

## نموذج المشروع النهائي 2

## عنوان المشروع

أسم الطالب

هيفاء ابراهيم معتوق

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الفصل الدراسي الثالث –2026

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني لإتمام هذا البحث.  
أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا المشروع، وأخص بالشكر  
أستاذي المشرف على دعمه وتوجيهاته القيّمة التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا  
البحث.

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة لما قدموه من علم ومعرفة  
طوال سنوات الدراسة، وكانوا خير معين في بناء هذا العمل العلمي.  
ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لعائلتي على دعمهم المستمر وتشجيعهم الدائم، الذي  
كان له الأثر الأكبر في استمراره وتحقيق أهدافي.

وأخيرًا، أسأل الله أن يكون هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

## الإهداء

إلى من كانوا سندي وقوتي في كل خطوة،  
إلى عائلتي التي منحني الدعم والثقة والطموح،

إلى كل من آمن بقدرتي وشجعني على الاستمرار،  
أهدي هذا العمل المتواضع ثمرة جهدي وتعب سنواتي الدراسية.

وإلى نفسي التي لم تستسلم رغم كل الضغوط،  
أهدي هذا الإنجاز.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة في مقاومة التغيير داخل المؤسسات، من خلال تحليل العلاقة بين الأساليب القيادية المتبعة ومستوى تقبل الموظفين أو مقاومتهم للتغيير التنظيمي.

### المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم توزيعه على عينة من الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة.

### النتائج:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة ومقاومة التغيير، حيث أظهرت النتائج أن الأنماط القيادية الداعمة والمشاركة تسهم في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير وزيادة مستوى تقبلهم له، في حين أن ضعف التواصل والأساليب القيادية غير الفعالة تؤدي إلى ارتفاع مستوى مقاومة التغيير.

### التطبيقات والأهمية:

تبرز نتائج الدراسة أهمية اختيار نمط القيادة المناسب في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات، وتؤكد على دور القيادة الفعالة في تعزيز التواصل وبناء الثقة مع الموظفين، مما يساعد في تقليل مقاومة التغيير وتحقيق النجاح التنظيمي. كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير البرامج التدريبية القيادية وتحسين سياسات إدارة التغيير داخل المؤسسات.

### الكلمات المفتاحية:

نمط القيادة، مقاومة التغيير، القيادة الإدارية، التغيير التنظيمي

## جدول المحتويات

|                                  |                                                  |
|----------------------------------|--------------------------------------------------|
| 3.....                           | الشكر والتقدير                                   |
| 4.....                           | الإهداء                                          |
| 5.....                           | مستخلص الدراسة                                   |
| 9.....                           | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 10.....                          | 1.1. المقدمة                                     |
| 11.....                          | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 11.....                          | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 11.....                          | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 12.....                          | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 12.....                          | 1.3.1. على المستوى النظري                        |
| 12.....                          | 1.3.2. على المستوى التطبيقي                      |
| Error! Bookmark not defined..... | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| Error! Bookmark not defined..... | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| Error! Bookmark not defined..... | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
|                                  | 1.7. نموذج                                       |
| Error! .....                     | الدراسة                                          |
|                                  | <b>Bookmark not defined.</b>                     |
| Error! Bookmark not defined..... | 1.8. مكان التطبيق المقترح للدراسة                |
| Error! Bookmark not defined..... | 1.9. منهجية الدراسة                              |
| Error! Bookmark not defined..... | 2. مخطط المشروع المقترح                          |
| 17.....                          | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| Error! Bookmark not defined..... | 2.1. المقدمة                                     |
| Error! Bookmark not defined..... | 2.2. المتغير المستقل                             |
| Error! Bookmark not defined..... | 2.3. المتغير التابع                              |
| 22.....                          | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 23.....                          | 2.5. الخاتمة                                     |
| 24.....                          | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                  |
| 25.....                          | 3.1. المقدمة                                     |
| 25.....                          | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث          |

|         |                                            |
|---------|--------------------------------------------|
| 26..... | 3.3. تصميم البحث:                          |
| 26..... | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات: |
| 27..... | 3.5. طريقة جمع البيانات:                   |
| 28..... | 3.6. أنواع البيانات:                       |
| 28..... | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:             |
| 29..... | 3.8. الخاتمة:                              |
| 30..... | قائمة المراجع:                             |
| 32..... | الملاحق:                                   |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | العنوان                        | رقم الصفحة |
|-----------|--------------------------------|------------|
| 1         | نموذج البحث (من اعداد الطالبة) | 9          |
| 2         | مخطط البحث (من اعداد الطالبة)  | 11         |

## قائمة الجداول

| رقم الشكل | العنوان               | رقم الصفحة |
|-----------|-----------------------|------------|
| 1         | جدول الاستبيان الأول  | 9          |
| 2         | جدول الاستبيان الثاني | 11         |

## • الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

في عالم الأعمال الحديث، تتعرض المؤسسات باستمرار لتغيرات سريعة ومعقدة، سواء كانت نتيجة للتقدم التكنولوجي المستمر، التغيرات في أسواق المنافسة، العولمة، أو إعادة هيكلة المؤسسات الداخلية. هذه التغيرات تشكل تحديات كبيرة أمام الإدارة، حيث يصبح التكيف مع التغيير شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسة واستمراريتها. ومع ذلك، فإن مقاومة الموظفين للتغيير تعتبر واحدة من أبرز العقبات التي قد تعيق نجاح أي عملية تحول أو تطوير تنظيمي، فهي تؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة، الروح المعنوية للموظفين، ومستوى التزامهم بأهداف المنظمة.

