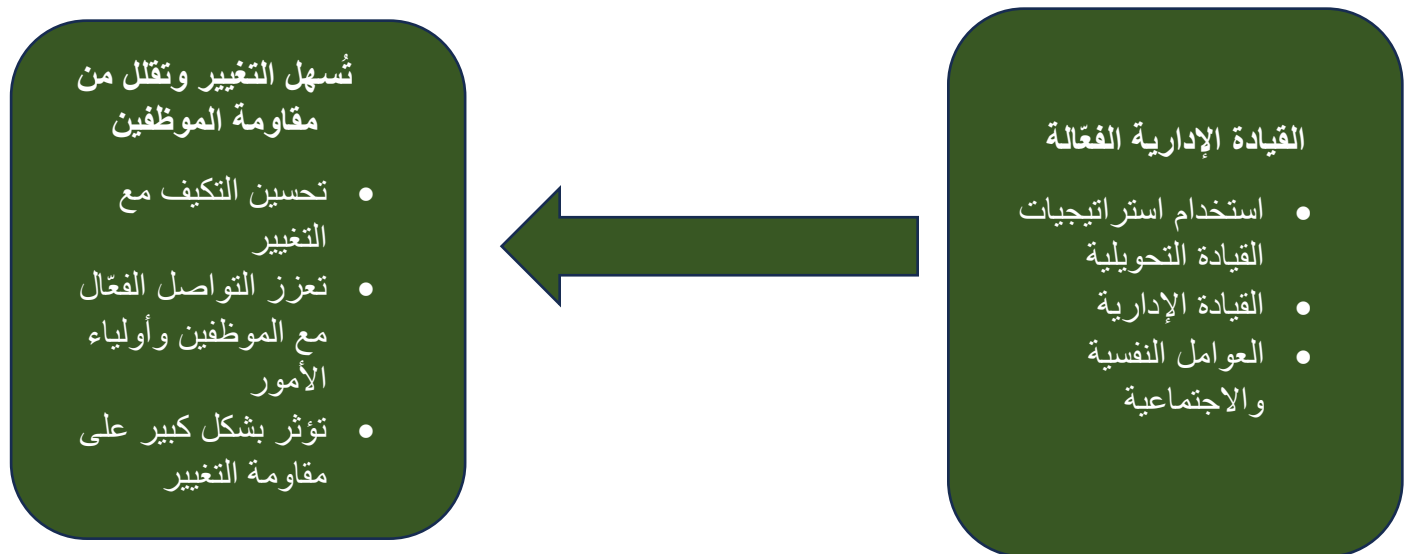
#### 1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية H1:
  - القيادة الإدارية الفعالة في رياض الأطفال الخاصة تُسهل التغيير وتقلل من مقاومة الموظفين وأولياء الأمور.
- الفرضية الفرعية الأولى Ha:
  - استخدام استراتيجيات القيادة التحويلية في رياض الأطفال الخاصة يؤدي إلى تحسين التكيف مع التغيير وتقليل المقاومة. الفرضية
- الفرضية الثانية Hb:
  - القيادة الإدارية التي تعزز التواصل الفعال مع الموظفين وأولياء الأمور تقلل من المقاومة للتغيير.

■ الفرضية الفرعية الثالثة HC:

- العوامل النفسية والاجتماعية تؤثر بشكل كبير على مقاومة التغيير في رياض الأطفال الخاصة.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1: تم تصميمه من قبل الباحث

## 1.8. الدراسة الميدانية

سيتم دراسة الحالة على مدارس الدرعية الأهلية، وهي مؤسسة تعليمية خاصة في المملكة العربية السعودية تقدم خدمات التعليم للأطفال في مرحلة رياض الأطفال. تهدف الدراسة إلى تحليل دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير وتقليل المقاومة للتغيير في هذه البيئة التعليمية. سيتم جمع البيانات من خلال مقابلات مع القادة الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور، بالإضافة إلى استبيانات وملاحظات ميدانية.

## 1.9. مخطط المشروع المقترح



الشكل 2: تم تصميمه من قبل الباحث

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1. المقدمة:

يشهد مجال التعليم الخاص اهتماماً متزايداً، ولا سيما في رياض الأطفال، حيث تلعب القيادة الإدارية دوراً حيوياً في ضمان جودة التعليم والاستدامة المؤسسية. تزداد أهمية القيادة الإدارية في ضوء التحديات

المتعددة التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال الخاصة، والتي تتضمن التطور المستمر في المناهج التعليمية، واستخدام التقنيات الحديثة في التدريس، وكذلك التغيرات في متطلبات أولياء الأمور والمجتمع. يعتبر التغيير في هذه المؤسسات ضرورة حتمية لمواكبة هذه التحديات وضمان تقديم تعليم يتناسب مع احتياجات الأطفال والمجتمع، إلا أن هذا التغيير غالباً ما يواجه مقاومة من الأطراف المعنية، مثل الموظفين وأولياء الأمور، مما يعوق تحقيق الأهداف المؤسسية.

تستهدف هذه الدراسة البحث في دور القيادة الإدارية في رياض الأطفال الخاصة في إدارة التغيير وتقليل مقاومة الأطراف المعنية. سيتم التركيز على مدارس الدرعية الأهلية كمثال لدراسة ميدانية، بهدف استكشاف استراتيجيات القيادة المستخدمة وفهم التحديات التي تواجه الإدارة في تحقيق تغيير ناجح. ستقدم الدراسة أيضاً توصيات لتحسين ممارسات القيادة الإدارية في هذا السياق الخاص.

### أهمية إجراء الدراسات السابقة

تستند هذه الدراسة إلى تراكم واسع من الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وإدارة التغيير في مؤسسات التعليم. تعتبر الدراسات السابقة أساساً مهماً لفهم العوامل التي تؤثر على نجاح التغيير المؤسسي، وكذلك لتحديد الفجوات المعرفية التي لا تزال بحاجة إلى استكشاف. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوات الموجودة في الأدبيات السابقة من خلال التركيز على رياض الأطفال الخاصة، وهو مجال لا يزال يعاني من نقص في الأبحاث، خاصة في السياق العربي والخليجي.

تشير الأدبيات إلى أن القيادة التحويلية تعد من أكثر الأساليب القيادية فعالية في إدارة التغيير، حيث تركز على تحفيز الموظفين وإشراكهم في عملية التغيير، مما يقلل من المقاومة ويزيد من فرص النجاح. على سبيل المثال، توصلت دراسة قام بها كوتلر وشيشتر (2016) إلى أن "القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تحسين استعداد الموظفين للتغيير وزيادة قبولهم له. (Kotter & Schlesinger, 2016) "إلا أن معظم هذه الدراسات أجريت في سياقات تعليمية مختلفة، مثل المدارس الثانوية أو الجامعات، مما يترك فجوة في الأدبيات المتعلقة برياض الأطفال الخاصة.

علاوة على ذلك، توضح الدراسات أن هناك عوامل متعددة تؤثر على مقاومة التغيير، من بينها الخوف من المجهول، والقلق من فقدان الوظيفة، وكذلك الاعتقاد بأن التغيير قد يؤدي إلى زيادة الأعباء الوظيفية أو تقليل الجودة التعليمية. وفقاً لدراسة بيرنارد (2010)، "تعتبر مقاومة التغيير من أكبر التحديات التي تواجه القادة الإداريين في المؤسسات التعليمية، وخاصة تلك التي تخدم الأطفال في سنواتهم الأولى"

(Bernard, 2010) ومع ذلك، تظل هناك حاجة لدراسات ميدانية تستكشف كيفية تطبيق هذه المفاهيم والنظريات في سياق رياض الأطفال الخاصة.

### نظرة عامة على متغيرات البحث

تتضمن هذه الدراسة متغيرين رئيسيين: القيادة الإدارية (كمتغير مستقل) وإدارة التغيير وتقليل المقاومة (كمتغير تابع).

- القيادة الإدارية:

يُعرف هذا المتغير بالأساليب والنهج التي يتبناها القادة الإداريون في مؤسسات رياض الأطفال الخاصة لتحقيق الأهداف المؤسسية. تشمل القيادة الإدارية استخدام الاستراتيجيات التحفيزية، التواصل الفعال، إدارة الصراعات، وكذلك إشراك الموظفين وأولياء الأمور في عمليات اتخاذ القرار. تعتبر القيادة التحويلية أحد الأطر النظرية الرئيسية المستخدمة في تحليل هذا المتغير، حيث تركز على تطوير رؤية مشتركة وتحفيز الموظفين نحو تحقيق التغيير.

- إدارة التغيير وتقليل المقاومة:

يُعنى هذا المتغير بكيفية تنفيذ التغييرات داخل المؤسسات وتقليل مقاومة الأطراف المعنية لهذه التغييرات. تتضمن إدارة التغيير مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تحضير المؤسسة للتغيير وتنفيذه بشكل فعال، مع تقليل العوائق والمقاومة التي قد تعرقل تحقيق الأهداف المرجوة. تشمل المقاومة للتغيير الجوانب النفسية والاجتماعية والعملية التي تؤدي إلى رفض أو تأخير التغيير من قبل الموظفين أو أولياء الأمور.

في إطار هذه الدراسة، سيتم استكشاف العلاقة بين القيادة الإدارية وقدرتها على إدارة التغيير بنجاح في رياض الأطفال الخاصة، مع التركيز على تقليل المقاومة التي قد تعوق تحقيق هذا التغيير. ستسعى الدراسة إلى اختبار فرضياتها من خلال جمع بيانات ميدانية من مدارس الدرعية الأهلية، وتحليل النتائج بهدف تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين ممارسات القيادة في هذا السياق التعليمي.

تلخص هذه المقدمة أهمية البحث في دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير وتقليل المقاومة في رياض الأطفال الخاصة. بالاستناد إلى الدراسات السابقة وتحليل متغيرات البحث، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى جديدة تساعد في تحسين جودة التعليم وفعالية الإدارة في هذه المؤسسات. من خلال التركيز على مدارس

الدرعية الأهلية كحالة دراسية، تأمل الدراسة في تقديم نتائج قابلة للتطبيق وتوصيات عملية تساعد القادة الإداريين في تحقيق تغيير ناجح ومستدام.

## 2.2. المتغير المستقل

### تعريف القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي العملية التي يقوم من خلالها الأفراد القائمون على الإدارة بتوجيه وتحفيز وتنظيم الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة. تُعتبر القيادة الإدارية من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسات وتطورها، حيث تلعب دوراً محورياً في تحديد استراتيجيات العمل، وإدارة الموارد البشرية، وتطوير بيئة العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. يتجلى دور القيادة الإدارية في توجيه الموظفين وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتي قد تشمل تحسين الأداء المؤسسي، زيادة الإنتاجية، وتعزيز الجودة في العمل. (Yukl, 2013)

في سياق رياض الأطفال الخاصة، تشمل القيادة الإدارية القدرة على تحديد الأهداف التعليمية والتربوية للمؤسسة، وتوجيه المعلمين والموظفين نحو تحقيق هذه الأهداف. كما تشمل القيادة الإدارية القدرة على التعامل مع التحديات والمشاكل التي قد تنشأ في بيئة العمل، بما في ذلك إدارة التغيير وتقليل المقاومة من قبل الموظفين وأولياء الأمور. القيادة الإدارية الفعالة تتطلب مزيجاً من المهارات الشخصية والتنظيمية، بما في ذلك القدرة على التواصل الفعال، التحفيز، وحل النزاعات، إضافة إلى القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز من نجاح المؤسسة على المدى الطويل. (Northouse, 2018)

### تطور مفهوم القيادة الإدارية

على مر العقود، تطور مفهوم القيادة الإدارية بشكل كبير ليعكس التغيرات في البيئة التنظيمية والتحديات التي تواجه المؤسسات. يمكن تقسيم تطور مفهوم القيادة الإدارية إلى عدة مراحل رئيسية، كل منها يعكس التحولات النظرية والتطبيقية في هذا المجال.

