



كلية التجارة
الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

نموذج مقترح لتأثير الأنماط القيادية على عملية التطوير التنظيمي من خلال إدارة التغيير

(بالتطبيق على الهيئات المنظمة لسوق العمل بمملكة البحرين)

بحث مقدم للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الباحث

خالد محمد عبد الرحمن أحمد

إشراف مشترك

الدكتور

الأستاذ الدكتور

الأستاذ الدكتور

علي محمود المبيض

محمد فريد الصحن

علي محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

أستاذ إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة عين شمس

كلية إدارة الأعمال – جامعة البحرين

كلية التجارة – جامعة عين شمس

2014

بسم الله الرحمن الرحيم

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صدق الله العظيم

سورة البقرة - الآية (31)



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب : خالد محمد عبد الرحمن أحمد

الدرجة العلمية : دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

اسم الكلية : التجارة

الجامعة : عين شمس

العام : 2014



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب : خالد محمد عبد الرحمن أحمد

عنوان الرسالة نموذج مقترح لتأثير الأنماط القيادية على عملية التطوير
التنظيمي من خلال إدارة التغيير (بالتطبيق على الهيئات المنظمة لسوق
العمل بمملكة البحرين)

اسم الدرجة : دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

1- الأستاذ الدكتور/ على محمد عبد الوهاب مشرفاً و رئيساً

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة- جامعة عين شمس

2- الأستاذ الدكتور/ عايدة سيد خطاب عضواً

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة- جامعة عين شمس

3- الأستاذ الدكتور/ نهى عبد الرحمن الخطيب عضواً

عميد كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

4- الدكتور/ على محمود المبيض مشرفاً مشاركاً

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة عين شمس

تاريخ البحث: / / 2011 م

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ / / 2011م

موافقة مجلس الجامعة

بتاريخ / / 2014م



ختم الإجازة

موافقة مجلس الكلية

بتاريخ / / 2014م

الشكر والتقدير

الحمد لله والشكر لله سبحانه وتعالى عدد خلقه ورضاء نفسه وزنة عرشه على كل نعمه وعلى إنجاز هذه الرسالة فالحمد لله كما ينبغي لجلال وجه ولعظيم سلطانه.

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير لكل من:

الأستاذ الدكتور/ على محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة- جامعة عين شمس على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة.

الدكتور/ على محمود المبيض

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة عين شمس على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة.

الأستاذ الدكتور / محمد فريد الصحن

أستاذ إدارة الأعمال - كلية إدارة الأعمال - جامعة البحرين على تفضله بالموافقة على الإشراف على الرسالة والمتابعة في بلد الباحث.

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير إلى كل من:

الأستاذ الدكتور/ عايدة سيد خطاب

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة- جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور/ نهى عبد الرحمن الخطيب

عميد كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

على تفضلهما بالمشاركة في مناقشة الرسالة والحكم عليها.

مستخلص البحث :

يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى دراسة تأثير الأنماط القيادية على عملية التطوير التنظيمي من خلال إدارة التغيير بالتطبيق على سوق العمل بمملكة البحرين.

وتتمثل مشكلة البحث في الآتي: "وجود أثار سلبية للأنماط القيادية على عملية التطوير التنظيمي وذلك من خلال إدارة عملية التغيير، كما لا يوجد اهتمام كافٍ من جانب المسؤولين بأهمية التطوير التنظيمي المستمر ومن ثم ينعكس ذلك على إحداث التغيير التنظيمي والتكنولوجي من خلال أساليب التطوير التنظيمي المنشودة ومقاومة الموظفين لها داخل الهيئات ذات الصلة بسوق العمل بمملكة البحرين".