تلعب القيادة الفعالة دوراً محورياً في مواجهة هذه المقاومة وتحويلها إلى فرصة للنمو والتطوير. فالأسلوب القيادي الذي يتبناه المدير أو القائد يحدد الطريقة التي ينظر بها الموظفون إلى التغيير، سواء باعتباره تهديداً يستوجب مقاومته، أو فرصة للتطوير والابتكار. تشير الدراسات إلى أن أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية، القيادة المعاملية، أو القيادة الاستبدادية، تؤثر بدرجات متفاوتة على مستوى قبول الموظفين للتغيير وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات الجديدة. فالقيادة التحويلية، على سبيل المثال، تعزز الإلهام والتحفيز وتمكن الموظفين من المشاركة الفاعلة في عملية التغيير، بينما قد تؤدي القيادة الاستبدادية إلى زيادة مقاومة الموظفين نتيجة شعورهم بالضغط وفقدان السيطرة على الموقف.

كما أن الثقافة التنظيمية وبيئة العمل تساهم في تحديد مدى فاعلية القيادة في إدارة التغيير. المؤسسات التي تشجع على الشفافية، التواصل المفتوح، والمشاركة في اتخاذ القرار، غالباً ما تواجه مقاومة أقل مقارنة بالمؤسسات التي تتسم بالبيروقراطية والصرامة في القرارات. ومن هنا، تظهر الحاجة لدراسة العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى مقاومة التغيير بشكل علمي ومنهجي، لفهم العوامل التي تساعد على نجاح عمليات التحول المؤسسي.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير أنماط القيادة المختلفة على مقاومة الموظفين للتغيير، مع التركيز على الدور الذي يلعبه القائد في توجيه فريقه نحو التكيف والتقبل الإيجابي للتغيير. كما يسعى البحث إلى تقديم توصيات عملية تساعد القادة والإدارات في تبني أساليب قيادية تقلل من مقاومة التغيير وتزيد من فرص نجاح الاستراتيجيات التنظيمية.

من خلال هذا البحث، سيتم تناول المفاهيم الأساسية للقيادة وأنماطها، التعريف بمفهوم مقاومة التغيير وأسبابها، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين القيادة وفعالية عمليات التغيير داخل المؤسسات. وستستند النتائج إلى مزيج من الدراسات النظرية والميدانية، بما يتيح تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال القيادة الفعالة أثناء فترات التحول والتغيير.

## 1.2. مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المؤسسات تحديات كبيرة أثناء تطبيق برامج التغيير، حيث يظهر جزء من الموظفين مقاومة واضحة لهذه التغييرات، سواء بدافع الخوف من المجهول، أو فقدان الشعور بالأمان الوظيفي، أو نتيجة ضعف التواصل والقيادة داخل المؤسسة. وعلى الرغم من أن التغيير أصبح أمرًا ضروريًا لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها في بيئة تنافسية متقلبة، إلا أن الأسلوب القيادي المتبع يلعب دورًا أساسيًا في تحديد مدى نجاح أو فشل عملية التغيير. فالقائد القادر على بناء الثقة، وتحفيز موظفيه، وإشراكهم في اتخاذ القرار، يمكنه أن يقلل من حدة المقاومة، بينما يؤدي غياب هذا النوع من القيادة إلى تفاقمها.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

في المستوى النظري، على الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة والتغيير التنظيمي، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين نمط القيادة ومقاومة التغيير، خصوصًا في البيئات العربية. ما زال هناك غموض في فهم الآليات التي من خلالها تؤثر القيادة على مواقف الموظفين تجاه التغيير، إضافة إلى قلة الأبحاث التي توضح كيف تختلف أنماط القيادة في تأثيرها حسب ثقافة المنظمة وطبيعة بيئة العمل.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما من ناحية المستوى التطبيقي، تواجه المؤسسات صعوبة في تطبيق استراتيجيات تغيير فعالة بسبب سوء إدارة القادة لعملية التحول. كثير من المدراء يعتمدون أساليب قيادية تقليدية تفتقر إلى التحفيز والمشاركة، مما يؤدي إلى زيادة مقاومة الموظفين. ومن هنا، تظهر الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية اختيار وتطبيق نمط القيادة المناسب خلال فترات التغيير، لضمان تجاوب الموظفين ونجاح العملية التنظيمية.

### 1.3. أهمية الدراسة:

يعد فهم العلاقة بين نمط القيادة ومقاومة التغيير من الموضوعات الحيوية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، لما له من تأثير مباشر على نجاح المؤسسات وقدرتها على التطور ومواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل. فالقائد لا يُعتبر مجرد منفذ للسياسات، بل هو عنصر أساسي في توجيه الأفراد نحو الأهداف التنظيمية وتشكيل مواقفهم تجاه التغيير.