أ. المرحلة الكلاسيكية: (1900-1940)

في بداية القرن العشرين، كانت النظرة إلى القيادة الإدارية تعتمد بشكل كبير على المدرسة الكلاسيكية للإدارة. ركزت هذه المدرسة على الهيكل التنظيمي، الكفاءة الإنتاجية، وتقسيم العمل كوسائل لتحسين الأداء الإداري. كان يُنظر إلى القادة الإداريين على أنهم الأشخاص الذين يمتلكون السلطة والقدرة على توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف المحددة. كانت القيادة في هذا السياق تعتبر ميكانيكية إلى حد كبير، حيث تم التركيز على القواعد والإجراءات والهيكل الهرمي داخل المنظمة. (Fayol, 1916)

#### ب. المرحلة السلوكية: (1940-1960)

مع ظهور المدرسة السلوكية للإدارة، بدأ التركيز يتحول نحو فهم العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الإنتاجية والأداء. أدرك الباحثون أن القادة الإداريين يجب أن يكونوا قادرين على تحفيز الموظفين والتعامل مع احتياجاتهم النفسية والاجتماعية. تركزت هذه المرحلة على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل، بما في ذلك التواصل الفعال، التحفيز، وحل النزاعات. ظهرت خلال هذه الفترة نظريات مثل "نظرية X" ونظرية "Y" لماكجريجور، والتي سلطت الضوء على أهمية فهم الدوافع الإنسانية في تحسين الأداء الإداري. (McGregor, 1960).

#### ج. المرحلة الحديثة (1960-الوقت الحالي):

في العقود الأخيرة، تطور مفهوم القيادة الإدارية ليشمل مجموعة واسعة من النظريات والنماذج التي تأخذ في الاعتبار التعقيدات والتحديات التي تواجه القادة في البيئة التنظيمية الحديثة. تشمل هذه النظريات القيادة التحويلية، القيادة الخدمية، القيادة الاستراتيجية، وغيرها. القيادة التحويلية، على سبيل المثال، تركز على دور القائد في تحفيز وإلهام الموظفين من خلال تقديم رؤية مشتركة وتحدي الوضع الراهن. هذه النظرية تعتمد على قدرة القائد على إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية وتعزيز الابتكار والإبداع. (Bass, 1985).

#### أبعاد القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية عدة أبعاد تتداخل فيما بينها لتحقيق الأداء الفعال في المؤسسات. من بين هذه الأبعاد:

##### أ. البعد الاستراتيجي:

يتعلق البعد الاستراتيجي بقدرة القائد على وضع الأهداف الاستراتيجية والتخطيط لتحقيقها. يتطلب هذا البعد من القائد أن يكون قادرًا على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الفرص والتهديدات،

ووضع استراتيجيات تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. يشمل البعد الاستراتيجي أيضًا القدرة على تخصيص الموارد بشكل فعال، وإدارة المخاطر، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعزز من استدامة المؤسسة. (Mintzberg, 1994)

#### ب. البعد التنظيمي:

يركز البعد التنظيمي على إدارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بما في ذلك توزيع المسؤوليات والمهام بين الموظفين، وتحديد الأدوار الوظيفية، وضمان التدفق السلس للمعلومات والقرارات داخل المؤسسة. القائد الإداري يجب أن يكون قادرًا على تصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع أهداف المؤسسة ويعزز من الكفاءة الإنتاجية. كما يجب أن يكون القائد قادرًا على إدارة التغيير التنظيمي والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. (Robbins & Coulter, 2017)

#### ج. البعد الشخصي:

يشمل هذا البعد الصفات الشخصية والمهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الإداري لتحقيق النجاح. من بين هذه الصفات: القدرة على التواصل الفعال، التحفيز، التفويض، اتخاذ القرارات، وحل النزاعات. القيادة الإدارية الفعالة تعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على بناء علاقات قوية مع الموظفين، وتعزيز روح الفريق، وتقديم الدعم اللازم للموظفين لتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية. (Goleman, 1998)

#### د. البعد الأخلاقي:

يشير البعد الأخلاقي إلى التزام القائد بالقيم الأخلاقية في عملية القيادة. يتطلب هذا البعد من القائد أن يكون قدوة حسنة للموظفين في السلوك والأخلاق، وأن يتبنى ممارسات القيادة التي تعزز من النزاهة، الشفافية، العدالة، والمسؤولية الاجتماعية. القيادة الأخلاقية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية وتساعد في تعزيز الثقة والاحترام بين القائد والموظفين. (Ciulla, 1998)

#### نظريات القيادة الإدارية

تتعدد النظريات التي تفسر القيادة الإدارية، وكل نظرية تقدم إطارًا فريدًا لفهم كيفية تأثير القيادة على الأفراد والمؤسسات. فيما يلي استعراض لبعض النظريات الرئيسية:

#### أ. نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

تعتبر نظرية القيادة التحويلية من أبرز النظريات في مجال القيادة الإدارية. تم تطوير هذه النظرية من قبل برنارد باس (Bass, 1985) ، وهي تركز على قدرة القائد على إحداث تغيير إيجابي في المؤسسة من خلال تحفيز وإلهام الموظفين لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع. وفقاً لهذه النظرية، يقوم القائد التحويلي بتحديد رؤية مشتركة للمستقبل، وتشجيع الابتكار والإبداع، وتقديم الدعم النفسي والمعنوي للموظفين. تعتبر هذه النظرية مناسبة بشكل خاص للبيئات التي تحتاج إلى تغيير جذري أو تحول ثقافي، حيث يمكن للقائد التحويلي أن يلعب دوراً محورياً في توجيه المؤسسة نحو النجاح.

#### ب. نظرية القيادة الموقفية: (Situational Leadership)

تم تطوير نظرية القيادة الموقفية من قبل بول هيرسي وكين بلانشارد (Hersey & Blanchard, 1969)، وهي تشير إلى أن القائد يجب أن يتكيف مع الموقف والبيئة التي يعمل فيها. وفقاً لهذه النظرية، لا يوجد أسلوب قيادة واحد يمكن أن يكون فعالاً في جميع الحالات، بل يجب على القائد أن يكون مرناً ويختار أسلوب القيادة المناسب بناءً على مستوى نضج الموظفين والموقف التنظيمي. تشمل أساليب القيادة في هذه النظرية القيادة التوجيهية، القيادة الداعمة، القيادة المشاركة، والقيادة المفوضة، ويجب على القائد أن يختار الأسلوب المناسب بناءً على طبيعة المهمة والموظفين المعنيين.

#### ج. نظرية القيادة الخدمية: (Servant Leadership)

تعد القيادة الخدمية من النظريات الحديثة التي تركز على أن القائد يجب أن يكون خادماً للأفراد الذين يقودهم. تم تطوير هذه النظرية من قبل روبرت جرينليف (Greenleaf, 1977) ، وهي تركز على أهمية تقديم الدعم والرعاية للموظفين، وتعزيز تطورهم الشخصي والمهني. القائد الخدمي يسعى إلى تحقيق رفاهية الأفراد وتلبية احتياجاتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الولاء المؤسسي. تعتبر هذه النظرية مهمة بشكل خاص في المؤسسات التي تتطلب بيئة عمل داعمة ومرنة.

#### د. نظرية القيادة الكاريزمية: (Charismatic Leadership)

تشير هذه النظرية إلى أن بعض القادة يتمتعون بصفات كاريزمية تمكنهم من التأثير الكبير على الأفراد والمؤسسة. القائد الكاريزمي يستخدم جاذبيته الشخصية وقدرته على التواصل لإلهام الموظفين وتحفيزهم

## 2.3. المتغير التابع

### تعريف إدارة التغيير وتقليل المقاومة

إدارة التغيير هي العملية المنهجية التي يتم من خلالها التعامل مع الانتقال من حالة قائمة إلى حالة مستقبلية أفضل داخل المنظمة. يتضمن هذا إدارة التغييرات في هيكل المنظمة، الثقافة، أو عملياتها بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تهدف إدارة التغيير إلى تحقيق التحولات الضرورية مع تقليل الاضطرابات والمقاومة التي قد تنشأ من الموظفين أو أصحاب المصلحة الآخرين (Hiatt & Creasey, 2003).

تقليل المقاومة للتغيير يشير إلى الجهود التي تبذلها الإدارة للتخفيف من المعارضة أو المقاومة التي قد تصاحب التغييرات التنظيمية. المقاومة للتغيير تعتبر ظاهرة طبيعية داخل المنظمات، حيث قد يشعر الموظفون بالقلق أو عدم اليقين تجاه التغييرات المحتملة، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء أو الانخراط في سلوكيات مقاومة. تشمل استراتيجيات تقليل المقاومة التوعية والتدريب، التواصل الشفاف، المشاركة في عملية اتخاذ القرار، والدعم النفسي والاجتماعي. (Kotter, 1996)

### تطور مفهوم إدارة التغيير

على مر العقود، شهد مفهوم إدارة التغيير تطوراً كبيراً، مع التركيز على العناصر المختلفة التي تشكل هذا المجال من الإدارة. تطور هذا المفهوم ليشمل الأبعاد التنظيمية والنفسية والبيئية التي تؤثر على كيفية تنفيذ التغييرات في المؤسسات.

#### أ. المرحلة الأولى: النهج الكلاسيكي لإدارة التغيير

في البداية، كانت إدارة التغيير تُعتبر جزءاً من إدارة العمليات اليومية للمؤسسات، حيث تم التركيز على الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية. هذا النهج الكلاسيكي ركز بشكل كبير على الهياكل التنظيمية والعمليات، مع قلة الاهتمام بالجوانب البشرية والنفسية للتغيير. كان يُنظر إلى المقاومة على أنها عائق يجب التغلب عليه باستخدام السلطة والتحكم الإداري. (Lewin, 1947)

#### ب. المرحلة الثانية: التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية

مع تطور العلوم السلوكية، بدأت الدراسات تركز على الجوانب النفسية والاجتماعية للتغيير التنظيمي. بدأت النظريات الجديدة في الظهور، مثل "نظرية المجال" لكورت لوين، والتي اقترحت أن التغيير يحدث من خلال توازن القوى بين الدوافع المؤيدة والمعارضة للتغيير. هذه النظرية كانت من أولى النظريات التي اعترفت بأهمية العوامل النفسية في إدارة التغيير. (Lewin, 1951)

#### ج. المرحلة الحديثة: النماذج الشاملة لإدارة التغيير

في العقود الأخيرة، تطورت إدارة التغيير لتشمل مجموعة واسعة من الأدوات والنماذج التي تركز على التكامل بين الجوانب المختلفة للتغيير، بما في ذلك الاستراتيجيات، الثقافة التنظيمية، القيادة، والموارد البشرية. تم تطوير نماذج شاملة مثل نموذج "ADKAR" الذي يركز على إدارة التغيير على المستوى الفردي والتنظيمي من خلال خمسة عناصر رئيسية: الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، والتعزيز (Hiatt, 2006).