كما يهدف البحث إلى تحديد أساليب التطوير التنظيمي التي يرغب سوق العمل فيها وإحداثها من خلال الأنماط القيادية السائدة، وتحديد العلاقة بين النمط القيادي المتبع وإحداث التطوير التنظيمي داخل الهيئات ذات الصلة بسوق العمل بمملكة البحرين وكذلك التعرف على العلاقة بين النمط القيادي وإدارة عملية التغيير داخل الهيئات ذات الصلة بسوق العمل بمملكة البحرين، والتعرف على درجة اهتمام المسؤولين بعملية التطوير التنظيمي داخل الهيئات ذات الصلة بسوق العمل بمملكة البحرين، وكذلك دراسة الآثار المترتبة عن النمط القيادي وتأثيره على إدارة التغيير والتطوير التنظيمي داخل الهيئات ذات الصلة بسوق العمل بمملكة البحرين.

وتوصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة التغيير داخل الهيئات ذات الصلة بسوق العمل في مملكة البحرين، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على التطوير

التنظيمي داخل الهيئات ذات الصلة بسوق العمل بمملكة البحرين، وكذلك يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على التطوير التنظيمي داخل الهيئات ذات الصلة بسوق العمل بمملكة البحرين، وأيضاً يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخصائص الديموجرافية للقادة على الأنماط القيادية داخل الهيئات ذات الصلة بسوق العمل بمملكة البحرين، كما توصل الباحث إلى عدم قبول الفرض الخامس جزئياً الذي ينص على : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخصائص الديموجرافية للقادة على إدارة التغيير داخل الهيئات ذات الصلة بسوق العمل بمملكة البحرين، وأخيراً توصل الباحث إلى قبول الفرض السادس جزئياً الذي ينص على : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخصائص الديموجرافية للقادة على التطوير التنظيمي داخل الهيئات ذات الصلة بسوق العمل بمملكة البحرين.

كما قدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها ما يلي : على الإدارة الاهتمام بإحداث التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين، ومحاولة زيادة مدركات العاملين داخل الهيئات لأهمية زيادة فاعلية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وضرورة قيام المديرين بترسيخ مدركات العاملين لمعنى ومفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي اعتماداً على مهاراتهم كقادة لديهم القدرة على التأثير في رؤوسهم، وأن يعمل المديرين على تنمية وتطوير مهاراتهم القيادية لضمان تعميق الرؤية والتوجهات المستقبلية لديهم عن مستقبل الهيئة وأهدافها.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوعات	مسلسل
الفصل الأول: الإطار العام للبحث		
3	مقدمة	
5	الدراسة الاستطلاعية	أولا
6	المشكلة البحثية	ثانيا
7	أهداف البحث	ثالثا
8	أهمية البحث	رابعا
9	فروض البحث	خامسا
10	النموذج المقترح للبحث	سادسا
11	التعريف المفاهيمي والتشغيلي لمتغيرات نموذج البحث وأبعادها	سابعا
15	مجتمع البحث	ثامنا
16	منهج البحث	تاسعا
17	أساليب التحليل الإحصائي	عاشر
19	حدود البحث	حادي عشر
الفصل الثاني: الدراسات السابقة		
21	مقدمة	
21	الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الأنماط القيادية.	أولا
28	الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع إدارة التغيير	ثانيا
33	الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التطوير التنظيمي	ثالثا
37	الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة الأنماط القيادية بإدارة التغيير والتطوير التنظيمي	رابعا
48	أهم العلاقات والاستنتاجات المستخلصة من الدراسات السابقة.	خامسا
الفصل الثالث: الأنماط القيادية		
51	مقدمة	
52	مفهوم القيادة	أولا

