



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

# دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية من خلال الحد من عقبات التغيير

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة

اطروحة تقدم بها

علي حسين عليوي الحلوي

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال

بأشراف

أ.د. فيصل علوان الطائي

بأشراف

أ.د. علاء فرحان طالب

2017 م

1438 هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَاتَّسَّأَلُوا نَبِيَّ عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ كَيْفَ يَرْفَعُ قُلُوبَهُمْ فَقَالَ لَهُمْ قُلُوبُهُمْ مُنْزَلٌ مِنَ رَبِّي فِي هَذِهِ آيَاتُهُ يَرْفَعُهَا مَنْ يَشَاءُ اللَّهُ إِنَّهُ عَلِيمٌ ذَكِيمٌ﴾

رَبِّي وَإِنَّمَا آيَاتُهُ لِلَّذِينَ يَدَّبَّرُوا السُّرُورَ

فَضَرَبُوا لِلَّذِينَ أَعْلَى الْعُزَّةِ

سورة الاسراء: آية 85

# اللهم فزنا

اللهم فزنا بجمنا في الدنيا ... واطمننا بالحسنة

اللهم فزنا بجمنا في الجنة ... والرضى ... بزنا والبر

اللهم فزنا بجمنا في الدنيا ...



## شكر وتقدير

حمد لله الذي حق حمده والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين النبي محمد الامين وال بيته الطيبين الطاهرين واصحابه المتقين ، وبعد :

اتقدم بخالص شكري وتقديري الى السادة المشرفين الافاضل الاستاذ الدكتور علاء فرحان طالب والاستاذ الدكتور فيصل علوان الطائي لما قدماء من ارشادات وتوجيهات قيمة كان لها الاثر الكبير في اخراج هذا الجهد المتواضع بهذه الكيفية فجزاهم الله عني خير الجزاء .

واتوجه بشكري وتقديري الى السيد عميد الكلية المحترم والمعاون العلمي لرعايتهم لطلبة الدراسات العليا ، فجزاهم الله خير الجزاء ، كما اتوجه بشكري وتقديري الى اساتذتي في قسم ادارة الاعمال لما بذلوه من جهد كبير خلال برنامج الدكتوراه .

ومن واجب العرفان يملني على الباحث ان يتقدم بالشكر والتقدير للسيد رئيس لجنة المناقشة المحترم والسادة اعضاء اللجنة المحترمين لما تحملوه من عناء المراجعة والتقييم واغنائها بملاحظاتهم العلمية القيمة فجزاهم الله عني خير الجزاء . وشكري وتقديري الى الاساتذة المقوم العلمي والمصحح اللغوي لبذلهم الجهد الكبير من أجل اخراج الاطروحة بشكلها النهائي .

ومن واجب العرفان ان اتقدم بالشكر الى الاساتذة المحكمين الذين عرضت عليهم استبانة الدراسة لأرائهم السديدة في تطوير هذه الاداة واغنائها .

كما اتوجه بشكري وامتناني الى اخواني التدريسيين في قسم العلوم المالية والمصرفية لأنهم أسرتي التي انتمي اليها لدعمهم المستمر فجزاهم الله عني خير الجزاء . ولا يفوتني ان اتقدم بالشكر الى الزميل الدكتور أحمد كاظم لتقديمه المساعدة فجزاهم الله خير الجزاء .

وكل شكري وتقديري الى الاخوة الزملاء في الدراسة وهم ( علي غباش محمد ، علي كاظم حسين ، علي عبد الحسين ، هدى هادي )، لمواقفهم المشرفة وابداء المساعدة أثناء مدة الدراسة.

ولا ننسى بالشكر والتقدير لكل من مد يد العون والمساعدة والمشورة الصادقة ، فلن أنسى فضلهم وجزاهم الله عني خير الجزاء ووفقهم انه سميع مجيب الدعاء .