#### أبعاد إدارة التغيير وتقليل المقاومة

للإدارة الفعالة للتغيير وتقليل المقاومة، هناك عدة أبعاد يجب أن يتم التعامل معها بشكل متكامل:

##### أ. البعد الاستراتيجي:

يتعلق البعد الاستراتيجي بقدرة المنظمة على تحديد التغييرات الضرورية التي تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. هذا البعد يشمل تحديد الرؤية المستقبلية للتغيير، التخطيط لتنفيذه، وتخصيص الموارد اللازمة. القيادة الإدارية تلعب دورًا حاسمًا في هذا البعد من خلال تحديد الأولويات الاستراتيجية وضمان توافق التغيير مع الأهداف العامة للمنظمة. (Kotter, 1996)

##### ب. البعد الثقافي:

يشير البعد الثقافي إلى تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التغيير. الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة. إدارة التغيير يجب أن تأخذ في الاعتبار تأثير هذه الثقافة على قبول التغيير أو مقاومته. على سبيل المثال، في المنظمات ذات الثقافة المحافظة، قد يكون التغيير أكثر تحديًا ويتطلب نهجًا تدريجيًا ومشاركة واسعة من الموظفين لتقليل المقاومة. (Schein, 2010).

##### ج. البعد البشري:

يتعلق البعد البشري بالجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر على استجابة الأفراد للتغيير. يشمل هذا البعد الفهم العميق للدوافع، المخاوف، والتوقعات التي قد تؤثر على موقف الموظفين من التغيير. القادة الإداريون يجب أن يكونوا قادرين على التواصل بشكل فعال، تقديم الدعم اللازم، وتعزيز مشاركة الموظفين في عملية التغيير لضمان تقليل المقاومة. (Bridges, 2009)

د. البعد التنظيمي:

يركز هذا البعد على الهيكل التنظيمي، العمليات، والأنظمة التي يجب تعديلها أو إعادة تصميمها لدعم التغيير. يشمل ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات، إعادة هندسة العمليات، وتطوير أنظمة جديدة لضمان تحقيق التغيير المستدام. التحليل التنظيمي الدقيق يعد جزءًا أساسيًا من هذا البعد لضمان أن التغيير يتماشى مع هيكل المنظمة وأهدافها. (Burke, 2017)

### نظريات إدارة التغيير وتقليل المقاومة

هناك عدة نظريات تفسر كيفية إدارة التغيير وتقليل المقاومة داخل المنظمات، وكل منها تقدم إطارًا مميزًا لفهم ديناميكيات التغيير التنظيمي.

أ. نظرية التغيير المرحلي: (Lewin's Change Management Model)

تُعتبر نظرية كورت لوين واحدة من أقدم وأشهر النظريات في مجال إدارة التغيير. يقترح لوين أن التغيير يحدث على ثلاث مراحل رئيسية: التجميد (Unfreezing)، التغيير (Changing)، وإعادة التجميد (Refreezing). المرحلة الأولى تتضمن تهيئة المنظمة للتغيير من خلال فك التجميد من الحالة الحالية. المرحلة الثانية تشمل تنفيذ التغيير، بينما تتعلق المرحلة الثالثة بتثبيت التغيير وضمان استمراريته. هذه النظرية تقدم إطارًا بسيطًا ولكنه فعال لفهم عملية التغيير وتقليل المقاومة. (Lewin, 1951)

ب. نموذج "ADKAR" لإدارة التغيير: (ADKAR Model)

طور جيفري هيبب نموذج "ADKAR" كأداة عملية لإدارة التغيير على المستوى الفردي والتنظيمي. يتألف النموذج من خمسة مراحل: الوعي (Awareness) بأهمية التغيير، الرغبة (Desire) في المشاركة والتغيير، المعرفة (Knowledge) بكيفية التغيير، القدرة (Ability) على تنفيذ التغيير، والتعزيز (Reinforcement) للحفاظ على التغيير. هذا النموذج يركز بشكل خاص على الجانب الإنساني من إدارة التغيير ويعتبر أحد النماذج الأكثر استخدامًا في المؤسسات الحديثة. (Hiatt, 2006)

### ج. نظرية الحافز للتحويل: (Transformational Leadership Theory)

تربط هذه النظرية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير، حيث تشير إلى أن القادة التحويليين يمكنهم تحقيق التغيير من خلال تحفيز وإلهام الموظفين لتحقيق أهداف أعلى. تعتمد هذه النظرية على قدرة القائد على إنشاء رؤية مشتركة وتقديم الدعم اللازم للموظفين لتحقيق التغيير المطلوب. تعتبر هذه النظرية مهمة في فهم كيف يمكن للقيادة الفعالة تقليل المقاومة وتعزيز المشاركة في التغيير. (Bass, 1985)

### د. نموذج "المراحل الثماني" لكوتلر: (Kotter's 8-Step Change Model)

يُعتبر نموذج جون كوتلر واحدًا من أكثر النماذج شهرة في مجال إدارة التغيير. يتألف النموذج من ثمانية خطوات تبدأ بإيجاد الإلحاح للتغيير وتنتهي بتنشيط التغيير في ثقافة المنظمة. يشدد هذا النموذج على أهمية القيادة والتواصل والمشاركة الفعالة في تقليل المقاومة وضمان نجاح التغيير. يقدم كوتلر إطارًا شاملاً يعالج كل من الجوانب الاستراتيجية والبشرية لإدارة التغيير. (Kotter, 1996)

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### نظرة عامة على العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير

#### أ. العلاقة الأساسية بين القيادة والتغيير

القيادة الإدارية هي أحد العوامل الأكثر تأثيرًا في نجاح أو فشل عملية التغيير داخل المنظمات. القادة الإداريون هم المسؤولون عن توجيه وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتعتبر القيادة الفعالة عاملاً حاسماً في تحقيق التغيير المستدام وتقليل المقاومة بين الموظفين. كما أشار كوتلر (1996)، فإن القيادة الإدارية تلعب دوراً محورياً في إنشاء بيئة ملائمة للتغيير من خلال بناء رؤية واضحة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز التواصل الفعال.

#### ب. دور القيادة في تقليل المقاومة للتغيير

تعتبر المقاومة للتغيير تحدياً كبيراً تواجهه معظم المنظمات عند محاولة تنفيذ تغييرات استراتيجية. الدراسات السابقة تشير إلى أن نوعية القيادة تلعب دوراً كبيراً في كيفية تفاعل الأفراد مع التغيير. فالقيادة

التحويلية، على سبيل المثال، تُعرف بقدرتها على إشراك الموظفين وتحفيزهم نحو تبني التغيير، مما يقلل من المقاومة. (Bass, 1985)

### الأنماط المتكررة في العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير

#### أ. القيادة التحويلية والتغيير

تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تُعد من الأنماط القيادية الأكثر فعالية في إدارة التغيير. القادة التحويليون يتميزون بقدرتهم على إلهام الأفراد، تحدي الوضع القائم، وتقديم رؤية جديدة تؤدي إلى التحفيز والتغيير الإيجابي. (Avolio & Bass, 2004) هذا النمط القيادي يُظهر فعالية كبيرة في تقليل المقاومة من خلال إشراك الموظفين في عملية التغيير وتقديم الدعم اللازم لهم.

#### ب. القيادة التشاركية والتغيير

نمط القيادة التشاركية يعتمد على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار. الدراسات تشير إلى أن هذا النمط القيادي يقلل من المقاومة للتغيير حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من العملية ولديهم صوت في القرارات التي تؤثر عليهم. (Yukl, 2013) القادة الذين يتبعون هذا النهج يمكنهم بناء ثقة قوية مع موظفيهم، مما يعزز قبول التغيير.

#### ج. القيادة الاستبدادية والتغيير

على النقيض من النماذج التحويلية والتشاركية، تُعتبر القيادة الاستبدادية أقل فعالية في إدارة التغيير. يشير البحث إلى أن القادة الذين يتبعون هذا النمط يميلون إلى فرض التغيير من دون إشراك الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة المقاومة. (Goleman, 2000) الموظفون في هذه الحالات يشعرون بعدم الأمان والقلق، مما يزيد من احتمال ظهور سلوكيات مقاومة.

### الصراعات بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير

#### أ. الصراع بين القيادة والرؤية التنظيمية

أحد الصراعات التي تظهر في إدارة التغيير هو التوتر بين رؤية القيادة والرؤية التنظيمية الأوسع. القادة قد يمتلكون رؤية معينة للتغيير، ولكن إذا لم تتماشى هذه الرؤية مع القيم والثقافة التنظيمية، قد يؤدي ذلك إلى صراعات داخلية وزيادة المقاومة. (Kotter, 1996)

## ب. الصراع بين القيادة والإدارة الوسطى

أحد الفجوات التي تم تحديدها في الدراسات السابقة هو الصراع بين القيادة العليا والإدارة الوسطى. القادة في المستويات العليا قد يكون لديهم رؤية استراتيجية واضحة للتغيير، ولكن إذا لم يتم نقل هذه الرؤية بشكل فعال إلى الإدارة الوسطى، قد تواجه هذه الأخيرة صعوبة في تنفيذ التغييرات على المستوى العملي (Hersey & Blanchard, 1969).

### الفجوات في الدراسات السابقة

#### أ. فجوات في الفهم النظري

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تركز على العلاقة بين القيادة وإدارة التغيير، إلا أن هناك فجوات في الفهم النظري، خاصة فيما يتعلق بتأثير الثقافات التنظيمية المختلفة على هذه العلاقة. الكثير من الدراسات تم إجراؤها في سياقات ثقافية محددة، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم في بيئات أخرى. (Schein, 2010)

#### ب. فجوات في التطبيق العملي

من ناحية التطبيق، تظهر الفجوات بشكل خاص في كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات الصغيرة والمتوسطة. معظم الأدبيات تركز على الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات، في حين أن الشركات الصغيرة قد تواجه تحديات مختلفة تتطلب أساليب مخصصة. (Burke, 2017)

#### ج. فجوات في الأبحاث المتعلقة بالقيادة النوعية

هناك نقص في الدراسات التي تستكشف العلاقة بين أنماط القيادة النوعية (مثل القيادة النسائية) وإدارة التغيير. معظم الأبحاث الحالية تركز على القيادة بشكل عام دون النظر في تأثير الفروق الجندرية أو الثقافية على عملية إدارة التغيير وتقليل المقاومة. (Northouse, 2018)

## 2.5. الخاتمة

إن الدراسات السابقة توافقت في معظمها على الأهمية البالغة للقيادة الإدارية في إدارة التغيير داخل المنظمات. وجدت العديد من الدراسات أن القيادة الإدارية لا تقتصر فقط على توجيه الموظفين وتنفيذ السياسات، بل تتعدى ذلك إلى خلق بيئة مواتية للتغيير، حيث يُعتبر القادة الإداريون بمثابة القوة المحركة التي تدفع نحو تحقيق الرؤية التنظيمية المستقبلية.

