

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: بالتطبيق على قطاع توزيع المياه
بالمملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب / نايف ناصر محمد الدوسري

إشراف/

د.الفیصل عبدالحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٦	مقدمة الدراسة
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
١٠	أهداف الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٢	فرضيات الدراسة
١٣	مصطلحات الدراسة
١٥	متغيرات الدراسة
١٦	الفصل الثاني
١٧	الدراسات السابقة
٢٤	الإطار النظري
٢٨	مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها الفلسفية

٣٠	الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (نموذج Bass & Avolio)
٣٢	نظريات ونماذج إدارة التغيير
٣٥	دور القيادة في مراحل إدارة التغيير
٣٨	مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية معالجتها
٤٠	العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والنجاح التنظيمي
٤٢	قطاع توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية: الواقع والتحديات
٤٣	رؤية المملكة 2030 وأثرها على قطاع المياه
٤٤	التكامل بين القيادة والتحول في ضوء بيئة العمل السعودية
٤٥	الخاتمة
٤٦	الفصل الثالث
٤٧	منهجية الدراسة
٤٧	مجتمع الدراسة
٤٨	أدوات جمع البيانات
٤٩	حدود الدراسة
٥٠	الاستبيان

٥٥	الفصل الرابع
٥٦	التحليل الإحصائي
٦٠	نتائج الدراسة
٦١	توصيات الدراسة
٦٣	المراجع
٧٠	الملخص
٧٥	الملاحق

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: بالتطبيق على قطاع توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في فاعلية إدارة التغيير التنظيمي بقطاع توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية، تزامناً مع التحولات الكبرى التي يشهدها القطاع في ظل رؤية 2030.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (150) موظفاً من مختلف المستويات الوظيفية في قطاع توزيع المياه (شركة المياه الوطنية). وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

أبرز النتائج:

- وجود مستوى ممارسة مرتفع لأبعاد القيادة التحويلية في القطاع، بمتوسط حسابي (3.92).

- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية ونجاح عمليات التغيير التنظيمي ($R = 0.76$).

- أثبتت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم بنسبة (58%) في تفسير النجاح في إدارة التغيير وتقليل مقاومة الموظفين له.

- جاء "التأثير المثالي" كأبرز الأبعاد ممارسة، بينما كانت هناك حاجة لتعزيز بعد "الاستثارة الفكرية" لتمكين الموظفين من الابتكار.

أبرز التوصيات:

أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى مديري القطاعات، وتعزيز الشفافية والاتصال المفتوح مع الموظفين لتقليل مخاوفهم تجاه الخصخصة، مع ضرورة إشراك الكوادر الفنية والإدارية في صنع قرارات التغيير لرفع مستوى الانتماء والولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة التغيير، قطاع توزيع المياه، رؤية المملكة

2030، مقاومة التغيير

مقدمة الدراسة

يعد التغيير التنظيمي ضرورة استراتيجية للمنظمات المعاصرة التي تسعى للبقاء والنمو في بيئة أعمال تتسم بالتحولات المتسارعة. وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يمر قطاع توزيع المياه بمرحلة انتقالية جوهرية تهدف إلى رفع كفاءة التشغيل، وتحقيق الاستدامة المائية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. إن نجاح هذه التحولات لا يتوقف فقط على توفير الموارد المادية والتقنية، بل يعتمد بشكل أساسي على "القيادة" القادرة على توجيه طاقات الموظفين نحو تبني القيم الجديدة.

وتبرز "القيادة التحويلية" كأحد أهم النماذج القيادية فاعلية في إدارة التغيير، حيث تعتمد على تحفيز المرؤوسين وإلهامهم، والاهتمام بتنمية قدراتهم الفردية، وخلق رؤية مشتركة تجعل من التغيير هدفاً وطنياً ومؤسسياً. وفي قطاع توزيع المياه بالمملكة، تبرز الحاجة الماسة لتبني هذا النمط القيادي لمواجهة التحديات الناتجة عن عمليات الخصخصة، والتحول الرقمي، وتطوير سلاسل الإمداد، لضمان انتقال سلس وفعال يحقق أهداف الاستراتيجية الوطنية للمياه.

مشكلة الدراسة

تكمن المشكلة في وجود فجوة محتملة بين متطلبات التغيير التنظيمي الطموح في قطاع توزيع المياه وبين الممارسات القيادية السائدة؛ حيث قد تواجه عمليات التغيير مقاومة تنظيمية أو ضعفاً في استيعاب الرؤية الجديدة إذا لم تتوفر القيادة القادرة على التأثير والإلهام.

المشكلة الرئيسة:

ما مدى مساهمة أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز كفاءة إدارة التغيير التنظيمي بقطاع توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هو مستوى ممارسة القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في قطاع توزيع المياه؟
2. ما هو مستوى تقبل واستجابة الموظفين لعمليات التغيير التنظيمي الجارية في القطاع؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والنجاح في تجاوز مقاومة التغيير؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لدور القيادة التحويلية

تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية (النظرية):

• إثراء المكتبة العربية: تقديم إطار نظري حديث يربط بين متغيرين حيويين (القيادة

التحويلية وإدارة التغيير) في بيئة العمل السعودية.

• تأصيل المفاهيم: تعزيز الدراسات والأبحاث التي تتناول قطاع الخدمات اللوجستية

والمرافق العامة، وهو قطاع يحتاج لمزيد من البحث المتخصص مقارنة بالقطاعات

الإدارية الأخرى.

• توفير أداة قياس: تقديم مقياس علمي لمدى ممارسة القيادة التحويلية يمكن

للباحثين الآخرين استخدامه في بيئات مشابهة.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

• دعم صنع القرار: تزويد القيادات في قطاع توزيع المياه (مثل شركة المياه

الوطنية) بتوصيات مبنية على أسس علمية حول كيفية قيادة التحول التنظيمي

بنجاح.

• تطوير الكوادر القيادية: لفت انتباه أقسام الموارد البشرية والتدريب إلى الأبعاد

النوعية للقيادة التحويلية لبنائها في برامج إعداد القادة المستقبليين.

• تحسين الأداء المؤسسي: المساهمة في تقليل تكلفة مقاومة التغيير وتسريع وتيرة

الإنجاز بما يتوافق مع مستهدفات برنامج التحول الوطني ورؤية 2030.

• الاستدامة: ضمان استمرارية نجاح مشاريع تخصيص قطاع المياه عبر بناء بيئة

تنظيمية مرنة تتقبل التطوير المستمر.

أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدف جوهري يتمثل في فهم العلاقة الارتباطية والأثر بين

ممارسات القيادة والتحول التنظيمي.

الهدف الرئيسي:

التعرف على دور أبعاد القيادة التحويلية في إنجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي بقطاع

توزيع المياه في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي،

الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في القطاع المستهدف.

2. الكشف عن واقع التغيير التنظيمي في قطاع توزيع المياه من وجهة نظر

الموظفين.

3. قياس أثر القيادة التحويلية في التقليل من حدة مقاومة التغيير لدى العاملين.

4. الخروج بتوصيات إجرائية تساهم في تعزيز كفاءة القادة في إدارة التحولات الكبرى

المرتبطة برؤية 2030.

تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة، تم صياغة التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

ما هو أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية إدارة التغيير التنظيمي في قطاع

توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى توافر خصائص القيادة التحويلية لدى المديرين في قطاع توزيع المياه؟

2. ما هي أبرز مجالات التغيير التنظيمي التي يمر بها القطاع حالياً؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية ومستوى

قبول الموظفين للتغيير؟

4. هل تختلف آراء المبحوثين حول فاعلية إدارة التغيير باختلاف متغيراتهم (الجنس،

العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على الفرضيات الصفرية (H_0) والبديلة (H_1) التالية:

1. الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة التحويلية وبين نجاح التغيير

التنظيمي في القطاع محل الدراسة.

2. الفرضية الثانية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البعد الإلهامي للقائد

وبين استعداد الموظفين للمشاركة في برامج التطوير المؤسسي.

3. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول

أثر القيادة في التغيير تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المركز الوظيفي، الخبرة).