وتتبع أهمية هذا البحث من كونه يسعى إلى توضيح الدور الذي يلعبه نمط القيادة في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير، الأمر الذي يساهم في رفع فعالية تطبيق برامج التحول داخل المؤسسات. ويمكن تناول أهمية هذا البحث من خلال جانبين رئيسيين:

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية في أن هذا البحث يسعى إلى إثراء المعرفة العلمية في مجال القيادة وإدارة التغيير، من خلال تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة (كالقيادة التحويلية، المعاملية، والاستبدادية) ومستوى مقاومة الموظفين للتغيير. ويساهم البحث في سد الفجوة النظرية المتمثلة في قلة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع تحديداً، كما يقدم إطاراً فكرياً يساعد الباحثين في فهم العوامل النفسية والسلوكية التي تجعل الموظفين يقاومون التغيير، كما يمكن أن يشكل هذا البحث مرجعاً علمياً للباحثين وطلبة إدارة الأعمال والموارد البشرية المهتمين بدراسة ديناميكيات القيادة ودورها في عمليات التطوير المؤسسي.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية البحث في كونه يقدم رؤى عملية وإرشادات للإدارات والقادة حول كيفية اختيار أسلوب القيادة الأنسب أثناء فترات التغيير التنظيمي. فمن خلال نتائج البحث، يمكن للمؤسسات تحديد الممارسات القيادية التي تقلل من مقاومة الموظفين وتزيد من تقبلهم للتغيير. ويتيح هذا البحث فهماً أعمق للعوامل التي تساعد القادة على خلق بيئة عمل داعمة للتجديد والتطوير، بما يساهم في تعزيز الأداء العام وتحسين الإنتاجية ويمكن أن تستفيد المؤسسات من النتائج في تطوير برامج تدريب وتأهيل للقادة والمديرين، تركز على مهارات التواصل، التحفيز،

وإدارة التغيير بفعالية وبالتالي، لا تقتصر أهمية هذا البحث على الإطار الأكاديمي فحسب، بل تمتد إلى الواقع العملي داخل المؤسسات، لتسهم في تحقيق استدامة التطوير ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية.

#### 1.4. أسئلة الدراسة:

• سؤال البحث الرئيسي: ما أثر نمط القيادة على مقاومة الموظفين للتغيير داخل المؤسسة؟

➤ السؤال الفرعي 1: ما العلاقة بين القيادة التحويلية ومقاومة التغيير؟

➤ السؤال الفرعي 2: ما دور التواصل الفعال بين القائد والموظفين في الحد من مقاومة التغيير؟

➤ السؤال الفرعي 3: هل يختلف تأثير نمط القيادة على مقاومة التغيير باختلاف ثقافة المؤسسة؟

#### 1.5. أهداف الدراسة:

• الهدف الرئيسي: معرفة أثر نمط القيادة على مقاومة التغيير في المؤسسات.

➤ الهدف الفرعي 1: تحديد تأثير القيادة التحويلية على مستوى مقاومة التغيير.

➤ الهدف الفرعي 2: توضيح دور التواصل القيادي في خفض مقاومة الموظفين للتغيير.

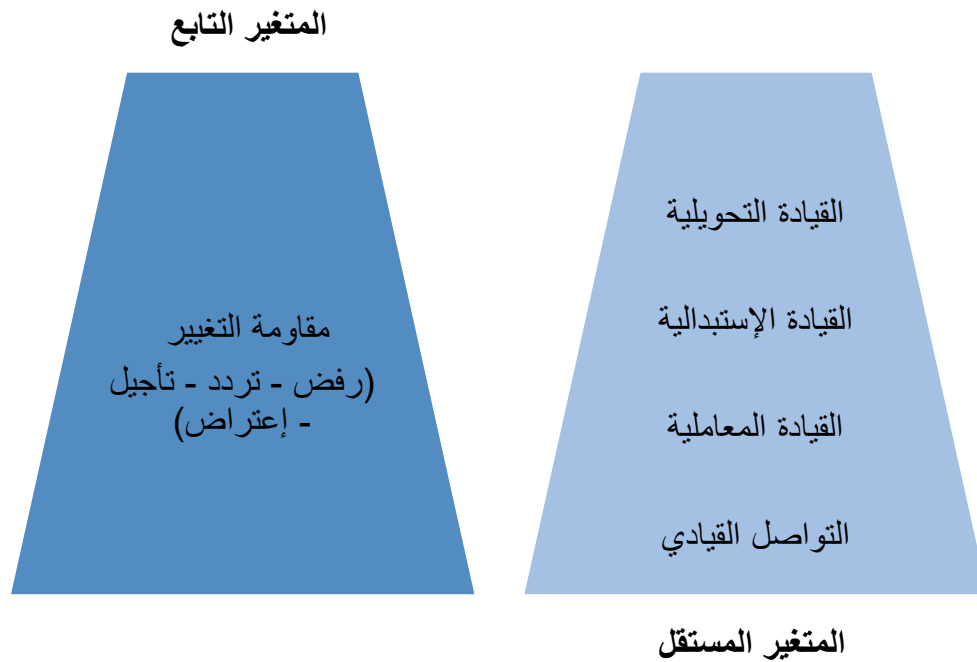
➤ الهدف الفرعي 3: دراسة إختلاف تأثير أنماط القيادة وفقاً لثقافة المؤسسة وبيئة العمل.

#### 1.6. فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على مقاومة الموظفين للتغيير.

- الفرضية الفرعية 1: القيادة التحويلية تقلل من مقاومة الموظفين للتغيير.
- الفرضية الفرعية 2: التواصل القيادي الفعال يسهم في خفض مستوى مقاومة التغيير.
- الفرضية الفرعية 3: يختلف أثر نمط القيادة على مقاومة التغيير تبعًا لثقافة المؤسسة.