القادة التحويليون، الذين يركزون على تحفيز وتطوير الأفراد من خلال بناء رؤية مشتركة وتحقيق التفاني من قبل الموظفين، يعتبرون الأكثر فعالية في سياقات التغيير. وفقًا لـ Bass (1985)، يُظهر القادة التحويليون قدرة كبيرة على تقليل المقاومة للتغيير عن طريق إشراك الموظفين في عملية التغيير، وتعزيز الشعور بالتمكين. تشير الأبحاث إلى أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بزيادة الالتزام التنظيمي وتقليل الاستياء والمقاومة بين الموظفين.

أما القيادة التشاركية، فهي تعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير Yukl (2013) وجد أن هذا النمط من القيادة يساهم في تعزيز شعور الموظفين بالملكية والالتزام تجاه التغيير، مما يقلل من احتمالية ظهور مقاومة قوية. الدراسات تشير إلى أن القيادة التشاركية تُعد فعالة بشكل خاص في البيئات التي تتمتع بتنوع عالٍ من حيث الآراء والخبرات، حيث يكون التعاون والتواصل بين القائد والفريق ضروريين لتحقيق النجاح.

من ناحية أخرى، تواجه المنظمات تحديات متعددة فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة وإدارة التغيير، خاصة عندما يكون هناك تباين بين رؤية القيادة والقيم التنظيمية Kotter (1996). أوضح أن عدم توافق الرؤية القيادية مع الثقافة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى صراعات داخلية تعرقل عملية التغيير وتزيد من المقاومة.

واحدة من الفجوات الأساسية التي تم تحديدها في الأدبيات هي الفجوة بين القيادة العليا والإدارة الوسطى. الدراسات تشير إلى أن هناك صعوبة في نقل رؤية التغيير من القيادة العليا إلى الإدارة الوسطى، مما يؤدي إلى تفكك في الرسائل والتوجيهات ويزيد من المقاومة عند تنفيذ التغييرات على مستوى العمليات اليومية (Hersey & Blanchard, 1969).

كذلك، هناك نقص ملحوظ في الأبحاث التي تركز على تأثير القيادة النسائية أو القيادة من منظور الجندر على إدارة التغيير. بالرغم من وجود أدبيات تشير إلى اختلاف أساليب القيادة بين الجنسين وتأثيرها على

ديناميكيات الفريق، إلا أن الدراسات المتعلقة بتأثير هذه الاختلافات على إدارة التغيير ومقاومته ما زالت محدودة. (Northouse, 2018)

ولقد أظهرت الدراسات السابقة بوضوح أن القيادة الإدارية تلعب دورًا حاسمًا في إدارة التغيير وتقليل المقاومة داخل المنظمات. النماذج القيادية مثل القيادة التحويلية والقيادة التشاركية أثبتت فعاليتها في تعزيز قبول التغيير وتقليل المقاومة من خلال إشراك الموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم. في المقابل، النماذج الاستبدادية غالبًا ما تكون أقل فعالية، حيث تميل إلى زيادة المقاومة بسبب عدم المشاركة وفرض التغيير بشكل مباشر.

تظهر الدراسات أيضًا أن العلاقة بين القيادة وإدارة التغيير تتأثر بعوامل متعددة مثل الثقافة التنظيمية، الرؤية الاستراتيجية، ومستوى التواصل بين القيادة والموظفين. ومع ذلك، فإن هذه العلاقة ليست خالية من التحديات؛ فقد تم تحديد عدد من الصراعات والفجوات التي تتعلق بالتنفيذ العملي للتغيير وتفاعل الموظفين مع هذا التغيير. من أبرز هذه الفجوات هو عدم وجود فهم كامل لتأثير العوامل الثقافية والجنديرية على نجاح القيادة في إدارة التغيير.

#### الآثار المستقبلية للبحث

يعد هذا البحث خطوة هامة نحو فهم أعمق لدور القيادة الإدارية في إدارة التغيير وتقليل المقاومة داخل المنظمات، وخاصة في بيئات العمل التي تتميز بالتنوع الثقافي والديموغرافي. بناءً على ما تم تحديده من فجوات في الدراسات السابقة، فإن الأبحاث المستقبلية يمكن أن تركز على:

أ. الحاجة إلى دراسات تركز على التنوع الثقافي

إن أحد الجوانب المهمة التي كشفتها الفجوات البحثية هو الحاجة إلى دراسات تركز على كيفية تأثير التنوع الثقافي داخل المنظمات على فعالية القيادة في إدارة التغيير (Schein (2010. يشير إلى أن الثقافات التنظيمية المختلفة تتفاعل بشكل متباين مع أساليب القيادة المختلفة، مما يعني أن ما يصلح في سياق ثقافي معين قد لا يكون فعالاً في سياق آخر. الدراسات المستقبلية يجب أن تسعى لفهم هذه الديناميكيات بشكل أعمق، مع التركيز على كيفية تكيف القادة مع البيئات الثقافية المختلفة لضمان نجاح التغيير وتقليل المقاومة.

هناك حاجة ملحة لدراسات تأخذ بعين الاعتبار التأثيرات المتنوعة للثقافات التنظيمية المختلفة على نجاح القيادة في إدارة التغيير.

ب. أهمية استكشاف القيادة النسائية

مع تزايد النقاش حول دور المرأة في القيادة وتأثيرها على الأداء التنظيمي، يصبح من الضروري توسيع الأبحاث لاستكشاف كيفية تأثير القيادة النسائية على إدارة التغيير. الدراسات التي تتناول الفروق بين القيادة الذكورية والنسائية وتأثيرها على قبول التغيير والمقاومة قد تقدم رؤى جديدة تسهم في تحسين استراتيجيات القيادة في المنظمات المتنوعة.

بالنظر إلى نقص الدراسات المتعلقة بالقيادة النسائية وتأثيرها على إدارة التغيير، فإن الأبحاث المستقبلية يمكن أن تساهم في سد هذه الفجوة.

ج. استراتيجيات إدارة التغيير في الشركات الصغيرة والمتوسطة

إحدى الفجوات التي تستحق البحث المستقبلي هي كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الشركات الصغيرة والمتوسطة (Burke (2017. يشير إلى أن معظم الأدبيات الحالية تركز على الشركات الكبرى، في حين أن الشركات الصغيرة تواجه تحديات مختلفة تتطلب نهجًا مخصصًا.

البحث المستقبلي يمكن أن يركز على تطوير استراتيجيات تتناسب مع الموارد المحدودة لهذه الشركات، وتساعد على إدارة التغيير بكفاءة مع تقليل المقاومة.

يمكن للأبحاث المستقبلية أن تدرس كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في السياقات الصغيرة والمتوسطة، حيث قد تختلف التحديات والفرص عن تلك الموجودة في الشركات الكبيرة.

د. تطبيقات القيادة التحويلية في العصر الرقمي

مع التحولات الجذرية التي تفرضها التكنولوجيا الرقمية على بيئات العمل، يصبح من الضروري استكشاف كيفية تكيف القادة التحويليين مع هذه التغيرات. التحول الرقمي يتطلب من القادة تطوير مهارات جديدة في إدارة التغيير وتوجيه فرق العمل عبر منصات التواصل الرقمي، مما يستدعي بحثًا معمقًا حول أفضل الممارسات في هذا المجال.

المساهمة الإجمالية لبحثك في هذا المجال

يساهم البحث في سد الفجوات الموجودة في الأدبيات الحالية من خلال تقديم تحليل شامل للعلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير، مع التركيز على الفروق الثقافية والجنديرية، بالإضافة إلى التطبيق العملي في السياقات التعليمية .

أ. توسيع الفهم النظري

يعزز البحث الفهم النظري لدور القيادة في إدارة التغيير من خلال تقديم إطار متكامل يشمل تأثيرات الثقافات التنظيمية والجندر على فعالية القيادة. من خلال تسليط الضوء على هذه العوامل، يساهم بحثك في تطوير نظرية القيادة لتكون أكثر شمولية وتلاؤماً مع السياقات المختلفة.

من خلال توضيح العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وإدارة التغيير، يساهم البحث في تطوير النظرية المرتبطة بهذا المجال.

ب. تحسين التطبيق العملي

من خلال التركيز على تطبيقات القيادة في المؤسسات التعليمية الخاصة، يقدم بحثك أدوات عملية يمكن للقيادة استخدامها لتوجيه التغيير بكفاءة. هذا يساهم في تحسين الممارسات القيادية ويساعد المؤسسات التعليمية على تقليل المقاومة وتعزيز قبول التغيير بين موظفيها.

يوفر البحث إطاراً عملياً يمكن استخدامه من قبل القادة الإداريين في المؤسسات التعليمية لتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير وتقليل المقاومة.

ج. سد الفجوات البحثية

يساهم البحث في سد الفجوات الموجودة في الأدبيات من خلال استكشاف التأثيرات غير المدروسة بشكل كافٍ مثل تأثير التنوع الثقافي والجندي على إدارة التغيير. كما يفتح بحثك الباب أمام دراسات مستقبلية تركز على هذه الجوانب، مما يعزز من شمولية الأدبيات في هذا المجال.

يساهم بحثك في سد الفجوات الموجودة في الدراسات السابقة من خلال التركيز على التأثيرات الثقافية والجنديرية، وتقديم توصيات للبحث المستقبلي في هذا المجال.

يمكن القول إن القيادة الإدارية تلعب دورًا محوريًا في نجاح إدارة التغيير وتقليل المقاومة داخل المنظمات. من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، يظهر أن أنماط القيادة المختلفة تؤثر بشكل كبير على كيفية استقبال التغيير من قبل الأفراد داخل المنظمة. القيادة التحويلية والتشاركية تثبت فعالية كبيرة في تقليل المقاومة وتحقيق التغييرات المرجوة، بينما تظهر تحديات كبيرة عند اعتماد القيادة الاستبدادية أو عندما يكون هناك تضارب بين رؤية القادة وباقي أفراد المنظمة.

على الرغم من أن الدراسات السابقة قدمت رؤى قيمة حول العلاقة بين القيادة وإدارة التغيير، إلا أن هناك فجوات لا تزال تحتاج إلى استكشاف أعمق، خاصة في ما يتعلق بالثقافات التنظيمية المختلفة وتأثير الفروق الجندرية والثقافية على هذه العلاقة. يعد هذا البحث مساهمة في تسليط الضوء على أهمية القيادة الفعالة في تحقيق التغيير الناجح داخل المؤسسات، ويفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم منهجية البحث التي تم اعتمادها في دراسة ادارة التغير والحد من مقاومته في مدرسة الدرعية الخاصة لرياض أطفال في مدينة الخبر في مدينة الخبر. سنقوم بتوضيح التعريفات الأساسية لمتغيرات البحث وسنعرض تفاصيل تصميم البحث بما في ذلك فلسفته ومنهجه واستراتيجيته، إضافة الى الطرق المستخدمة في جمع وتحليل البيانات. كما سنتناول مجتمع البحث وطرق اختيار العينة، مع التأكيد على الاعتبارات الأخلاقية المتبعة في الدراسة.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة.