الباحث

## المستخلص

دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية من خلال الحد من عقبات التغيير

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة

تهدف هذه الدراسة الى بيان دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية وما للقيادة الروحية من دور في الحد من عقبات التغيير، فهي مصدر الإلهام والتأثير بالعاملين والذي يمكن عن طريقه ضمان الاستجابة الطوعية، فهي تسعى الى أفراد أكثر ثقة وولاء وارتفاع في تقديم الخدمات المقدمة من قبلهم، وبهذا تستخدم الروحية لدى القادة سبيلاً لتحقيق مناخ للتفاعل الايجابي بين المنظمات والمجتمعات العاملة فيها، اذ تحاول الدراسة بإطارها النظري الفكري والعملية التطبيقية أن تدرس دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية عن طريق الحد من عقبات التغيير.

لذلك انطلقت هذه الدراسة من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية، تهدف الاجابة عنها لاستجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية والمضامين التطبيقية للمتغيرات الثلاثة التي تناولتها الدراسة وهي ( القيادة الروحية - الريادة الاجتماعية - عقبات التغيير ). وهي من الموضوعات الحديثة على البيئة العربية عامة والبيئة العراقية خاصة، ومن ثم تشخيص مستوى أهميتها وأثرها وامكانية تطبيقها في المنظمات. وقد تم تطبيق هذه الدراسة في العتبة الحسينية المقدسة على عدد من العاملين فيها والذي بلغ عددهم ( 370 ) مستجيباً. واستعانتم الدراسة بمجموعة من التحليلات والاختبارات الاحصائية باستخدام البرامج الاحصائية SPSS var. 23 و EXCEL و Amos وقد تم تصميم اداة قياس خاصة لجمع البيانات اللازمة التي تخدم موضوعات الدراسة. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ظهور تأثير للقيادة الروحية بأبعادها على الريادة الاجتماعية كما ان الحد من عقبات التغيير يسهم وبشكل معنوي في زيادة قوة العلاقة بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية. وأختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يمكن ان تستفيد منها باقي المنظمات، والتي كان أهمها: اعطاء دور اكبر للقيادة الروحية كأسلوب واعتماده كمنهج ثابت لتعزيز المعايير الروحية الواضحة وامتلاك الحس الاخلاقي وبناء علاقات أخلاقية أكثر تميزاً مع العاملين عن طريق كسب ثقتهم وإظهار التقدير لهم.



93 - 92	ثانياً : أهمية الدراسة	36
94 - 93	ثالثاً : أهداف الدراسة	37
95 - 94	رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي	38
99 - 95	خامساً : فرضيات الدراسة	39
100 - 99	سادساً : حدود الدراسة	40
102 - 100	سابعاً : مجتمع وعينة الدراسة	41
102	ثامناً : أدوات الدراسة	42
103	تاسعاً : الوسائل الاحصائية المستخدمة في الدراسة	43
103	عاشراً : تحديات وصعوبات الدراسة الحالية	44
156 - 104	<b>الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة</b>	<b>45</b>
116 - 104	<b>المبحث الاول : فحص واختبار اداة الدراسة والبيانات</b>	<b>46</b>
104	أولاً : الترميز والتوصيف	47
112 - 105	ثانياً : اختبار اداة الدراسة	48
114 - 112	ثالثاً : صدق وثبات اداة قياس الدراسة	49
116 - 114	رابعاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	50
139 - 117	<b>المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها</b>	<b>51</b>
123 - 117	أولاً : القيادة الروحية	52
129 - 124	ثانياً : الريادة الاجتماعية	53
139 - 129	ثالثاً : الحد من عقبات التغيير	54
156 - 140	<b>المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة</b>	<b>55</b>
146 - 140	أ : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	56
156 - 146	ب : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة	57
164 - 157	<b>الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات</b>	<b>58</b>
162 - 157	<b>المبحث الاول : الاستنتاجات</b>	<b>59</b>
164 - 163	<b>المبحث الثاني : التوصيات</b>	<b>60</b>
183 - 165	المصادر	61
196 - 184	الملاحق	62

## قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	ت
7	الحاجات الروحية في مدرج ماسلو الجديد	1
17	نظرية القيادة الروحية وفق مفهوم ( Fry )	2
51	خصائص ومهارات ودوافع الرائد الاجتماعي	3
71	انواع التغيير	4
73	المسؤوليات المزدوجة للقيادة - لإدارة مسارات التغيير الفردية و المنظمة	5
95	مخطط الدراسة	6
106	التحليل العملي التوكيدي لمتغير القيادة الروحية	7
154	العلاقة التأثيرية بين المتغيرات الثلاثة	8

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	ت
4	تعريف القيادة وفق عدة اتجاهات	1
8	التطورات الادارية	2
10	تعريف الروحية وفق عدة اتجاهات	3
12	الانماط القيادية الجديدة	4
14	تعريف القيادة الروحية وفق آراء مجموعة من الباحثين	5
19	وجهات النظر الثلاث حول فوائد الروحية في المنظمات	6
20	المبررات والاسباب لانبثاق الروحية في العمل	7
23	خصائص القائد الروحي	8
26	اتفاق الباحثين على ابعاد القيادة الروحية	9
36	تعريف الريادة من منظور عدد من الكتاب والباحثين	10
38	مفهوم الريادي من منظور عدد من الباحثين والكتاب	11
42	آراء مجموعة من الكتاب والباحثين حول مفهوم المنظمات الريادية	12
46	مفهوم الريادة الاجتماعية وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين	13
49	تعريف الرائد الاجتماعي وفق آراء مجموعة من الباحثين والكتاب	14
63	مفهوم التغيير من منظور عدد من الباحثين والكتاب	15
64	مفهوم التغيير التنظيمي من منظور عدد من الباحثين والكتاب	16
99	الاقسام المختارة	17
100	وصف عينة الدراسة	18
104	الترميز والتوصيف	19
105	مؤشرات حسن المطابقة	20
108	نتائج التحليل العملي الاستكشافي لمقياس الريادة الاجتماعية	21

109	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الحد من العقبات التنظيمية	22
111	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الحد من العقبات الفردية	23
112	قيم معامل الثبات لأبعاد متغيرات الدراسة	24
115	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل القيادة الروحية	25
115	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع الريادة الاجتماعية	26
116	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الحد من عقبات التغيير ( المتغير الوسيط )	27
118	الاوراط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الرؤفة	28
119	الاوراط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الامل / الايمان	29
120	الاوراط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء حب الايثار	30
121	الاوراط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء المعنى	31
122	الاوراط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء العضوية	32
123	مقارنة بين ابعاد القيادة الروحية ودرجة ادراك عينة الدراسة لها	33
124	الاوراط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء تحقيق اثر اجتماعي ايجابي	34
125	الاوراط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء التفكير غير التقليدي	35
126	الاوراط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء استعمال الاساليب المستدامة	36
127	الاوراط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الابداع	37
128	مقارنة بين ابعاد الريادة الاجتماعية ودرجة ادراك عينة الدراسة لها	38
129	الاوراط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الحد من التركيز المحدود على التغيير	39
130	الاوراط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الحد من ضعف التنسيق والتعاون	40
132	الاوراط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الحد من الاهداف والتقييمات المتباينة	41
133	الاوراط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الحد من العلاقات القائمة على القوة	42
134	الاوراط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الحد من الصفات الشخصية السلبية	43
135	الاوراط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الحد من الخوف من المجهول	44
136	الاوراط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الحد من الخوف من الخسارة	45