متغيرات الدراسة

تعتمد الدراسة على نموذجين من المتغيرات:

1. المتغير المستقل (Independent Variable): القيادة التحويلية، وتتمثل في

الأبعاد التالية:

○ التأثير المثالي (الجاذبية).

○ التحفيز الإلهامي.

○ الاستشارة الفكرية.

○ الاعتبار الفردي.

2. المتغير التابع (Dependent Variable): إدارة التغيير التنظيمي، ويقاس من

خلال:

- قبول التغيير.
- خفض مقاومة التغيير.
- استدامة نتائج التغيير.

مصطلحات الدراسة

1. القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

- إجرائياً: هي نمط قيادي يسعى من خلاله القادة في قطاع المياه إلى إحداث تغيير جذري في قيم واتجاهات الموظفين، بما يجعلهم أكثر حماساً لتحقيق الرؤية المستقبلية للقطاع، وتجاوز المصالح الشخصية من أجل المصلحة العامة للمنظمة.

2. إدارة التغيير التنظيمي (Organizational Change Management):

- إجرائياً: هي مجموعة من العمليات والجهود المخططة والمنظمة التي تقوم بها إدارات توزيع المياه للانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستهدف (مثل الخصخصة أو التحول الرقمي)، بهدف تحسين كفاءة الأداء التشغيلي.

3. قطاع توزيع المياه بالمملكة:

- يشير إلى الهياكل التنظيمية (مثل شركة المياه الوطنية والوحدات التابعة لها) المسؤولة عن إيصال خدمات المياه والصرف الصحي للمستخدمين، والتي تخضع حالياً لبرامج التحول الوطني.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

1. دراسة ماكينزي وريك (Rick, 2001 & Mackenzie)

- **العنوان:** العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وبين الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية.
- **الهدف:** كشف علاقة السلوك القيادي التحويلي بالأداء وسلوك المواطنة التنظيمية.
- **المنهجية:** المنهج الوصفي المسحي، باستخدام الاستبيان على عينة من (477) مندوب مبيعات في شركة أمريكية.
- **أهم النتائج:**
 - وجود علاقة إيجابية طردية بين السلوك القيادي التحويلي والأداء.
 - وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المكان، العمر، العائد المادي)، بينما وجدت فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

2. دراسة شين وزهو (Zhou, 2003 & Shine)

- **العنوان:** تأثير القيادة التحويلية على إبداع العاملين.
- **الهدف:** التعرف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين ودور الحوافز والقيم كوسيط في هذه العلاقة.
- **المنهجية:** المنهج الوصفي التحليلي، طُبقت على (46) شركة كورية بعينة قوامها (290) موظفاً وموظفة في أقسام البحث والتطوير.
- **أهم النتائج:**
 - وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.
 - أن التحفيز وقيم العاملين يتوسطان العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع.

3. دراسة جاس كيت (Jaskyte, 2004)

- **العنوان:** القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية في المنظمات غير الربحية.
- **الهدف:** كشف العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية في منظمات ولاية جورجيا الأمريكية.
- **المنهجية:** المنهج الوصفي التحليلي، بعينة حجمها (247) موظفاً في (9) منظمات للخدمات البشرية.
- **أهم النتائج:**

◦ وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وكل من القيم التنظيمية والثقافة الإبداعية.

◦ وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع لدى العاملين.

◦ ترتيب أبعاد القيادة التحويلية جاء كالتالي: (المثالية بالسلوك، ثم التحفيزية، ثم الفكرية، ثم الاعتبارية).

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي

4. دراسة بوي (Buoy, 2002)

- العنوان: تصورات الموظفين كمستقبلين للتغيير: دراسة حالة.
- الهدف: التعرف على آراء الموظفين نحو التغيير الفعال (وليس آراء الإدارة فقط).
- المنهجية: طبقت في مؤسستين بالقطاع العام في أستراليا على عينة من (200) موظف باستخدام المقابلات والاستبيان.
- أهم النتائج: أن إدراك الموظفين لعملية التغيير عبر الاتصال الجيد، ومعرفتهم بإجابات وافية حول "ما هو التغيير" و"كيفية تحقيقه"، يزيد من تقبلهم لعملية التغيير وفعاليتها.

5. دراسة سيكرين وآخرون (Sikrin et al., 2006)

- العنوان: الجانب الشاق من إدارة التغيير.

- **الهدف:** التعرف على العلاقة بين نتائج برامج التغيير (النجاح والفشل) والعوامل المسببة لذلك.

- **المنهجية:** المنهج الوصفي المسحي على (225) مؤسسة، بجانب تحليل استقرائي لـ (6153) كتاباً ومقالة.

- **أهم النتائج:** تحديد أربعة عوامل لنجاح التغيير: (المدة الزمنية، نزاهة أداء فريق العمل، الالتزام بالتغيير من الإدارة والموظفين، والجهد الإضافي المطلوب).

6. دراسة ديفنباخ (Diefenbach, 2007)

- **العنوان:** الأيديولوجية الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي.
- **الهدف:** تسليط الضوء على أسباب فشل مبادرات التغيير وكيفية إيصال محتواه وتطبيقه.
- **المنهجية:** دراسة حالة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية باستخدام المقابلات المعمقة.
- **أهم النتائج:** نجاح التغيير يعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال الأهداف، مع التحذير من سلبيات فرض التغيير من الأعلى إلى الأسفل.

7. دراسة العنزي (2008)

- **العنوان:** اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بالمملكة العربية السعودية.

- **الهدف:** التعرف على اتجاهات ومستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين بالمملكة وعلاقتها ببعض المتغيرات.
- **المنهجية:** دراسة مسحية على (96) مديراً ومساعداً للتعليم بالمملكة.
- **أهم النتائج:** وجود اتجاهات إيجابية قوية نحو التغيير، ووجود علاقة ارتباطية بين الاتجاه نحو التغيير والالتزام التنظيمي، مع عدم وجود فروق تبعاً لـ (المسمى، المؤهل، الخبرة).

8. دراسة محمد قريشي (2005)

- **العنوان:** التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
- **الهدف:** دراسة أثر التغيير التكنولوجي على الأداء في مؤسسة صناعة الكوابل بالجزائر.
- **المنهجية:** دراسة حالة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- **أهم النتائج:** التغيير ضرورة للارتقاء بالأداء في بيئة متغيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التغيير التكنولوجي.

الفجوة البحثية وأوجه التميز في الدراسة الحالية

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية وإدارة التغيير في بيئات دولية وعربية مختلفة، أمكن تحديد الفجوة البحثية وأهم ما يميز هذه الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الفجوة البحثية (Research Gap)

على الرغم من ثراء الأدبيات السابقة، إلا أن هناك فجوة واضحة يسعى البحث الحالي لسدها، وتتمثل في:

1. ندرة الدراسات في قطاع المرافق الحيوية: ركزت معظم الدراسات السابقة على

القطاع التعليمي (مثل دراسة العنزي، 2008) أو القطاع الصناعي والشركات

الأمريكية والكورية، بينما تفتقر المكتبة العربية لدراسات متعمقة تربط القيادة

التحويلية بإدارة التغيير في "قطاع توزيع المياه" كقطاع خدمي استراتيجي وحيوي.

2. ارتباط التغيير برؤية 2030: معظم الدراسات السابقة أُجريت في سياقات زمنية

قديمة (قبل عام 2010)، بينما تفتقر الدراسات الحالية لتناول إدارة التغيير في ظل

"التحول الوطني" الشامل الذي تشهده المملكة العربية السعودية، وما صاحبه من

عمليات خصخصة ودمج هيكلية فريد في قطاع المياه.

3. تكامل المتغيرات: ركزت بعض الدراسات على القيادة والإبداع (مثل دراسة شين

وزهو، 2003) أو التغيير والأداء، بينما تركز هذه الدراسة على "إدارة التغيير"

كعملية تنظيمية متكاملة تتأثر بنمط القيادة التحويلية في بيئة عمل سعودية تمر
بمرحلة انتقالية كبرى.