#### مستويات الإنتاجية:

التعريف التشغيلي: يمكن تفعيل مستويات الإنتاجية بعدد الوحدات المنتجة في الساعة بواسطة كل موظف على خط التصنيع.

#### التنوع في مكان العمل:

التعريف التشغيلي: يمكن تفعيل التنوع في مكان العمل كنسبة مئوية من الموظفين من خلفيات عرقية مختلفة داخل المنظمة

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

في هذا القالب، سنقدم هيكلًا يغطي خمسة أمور منهجية مهمة (كما هو موضح ادناه). يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض على "البصل البحثي".

1. فلسفة البحث (الوضعية)

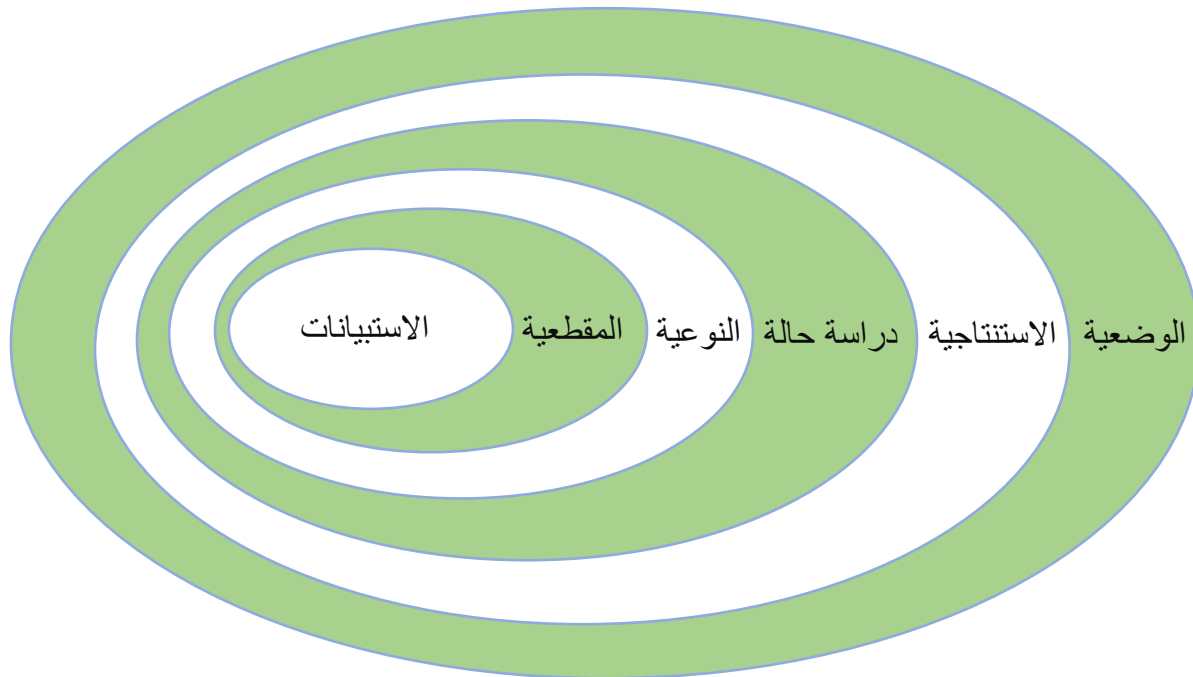
2. منهج البحث (استنتاجي)

3. استراتيجية البحث (دراسة الحالة)

4. نوع البحث (النوعي)

5. الأفق الزمني (المقطع العرضي)

6. طرق جمع وتحليل البيانات (الاستبيانات)



الشكل 3: تم تصميمه من قبل الباحث

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث: جميع موظفي شركة جينرال الكتريك.

طرق اخذ عينة البحث: سيتم اختيار عينة عشوائية ممثلة من موظفي من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية بشركة جينرال الكتريك.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

سوف نقوم بصياغة استمارة استبانة من اجل جمع البيانات يتم توزيعها الكترونيا على موظفي شركة جينرال الكتريك ويقوم المجيب بملأ الاستمارة بنفسه، وهي استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل الى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل اجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه واعادته ثانية ويتم ذلك دون مساعدة الباحث للأفراد سواء قي فهم الأسئلة او لتسجيل الاجابة

### 3.6. أنواع البيانات

#### • البيانات الأولية:

ويتم الحصول عليها من المعلومات المقدمة من الاستبانة من قبل موظفي شركة جينرال الكتريك.

#### • البيانات الثانوية:

ويتم ذلك بالتزود بالمعلومات عن طريق البحث في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات ذات الصلة بموضوع البحث سواء تم ذلك بشكل مباشر او بشكل غير مباشر وذلك يهدف الى تقديم اطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الإحاطة بالموضوع

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمدنا في الدراسة على الجداول البسيطة واستخدام برنامج spass

- 1- اختبار التوزيع الطبيعي
- 2- قياس معامل الثبات
- 3- قياس الاتساق الداخلي
- 4- التحليل الوصفي للبيانات
- 5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والثابتة
- 6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط

### 3.8. الاعتبارات الأخلاقية:

سيتم اتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية خصوصية وسرية المشاركين في البحث. سيتم الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين قبل جمع البيانات، وسيتم إخبارهم بأن مشاركتهم طوعية وأنه يمكنهم الانسحاب في أي وقت. كما سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة ولن يتم الكشف عن هويات المشاركين.

### 3.9. الخاتمة

تمثلت منهجية البحث المعتمدة في هذا الفصل في تحليل تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال استخدام تصميم استنتاجي واستراتيجية مسحية. تم اختيار عينة عشوائية من موظفي شركة أرامكو وتوزيع استمارة استبانة الكترونية لجمع البيانات الكمية اللازمة. يشير التحليل الإحصائي باستخدام برنامج PASS إلى العلاقة القوية بين المتغيرات المدروسة. كما تم التأكيد على احترام الأخلاقيات في جميع مراحل البحث، بما في ذلك الحفاظ على خصوصية المشاركين واحترام حقهم في الانسحاب في أي وقت.

## 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

في هذا الفصل سنقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه الى عينة الدراسة من خلال البرامج الاحصائي PASS الإصدار 26. يهدف هذا التحليل الى تقديم فهم شامل للخصائص الديموغرافية للعينة، واختبار صدق وثبات الاستبيان، وتقديم الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، والاجابة على تساؤلات البحث الرئيسية. كما سنقوم بتحليل الفرضيات التي تم صياغتها بناء على الاطار النظري للدراسة وربط النتائج المستخلصة بالدراسات السابقة في هذا المجال. يهدف هذا الفصل الى تقديم رؤى معمقة حول كيفية تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين وتحديد التحديات والعقبات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات

### 4.1 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لـ الفئة العمرية – عدد سنوات الخبرة – والمستوى التعليمي. تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

الفئة العمرية تشمل ( اقل من 25 سنة، من 26 الى 35 سنة، من 36 الى 45 سنة، اكثر من 45 سنة)

المؤهل العلمي يشمل (ثانوي – دبلوم – بكالوريوس – جامعي – دراسات عليا)

عدد سنوات الخبرة تشمل (5 سنوات – من 5 الى 10 سنوات – من 10 الى 15 سنة – اكثر من 15 سنة)

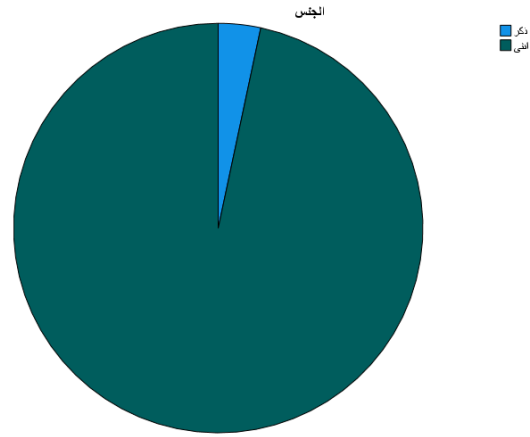
الجدول, الرسومات والفقرات, التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما لما يلي:

| المتغير       | فئات المتغير       | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|---------------|--------------------|-------|-------------------------|
| النوع         | ذكر                | 1     | %3.3                    |
|               | انثى               | 29    | %96.7                   |
|               | الإجمالي           | 30    | %100                    |
| الفئة العمرية | من 18 الى 25 سنة   | 11    | %36.7                   |
|               | من 26 الى 35 سنة   | 13    | %43.3                   |
|               | من 36 الى 50       | 5     | %16.1                   |
|               | اكبر من 50         | 1     | %3.3                    |
|               | الإجمالي           | 30    | %100                    |
|               | ثانوي              | 7     | %23.3                   |
|               | بكالوريوس          | 23    | %76.7                   |
| المؤهل العلمي | ماجستير            | 0     | %0.00                   |
|               | دكتوراه            | 0     | %0.00                   |
|               | الإجمالي           | 30    | %100                    |
|               | أقل من 5 سنوات     | 21    | %67.7                   |
| سنوات الخبرة  | بين 6 الى 10 سنوات | 5     | %16.1                   |
|               | بين 11 و 15 سنة    | 0     | %0.00                   |
|               | اكثر من 15 سنة     | 4     | %12.9                   |
|               | الإجمالي           | 30    | %100                    |

جدول 1: توصيف عينة البحث

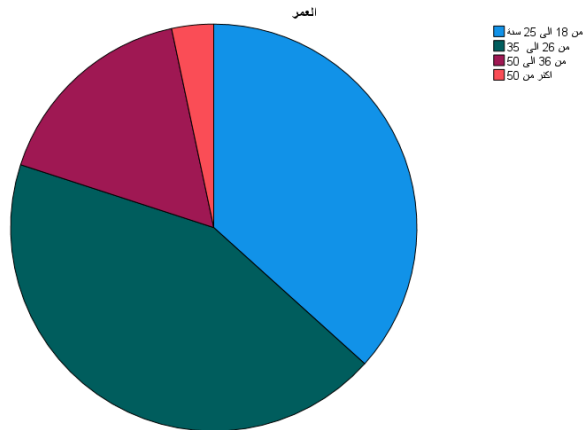
من بيانات الجدول رقم ( 1 ) تم استخلاص النتائج الآتية:

بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الإحصائية ان الإناث بالعينة تجاوز عدد الذكور بنسبة كبيرة, حيث بلغت عدد الذكور 1 بنسبة 3.2 % من إجمالي العينة, بينما بلغت عدد الإناث 29 بنسبة 96.7 % من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي:



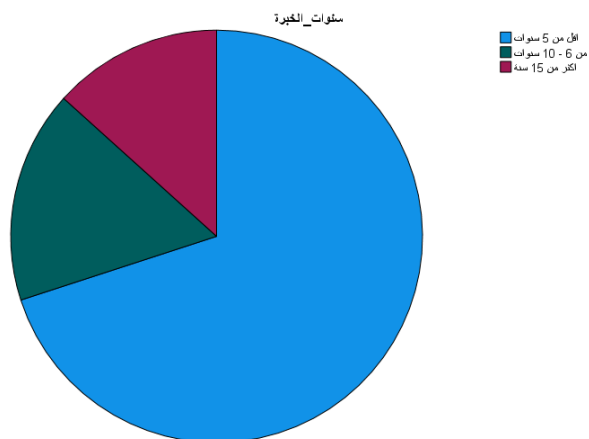
الشكل 4: تصنيف العينة وفقاً للجنس

أما فيما يتعلق بالعمر: فإن 11 شخص بين 18 و 25 سنة بنسبة 36.7 %. بينما الفئة العمرية بين 26 إلى 35 سنة جاء بها 13 شخص بنسبة 43.3 %. الفئة العمرية بين 36 إلى 50 سنة جاء بها 5 اشخاص بنسبة 16.1 %. بينما الفئة العمرية أكبر من 50 جاء بها شخص واحد بنسبة 3.3 %. الشكل التالي يوضح ذلك.