### 1.7. نموذج الدراسة:



الشكل 1: نموذج الدراسة (اعداد الطالبة)

### 1.8. مكان التطبيق المقترح للدراسة:

سيتم تطبيق هذه الدراسة بشكل ميداني داخل إحدى المؤسسات الخدمية أو الحكومية أو الخاصة، من خلال توزيع استبيانات على الموظفين والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة. ويمكن اختيار مؤسسة تتبنى برامج التطوير أو تغيير إداري، مما يجعلها مناسبة لدراسة العلاقة بين نمط القيادة ومقاومة التغيير.

مثال على مكان مناسب:

مؤسسة خدمية في المملكة العربية السعودية (مثل مؤسسة حكومية، شركة خاصة، أو مؤسسة تعليمية).

## 1.9. منهجية الدراسة:

سيعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات. وسيتم جمع البيانات من خلال:

- استبيان يوزع على الموظفين.
- تحليل البيانات باستخدام طرق احصائية بسيطة مثل: التكرارات، المتوسطات، واختبار الفرضيات (مثل T-test أو ANOVA إن لزم).

المنهج الوصفي يساعد على وصف الظاهرة (مقاومة التغيير) ، بينما المنهج التحليلي يساعد في تحليل العلاقة بين القيادة والتغيير.

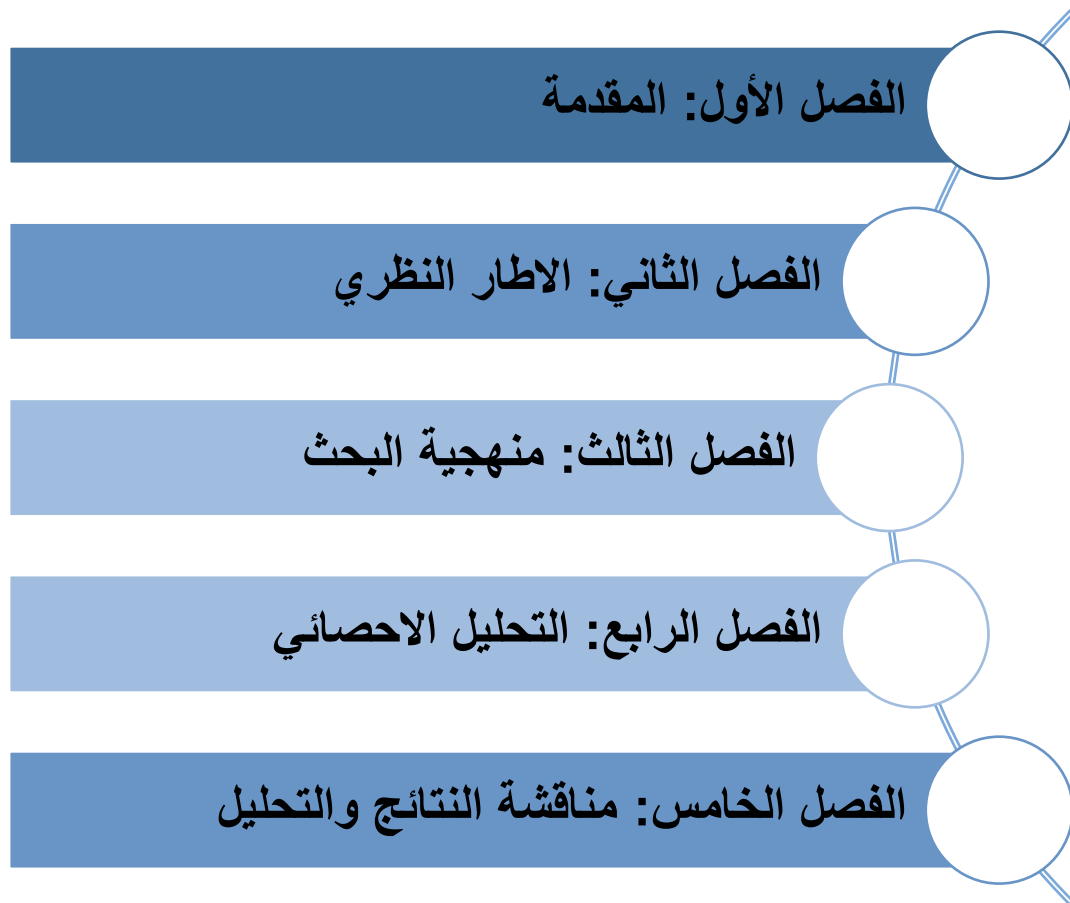
## 1.10 الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية في هذا البحث إلى اختبار العلاقة بين نمط القيادة ومقاومة التغيير على أرض الواقع داخل المؤسسات، والتحقق من صحة الفرضيات التي تم التوصل إليها في الإطار النظري.

وتُعد الدراسة الميدانية عنصرًا أساسيًا في البحث العلمي، لأنها تتيح جمع بيانات حقيقية من الميدان، مما يساعد على فهم سلوك الموظفين تجاه التغيير، وكيف يؤثر الأسلوب القيادي المتبع في مستوى تقبلهم أو مقاومتهم له.