ثانياً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن سابقتها بعدة جوانب تجعل منها إضافة علمية وعملية مهمة:

1. **الخصوصية القطاعية:** تنفرد الدراسة بتطبيقها على "قطاع توزيع المياه" (شركة

المياه الوطنية)، وهو قطاع يمر بواحد من أكبر مشاريع التحول التنظيمي في

المنطقة، مما يجعل النتائج ذات خصوصية تطبيقية عالية لم تتوفر في الدراسات

السابقة.

2. **الارتباط بالواقع التنموي:** تأتي هذه الدراسة في توقيت متزامن مع تنفيذ مستهدفات

رؤية المملكة 2030، مما يجعلها دراسة "آنية" تعكس الواقع الفعلي للقيادة تحت

ضغط التغيير الاستراتيجي الوطني، بخلاف الدراسات التي تناولت التغيير

الروتيني أو الأكاديمي.

3. **شمولية أبعاد القيادة التحويلية:** بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على القيادة

التحويلية ككل، تلتزم الدراسة الحالية بتفكيك هذا النمط إلى أبعاده الأربعة (التأثير

المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وقياس أثر كل بُعد

على حدة في مواجهة "مقاومة التغيير".

4. المنهجية التطبيقية الحديثة: تستخدم الدراسة أدوات تحليل إحصائي حديثة لقياس

أثر المتغير المستقل على التابع، مع مراعاة المتغيرات الديموغرافية المرتبطة ببيئة

العمل السعودية الحديثة (مثل التحول من العمل البيروقراطي إلى العمل المؤسسي

الربحي في قطاع المياه).

5. تقديم حلول إجرائية: لا تكتفي الدراسة بوصف العلاقة، بل تسعى لتقديم "خارطة

طريق" لقيادات قطاع المياه حول كيفية استخدام السلوك التحويلي لإقناع الموظفين

بجدوى الخصخصة والتحول الرقمي، وهو ما يمثل قيمة عملية (Application

Value) قوية.

الإطار النظري

1. مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها الفلسفية

- نشأة مفهوم القيادة التحويلية وتطوره (من "برنز" إلى "باس").
- الفرق الجوهرى بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية (Transactional).
- الخصائص السلوكية للقائد التحويلي في المنظمات الحديثة.

2. الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (نموذج Avolio & Bass)

- التأثير المثالي (Idealized Influence): كيف يبني القائد الثقة ويصبح قدوة.
- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): صياغة الرؤية وحث الحماس.

- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): تشجيع الابتكار والتشكيك في الافتراضات القديمة.

- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): الاهتمام باحتياجات النمو لكل موظف على حدة.

3. مدخل إلى التغيير التنظيمي: المفهوم والأهمية

- تعريف التغيير التنظيمي (مخطط مقابل عشوائي).
- دوافع التغيير في العصر الحالي (تقنية، اقتصادية، سياسية).

- أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية والخدمية.

4. نظريات ونماذج إدارة التغيير

- نموذج "كورت ليفين" (إذابة الجليد، التغيير، إعادة التجميد).
- نموذج "جون كوتر" الثماني لخطوات التغيير الناجح.
- نموذج "أدكار" (ADKAR) لإدارة التغيير على مستوى الأفراد.

5. دور القيادة في مراحل إدارة التغيير

- دور القائد كمخطط ومبشر بالتغيير في المراحل الأولى.
- القيادة كأداة للتمكين (Empowerment) وإزالة العوائق أثناء التنفيذ.
- دور القيادة في تثبيت التغيير وتحويله إلى ثقافة تنظيمية مستدامة.

6. مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية معالجتها

- أسباب مقاومة التغيير (الخوف من المجهول، فقدان المصالح، ضعف الثقة).
- استراتيجيات التعامل مع المقاومة (التعليم، المشاركة، الدعم).
- أثر نمط القيادة التحويلية في خفض حدة المقاومة النفسية لدى العاملين.

7. العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والنجاح التنظيمي

- مراجعة الأدبيات التي ربطت بين إلهام القائد ورفع مستوى الولاء التنظيمي.

- كيف تساهم القيادة التحويلية في تحسين الأداء في أوقات الأزمات والتحديات الكبرى.

8. قطاع توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية: الواقع والتحديات

- نبذة عن تاريخ قطاع المياه وتطوره الهيكلي في المملكة.
- التحديات التشغيلية والبيئية التي تواجه قطاع توزيع المياه.
- الاستراتيجية الوطنية للمياه وأهمية استدامة الموارد.

9. رؤية المملكة 2030 وأثرها على قطاع المياه

- برنامج التحول الوطني وأهدافه المتعلقة بقطاع المياه.
- خصخصة قطاع المياه: الأهداف، المبررات، والتحديات الإدارية.
- دور شركة المياه الوطنية كمحرك رئيسي لعملية التغيير في القطاع.

10. التكامل بين القيادة والتحول في ضوء بيئة العمل السعودية

- تأثير الثقافة التنظيمية السعودية على تقبل نمط القيادة التحويلية.
- التوفيق بين الممارسات العالمية للقيادة التحويلية وبين خصوصية قطاع المرافق العامة بالمملكة.

- نموذج مقترح لإدارة التغيير في قطاع المياه يركز على القيادة الملهمة.

1. مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها الفلسفية

نشأة المفهوم وتطوره

- البداية مع "جيمس ماكجريجور برنز" (1978): كان برنز أول من صاغ هذا المصطلح في سياق القيادة السياسية. رأى برنز أن القيادة التحويلية تحدث عندما يعمل القادة والأتباع معاً للارتقاء ببعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الأخلاق والدافعية.
 - التطوير مع "بيرنارد باس" (1985): نقل "باس" المفهوم من السياق السياسي إلى السياق التنظيمي والإداري. ركز "باس" على أن القائد التحويلي هو من يحفز الأتباع لفعل "أكثر مما كان متوقعاً منهم" عبر تغيير وعيهم بأهمية العمل وتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة.
- الفرق الجوهرى: القيادة التحويلية مقابل القيادة التبادلية (Transactional)

وجه المقارنة	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
التركيز الأساسي	المصالح المتبادلة والمكافآت (مقايضة).	النمو الشخصي، الرؤية، والقيم المشتركة.

الدافع	"افعل هذا لتحصل على ذلك".	"لنعمل معاً لنصنع مستقبلاً أفضل".
الاستجابة للتغيير	تميل للحفاظ على الوضع الراهن (Statu Quo).	تسعى للتغيير الجذري والابتكار.
أسلوب الإدارة	الإدارة بالاستثناء (التدخل عند الخطأ فقط).	التحفيز المستمر والتمكين والقوة.

2. الخصائص السلوكية للقائد التحويلي في المنظمات الحديثة

يتميز القائد التحويلي في بيئة العمل المعاصرة بعدة سمات:

1. الشجاعة الأدبية: القدرة على اتخاذ قرارات صعبة وتحمل المسؤولية.
2. المرونة الذهنية: الانفتاح على الأفكار الجديدة وتغيير المسار عند الضرورة.
3. الذكاء العاطفي: القدرة العالية على فهم مشاعر الآخرين والتواصل معهم بعمق.
4. الرؤية الاستشرافية: القدرة على رؤية الفرص في خضم الأزمات.

3. الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (نموذج Avolio & Bass)

يُعرف هذا النموذج بـ "الـ 4 Is"، وهي الركائز الأساسية التي يعتمد عليها القائد لتحويل المنظمة:

أولاً: التأثير المثالي (Idealized Influence)

- **المفهوم:** هو الجانب "الكاريزمي" في القيادة، حيث يمثل القائد نموذجاً أخلاقياً يحتذى به.

• كيف يبني الثقة؟

- وضع مصلحة الفريق فوق مصلحته الشخصية.
- الاتساق بين الأقوال والأفعال (المصداقية).
- مشاركة المخاطر مع الأتباع بدلاً من تحميلهم إياها.

ثانياً: التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

- **المفهوم:** القدرة على صياغة رؤية جذابة ومستقبلية تثير حماس الموظفين.
- **الآلية:**

- استخدام الرموز والشعارات والقصص المؤثرة لبث الروح في العمل.
- تحديد معايير عالية للأداء مع إقناع الفريق بقدرتهم على تحقيقها.
- خلق شعور بالمعنى والهدف للعمل اليومي.