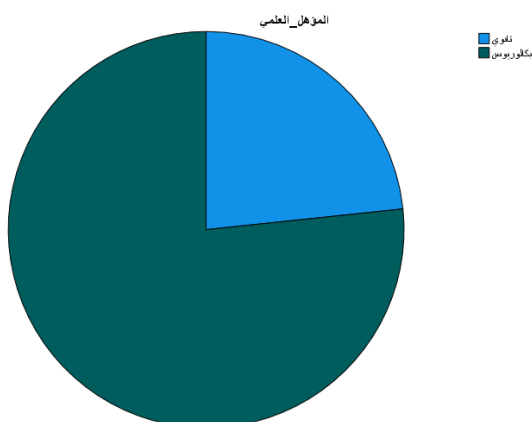
الشكل 5: تصنيف العينة وفقاً للجنس

وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة: فإن 21 شخص أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 67.7%. بينما مستوى الخبرة من 6 إلى 10 سنوات جاء به 5 شخص بنسبة 16.7%. مستوى الخبرة من 11 إلى 15 سنة لم تسجل أي اجابة بنسبة 0.00%. بينما مستوى الخبرة من 15 سنة فأكثر جاء به 4 شخص بنسبة 12.9% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.



الشكل 6: تصنيف العينة وفقاً لسنوات الخبرة

إما بالنسبة للمستوى التعليمي: بلغ عدد من يحملون مؤهل ثانوي 7 شخص بنسبة 22.6% من إجمالي أفراد العينة. بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل بكالوريوس 23 شخص بنسبة 74.2% من إجمالي أفراد العينة. و بلغ عدد من يحملون مؤهل ماجستير 0 اشخاص في العينة بنسبة 0.00% من إجمالي أفراد العينة. أخيراً بلغ عدد من يحملون مؤهل دكتوراه 0 اشخاص بنسبة 0.00% من إجمالي أفراد العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.



الشكل 7: تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي

## اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات التي تم استخدامها لقياس متغيرات الدراسة كما تم قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج (Averag Extracted Variance - AVE) اما بالنسبة لقياس الثبات، فقد تم استخدام عدة مؤشرات، تشمل حساب قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وقيمة الثبات المركب (Composite Reliability) بالإضافة إلى حساب معامل الثبات (ho). تم تنفيذ جميع هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural - Modeling Equation SEM) من خلال برنامج التحليل الإحصائي PSS s الإصدار 28. الفقرات والجداول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل.

### 4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج Extracted - AVE Variance verage صدق الاتساق الداخلي: هذا النوع من الصدق إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه لهذا الغرض، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه وفقا لدراسة Kaiser (1974) تم استبعاد العبارات التي تكون قيمة معامل ارتباطها أقل من 0.5

الصدق التقاربي (Convergent validity): يقيس هذا النوع من الصدق مدى تباين العبارات التي تقيس نفس المقياس. تم حساب متوسط التباين المستخرج (EVA) والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.5 وفقا ل Hair et al (2006) وذلك لضمان أن العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق

تعرض الجداول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بمعاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كما تشمل الجداول أيضا متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات. تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار 28، كما هو موضح في ما يلي

| متوسط التباين<br>المستخرج |       | P<br>Values | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الارتباط | KMO   | العبارات | المتغير                  |                     |
|---------------------------|-------|-------------|----------------------|-------------------|-------|----------|--------------------------|---------------------|
| 0.669                     | 0.675 | 0.000       | 0.850                | 0.309             | 0.377 | A1       | القيادة<br>الديموقراطية  | القيادة<br>الادارية |
|                           |       | 0.000       | 0.658                | 0.625             |       | A2       |                          |                     |
|                           |       | 0.000       | 0.753                | 0.341             |       | A3       |                          |                     |
|                           |       | 0.000       | 0.584                | 0.418             |       | A4       |                          |                     |
|                           | 0.707 | 0.000       | 0.781                | 0.464             |       | B1       | القيادة<br>الاولتوقراطية |                     |
|                           |       | 0.000       | 0.791                | 0.592             |       | B2       |                          |                     |
|                           |       | 0.000       | 0.803                | 0.622             |       | B3       |                          |                     |
|                           |       | 0.000       | 0.871                | 0.504             |       | B4       |                          |                     |
|                           | 0.662 | 0.000       | 0.688                | 0.314             |       | C1       | القيادة<br>التحويلية     |                     |
|                           |       | 0.000       | 0.699                | 0.643             |       | C2       |                          |                     |
|                           |       | 0.000       | 0.860                | 0.599             |       | C3       |                          |                     |
|                           | 0.663 | 0.000       | 0.470                | 0.303             |       | C4       |                          |                     |

جدول 2: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل

| متوسط التباين المستخرج |       | P<br>Values | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الارتباط | KMO   | العبارات | المتغير              |                                  |
|------------------------|-------|-------------|----------------------|-------------------|-------|----------|----------------------|----------------------------------|
| 0.757                  | 0.750 | 0.000       | 0.631                | 0.675             | 0.596 | BA1      | تغيير<br>الثقافة     | إدارة التغير والحد<br>من مقاومته |
|                        |       | 0.000       | 0.568                | 0.734             |       | BA2      |                      |                                  |
|                        |       | 0.000       | 0.693                | 0.842             |       | BA3      |                      |                                  |
|                        |       | 0.000       | 0.645                | 0.825             |       | BA4      |                      |                                  |
|                        | 0.790 | 0.000       | 0.593                | 0.817             |       | BB1      | توفير<br>التكنولوجيا |                                  |
|                        |       | 0.000       | 0.640                | 0.728             |       | BB2      |                      |                                  |
|                        |       | 0.000       | 0.631                | 0.612             |       | BB3      |                      |                                  |
|                        |       | 0.000       | 0.603                | 0.784             |       | BB4      |                      |                                  |
|                        | 0.729 | 0.000       | 0.660                | 0.791             |       | BC1      | بيئة العمل           |                                  |
|                        |       | 0.000       | 0.734                | 0.732             |       | BC2      |                      |                                  |
|                        |       | 0.000       | 0.622                | 0.776             |       | BC3      |                      |                                  |
|                        |       | 0.000       | 0.631                | 0.698             |       | BC4      |                      |                                  |

جدول 3: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع

#### 4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة في فترات زمنية مختلفة. بعبارة أخرى، يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة لتحقيق ذلك، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات.

في هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبانة التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية: قيمة ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Reliability composite) وقيمة A-

rho. تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM وهو نموذج إحصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية)، والمتغيرات الظاهرة:

قيمة ألفا كرونباخ تعد من أكثر المقاييس شهرة لقياس البات الداخل للمقاييس وهي تعكس درجة الاتساق بين العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير. كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من 1، كانت درجة الثبات أعلى،

البات المركب (Composite Reliability) يشير إلى مستوى الثبات العام للمقياس ويأخذ في اعتباره العوامل المشتركة بين العناصر في المقياس. يعتبر هذا المؤشر أفضل من ألفا كرونباخ في بعض الحالات لأنه يأخذ في اعتباره أهمية كل عنصر في المقياس من بشكل منفصل

قيمة A-hro هي مقياس آخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي، ويمكن استخدامه كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرونباخ والثبات المركب و وفقا لدراسة Hair et al (2010) يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يعتبر المقياس ثابتا، هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادة في الأبحاث العلمية.

الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS=SEM المتعلقة بالثبات، بما في ذلك القيم الخاصة بألفا كرونباخ، والثبات المركب (composite) Reliability، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة

| Cronbach's alpha |       | عدد العبارات | المتغير              |                               |
|------------------|-------|--------------|----------------------|-------------------------------|
| 0.902            | 0.898 | 4            | القيادة الديموقراطية | القيادة الادارية              |
|                  | 0.872 | 4            | القيادة الاوتوقراطية |                               |
|                  | 0.869 | 4            | القيادة التحويلية    |                               |
| 0.9400           | 0.871 | 4            | تغيير الثقافة        | إدارة التغير والحد من مقاومته |
|                  | 0.921 | 4            | توفير التكنولوجيا    |                               |
|                  | 0.928 | 4            | بيئة العمل           |                               |

جدول 4: قياس الثبات لأداة الدراسة

## الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس, طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي, وفقا لما يلي:

| موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-------|-----------|
| 1     | 2     | 3         |

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في  $33.33\% = 3/100$

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية, كما يلي:

| قيمة المتوسط الحسابي | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %       | مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية |
|----------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------------|
| من 1 الى 1.67        | نعم                     | من 66.67% الى 100%   | موافقة مرتفعة                   |
| من 1.68 الى 2.34     | نوعاً ما                | من 33.34% الى 66.66% | موافقة متوسطة                   |
| من 2.35 الى 3        | لا                      | من 0% الى 33.33%     | موافقة منخفضة                   |

جدول 5: دلالة المتوسطات الحسابية

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى القيادة الادارية وكذلك مستوى إدارة التغير والحد من مقاومته وأبعادها, وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة. وذلك كما يلي:

| المتغير                       |                      | المتوسط الحسابي |      | الانحراف المعياري |       | الاتجاه العام | مستوى الأهمية |
|-------------------------------|----------------------|-----------------|------|-------------------|-------|---------------|---------------|
| القيادة الادارية              | القيادة الديمقراطية  | 1.43            | 1.39 | 0.559             | 0.435 | نعم           | مرتفع         |
|                               | القيادة الاوتوقراطية | 1.44            |      | 0.549             |       | نعم           | مرتفع         |
|                               | القيادة التحويلية    | 1.42            |      | 0.500             |       | نعم           | مرتفع         |
| إدارة التغير والحد من مقاومته | تغيير الثقافة        | 1.35            | 1.36 | 0.476             | 0.492 | نعم           | مرتفع         |
|                               | توفير التكنولوجيا    | 1.38            |      | 0.531             |       | نعم           | مرتفع         |
|                               | بيئة العمل           | 1.30            |      | 0.591             |       | نعم           | مرتفع         |

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (القيادة الادارية): إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة, مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من القيادة الادارية, حيث كان المتوسط الحسابي لاراء افراد العينة هو (1.39) بنسبة موافقة عالية بلغت 70.66%, عند انحراف عياري (0.435)
- بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (إدارة التغير والحد من مقاومته): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة, مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق من إدارة التغير والحد من مقاومته . حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.36) بنسبة موافقة بلغت (68.1%) عند انحراف معياري (0.492), كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد إدارة سلاسل التوريد, أن الأبعاد الاربعة لمتغيرات ممارسات إدارة التغير والحد من مقاومته : تغيير الثقافة, توفير التكنولوجيا وبيئة العمل. جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع, حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعده (تغيير الثقافة) هو (1.43) بنسبة موافقة (68.1%) عند إنحراف معياري (0.559), المتوسط الحسابي

لبعد (توفير التكنولوجيا) هو (1.42) بنسبة موافقة حوالي (69.53%) عند إنحراف معياري (0.500), بلغ المتوسط الحسابي لبعد (وبينة العمل 1.31) بنسبة موافقة (74.76%) عند إنحراف معياري (0.474).