وسيتِم الاعتماد في هذه الدراسة على آراء الموظفين والعاملين في المؤسسات من خلال أدوات بحث علمية، بهدف تحليل النتائج واستخلاص استنتاجات واقعية يمكن الاستفادة منها عمليًا.

## 1.11 مخطط المشروع المقترح:



الشكل 2: مخطط البحث (من اعداد الطالبة)

## • الفصل الثاني: الدراسات السابقة.

## 2.1 المقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، أصبحت المؤسسات مطالبة بمواكبة التغيير المستمر لضمان بقائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويشمل هذا التغيير الجوانب التنظيمية، الإدارية، والتقنية، الأمر الذي يفرض تحديات كبيرة على الإدارات العليا، خاصة فيما يتعلق بتقبل الموظفين لهذه التغييرات (كوتر، 2012).

وتُعد مقاومة التغيير من أكثر المشكلات شيوعاً التي تواجه المؤسسات، حيث يميل بعض الموظفين إلى رفض التغيير أو التحفظ تجاهه نتيجة الخوف من المجهول، فقدان الاستقرار الوظيفي، أو ضعف التواصل الإداري (حجازي، 2019).

وتبرز القيادة كعامل أساسي في إدارة هذه المقاومة، إذ يؤثر نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة بشكل مباشر في سلوك الموظفين ومواقفهم تجاه التغيير. فالقائد القادر على التواصل الفعال، وبناء الثقة، وتحفيز العاملين، يساهم في تقليل مقاومة التغيير وزيادة تقبل الموظفين له (نورثهاوس، 2021). ومن هنا، تبرز أهمية دراسة أثر نمط القيادة في مقاومة التغيير، لما له من دور محوري في إنجاح برامج التحول التنظيمي داخل المؤسسات.

## 2.2. مفهوم نمط القيادة:

يعد نمط القيادة من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، ويشير إلى الأسلوب أو السلوك الذي يتبعه القائد في توجيه المرؤوسين، واتخاذ القرارات، وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة. ويعكس نمط القيادة شخصية القائد، وقيمه، وطريقته في التعامل مع الموظفين، إضافة إلى تأثيره بثقافة المنظمة وطبيعة بيئة العمل (يوكل، 2013).

وتكمن أهمية نمط القيادة في كونه يؤثر بشكل مباشر في سلوك الموظفين، مستوى أدائهم، درجة رضاهم الوظيفي، ومدى التزامهم بأهداف المؤسسة، خاصة في فترات التغيير التنظيمي التي تتطلب قيادة واعية وقادرة على إدارة الأفراد بفعالية (نورثهاوس، 2021).

وقد تناولت الأدبيات الإدارية عدة أنماط قيادية، من أبرزها:

## 1. القيادة التحويلية:

تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية شيوعًا في الدراسات الحديثة، حيث تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم من خلال رؤية واضحة للمستقبل، وتشجيعهم على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار.

ويتميز القائد التحويلي بقدرته على بناء الثقة، تعزيز الولاء التنظيمي، وخلق بيئة عمل إيجابية تدعم التغيير والتطوير المستمر (كوتر، 2012).

وقد أكدت العديد من الدراسات أن هذا النمط القيادي يسهم بشكل كبير في تقليل مقاومة التغيير وزيادة تقبل الموظفين له.

## 2. القيادة المعاملية:

تعتمد القيادة المعاملية على العلاقة التبادلية بين القائد والموظفين، حيث يتم تحفيز العاملين من خلال نظام المكافآت والعقوبات مقابل الأداء.

ويركز هذا النمط على الالتزام بالقوانين والتعليمات وتحقيق الأهداف قصيرة المدى، إلا أنه قد يكون أقل فاعلية في فترات التغيير الجذري، لكونه لا يشجع الابتكار أو المشاركة الواسعة (نورثهاوس، 2021).

## 3. القيادة الاستبدادية:

يقوم هذا النمط القيادي على المركزية في اتخاذ القرار، حيث يحتكر القائد السلطة ويقلل من مشاركة الموظفين.

ورغم أن هذا الأسلوب قد يكون فعالاً في بعض الحالات الطارئة، إلا أنه غالباً ما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وارتفاع مستوى مقاومة التغيير نتيجة شعور الموظفين بالتهميش وعدم الأمان الوظيفي (حجازي، 2019).

#### 4. القيادة الديمقراطية (المشاركة):

تعد القيادة الديمقراطية، والتي يُطلق عليها أيضًا القيادة التشاركية، من الأنماط القيادية التي تعتمد على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وتشجيع الحوار المفتوح وتبادل الآراء بين القائد والمرؤوسين. ويقوم هذا النمط على مبدأ الثقة المتبادلة، حيث يمنح القائد الموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم والمشاركة في اقتراح الحلول، مع احتفاظه بالقرار النهائي (نورثهاوس، 2021).

وتسهم القيادة الديمقراطية في تعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما تساعد على رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي، نظرًا لشعور الأفراد بأهميتهم ودورهم الفعّال داخل المؤسسة. ويظهر أثر هذا النمط القيادي بشكل خاص في بيئات العمل التي تتطلب الابتكار والعمل الجماعي (يوكل، 2013).