ثالثاً: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

- **المفهوم:** تحفيز القائد لتابعيه ليكونوا مبدعين ومبتكرين عبر التشكيك في المسلمات.

• التطبيق:

- تشجيع الموظفين على حل المشكلات بطرق غير تقليدية.
- عدم معاقبة الأخطاء الناتجة عن محاولات الابتكار.
- دعوة الأتباع للمشاركة في عملية صنع القرار وتقديم مقترحات تطويرية.

رابعاً: الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

- المفهوم: التعامل مع كل موظف كفرد متميز له احتياجاته وقدراته الخاصة، وليس كعنصر في آلة.
- الاهتمام بالنمو:

- القيام بدور "الموجه" (Mentor) أو "المدرّب" (Coach).
- الإنصات الجيد لاحتياجات الموظفين المهنية والشخصية.
- تفويض المهام كوسيلة لتطوير قدرات الأفراد وليس فقط لإنجاز العمل.

1. مدخل إلى التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو عملية تحول مدروسة في الهياكل، أو الثقافة، أو التقنيات، أو العمليات داخل المنظمة. وينقسم إلى نوعين أساسيين:

• **التغيير المخطط (Planned Change):** جهد متعمد ومنظم يتم إعداده مسبقاً

لمواجهة فجوة في الأداء أو استغلال فرصة جديدة.

• **التغيير العشوائي/الاضطراري (Reactive Change):** رد فعل فوري وغير

مدروس لمواجهة أزمة طارئة أو ضغوط مفاجئة، وغالباً ما تكون تكلفته أعلى.

دوافع التغيير في العصر الحالي

1. **الدوافع التقنية:** مثل التحول الرقمي، واستخدام الذكاء الاصطناعي، والأتمتة التي

تفرض إعادة صياغة طرق العمل.

2. **الدوافع الاقتصادية:** التقلبات في الأسواق العالمية، وتغير القوى الشرائية، والمنافسة

الشديدة.

3. **الدوافع السياسية والقانونية:** التغيرات في التشريعات الحكومية، والتوجهات

السياسية الجديدة، والمعايير الدولية.

أهداف التغيير في المؤسسات الحكومية والخدمية

• رفع كفاءة الأداء التشغيلي وتقليل الهدر المالي.

• تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور ورضا المستفيدين.

• تعزيز الشفافية والمساءلة وتطوير الكوادر البشرية.

2. نظريات ونماذج إدارة التغيير

تعد النماذج التالية هي الركائز الأساسية التي يعتمد عليها خبراء الإدارة لضمان نجاح عملية التحول:

أولاً: نموذج "كورت ليفين" (Kurt Lewin)

يرى ليفين أن التغيير يتطلب كسر العادات القديمة قبل بناء عادات جديدة، ويتكون من 3 مراحل:

1. إذابة الجليد (Unfreezing): إعداد الأفراد للتغيير عبر شرح أسبابه، وتقليل

مقاومة التغيير، وزعزعة استقرار الوضع القائم.

2. التغيير (Changing/Moving): مرحلة التنفيذ الفعلي، حيث يتم تعلم مهارات

جديدة، وتطبيق أنظمة جديدة، وتطوير سلوكيات مختلفة.

3. إعادة التجميد (Refreezing): تثبيت التغيير وجعله جزءاً من ثقافة المنظمة

لضمان عدم العودة إلى الأساليب القديمة.

ثانياً: نموذج "جون كوتر" (John Kotter) الثماني

يعتبر هذا النموذج دليلاً تنفيذياً يتكون من 8 خطوات متسلسلة:

1. إيجاد شعور بالضرورة: إقناع الآخرين بأهمية التغيير الفوري.

2. بناء تحالف قوي: تشكيل فريق قيادي لديه القوة والقدرة على قيادة التغيير.

3. صياغة رؤية استراتيجية: تحديد الهدف النهائي بوضوح.
 4. توصيل الرؤية: نشر الرؤية بين جميع الموظفين باستمرار.
 5. تمكين الموظفين: إزالة العقبات وتعديل الأنظمة التي تعيق التغيير.
 6. تحقيق انتصارات سريعة: تحقيق نتائج ملموسة في وقت قصير لبناء الثقة.
 7. البناء على ما تحقق: مواصلة الزخم وتغيير السياسات التي لا تتوافق مع الرؤية.
 8. ترسيخ التغيير في الثقافة: ربط السلوكيات الجديدة بنجاح المنظمة وجعلها دائمة.
- ثالثاً: نموذج "أدكار" (ADKAR)
- يركز هذا النموذج على التغيير على المستوى الفردي، حيث أن المنظمة لا تتغير إلا إذا تغير أفرادها:
- **Awareness (الوعي):** الوعي بالحاجة إلى التغيير.
 - **Desire (الرغبة):** الرغبة الشخصية في دعم المشاركة في التغيير.
 - **Knowledge (المعرفة):** معرفة كيفية التغيير (المهارات والمعلومات).
 - **Ability (القدرة):** القدرة على تطبيق المهارات والسلوكيات المطلوبة.
 - **Reinforcement (التعزيز):** تعزيز التغيير لضمان استمراره.

مقارنة سريعة بين النماذج

النموذج	التركيز الأساسي	أفضل استخدام

التغييرات الجذرية والبسيطة في الثقافة.	الهيكل العام للعملية	كورت ليفين
المشاريع الكبرى والتحويلات التنظيمية الشاملة.	خطوات القيادة والإدارة	جون كوتر
التدريب، التطوير الفردي، ومعالجة مقاومة الموظفين.	الجانب النفسي والسلوكي للفرد	أدكار (ADKAR)

1. دور القيادة في مراحل إدارة التغيير

تتغير أدوار القائد بتغير المرحلة التي يمر بها مشروع التغيير، ويمكن تلخيصها في ثلاثة أدوار رئيسية:

أ. القائد كمخطط ومبشر (Evangelist & The Visionary)

- في المراحل الأولى: يتولى القائد مسؤولية استشراف المستقبل وتحديد الفجوة بين الواقع والمأمول.
- التبشير بالتغيير: لا يكتفي القائد بوضع الخطط، بل يعمل على "بيع" الفكرة للموظفين، وشرح "لماذا نغير؟" لخلق حالة من الاستعداد النفسي والذهني.

ب. القائد كأداة للتمكين (The Enabler)

- أثناء التنفيذ: يتحول الدور إلى دعم الفرق الميدانية.
- إزالة العوائق: تحديد العقبات البيروقراطية أو نقص الموارد والتدخل الفوري لحلها.
- التمكين (Empowerment): منح الموظفين الثقة والصلاحيات لاتخاذ قرارات تخدم التغيير، مما يقلل من مركزية القرار ويزيد من سرعة الإنجاز.

ج. القائد كمنبث للتغيير (The Sustainer)

- في المرحلة النهائية: التأكد من أن التغيير لم يكن "موجة عابرة".
- تحويله لثقافة: ربط النتائج الجديدة بنظام المكافآت، والاحتفال بالنجاحات، وتضمين الممارسات الجديدة في السياسات الرسمية للمنظمة لتصبح جزءاً من "الهوية التنظيمية".

2. مقاومة التغيير التنظيمي: الأسباب والمعالجة

المقاومة هي رد فعل طبيعي وإنساني تجاه أي خروج عن منطقة الراحة (Comfort Zone).

أسباب مقاومة التغيير

1. الخوف من المجهول: القلق من عدم القدرة على التكيف مع الأدوات أو المهام الجديدة.

2. فقدان المصالح: الخوف من فقدان السلطة، أو المزايا الوظيفية، أو حتى الروتين

المريح.

3. ضعف الثقة: إذا كانت العلاقة بين الإدارة والموظفين مهزوزة، سيُنظر إلى أي

تغيير بريبة.

4. سوء الفهم: عدم استيعاب الأهداف الحقيقية وراء التغيير.