55	القيادة الموزعة	ثانياً
58	التبادل بين القائد والمرؤوسين	ثالثاً
59	دور شخصية القائد في التأثير على المرؤوسين	رابعاً
61	مجموعات القادة التنظيميين	خامساً
62	برامج تطوير القيادة المقترحة	سادساً
63	أنماط القيادة	سابعاً
76	المستوى الخامس للقيادة	ثامناً
81	خلاصة الفصل	
الفصل الرابع: إدارة التغيير		
84	مقدمة	
85	مفهوم التغيير التنظيمي	أولاً
88	بعض المصطلحات ذات الصلة بإدارة التغيير	ثانياً
92	مفهوم التغيير التكنولوجي	ثالثاً
93	المرونة التنظيمية وإدارة التغيير	رابعاً
95	مراحل إدارة التغيير	خامساً
101	مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها	سادساً
108	خلاصة الفصل	
الفصل الخامس: التطوير التنظيمي		
111	مقدمة	
112	مفهوم التطوير التنظيمي	أولاً
116	جودة الخدمات وارتباطها بالتطوير التنظيمي	ثانياً
121	التفكير الابتكاري وارتباطه بالتطوير التنظيمي	ثالثاً
125	التعلم التنظيمي وارتباطه بالتطوير التنظيمي	رابعاً
126	مؤشرات نجاح التطوير التنظيمي من خلال القيادة	خامساً
128	تمكين الموظفين وارتباطه بالتطوير التنظيمي	سادساً
132	مفهوم تبسيط الإجراءات وارتباطه بالتطوير التنظيمي	سابعاً
134	خلاصة الفصل	

الفصل السادس: الدراسة الميدانية واختبار الفروض		
137	مقدمة	
138	نبذة عن الهيئات مجال التطبيق	أولا
151	التوصيف الديموجرافي لعينة البحث	ثانيا
158	ثبات وصدق متغيرات البحث	ثالثا
164	الإحصاءات الوصفية	رابعا
170	التحليل العاملي التوكيدي	خامسا
181	اختبار النموذج المقترح لتفسير العلاقات بين المتغيرات	سادسا
198	اختبار فروض البحث	سابعا
220	خلاصة الفصل	
الفصل السابع: نتائج وتوصيات البحث		
222	نتائج البحث	أولا
234	توصيات البحث	ثانيا
المراجع		
238	المراجع العربية	أولا
243	المراجع الأجنبية	ثانيا

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1/1	التعريف المفاهيمي والتشغيلي لمتغيرات نموذج البحث وأبعادها والعبارات المقترحة للقياس	11
2/1	مجتمع البحث	15
1/3	الفرق بين القائد التقليدي والقائد الخادم	71
2/3	أنماط القيادة وأهم سماتها وأساليب تأثيرها وسمات المرؤوسين	77
1/5	مزايا التمكين بالنسبة لكل من المنظمة والأفراد	131
1/6	التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بالنوع	152
2/6	التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بالعمر	153
3/6	التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بالتعليم	154
4/6	التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي	155
5/6	التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بمستوى الخبرة	156
6/6	التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بمستوى الدخل	157
7/6	معامل الثبات والصدق لمتغيرات البحث وعواملها باستخدام معامل الثبات الفاكرونباخ ومعامل الصدق الذاتي	158
8/6	نتائج اختبار التحليل العاملي لعبارات متغيرات البحث	161
9/6	الإحصاء الوصفي لمتغير الأنماط القيادية	165
10/6	الإحصاء الوصفي لمتغير إدارة التغيير	167
11/6	الإحصاء الوصفي لمتغير التطوير التنظيمي	168
12/6	نموذج الانحدار المقدر باستخدام طريقة الإمكان الأعظم لمتغيرات البحث الثلاث قبل التحسين	172
13/6	مؤشرات جودة التوافق الكلية لنموذج القياس قبل التحسين	175
14/6	نموذج الانحدار المقدر باستخدام طريقة الإمكان الأعظم لمتغير البيئة الحضارية للمجتمع بعد التحسين	177
15/6	مؤشرات جودة التوافق الكلية لنموذج القياس بعد التحسين	180