#### 2.3. مفهوم مقاومة التغيير:

تعد مقاومة التغيير من المفاهيم المحورية في مجال السلوك التنظيمي، وتشير إلى ردود الأفعال السلبية أو المتحفظة التي يُبدونها الأفراد أو الجماعات تجاه أي تغيير تنظيمي تخطط له المؤسسة أو تسعى إلى تطبيقه. ويشمل هذا التغيير التعديلات في الهيكل التنظيمي، أساليب العمل، السياسات الإدارية، أو إدخال تكنولوجيا جديدة (حجازي، 2019).

ويرى الباحثون أن مقاومة التغيير تُعد سلوكًا طبيعيًا ومتوقعًا داخل المنظمات، حيث يميل الأفراد بطبيعتهم إلى التمسك بالوضع القائم، لما يوفره لهم من شعور بالأمان والاستقرار. وتزداد حدة هذه المقاومة عندما يكون التغيير مفاجئًا أو غير واضح الأهداف، أو عندما لا يتم إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ (كوتر، 2012).

#### أولاً: أسباب مقاومة التغيير:

تتعدد أسباب مقاومة التغيير داخل المؤسسات، ومن أبرزها:

### 1. الأسباب النفسية:

مثل الخوف من المجهول، القلق من الفشل، أو فقدان المكانة الوظيفية.

### 2. الأسباب التنظيمية:

وتشمل ضعف التواصل الإداري، غموض أهداف التغيير، وعدم وضوح آثاره على الموظفين.

### 3. الأسباب الاجتماعية:

كالتأثير الجماعي، حيث يتأثر الفرد بمواقف زملائه الراضة للتغيير.

### 4. الأسباب الاقتصادية:

مثل الخوف من فقدان الامتيازات أو الحوافز المرتبطة بالوضع الحالي (العمرى، 2020).

## ثانيًا: أنواع مقاومة التغيير:

يمكن تصنيف مقاومة التغيير إلى عدة أنواع، منها:

#### • مقاومة فردية:

ناتجة عن مخاوف شخصية أو تجارب سابقة سلبية مع التغيير.

#### • مقاومة جماعية:

تحدث عندما تتبنى مجموعة من الموظفين موقفًا موحدًا ضد التغيير.

#### • مقاومة صريحة:

تظهر في صورة اعتراض مباشر، رفض علني، أو شكاوى رسمية.

### • مقاومة ضمنية (خفية):

تتمثل في التباطؤ في العمل، ضعف الالتزام، أو تجاهل التعليمات (حجازي، 2019)

### ثالثاً: آثار مقاومة التغيير على المؤسسات:

قد تؤدي مقاومة التغيير إلى العديد من الآثار السلبية داخل المؤسسة، من أبرزها:

- انخفاض مستوى الإنتاجية.
- تأخير تنفيذ برامج التغيير.
- زيادة الصراعات التنظيمية.
- تراجع الروح المعنوية للموظفين.
- فشل مشاريع التغيير التنظيمي (كوتر، 2012).

وبالتالي، فإن التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير لا يعني القضاء عليها بالكامل، بل إدارتها وتوجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة ويضمن نجاح التغيير التنظيمي (الفارس، 2018).

## 2.4. العلاقة بين نمط القيادة ومقاومة التغيير:

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن العلاقة بين نمط القيادة ومقاومة التغيير تُعد علاقة وثيقة ومباشرة، حيث يلعب القائد دوراً محورياً في تشكيل مواقف الموظفين تجاه التغيير التنظيمي. فطريقة القائد في التواصل، إشراك الموظفين، وبناء الثقة تؤثر بشكل كبير في مدى تقبلهم أو مقاومتهم للتغيير (يوكل، 2013).

وتُظهر الدراسات أن القيادة التحويلية تُسهم في خفض مقاومة التغيير من خلال تحفيز الموظفين وإشراكهم في رؤية التغيير وأهدافه، مما يعزز لديهم الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء للمؤسسة (كوتر، 2012). كما يساعد هذا النمط القيادي على تقليل الغموض المصاحب للتغيير، وهو أحد أبرز أسباب مقاومته.

في المقابل، قد تؤدي القيادة الاستبدادية إلى زيادة مقاومة التغيير، نظرًا لاعتمادها على فرض القرارات دون مشاركة الموظفين، مما يولد لديهم مشاعر الرفض وعدم الثقة بالإدارة (حجازي، 2019).

أما القيادة المعاملية، فرغم فعاليتها في تحقيق الأهداف قصيرة المدى، إلا أن تأثيرها في تقليل مقاومة التغيير يبقى محدودًا مقارنة بالقيادة التحويلية، لعدم تركيزها على الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين (نورثاوس، 2021).

كما تؤكد الدراسات على أن التواصل القيادي الفعّال يُعد عنصرًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين نمط القيادة ومقاومة التغيير، حيث يساهم في توضيح أهداف التغيير، ومعالجة مخاوف الموظفين، وزيادة مستوى تقبلهم للتغيير التنظيمي (الفارس، 2018).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة يُعد من العوامل الحاسمة في نجاح أو فشل التغيير التنظيمي، وأن القيادة الفعّالة قادرة على تحويل مقاومة التغيير إلى فرصة للتطوير والتحسين (العمرى، 2020).

## 2.5. الخاتمة:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال توضيح مفهوم نمط القيادة، وأنواعه المختلفة، ومفهوم مقاومة التغيير وأسبابها وآثارها داخل المؤسسات، إضافة إلى تحليل العلاقة بين نمط القيادة ومقاومة التغيير كما وردت في الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة.