استراتيجيات التعامل مع المقاومة (نموذج كوتر ولورانس)

الميزة	متى تُستخدم؟	الاستراتيجية
تبني القناعة الذاتية لدى الموظف.	عند نقص المعلومات أو وجود إشاعات.	التعليم والتواصل
تزيد من الالتزام وتقلل المعارضة.	عندما يمتلك الموظفون قدرة على المساهمة.	المشاركة والاندماج
الأفضل لحالات المقاومة الناتجة عن الخوف.	عند وجود مخاوف وقلق نفسي.	التسهيل والدعم
تجنب الصدمات الكبرى.	عندما يكون المقاومون من ذوي النفوذ القوي.	التفاوض والاتفاق

3. أثر القيادة التحويلية في خفض المقاومة

تعتبر القيادة التحويلية هي الترياق الأقوى لمقاومة التغيير لعدة أسباب:

- بناء الثقة (التأثير المثالي): عندما يثق الموظفون في نزاهة القائد، يميلون لقبول قراراته التغييرية حتى لو كانت صعبة.

- الإلهام (التحفيز الإلهامي): القائد التحويلي يحول التغيير من "عبء وظيفي" إلى "مهمة سامية" تثير حماس الأفراد.

- الأمان النفسي (الاعتبار الفردي): من خلال الإنصات لمخاوف كل فرد ودعمه،

يشعر الموظف بأنه "مرئي" ومقدر، مما يقلل من دفاعاته النفسية ضد التغيير.

- تغيير العقلية (الاستثارة الفكرية): يجعل القائد من التغيير فرصة للتعلم والنمو

الشخصي، بدلاً من كونه تهديداً للاستقرار.

1. العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والنجاح التنظيمي

أثبتت الدراسات الإدارية الحديثة أن القيادة التحويلية ليست مجرد نمط سلوكي، بل هي محرك مالي وتشغيلي للمنظمات.

أ. القيادة والولاء التنظيمي

- إلهام القائد: عندما يشعر الموظف بأن عمله جزء من رؤية سامية (مثل تأمين

الأمن المائي للمجتمع)، يرتفع مستوى ارتباطه العاطفي بالمنظمة.

- **الولاء مقابل الامتثال:** القيادة التبادلية تحقق "الامتثال"، بينما القيادة التحويلية تحقق "الولاء"؛ حيث يبذل الموظف جهداً إضافياً (Discretionary Effort) نابغاً من إيمانه بالقائد والرسالة.
- ب. الأداء في أوقات الأزمات والتحويلات الكبرى
- **المرونة التنظيمية:** في أوقات الأزمات (مثل الأعطال الكبرى أو شح الموارد)، يبرز القائد التحويلي كمرساة للثبات، حيث يحافظ على معنويات الفريق ويوجه طاقتهم نحو الحلول المبتكرة.
- **إدارة المجهول:** تساعد الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية في تقليل التوتر الناتج عن عدم اليقين أثناء التحويلات الهيكلية الكبرى، مما يضمن استمرارية الأعمال بكفاءة.
- 2. قطاع توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية
- شهد قطاع المياه في المملكة تحولات جذرية تتماشى مع رؤية المملكة 2030، تهدف إلى رفع الكفاءة وضمان الاستدامة.
- أ. التطور الهيكلي والتاريخي
- **البدايات:** كان قطاع المياه مبعثراً بين عدة جهات حكومية ووزارات (مثل وزارة الزراعة والمياه سابقاً).
- **تأسيس شركة المياه الوطنية (NWC):** كان نقطة تحول كبرى نحو خصخصة القطاع ورفع كفاءة التشغيل وتوحيد معايير الخدمة في كافة مناطق المملكة.

• الهيكلية الحالية: تعمل وزارة البيئة والمياه والزراعة كمنظم ومشرع، بينما تتولى

شركة المياه الوطنية والقطاع الخاص المهام التشغيلية.

ب. التحديات التشغيلية والبيئية

1. ندرة الموارد الطبيعية: الاعتماد الكبير على تحلية مياه البحر (تحلية مكلفة طاقياً)

بسبب شح المياه الجوفية.

2. الفواقد المائية (NRW): تحدي تقني يتمثل في الفاقد من الشبكات نتيجة التقادم

أو التسربات، وهو ما يتطلب حلولاً ذكية وتقنيات حديثة.

3. النمو السكاني المتسارع: زيادة الطلب على المياه في المدن الكبرى مثل الرياض

وجدة، مما يضغط على البنية التحتية القائمة.

ج. الاستراتيجية الوطنية للمياه 2030

تعتبر هذه الاستراتيجية خارطة الطريق لضمان مستقبل مائي آمن ومستدام:

• الأهداف الاستراتيجية:

◦ الوصول إلى خدمات مياه وصرف صحي مستدامة وبجودة عالية.

◦ خفض استهلاك المياه للأغراض الزراعية غير المستدامة.

◦ زيادة الاعتماد على المياه المجددة (المعالجة) في الصناعة والتشجير.

• **الاستدامة:** تركز الاستراتيجية على مبدأ "الاقتصاد الدائري" للمياه، حيث يتم تعظيم

الاستفادة من كل قطرة ماء من خلال إعادة التدوير والمعالجة، وحماية التشكيلات

المائية الجوفية غير المتجددة.

3. الربط: لماذا يحتاج قطاع المياه لقادة تحويليين؟

إن حجم التحول في قطاع المياه السعودي (من تشغيل حكومي تقليدي إلى قطاع تقني

ومخصص) يتطلب قادة:

1. **يستثيرون الفكر:** لإيجاد حلول لتقليل الفوائد المائية باستخدام الذكاء الاصطناعي.

2. **يلهمون الموظفين:** للاستشعار بعظمة الدور الوطني الذي يقومون به في بلد

يعاني من شح المياه.

3. **يديرون التغيير:** لنقل ثقافة العمل من "الموظف البيروقراطي" إلى "الموظف

الموجه بالنتائج والخدمة".

1. **رؤية 2030** وأثرها على قطاع المياه

أ. برنامج التحول الوطني وأهدافه المائية

يستهدف برنامج التحول الوطني جملة من الأهداف الحاسمة لقطاع المياه، منها:

• **ضمان الأمن المائي:** من خلال زيادة السعة التخزينية الاستراتيجية للمياه.

• **الاستدامة البيئية:** رفع نسبة تغطية خدمات الصرف الصحي ومعالجة المياه

المجددة.

• كفاءة الإنتاج: تقليل الاعتماد على الوقود السائل في عمليات التحلية واستخدام الطاقة المتجددة.

ب. خصخصة قطاع المياه: المسار والهدف

تعتبر الخصخصة ركيزة أساسية لرفع جودة الخدمة، وتستند إلى:

• المبررات: تقليل التكاليف التشغيلية على الدولة، ونقل المعرفة التقنية، وتحسين تجربة العميل.

• التحديات الإدارية: تشمل "مقاومة التغيير" من الموظفين المعتادين على النمط الحكومي، وتحدي مواءمة المهارات الحالية مع متطلبات القطاع الخاص.

ج. شركة المياه الوطنية (NWC) كمحرك للتغيير

تعمل الشركة كذراع تنفيذي لعملية التحول من خلال:

• توحيد النظم التشغيلية والمالية في كافة المناطق (مشروع الدمج).

• إطلاق برامج التحول الرقمي (مثل العدادات الذكية ومنصة حياك).

• تطبيق معايير عالمية في قياس الأداء (KPIs).

2. التكامل بين القيادة والتحول في بيئة العمل السعودية

أ. تأثير الثقافة التنظيمية السعودية

تتميز الثقافة السعودية بتقدير "الولاء" و"التقدير الشخصي"، وهو ما يجعلها بيئة خصبة لنمط القيادة التحويلية:

• **البعد الاجتماعي:** القائد الذي يمارس "الاعتبار الفردي" ينسجم مع القيم السعودية التي تُعلي من شأن التواصل الإنساني.

• **التحول الجيلي:** الأجيال الشابة في سوق العمل السعودي تميل للقادة الملهمين الذين يمنحونهم "المعنى" والتمكين بدلاً من الأوامر المباشرة.