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة, أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الادارية) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في القطاع مرتفع, بينما كانت النتائج الأخصائية الوصفية للمتغير التابع (إدارة التغير والحد من مقاومته ) وأبعاده ذات مستوى مرتفع, وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة

### اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية ,SEM-PLS SPSS V.28, على النحو التالي:

| المتغير              | الشراء              | التخزين | الإنتاج | النقل   |
|----------------------|---------------------|---------|---------|---------|
| القيادة الديموقراطية | Pearson Correlation | 0.683** | 0.644** | 0.444** |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001   | <.001   | <.001   |
|                      | N                   | 70      | 70      | 70      |
| القيادة الاوتوقراطية | Pearson Correlation | 1       | 0.704** | 0.620** |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001   | <.001   | <.001   |
|                      | N                   | 70      | 70      | 70      |
| القيادة التحويلية    | Pearson Correlation | 0.704** | 1       | 0.686** |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001   | <.001   | <.001   |
|                      | N                   | 70      | 70      | 70      |

جدول 7: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الفرض الرئيسي للدراسة:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية وإدارة التغير والحد من مقاومته ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي :

ف 1 : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الديمقراطية وتغيير الثقافة.

ف 2 : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاوتوقراطية وتوفير التكنولوجيا.

ف 3 : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وبيئة العمل.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " - توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية القيادة الادارية وإدارة التغير والحد من مقاومته "

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Analysis Regression بين استخدام الذكاء الاصطناعي وإدارة سلاسل التوريد (إجمالاً) كمتغير تابع.

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .618 <sup>a</sup> | .383     | .360              | .317                       |

a. Predictors: (Constant), المتغير\_القيادة\_التغيرية

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 1.739          | 1  | 1.739       | 17.345 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2.808          | 28 | .100        |        |                    |
|       | Total      | 4.547          | 29 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: المتغير\_ادارة\_التغير

b. Predictors: (Constant), المتغير\_القيادة\_التغيرية

| Coefficients <sup>a</sup> |                           |                             |            |                           |       |       |                                 |             |
|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|---------------------------------|-------------|
| Model                     |                           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|                           |                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1                         | (Constant)                | -.028                       | .367       |                           | -.076 | .940  | -.780                           | .725        |
|                           | المعيار_القيادة_المختبرية | .944                        | .227       | .618                      | 4.165 | <.001 | .480                            | 1.409       |

a. Dependent Variable: المعيار\_ادارة\_المعيار

يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

• يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية

نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01

• وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.806$ ) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين القيادة الادارية وإدارة التغير والحد من مقاومته (أجمالاً).

• يشير (معامل التحديد المعدل R) إلى أن (65%) من التباين الحاصل في ممارسات إدارة التغير والحد من مقاومته (أجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي.

• تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا ( $\beta$ )، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية كمتغير مستقل وإدارة التغير والحد من مقاومته (أجمالاً) كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية وإدارة التغير والحد من مقاومته." يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين القيادة الادارية وإدارة التغير والحد من مقاومته كمتغير تابع.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .682 <sup>a</sup> | .465     | .403              | .306                       |

a. Predictors: (Constant), القيادة\_الحويلية, القيادة\_الانوفراطية, القيادة\_الديمقراطية

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|--------------------|
| 1     | Regression | 2.114          | 3  | .705        | 7.530 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2.433          | 26 | .094        |       |                    |
|       | Total      | 4.547          | 29 |             |       |                    |

a. Dependent Variable: المعيار\_ادارة\_المخبر

b. Predictors: (Constant), القيادة\_الحويلية, القيادة\_الانوفراطية, القيادة\_الديمقراطية

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
|       |                     | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)          | .114                        | .376       |                           | .304  | .763 | -.659                           | .888        |
|       | القيادة_الديمقراطية | .378                        | .218       | .365                      | 1.733 | .095 | -.070                           | .825        |
|       | القيادة_الانوفراطية | .112                        | .132       | .132                      | .851  | .403 | -.159                           | .384        |
|       | القيادة_الحويلية    | .405                        | .212       | .387                      | 1.911 | .067 | -.031                           | .842        |

a. Dependent Variable: المعيار\_ادارة\_المخبر

يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

• يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية

نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01

- وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.806$ ) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين القيادة الادارية وإدارة التغير والحد من مقاومته.
  - يشير (معامل التحديد المعدل  $R$ ) إلى أن (65%) من التباين الحاصل في إدارة التغير والحد من مقاومته يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة الادارية.
  - تشير قيمة (ت) ( $T\text{-Value}$ ) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا ( $\beta$ )، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).
- وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الاول الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية كمتغير مستقل وإدارة التغير والحد من مقاومته كمتغير تابع.

#### الخاتمة

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، فقد تم استخدام كلا من برنامجي SPSS V,28 و SEM-PLS. فقد قام الباحث بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة، كذلك قام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة فقد تحقق الصديق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك، فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفرض الفرعي.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

### حدود الدراسة

#### 1. الحدود الموضوعية

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير وتقليل المقاومة في بيئة رياض الأطفال الخاصة. تركز الدراسة على تحليل دور القيادة الإدارية في مواجهة التحديات المرتبطة بتغيير السياسات والإجراءات في المؤسسات التعليمية، دون التطرق إلى قطاعات أخرى مثل الشركات أو المنظمات غير الربحية.

#### 2. الحدود الزمنية

تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي (2023-2024)، مما يعني أن النتائج تعكس واقع التغيير في تلك الفترة فقط. قد تكون الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية خلال هذه الفترة قد أثرت على طبيعة التغيير والمقاومة المرتبطة به.

#### 3. الحدود المكانية

تركز الدراسة على مدارس الدرعية الأهلية كبيئة لإجراء البحث. لذلك، قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على جميع المؤسسات التعليمية أو المنظمات الأخرى في مناطق أو دول مختلفة ذات ثقافات أو ظروف عمل مختلفة.

#### 4. الحدود البشرية

اعتمدت الدراسة على آراء مديري المدارس والمعلمين والعاملين في رياض الأطفال الخاصة، مما يجعل النتائج محدودة بما يتعلق بوجهات نظر هذه الفئة فقط، دون الأخذ بآراء أولياء الأمور أو الطلاب.

## الدراسات المستقبلية

1. دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في القطاعات الأخرى  
نظرًا لتركز هذه الدراسة على رياض الأطفال الخاصة، يُقترح إجراء دراسات مشابهة في قطاعات أخرى،  
مثل الصحة، الصناعة، والخدمات العامة، لفهم أوسع لتأثير القيادة الإدارية على إدارة التغيير وتقليل  
المقاومة.

2. تأثير الفروق الثقافية على القيادة وإدارة التغيير  
يمكن توسيع نطاق البحث لدراسة كيف تؤثر الثقافات المختلفة على العلاقة بين القيادة الإدارية ومقاومة  
التغيير، خصوصًا في المؤسسات العالمية متعددة الثقافات.

3. دراسة أنماط القيادة الجندرية في إدارة التغيير  
نظرًا لوجود فجوة في الدراسات المتعلقة بتأثير القيادة النسائية أو الجندرية على إدارة التغيير، يمكن أن  
تكون هذه الموضوعات مجالًا خصبًا للأبحاث المستقبلية.

4. دور التكنولوجيا في تعزيز القيادة الإدارية خلال التغيير  
مع التحول الرقمي المتزايد، يمكن استكشاف كيف يمكن استخدام التكنولوجيا لدعم القادة الإداريين في إدارة  
التغيير وتقليل المقاومة، مثل استخدام أدوات إدارة التغيير أو منصات التواصل المؤسسي.

5. قياس تأثير الأبعاد الثقافية الداخلية على تقليل المقاومة  
يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية كيفية تأثير عناصر الثقافة التنظيمية، مثل القيم المشتركة، والهيكل  
التنظيمي، وأنماط التواصل الداخلي، على تقليل المقاومة للتغيير وتعزيز الفعالية.

## 5.2. توصيات الدراسة:

استنادًا إلى النتائج المستخلصة من البحث، تُقدّم التوصيات التالية لتعزيز دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير وتقليل المقاومة:

### 1. تعزيز مهارات القيادة الإدارية

يُوصى بتقديم برامج تدريبية متخصصة للقادة الإداريين لتطوير مهارات القيادة التحويلية والتشاركية، التي أثبتت فعاليتها في تقليل المقاومة وتحقيق التغيير الإيجابي. تدريب القادة على استراتيجيات التواصل الفعال لنقل رؤية التغيير وأهدافه بوضوح لجميع أفراد المنظمة.

### 2. إشراك العاملين في عملية التغيير

إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، لضمان شعورهم بالمشاركة والانتماء وتقليل مقاومتهم للتغيير. إنشاء لجان أو فرق عمل تمثل مختلف الفئات داخل المؤسسة لتقديم الملاحظات والمقترحات خلال مراحل التغيير.

### 3. تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير

تشجيع ثقافة الابتكار من خلال دعم الأفكار الجديدة والمبادرات التي يقدمها العاملون، مما يعزز تقبلهم للتغيير.

تقديم مكافآت وحوافز للأفراد الذين يساهمون بفعالية في تنفيذ التغيير.

#### 4. استخدام التكنولوجيا لدعم عملية التغيير

استثمار التكنولوجيا في تعزيز التواصل الداخلي، مثل استخدام المنصات الرقمية لنقل المعلومات وإشراك العاملين في مختلف مراحل التغيير.

استخدام أدوات إدارة التغيير الرقمية لتتبع تقدم العملية وتقييم تأثيرها على المنظمة والعاملين.

#### 5. التركيز على بناء الثقة بين القادة والموظفين

تعزيز العلاقات بين القادة والموظفين من خلال بناء الثقة المتبادلة، والتي تلعب دورًا كبيرًا في تقليل المقاومة وتسهيل تنفيذ التغيير.

تنظيم لقاءات دورية بين القادة والموظفين لمناقشة التحديات والمخاوف المتعلقة بالتغيير، والعمل على حلها بشكل جماعي.

#### 6. تحسين الهيكل التنظيمي لدعم التغيير

تطوير الهيكل التنظيمي بحيث يدعم التغيير ويعزز العمل الجماعي والتواصل بين الأقسام المختلفة. إزالة التعقيدات البيروقراطية التي قد تُعيق تنفيذ التغيير أو تزيد من مقاومته.