وقد أظهر العرض النظري أن القيادة تلعب دورًا جوهريًا في تشكيل سلوك الموظفين ومواقفهم تجاه التغيير، وأن اختيار نمط القيادة المناسب يساهم بشكل كبير في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز فرص نجاحه.

ويمهد هذا الفصل للدراسة الميدانية التي ستسعى إلى اختبار هذه العلاقة بشكل عملي، من خلال جمع البيانات وتحليلها للتحقق من صحة فرضيات البحث والوصول إلى نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق.

## ● الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته المتعلقة بأثر نمط القيادة في مقاومة التغيير داخل المؤسسات. وتعد منهجية البحث من العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، حيث توضح الأسلوب العلمي الذي تم اتباعه في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

ويتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم، بالإضافة إلى التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وبيان مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها، وأداة جمع البيانات المستخدمة، وأنواع البيانات المعتمدة في الدراسة، إضافة إلى الإجراءات الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث.

وتساعد هذه المنهجية في توضيح الخطوات العلمية التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، بما يساهم في الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في فهم طبيعة العلاقة بين نمط القيادة ومقاومة التغيير داخل بيئة العمل.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتضمن هذه الدراسة متغيرين رئيسيين هما: نمط القيادة بوصفه المتغير المستقل، ومقاومة التغيير بوصفه المتغير التابع.

#### نمط القيادة

يقصد بنمط القيادة في هذه الدراسة الأسلوب الذي يتبعه المدير أو القائد في توجيه الموظفين والتأثير في سلوكهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة. ويتم قياس نمط القيادة من خلال مجموعة من العبارات الواردة في الاستبيان والتي تعكس ممارسات القائد في التواصل مع الموظفين، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم الابتكار والأفكار الجديدة، وبناء الثقة داخل بيئة العمل. ويتم تحديد درجة نمط القيادة بناءً على استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي.

## مقاومة التغيير

يقصد بمقاومة التغيير في هذه الدراسة درجة رفض أو تحفظ الموظفين تجاه التغييرات التنظيمية التي تحدث داخل المؤسسة، مثل التغييرات في السياسات أو أساليب العمل أو الإجراءات الإدارية. ويتم قياس مقاومة التغيير من خلال مجموعة من العبارات الواردة في الاستبيان التي تعكس مدى تقبل الموظفين للتغيير أو معارضتهم له، وذلك اعتمادًا على استجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تعتمد هذه الدراسة على التصميم الوصفي التحليلي، حيث يهدف هذا النوع من التصميم إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها من خلال جمع البيانات من أفراد العينة المستهدفة. ويعد هذا التصميم مناسبًا للدراسات الإدارية التي تسعى إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة واختبار الفرضيات المرتبطة بها.

وقد تم اختيار هذا التصميم لأنه يساعد في دراسة العلاقة بين نمط القيادة المتبع في المؤسسات ومستوى مقاومة التغيير لدى الموظفين، مما يتيح إمكانية تحليل هذه العلاقة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

#### مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة، حيث يمثل هؤلاء الأفراد الفئة الأكثر تأثرًا بالأنماط القيادية المتبعة داخل المؤسسات وبالتغييرات التنظيمية التي قد تحدث في بيئة العمل.

## عينة البحث

نظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث، فقد تم اختيار عينة من الموظفين العاملين في عدد من المؤسسات بهدف تمثيل مجتمع الدراسة والحصول على بيانات تعكس آرائهم حول نمط القيادة وتأثيره في مقاومة التغيير. وقد تكونت عينة الدراسة من 30 موظفًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث أُتيحت الفرصة لأفراد المجتمع للمشاركة في الاستبيان. ويعد هذا الحجم مناسبًا للدراسات الوصفية التي تهدف إلى استكشاف العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

## طريقة اختيار العينة

تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد العينة، حيث أُتيحت الفرصة لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الاستبيان. وتعد هذه الطريقة من الطرق المناسبة في الدراسات الوصفية لأنها تساعد في الحصول على نتائج أكثر موضوعية.

## 4. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع نمط القيادة ومقاومة التغيير.

وقد تم إعداد الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

ويتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الشخصية للمشاركين.
2. أسئلة تقيس نمط القيادة داخل المؤسسة.
3. أسئلة تقيس مستوى مقاومة التغيير لدى الموظفين.

وقد تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة بهدف جمع البيانات اللازمة لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### 3.5. أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات:

#### البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد العينة من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه عليهم، حيث تمثل هذه البيانات المصدر الأساسي للتحليل في الدراسة.

#### البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، والتي تم استخدامها في إعداد الإطار النظري للدراسة.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع الاستبيانات، سيتم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، ومن أهمها:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

• تحليل الانحدار لاختبار أثر نمط القيادة في مقاومة التغيير.

### 3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة التي تم اعتمادها في البحث، حيث تم توضيح منهج البحث المستخدم، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى مجتمع البحث والعينة المختارة، وأداة جمع البيانات وأنواع البيانات المستخدمة في الدراسة، وكذلك الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وتمثل هذه المنهجية الأساس العلمي الذي ستعتمد عليه الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج دقيقة حول أثر نمط القيادة في مقاومة التغيير داخل المؤسسات.