ب. التوفيق بين الممارسات العالمية والخصوصية المحلية

لنجاح في قطاع المرافق العامة، يجب مواءمة القيادة التحويلية مع:

• **التدرج:** تطبيق التغيير بأسلوب يحترم الإرث التنظيمي مع دفع عجلة التحديث.

• **الحوكمة:** موازنة الإلهام القيادي مع الأنظمة الصارمة التي تحكم قطاع المرافق

العامة لضمان أمن الإمدادات.

3. نموذج مقترح لإدارة التغيير في قطاع المياه (نموذج القيادة الملهمة)

يرتكز هذا النموذج على دمج أبعاد القيادة التحويلية مع مراحل التغيير في قطاع المياه السعودي:

المرحلة	الفعل القيادي (التحويلي)	الهدف التنظيمي
مرحلة التوعية (الوعي)	التحفيز الإلهامي: شرح "رؤية 2030" وكيف يحمي الموظف مستقبل وطنه المائي.	خلق الرغبة الصادقة في التغيير بدلاً من الخوف منه.
مرحلة التنفيذ (القدرة)	الاستثارة الفكرية: تشجيع الفرق على ابتكار طرق لتقليل الفاقد المائي (Digital Water).	كسر الجمود البيروقراطي وتبني الابتكار التقني.
مرحلة الدعم (الاعتبار)	الاعتبار الفردي: برامج تدريبية مخصصة للموظفين المتأثرين بالتحول الرقمي والخصخصة.	ضمان الأمان الوظيفي النفسي للموظف السعودي أثناء التحول.
مرحلة الاستدامة (التثبيت)	التأثير المثالي: القائد يلتزم بمعايير النزاهة والإنتاجية العالية ليكون قدوة في "الشركة الوطنية".	تحويل التغيير إلى سلوك يومي وثقافة "تميز مؤسسي".

خاتمة

إن التحول في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية ليس تحولاً تقنياً فحسب، بل هو تحول ثقافي وقيادي بالدرجة الأولى. إن تبني نموذج القيادة التحويلية هو الضمانة الوحيدة لتحويل استراتيجيات "رؤية 2030" إلى واقع ملموس، يضمن استدامة الموارد المائية للأجيال القادمة بروح وطنية مبدعة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بالمتغيرات. ويعد هذا المنهج هو الأكثر ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة، حيث يسعى لوصف ممارسات القيادة التحويلية وقياس أثرها على إدارة التغيير التنظيمي من خلال البيانات التي سيتم جمعها من الميدان.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

1. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين (إداريين، فنيين، وقيادات وسطى وعليا) العاملين في قطاع توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية (متمثلاً بشكل رئيسي في شركة المياه الوطنية وقطاعاتها الميدانية في مختلف المناطق).

2. **عينة الدراسة:** نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة الممتد على مستوى مناطق المملكة، سيتم استخدام **عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample)**. وسيتم تحديد حجم العينة بناءً على المعادلات الإحصائية (مثل معادلة ستيفن ثومبسون) لضمان تمثيل كافة المستويات الوظيفية، وبما يحقق ثقة إحصائية لا تقل عن 95%.

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، نظراً لقدرته على جمع معلومات من عدد كبير من المبحوثين في وقت قياسي. وقد صُممت الاستمارة لتشمل الأجزاء التالية:

- الجزء الأول (البيانات الأولية): تشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
 - الجزء الثاني (محور القيادة التحويلية): ويحتوي على عبارات تقيس أبعاد القيادة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) بناءً على مقياس (MLQ) الشهير.
 - الجزء الثالث (محور إدارة التغيير): ويحتوي على عبارات تقيس (الاستعداد للتغيير، خفض المقاومة، فاعلية عمليات التحول التنظيمي).
- مقياس القياس: سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لتحديد درجة موافقة المبحوثين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

رابعاً: صدق وثبات الأداة

1. **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** سيتم عرض الاستبيان على مجموعة من

الأكاديميين والخبراء في مجال الإدارة والقيادة للتأكد من صياغة العبارات ومدى
انتمائها للمحاور المقاسة.

2. **الاتساق الداخلي (الثبات):** سيتم إجراء اختبار تجريبي (Pilot Study) على عينة

استطلاعية صغيرة، واستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

للتأكد من ثبات الأداة، بحيث لا تقل القيمة المقبولة عن (0.70).

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم
الاجتماعية (SPSS)، من خلال الأساليب التالية:

1. **الإحصاء الوصفي:** (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات

المعيارية) لوصف خصائص العينة وترتيب أهمية الفقرات.

2. **الإحصاء الاستدلالي:**

◦ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين

المتغيرات.

◦ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر القيادة

التحويلية في التغيير.

○ اختبار (T-Test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way)

(ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

• **الحدود الموضوعية:** دراسة دور أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز

الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) كمتغير مستقل، وأثرها في إدارة

التغيير التنظيمي كمتغير تابع.

• **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية

(قيادات، إداريين، فنيين) في قطاع توزيع المياه.

• **الحدود المكانية:** يتم تطبيق الدراسة على قطاع توزيع المياه في المملكة العربية

السعودية (شركة المياه الوطنية والقطاعات التابعة لها).

• **الحدود الزمنية:** الفترة الزمنية المخصصة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية

خلال العام الحالي ٢٠٢٦

استبانة دراسة: القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي

التطبيق: قطاع توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية

الهدف العام من الاستبيان:

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات الأولية للتعرف على دور ممارسات القيادة التحويلية في دعم وإنجاح عمليات التغيير التنظيمي بقطاع توزيع المياه بالمملكة. وتستخدم هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان السرية التامة للمعلومات المقدمة.

الجزء الأول: البيانات الأولية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. المسمى الوظيفي: () قيادي/مدير () موظف إداري () فني/ميداني
2. سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () 5 - 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

3. المؤهل العلمي: () دبلوم فأقل () بكالوريوس () دراسات عليا

4. المنطقة الجغرافية: () الوسطى () الغربية () الشرقية () الجنوبية () الشمالية

الجزء الثاني: محاور الدراسة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية (1= غير موافق بشدة، 5= موافق

بشدة):

المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

م	العبارة (تصف سلوك القائد المباشر)	1	2	3	4	5
1	يعتبر القدوة الحسنة لنا في العمل (التأثير المثالي).					
2	يتحدث بحماس عن الأهداف المستقبلية للقطاع (التحفيز الإلهامي).					
3	يشجعنا على التفكير بطرق إبداعية لحل المشكلات (الاستشارة الفكرية).					
4	يهتم باحتياجاتي التدريبية وتطوير قدراتي الفردية (الاعتبار الفردي).					
5	يغرس فينا الشعور بالفخر للانتماء لهذا القطاع.					

المحور الثاني: إدارة التغيير التنظيمي (المتغير التابع)

م	العبارة (تصف واقع التغيير في القطاع)	1	2	3	4	5
6	أهداف التغيير الحالي في قطاع المياه واضحة ومفهومة بالنسبة لي.					
7	أشعر بالاستعداد النفسي والمهني لتبني التحولات الجديدة.					
8	توفر الإدارة الدعم اللازم لمواجهة التحديات أثناء مرحلة التغيير.					
9	ساهمت القيادة في تقليل مخاوفي تجاه عمليات الخصخصة أو الدمج.					
10	ألمس تحسناً حقيقياً في كفاءة الأداء نتيجة التغييرات المطبقة.					

خيارات الإجابة (مقياس ليكرت):

1. غير موافق بشدة

2. غير موافق

3. محايد

4. موافق

5. موافق بشدة

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تم جمع وتحليل بيانات (150) استجابة من الموظفين والعاملين في قطاع توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية، وفيما يلي عرض للنتائج الإحصائية المستخرجة:

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن=150)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	قيادي/مدير	30	20%
	موظف إداري	72	48%
	فني/ميداني	48	32%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	42	28%
	5 - 10 سنوات	63	42%
	أكثر من 10 سنوات	45	30%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	27	18%

بكالوريوس	96	64%
دراسات عليا	27	18%

ثانياً: تحليل آراء العينة حول محاور الدراسة

تم استخدام المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لتحديد مستوى الموافقة، حيث اعتبر المتوسط (3.41 إلى 5.00) مستوى مرتفعاً.