183	معاملات المسارات ومعنويتها بالنموذج الهيكلي المقترح قبل التحسين	16/6
185	المسارات غير المعنوية التي سيتم حذفها من النموذج قبل التحسين	17/6
185	مؤشرات جودة التوافق الكلية لنموذج القياس قبل التحسين	18/6
187	معاملات المسارات ومعنويتها بالنموذج الهيكلي المقترح بعد التحسين	19/6
188	معامل التحديد لكل نموذج بعد التحسين	20/6
189	التأثير الكلي المباشر وغير المباشر لمتغيرات النموذج بعد التحسين	21/6
193	مؤشرات جودة التوافق الكلية لنموذج القياس بعد التحسين	22/6
195	معاملات المسارات ومعنويتها بالنموذج الهيكلي المقترح الإجمالي	23/6
195	معامل التحديد لكل نموذج للنموذج الإجمالي	24/6
196	التأثير الكلي المباشر وغير المباشر لمتغيرات النموذج الإجمالي	25/6
197	مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج الإجمالي	26/6
198	معاملات مسارات الفرض الأول ومعنويتها	27/6
201	معاملات مسارات الفرض الثالث ومعنويتها	28/6
202	نتائج اختبار Mann-Wtny لاختلاف النوع	29/6
203	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف العمر	30/6
204	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف التعليم	31/6
205	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف المستوى الوظيفي	32/6
206	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف الخبرة	33/6
207	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف الدخل	34/6
208	نتائج اختبار Mann-Wtny لاختلاف النوع	35/6
209	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف العمر	36/6
210	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف التعليم	37/6
211	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف المستوى الوظيفي	38/6
212	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف الخبرة	39/6
213	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف الدخل	40/6
214	نتائج اختبار Mann-Wtny لاختلاف النوع	41/6
215	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف العمر	42/6

216	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف التعليم	43/6
217	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف المستوى الوظيفي	44/6
218	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف الخبرة	45/6
219	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف الدخل	46/6

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1/1	النموذج المقترح للبحث	10
1/2	نموذج (Schepers, Jeroen et al 2005)	22
2/2	نموذج (Islam, Majidul & Yi-Feng Yang (2012)	26
3/2	أوجه الشبه بين أسلوب القيادة وإدارة الصراع	33
4/2	نموذج تعلم منتج جديد	34
5/2	نموذج (Politis, John D, 2003)	38
6/2	نموذج (Singh, Sanjay Kumar, 2010)	42
7/2	نموذج (Wei, Yong Wu, et al, 2011)	43
8/2	نموذج (Oliveira, Marco et al 2012)	47
1/3	الشبكة الإدارية (أنماط القادة الإداريين في الواقع العملي)	73
2/3	درجة الاهتمام بالعمل والعاملين	75
1/4	مراحل التغيير عند Lewin, Kurt	96
2/4	مراحل التغيير السبع عند Edgar Huse	99
3/4	مراحل التغيير عند كل من Huse & Lewin	100
4/4	ردود أفعال الموظفين الناتجة عن تخفيض حجم العمالة	105
1/5	توجه السوق والجودة الخدمية والأداء التنظيمي	121
1/6	طبيعة العلاقة بين الهيئات الحكومية محل الدراسة وسوق العمل	150
2/6	التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بالنوع	152
3/6	التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بالعمر	153
4/6	التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بالتعليم	154
5/6	التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي	155
6/6	التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بمستوى الخبرة	156
7/6	التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بمستوى الدخل	157
8/6	معامل الثبات والصدق لمتغيرات البحث وعواملها باستخدام معامل	159

	الثبات الفاكرونباخ ومعامل الصدق الذاتي	
171	المسار التخطيطي لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث الثلاث قبل التحسين	9/6
176	المسار التخطيطي لنموذج التحليل العاملي لمتغيرات البحث الثلاثة بعد التحسين	10/6
182	المسار التخطيطي للنموذج المقترح ويبين العلاقات السببية، والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث قبل التحسين	11/6
186	المسار التخطيطي للنموذج المقترح ويبين العلاقات السببية، والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث بعد التحسين	12/6
194	المسار التخطيطي للنموذج المقترح ويبين العلاقات السببية، والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الإجمالية.	13/6
224	النموذج المقترح للبحث التفصيلي (العوامل والأبعاد)	1/7
229	النموذج المقترح للبحث الإجمالي	2/7

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	استمارة الاستقصاء الدراسة الاستطلاعية	2
2	استمارة الاستقصاء باللغة العربية	4
3	استمارة الاستقصاء باللغة الإنجليزية	11