• المراجع

## المراجع:

- الفارس، عبد الرحمن محمد. (2019). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير وتقليل مقاومة الموظفين. مجلة الإدارة والاقتصاد، 41(2)، 223-250.
- الفارس، فهد بن عبد الرحمن. (2018). القيادة الإدارية الحديثة وأثرها في إدارة التغيير. الرياض: دار وائل للنشر.
- العمري، خالد. (2020). العلاقة بين أنماط القيادة ومقاومة التغيير في بيئة العمل: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 9(2)، 155-176.
- العمري، ناصر عبدالله. (2020). أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير التنظيمي. مجلة العلوم الإدارية، 12(3)، 115-124.
- حجازي، سامر. (2019). إدارة السلوك التنظيمي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- حجازي، محمود عبد الكريم. (2021). العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير داخل المؤسسات ودور القيادة في معالجتها. مجلة البحوث الإدارية، 18(1)، 67-98.
- كوتر، جون. (2012). قيادة التغيير. مطبعة هارفارد للأعمال.
- نورثهاوس، بيتر ج. (2021). القيادة: النظرية والتطبيق (الطبعة التاسعة). دار ساج للنشر.
- يوكل، غاري. (2013). القيادة في المنظمات (الطبعة الثامنة). دار بيرسون للنشر.

• الملاحق

## مقدمة الاستبيان:

السيدة والسادة الأفاضل,  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

لقد تم إجراء دراسة تهدف الى "أثر نمط القيادة في مقاومة التغيير".  
والغاية في هذا الاستبيان هي جمع بيانات حول شتى التجارب والآراء التي ستساهم في تحليل هذه الدراسة بين نمط القيادة ونمط التغيير.  
نأمل منكم الإجابة على جميع الأسئلة بوضع علامة صح في المربع المخصص بما يعبر عن رأيكم من بعد قراءتها بدقة وعناية.

نشكركم مقدماً على تقديركم لأهمية هذه الدراسة وتعاونكم معنا.  
ونود أن نؤكد أن المعلومات التي ستتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث وبسرية تامة.

وتفضلوا فائق الاحترام والتقدير.

رابط الاستبيان:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSerfYKWCUpENfxmensCeGRkSbl6WjPMmznxPUF3nNFM6p4BFA/viewform?usp=publish-editor>

## البيانات الشخصية:

### الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

### العمر:

- ☐ أقل من 25
- ☐ 25-35
- ☐ 36-45
- ☐ أكثر من 45

## المستوى التعليمي:

- ☐ تعليم ثانوي
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ أخرى

## سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من سنة
- ☐ 1-5 سنوات
- ☐ 6-10 سنوات
- ☐ أكثر من 10 سنوات

## نوع المؤسسة:

- ☐ حكومية
- ☐ خاصة

## الاستبيان الأول: نمط القيادة

| نمط القيادة |       |       |       |            | الرقم                                                  |
|-------------|-------|-------|-------|------------|--------------------------------------------------------|
| أعارض بشدة  | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة | البيان                                                 |
|             |       |       |       |            | 1 يشجع المدير الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات. |
|             |       |       |       |            | 2 يوضح المدير أهداف العمل والتغيير بشكل واضح.          |
|             |       |       |       |            | 3 يتواصل المدير مع الموظفين بشكل مستمر وفعال.          |
|             |       |       |       |            | 4 يدعم المدير الابتكار والأفكار الجديدة.               |
|             |       |       |       |            | 5 يتعامل المدير بعدالة واحترام مع جميع الموظفين.       |
|             |       |       |       |            | 6 يستمع المدير لأراء الموظفين ومقترحاتهم.              |
|             |       |       |       |            | 7 يحفز المدير الموظفين لتحقيق أهداف العمل.             |
|             |       |       |       |            | 8 يعمل المدير على بناء الثقة بينه وبين الموظفين.       |

الجدول 1: الاستبيان الأول

## الاستبيان الثاني: مقاومة التغيير

| مقاومة التغيير |       |       |       |            | الرقم                                                |
|----------------|-------|-------|-------|------------|------------------------------------------------------|
| أعترض بشدة     | أعترض | محايد | أوافق | أوافق بشدة | البيان                                               |
|                |       |       |       |            | 1 أشعر بالقلق عند حدوث تغييرات جديدة في العمل.       |
|                |       |       |       |            | 2 أفضل الاستمرار في طرق العمل الحالية بدل التغيير.   |
|                |       |       |       |            | 3 أجد صعوبة في التكيف مع التغييرات الجديدة.          |
|                |       |       |       |            | 4 أقاوم التغيير عندما لا يتم توضيح أسبابه.           |
|                |       |       |       |            | 5 ضعف التواصل يزيد من مقاومتي للتغيير.               |
|                |       |       |       |            | 6 أشعر بالخوف من نتائج التغيير في العمل.             |
|                |       |       |       |            | 7 أتقبل التغيير عندما يوضح المدير أهدافه.            |
|                |       |       |       |            | 8 دعم الإدارة يساعدني على تقبل التغيير.              |
|                |       |       |       |            | 9 مشاركة الموظفين في القرار تقلل مقاومة التغيير.     |
|                |       |       |       |            | 10 أشعر بالراحة عندما يتم تنفيذ التغيير بشكل تدريجي. |

الجدول 2: الاستبيان الثاني