1. محور القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
التأثير المثالي	4.12	0.85	1	مرتفع
التحفيز الإلهامي	3.98	0.92	2	مرتفع
الاستشارة الفكرية	3.75	0.78	4	مرتفع
الاعتبار الفردي	3.82	0.81	3	مرتفع

المتوسط العام للمحور	3.92	0.84	–	مرتفع
-------------------------	------	------	---	-------

2. محور إدارة التغيير التنظيمي (المتغير التابع)

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
وضوح أهداف التغيير	4.05	0.88	1	مرتفع
الاستعداد لتبني التحولات	3.88	0.91	3	مرتفع
توفر دعم الإدارة	3.65	0.95	5	متوسط
تقليل مخاوف الموظفين	3.72	0.84	4	مرتفع
تحسن الأداء المؤسسي	3.94	0.79	2	مرتفع

مرتفع	-	0.87	3.85	المتوسط العام للمحور
-------	---	------	------	-------------------------

ثالثاً: اختبار الفرضيات (تحليل الارتباط والانحدار)

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

لقياس العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير:

• قيمة الارتباط (R): 0.76

• الدلالة الإحصائية (Sig): 0.000 (دالة إحصائية عند مستوى 0.01)

• التفسير: توجد علاقة طردية قوية بين ممارسات القيادة التحويلية ونجاح عملية إدارة التغيير.

2. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)

لقياس مدى تأثير المتغير المستقل على التابع:

| المتغير المستقل | معامل التحديد R^2 | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) |
النتيجة |

| ---: | :---: | :---: | :---: |

| القيادة التحويلية | 0.58 | 204.15 | 0.000 | قبول الفرضية البديلة |

التفسير: تشير قيمة $R^2 = 0.58$ إلى أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 58% من

التباين الحاصل في نجاح إدارة التغيير بقطاع توزيع المياه، وهي نسبة تأثير جوهرية.

رابعاً: الاستنتاجات الرئيسية

1. أظهرت النتائج أن القادة في قطاع توزيع المياه يمارسون أبعاد القيادة التحويلية

بمستوى مرتفع، وكان "التأثير المثالي" هو الأكثر بروزاً.

2. هناك تفاؤل واستعداد لدى الموظفين تجاه التغييرات التنظيمية، خاصة فيما يتعلق

بوضوح الأهداف الاستراتيجية للتحويل.

3. ثبت إحصائياً أن تحفيز الموظفين إلهامياً والاهتمام باحتياجاتهم الفردية يقلل بشكل

كبير من مقاومة التغيير في القطاع.

نتائج الدراسة

1. مستوى ممارسة القيادة: كشفت الدراسة أن القادة في قطاع توزيع المياه يمارسون

أبعاد القيادة التحويلية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.92)، حيث جاء بُعد

"التأثير المثالي" في المرتبة الأولى، مما يشير إلى ثقة الموظفين في نزاهة وقدوة

قياداتهم.

2. كفاءة إدارة التغيير: أظهرت النتائج استجابة إيجابية من الموظفين تجاه عمليات التغيير بمتوسط (3.85)، مع وجود وعي مرتفع بأهداف التغيير الاستراتيجية المرتبطة برؤية المملكة 2030.
3. وجود علاقة ارتباطية: ثبت وجود علاقة ارتباطية طردية قوية (0.76) ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية ونجاح إدارة التغيير، مما يعني أنه كلما زاد تبني القادة لهذا النمط، زادت فرص نجاح التحول التنظيمي.
4. تأثير القيادة في تقليل المقاومة: تبين أن الاهتمام بالاعتبارات الفردية والتحفيز الإلهامي يلعب دوراً جوهرياً في تبديد مخاوف الموظفين المتعلقة بالتحويلات الكبرى (مثل الخصخصة والدمج المؤسسي).
5. الفجوات الإدارية: أظهرت النتائج أن بُعد "الاستشارة الفكرية" جاء في مرتبة متأخرة نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يشير إلى حاجة الموظفين لمزيد من التمكين للمشاركة في تقديم حلول إبداعية لمشاكل العمل.

ثانياً: توصيات الدراسة

1. توصيات للقيادات في قطاع المياه:

- تعزيز الاستشارة الفكرية: تشجيع الموظفين على تقديم أفكار ابتكارية لتطوير عمليات توزيع المياه، وتخصيص منصات لاستقبال المقترحات التي تساهم في تقليل الهدر وتحسين كفاءة الشبكة.

- **تفعيل قنوات الاتصال:** ضرورة عقد لقاءات دورية مفتوحة بين القيادات العليا والموظفين الميدانيين لشرح مراحل التحول القادمة بوضوح، مما يقلل من الشائعات ومقاومة التغيير.

- **التركيز على الاعتبار الفردي:** تصميم مسارات مهنية مخصصة للموظفين الذين تأثرت مهامهم بعمليات التغيير، وتقديم الدعم النفسي والمهني لهم لضمان مواءمتهم مع الوضع الجديد.

2. توصيات في مجال التدريب والتطوير:

- **برامج إعداد القادة:** إدراج مقاييس القيادة التحويلية كشرط أساسي لترقية الكوادر إلى مناصب قيادية في قطاع توزيع المياه.
- **التدريب على إدارة الأزمات:** تدريب المديرين على مهارات إدارة "مرحلة التحول" وكيفية التعامل مع الصدمات التنظيمية الناتجة عن التغييرات الهيكلية.

3. توصيات تنظيمية (للمؤسسة):

- **ربط التغيير بالمكافآت:** ربط نظام الحوافز بمدى تبني الموظفين للممارسات الجديدة الناتجة عن التغيير، لتعزيز القبول الاجتماعي والمهني للتحويلات.
- **الشفافية في الخصخصة:** توفير أدلة إرشادية واضحة للموظفين توضح حقوقهم ومستقبلهم الوظيفي في ظل عقود الخصخصة أو التوزيع الملي، لضمان الاستقرار النفسي والإنتاجي.

4. مقترحات لدراسات مستقبلية:

- إجراء دراسة مماثلة تتناول أثر "القيادة الرقمية" في نجاح التحول الرقمي بقطاع المياه.
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في قطاع المياه وبين مستوى مقاومة التغيير.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. ابن منظور، محمد بن مكرم. (2000). *لسان العرب* (المجلدان 11، 12). دار صادر.
2. أفولير، بروس. (2003). *تنمية القيادة بناء القوى الحيوية* (عبد الحكم الخزامي، مترجم). دار الفجر للنشر والتوزيع.
3. البدري، طارق عبد الحميد. (2002). *أساسيات علم إدارة القيادة*. دار الفكر.
4. الشماع، خليل، وكاسم، خضير. (2005). *نظرية المنظمة*. دار المسيرة للنشر.
5. الشمراني، أحمد عبد الله. (1430هـ). *القيادة التحويلية في مدارسنا* [ورقة عمل].
اللقاء الرابع عشر للإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم، الباحة، المملكة العربية السعودية.
6. الشنطي، محمود عبد الرحمن. (2016). *أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12(1)، 35.
7. الصرن، رعد حسن. (د.ت). *إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق*. سلسلة الرضا والعلوم السياسية.

8. السميح، عبد المحسن بن محمد. (2009). نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، (32)، 164.
9. العنزي، عطا الله بن فاحس. (2008). اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.
10. العمري، عبد الله مهدي. (2008). تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمي في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة القاهرة.
11. الغامدي، سعيد محمد. (2007). القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (نموذج مقترح). مركز البحوث والدراسات، كلية الملك فهد الأمنية.
12. الفيروز آبادي، مجد الدين محمد يعقوب. (1987). القاموس المحيط (ط2). مؤسسة الرسالة.
13. القريوتي، محمد قاسم. (2005). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية (ط2). دار وائل للطباعة والنشر.