#### 7. التركيز على الجوانب النفسية للمقاومة

توفير دعم نفسي واجتماعي للعاملين أثناء عملية التغيير، من خلال الاستشارات النفسية أو برامج التدريب على التكيف مع التغيير.

فهم أسباب مقاومة التغيير لدى الأفراد ومعالجتها بطريقة تتناسب مع احتياجاتهم ومخاوفهم.

## 8. إجراء تقييم دوري لفعالية القيادة أثناء التغيير

يُوصى بقياس أداء القيادة الإدارية بشكل دوري أثناء عملية التغيير، من خلال استبيانات رضا الموظفين وتحليل نتائج التغيير.

استخدام نتائج التقييم لتطوير خطط تحسين الأداء القيادي في المستقبل.

هذه التوصيات تهدف إلى تعزيز فعالية القيادة الإدارية في إدارة التغيير وتقليل المقاومة داخل المؤسسات، مما يساهم في تحقيق التغيير المستدام وتحسين الأداء العام.

## 5.3. الخاتمة:

في ختام هذا البحث، يتضح أن القيادة الإدارية تُعد حجر الأساس في نجاح عملية إدارة التغيير وتقليل المقاومة داخل المؤسسات. تناول البحث العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير، حيث تم تسليط الضوء على الأنماط القيادية المختلفة وتأثيرها على مواجهة تحديات التغيير. كما أبرز البحث أهمية إشراك العاملين، بناء الثقة، وتعزيز التواصل كعوامل أساسية لتقليل المقاومة وتهيئة بيئة ملائمة لتحقيق التغيير المستدام.

على الرغم من وجود إنجازات كبيرة في مجال القيادة الإدارية، إلا أن الدراسة كشفت عن فجوات نظرية وتطبيقية تتطلب مزيداً من البحث المستقبلي. ومن خلال تقديم توصيات عملية، يأمل البحث أن يساهم في تعزيز قدرة القادة الإداريين على قيادة التغيير بفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة.

ختاماً، يمثل هذا البحث دعوة لمزيد من الدراسات التي تستكشف تأثير القيادة الإدارية في سياقات متنوعة وضمن قطاعات مختلفة، مما يعزز الفهم الشامل لدور القيادة في تحقيق التغيير الإيجابي والتكيف مع التحديات المستقبلية.

## 6. المراجع

- Kotter, J. P. (1996). \*Leading Change\*. Harvard Business Review Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). \*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership\*. SAGE Publications.
- Morton, S. (2018). \*Educational Leadership and Change Management: A Practical Guide\*. Routledge.
- Burke, W. W. (2002). \*Organization Change: Theory and Practice\*. SAGE Publications.
- Bernard, H. R. (2010). \*Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches\*. AltaMira Press
- <https://yaschools.com>
- Bass, B. M. (1985). \*Leadership and performance beyond expectations\*. Free Press.
- Ciulla, J. B. (1998). \*Ethics, the heart of leadership\*. Praeger.
- Fayol, H. (1916). \*General and industrial management\*. Pitman.
- Goleman, D. (1998). \*Working with emotional intelligence\*. Bantam Books.
- Greenleaf, R. K. (1977). \*Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness\*. Paulist Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). \*Management of organizational behavior: Utilizing human resources\*. Prentice Hall.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2016). \*Choosing strategies for change\*. Harvard Business Review Press.
- McGregor, D. (1960). \*The human side of enterprise\*. McGraw-Hill.

- Mintzberg, H. (1994). *\*The rise and fall of strategic planning.\** Free Press.
- Northouse, P. G. (2018). *\*Leadership: Theory and practice\** (8th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *\*Management\** (13th ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2013). *\*Leadership in organizations\** (8th ed.). Pearson.
- Bass, B. M. (1985). *\*Leadership and performance beyond expectations.\** Free Press.
- Bridges, W. (2009). *\*Managing transitions: Making the most of change\** (3rd ed.). Da Capo Press.
- Burke, W. W. (2017). *\*Organization change: Theory and practice\** (5th ed.). Sage Publications.
- Hiatt, J. M. (2006). *\*ADKAR: A model for change in business, government, and our community.\** Prosci Research.
- Kotter, J. P. (1996). *\*Leading change.\** Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *\*Human Relations,\** 1(1), 5-41.
- Lewin, K. (1951). *\*Field theory in social science: Selected theoretical papers.\** Harper & Row.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *\*Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set\** (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *\*Leadership and performance beyond expectations.\** Free Press.
- Burke, W. W. (2017). *\*Organization change: Theory and practice\** (5th ed.). Sage Publications.

- Goleman, D. (2000). \*Leadership that gets results.\* Harvard Business Review.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). \*Management of organizational behavior: Utilizing human resources.\* Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1996). \*Leading change.\* Harvard Business Review Press.
- Northouse, P. G. (2018). \*Leadership: Theory and practice\* (8th ed.). Sage Publications.
- Schein, E. H. (2010). \*Organizational culture and leadership\* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Yukl, G. (2013). \*Leadership in organizations\* (8th ed.). Pearson.
- حمداتني, شعبي & ريان. (2022). دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي.
- حسين, م. ص. س. & ملاك صالح سعيد. (2019). أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*. 3(8), 1-34.
- عطاء الله. دور القيادة الادارية في تنمية الابداع الاداري.
- <https://forms.gle/ejC9TU2S6b1YzvLdA>

## 7. الملاحق

## الملاحق:

في اطار الدراسة المكملّة لنيل شهادة البكالوريوس في كلية الإدارة تخصص إدارة المشاريع، بعنوان: "أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة سلاسل التوريد" واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة، ومن أجل معرفة مدى مساهمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة سلاسل التوريد داخل المؤسسة، فإننا نضع بين ايديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول الى نتائج دقيقة لهذا الموضوع

ارجو من سيادتكم الفاضلة وضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة، علماً بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

المعلومات الشخصية:

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

|          |                                            |                                            |
|----------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1. الجنس | <input type="checkbox"/> ذكر               | <input type="checkbox"/> أنثى              |
| 2. العمر | <input type="checkbox"/> من 18 الى 25 سنة: | <input type="checkbox"/> من 26 الى 35 سنة: |
|          | <input type="checkbox"/> من 36 الى 50 سنة: | <input type="checkbox"/> اكبر 50 سنة:      |

المحور الأول: دور القيادة الإدارية:

| الرقم                       | البيان                                                                                    | نعم | نوعا ما | لا |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------|----|
| <b>القيادة الديمقراطية</b>  |                                                                                           |     |         |    |
| 1                           | يهتم المسؤولون في المدرسة بمشكلات واحتياجات الموظفين                                      |     |         |    |
| 2                           | يفوض المسؤول جزءا من سلطاته للموظفين.                                                     |     |         |    |
| 3                           | يأخذ المسؤول بوجهات النظر المختلفة لحل المشكلات.                                          |     |         |    |
| 4                           | يركز المسؤولون على خلق روح العمل الجماعي بين الموظفين.                                    |     |         |    |
| <b>القيادة الاوتوقراطية</b> |                                                                                           |     |         |    |
| 5                           | يرفض المسؤول أن ينتقد المرؤوسون ما يقوم به من سلوكيات.                                    |     |         |    |
| 6                           | يعتبر تقديم الولاء للمسؤول مقياسا للحصول على الامتيازات المختلفة                          |     |         |    |
| 7                           | يتم توجيه الموظفين بأسلوب الأمر والنهي.                                                   |     |         |    |
| 8                           | يركز المسؤول على العمل ويهمل الموظفين.                                                    |     |         |    |
| <b>القيادة التحويلية</b>    |                                                                                           |     |         |    |
| 9                           | يمتلك المسؤولون القدرة على إقناع الموظفين                                                 |     |         |    |
| 10                          | يعمل المسؤول المباشر على تطوير قدرات ومهارات موظفيه عن طريق التدريب والتعليم              |     |         |    |
| 11                          | يتيح المسؤول للموظفين حق المشاركة في اتخاذ القرارات المجدية مع إمكانية المخاطرة المحسوبة. |     |         |    |
| 12                          | توافق أقوال المسؤول المباشر مع أفعاله.                                                    |     |         |    |

## المحور الثاني: إدارة التغيير.

| الرقم                     | البيان                                                                         | نعم | نوعاً ما | لا |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----|----------|----|
| <b>تغيير الثقافة:</b>     |                                                                                |     |          |    |
| 1                         | يتم تغيير ثقافة الشركة وفقاً للأهداف العامة لها                                |     |          |    |
| 2                         | يتم تعديل ثقافة الشركة بما يتوافق مع ثقافة المجتمع                             |     |          |    |
| 3                         | تسعى الشركة إلى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معها                             |     |          |    |
| 4                         | تستند ثقافة الشركة إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم لذلك تغييرها وفقاً           |     |          |    |
| <b>توفير التكنولوجيا:</b> |                                                                                |     |          |    |
| 5                         | تسعى المدرسة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات |     |          |    |
| 6                         | تعمل المدرسة على استيعاب التقدم بوسائل الاتصال التكنولوجية                     |     |          |    |
| 7                         | توفر المدرسة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين                           |     |          |    |
| 8                         | تعمل المدرسة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها                  |     |          |    |
| <b>بيئة العمل:</b>        |                                                                                |     |          |    |
| 9                         | يتم إدخال تجهيزات حديثة لتحسين أداء المدرسين                                   |     |          |    |
| 10                        | تهتم الإدارة بالاحتياجات المهنية للمدرس أثناء تأدية عمله                       |     |          |    |
| 11                        | توفر المدرسة ظروف عمل ملائمة تتناسب مع احتياجات الموظفين                       |     |          |    |
| 12                        | تطبق إدارة المدرسة العدالة والمساواة في توزيع المهام على جميع الموظفين         |     |          |    |

رابط البحث:

- <https://forms.gle/ejC9TU2S6b1YzvLdA>

The study aims to explore the role of administrative leadership in managing change and reducing resistance in private kindergarten schools.

Leadership is a key factor in addressing the challenges associated with organizational change, as leaders play a pivotal role in creating a supportive environment for change and overcoming employee resistance.

The research focuses on the independent variable (administrative leadership) and its influence on the dependent variable (managing change and reducing resistance), highlighting the patterns, conflicts, and gaps in previous studies.

The study found that transformational and participative leadership styles significantly contribute to reducing resistance and achieving sustainable change. However, challenges persist, particularly with autocratic leadership styles, which often lead to increased resistance. Additionally, the research identifies theoretical and practical gaps, particularly in small and medium-sized organizations and culturally diverse environments.

This study emphasizes the importance of effective communication, employee engagement, and trust-building in overcoming resistance and facilitating successful change. It also provides recommendations for leaders, including adopting participative leadership practices, leveraging technology for effective communication, and focusing on the psychological aspects of resistance. The research concludes by encouraging further studies on the relationship between leadership and change in various sectors and contexts.

Midocean University

Faculty of Management

Department/ Specialization project management



## Project title

The role of administrative leadership in managing change  
and reducing resistance to it at Al-Diriyah Private  
Kindergarten School in the city of Al-Khobar in the  
Kingdom of Saudi Arabia

## Student name

Asmma Mohammed Abdulaziz Alhumiri

5996202120

Graduation Project – 1

Faculty of Management - Midocean University

## Supervisor

Dr. Mona Moustafa Elashry

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

2024 – second Semester