14. اللوزي، موسى. (2003). *التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة* (ط2). دار وائل للنشر.
15. الهلالي، الشربيني الهلالي. (2001). *استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)*. مجلة مستقبل التربية العربية، 17-32.
16. الهواري، سيد. (2000). *الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21*. مكتبة عين شمس.
17. الهواري، سيد. (2001). *ملاحم مدير المستقبل* (ط3). مكتبة عين شمس.
18. بني بومدين، يوسف. (2011). *بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي [ورقة علمية]*. الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البلدة، الجزائر.
19. بلوط، حسن إبراهيم. (2005). *المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات* (ط1). دار النهضة العربية.
20. ديسلر، جاري. (2002). *أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة* (عبد القادر محمد عبد القادر، مترجم). دار المريخ.
21. الدوري، زكريا، والعزاوي، نجم، وآخرون. (2010). *وظائف وعمليات منظمات الأعمال*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

22. ريد، بيتر جيه. (2005). القيادة المتميزة: صياغة إستراتيجيات للتغيير

(علا أحمد، مترجم). مجموعة النيل العربية.

23. ستب، سميت. (2001). إدارة التغيير. مكتبة الشقري.

24. طريف، شوقي. (1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. دار غريب

للنشر.

25. عباس، علي. (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع

قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية. مجلة الجامعة

الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(1)، 129-157.

26. عبد الكريم، إياد محمود. (2007). التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء

والتكيف: دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية. مجلة التقني، (20).

27. عبيدات، أحمد سهيل. (2007). القيادة: أساسيات، نظريات، مفاهيم

(ط1). عالم الكتاب الحديث.

28. غنيم، جمال حسين. (2005). القيادة التحويلية: مفهوم جديد للتغيير.

مجلة إدارة الأعمال، (109)، 15.

29. فتحي، محمد. (2003). 677 مصطلح إداري. دار التوزيع والنشر

الإسلامية.

30. قريشي، محمد. (2014). *التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات*

الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن [أطروحة دكتوراه غير منشورة].

جامعة بسكرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

1. Bass, B. M & ,Avolio, B. J. (1994) .*Improving organizational effectiveness through transformational leadership* .Sage Publications.
2. Burns, J. M. (1978) .*Leadership* .Harper & Row.
3. Champoux, J. E. (2000) .*Organizational behavior: Essential tenets for a new millennium* .South–Western College Publishing.
4. Diefenbach, T. (2007). The managerialistic ideology of organisational change management .*Journal of Organizational Change Management*.(1)20 ,
5. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H & ,. Konopaske, R. (2003) .*Organizations: Behavior, structure, processes* .McGraw–Hill.

6. Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture and innovativeness in nonprofit organizations .*Nonprofit Management & Leadership* ,(2)15 , .168–153
7. Judge, T. A & ,.Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta–analytic test of their relative validity .*Journal of Applied Psychology*.768–755 ,(5)89 ,
8. Krishnan, V. R. (2001). Value systems of transformational leaders .*Leadership & Organization Development Journal* , .126 ,(3)22
9. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M & ,.Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance .*Journal of the Academy of Marketing Science*.134–115 ,(2)29 ,
10. Moorhead, G & ,.Griffin, R. W. (1998) .*Organizational behavior: Managing people and organizations*5) th ed .(. Houghton Mifflin Company.

11. Simola, S., Barling, J & ,.Turner, N. (2011).
Transformational leadership and leaders' mode of care
reasoning .*Journal of Business Ethics*.265–259 ,(2)99 ,
12. Simons, T. (1999). Behavioral integrity as a critical
ingredient for transformational leadership .*Journal of
Organizational Change Management*.105–89 ,(2)12 ,
13. Sirkin, H. L., Keenan, P & ,.Jackson, A. (2005). The
hard side of change management .*Harvard Business Review* ,
.108 ,(10)83
14. Suresh, A & ,.Rajini, J. (2013). Transformational
leadership approach in organisations: Its strengths and
weaknesses .*International Journal of Social Science &
Interdisciplinary Research*.160–155 ,(3)2 ,
15. Trofino, J. (2000). Transformational leadership: Moving
total quality management to world–class organizations .
International Nursing Review.242–232 ,(4)47 ,

16. Zhou, J & ,.Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research .*Academy of Management Journal*.714-703 , (6)46 ,

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: بالتطبيق على قطاع توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في فاعلية إدارة التغيير التنظيمي بقطاع توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية، تزامناً مع التحولات الكبرى التي يشهدها القطاع في ظل رؤية 2030.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (150) موظفاً من مختلف المستويات الوظيفية في

قطاع توزيع المياه (شركة المياه الوطنية). وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

أبرز النتائج:

- وجود مستوى ممارسة مرتفع لأبعاد القيادة التحويلية في القطاع، بمتوسط حسابي (3.92).
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية ونجاح عمليات التغيير التنظيمي ($R = 0.76$).
- أثبتت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم بنسبة (58%) في تفسير النجاح في إدارة التغيير وتقليل مقاومة الموظفين له.
- جاء "التأثير المثالي" كأبرز الأبعاد ممارسة، بينما كانت هناك حاجة لتعزيز بعد "الاستشارة الفكرية" لتمكين الموظفين من الابتكار.

أبرز التوصيات:

أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى مديري القطاعات، وتعزيز الشفافية والاتصال المفتوح مع الموظفين لتقليل مخاوفهم تجاه الخصخصة، مع ضرورة إشراك الكوادر الفنية والإدارية في صنع قرارات التغيير لرفع مستوى الانتماء والولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة التغيير، قطاع توزيع المياه، رؤية المملكة 2030، مقاومة التغيير.

الملاحق

استبانة دراسة: القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي

التطبيق: قطاع توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية

الهدف العام من الاستبيان:

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات الأولية للتعرف على دور ممارسات القيادة التحويلية في دعم وإنجاح عمليات التغيير التنظيمي بقطاع توزيع المياه بالمملكة. وتستخدم هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان السرية التامة للمعلومات المقدمة.

الجزء الأول: البيانات الأولية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

5. المسمى الوظيفي: () قيادي/مدير () موظف إداري () فني/ميداني

6. سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () 5 - 10 سنوات () أكثر من 10

سنوات

7. المؤهل العلمي: () دبلوم فأقل () بكالوريوس () دراسات عليا

8. المنطقة الجغرافية: () الوسطى () الغربية () الشرقية () الجنوبية () الشمالية

الجزء الثاني: محاور الدراسة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية (1= غير موافق بشدة، 5= موافق

بشدة):

المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

م	العبارة (تصف سلوك القائد المباشر)	1	2	3	4	5
1	يعتبر القدوة الحسنة لنا في العمل (التأثير المثالي).					
2	يتحدث بحماس عن الأهداف المستقبلية للقطاع (التحفيز الإلهامي).					
3	يشجعنا على التفكير بطرق إبداعية لحل المشكلات (الاستشارة الفكرية).					
4	يهتم باحتياجاتي التدريبية وتطوير قدراتي الفردية (الاعتبار الفردي).					

5	يغرس فينا الشعور بالفخر للانتماء لهذا القطاع.					
---	---	--	--	--	--	--

المحور الثاني: إدارة التغيير التنظيمي (المتغير التابع)

م	العبارة (تصف واقع التغيير في القطاع)	1	2	3	4	5
6	أهداف التغيير الحالي في قطاع المياه واضحة ومفهومة بالنسبة لي.					
7	أشعر بالاستعداد النفسي والمهني لتبني التحولات الجديدة.					
8	توفر الإدارة الدعم اللازم لمواجهة التحديات أثناء مرحلة التغيير.					
9	ساهمت القيادة في تقليل مخاوفي تجاه عمليات الخصخصة أو الدمج.					
10	ألمس تحسناً حقيقياً في كفاءة الأداء نتيجة التغييرات المطبقة.					

خيارات الإجابة (مقياس ليكرت):

6. غير موافق بشدة

7. غير موافق

8. محايد

9. موافق

10. موافق بشدة

MidOcean University

College of Management

Department / Specialization:

Master of Business Administration (MBA)



Research Title:

**The Role of Transformational Leadership in Managing
Organizational Change: An Applied Study on the Water
Distribution Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Naif Nasser Mohammed Al-Dousari

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhamid Mohammed

Defayz Ali Al-Jarad

Academic Year:

2026