137	الايوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الحد من ضعف الفهم	46
138	مقارنة بين ابعاد الحد من عقبات التغيير ودرجة ادراك عينة الدراسة لها	47
141	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات القيادة الروحية بأبعادها والريادة الاجتماعية	48
143	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات القيادة الروحية بأبعادها و الحد من عقبات التغيير	49
145	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير الحد من عقبات التغيير بأبعادها والريادة الاجتماعية	50
147	قيمة علاقة الارتباط بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية باستبعاد الحد من عقبات التغيير	51
148	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الروحية بأبعادها في الريادة الاجتماعية باستخدام أسلوب الحذف التراجعي	52
150	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الروحية بأبعادها في الحد من عقبات التغيير	53
152	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحد من عقبات التغيير بأبعادها في الريادة الاجتماعية	54
155	التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الروحية على الريادة الاجتماعية من خلال الحد من عقبات التغيير	55
156	مقارنة القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة	56

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	ت
184	المحكمون لأداة القياس	1
185	الاستبانة	2
195	معادلة احتساب العينة	3
196	موقع احتساب عينة الدراسة	4

## المقدمة

يشهد عصرنا الحالي تغيرات كثيرة وسريعة وتحديات كبيرة شهدتها بيئة الاعمال تمثلت في معدلات التغيير في المجالات المختلفة ، فزيادة شدة الصراع والمنافسة بين منظمات الاعمال وانتشار نتائج العولمة فضلا عن التحولات الثقافية والمتغيرات التي تواجهها البيئة الادارية ، لذا أدرك الباحثون أهمية العنصر الانساني بعده الاساس في عملية التغيير والتطوير ، ولا يكون هذا التطوير ناجحا الا اذا توفرت للإنسان قيادة ادارية تنظم حياته وعلاقاته في بيئة العمل وتوظف امكانياته بما يحقق مصلحة جميع الاطراف في المنظمة . عن طريق هذه المعطيات ذهبت الدراسات الى تحليل أثر المحددات الداخلية للذات البشرية ، تعد ( الروحية ) من ضمن أهم تلك المحددات . من هنا نلمس أهمية الدراسة الحالية والتي سيتناول الباحث فيها القيادة الروحية والريادة الاجتماعية والحد من عقبات التغيير كأدوات مهمة وفاعلة في نجاح كل منظمة.

تعد القيادة بشكلها العام والقيادة الروحية بشكل خاص عاملا " حاسما" في ادارة ونجاح اي منظمة ، لان القيادة الروحية هي التي تضفي دلالة على الاشياء الكبيرة أو الصغيرة من خارج مادياتها ومعاييرها المادية ، وأيضا" تنظر الى ما هو أبعد من اللحظة في الزمن وأبعد من المال في القرار وأبعد من الجاذبية في الاشياء وأبعد من المشاعر في النفسيات وأبعد من الهدف في الاغراض ، فهي تسعى الى أفراد أكثر ثقة وولاء للدلالات السامية كما تسعى لبناء منظمة ذات نكهة روحية أخلاقية تحرك جماعة العمل كلها نحو الاداء الاعلى ويحرك المجتمع المحلي نحو علاقات بعيدة المدى في دعم ورعاية المنظمة وبهذا لا يعد القائد الروحي وكيل أعمال بالدرجة الاولى وإنما مصدر للتسامي والاحساس بالأهمية وقيمة العمل داخل المنظمة .

فالاتجاهات التطويرية التي تسعى الى تحقيق الفعالية للسلوك التنظيمي أصبحت تستخدم الروحية لدى القادة سبيلا" لتحقيق مناخ للتفاعل الايجابي بين المنظمات والمجتمعات المحلية العاملة فيها ، أما الريادة الاجتماعية فهي السبيل لديمومة تقديم الخدمة في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة بالدرجة الاولى ، اذ تعمل على اغتنام الفرص والتي كانت ستذهب دون ان يلاحظها احد واستعدادها للمخاطرة بشكل يختلف عن الاخرين ، لان أفرادها تمتلك العقلية الاستثنائية في التعامل مع الأنشطة المختلفة وابداعها في معالجة المشاكل الاجتماعية والتي أصبحت أكثر تعقيدا" مع الزمن ، عن طريق الطرائق المبتكرة للمبادرات والممارسات والتي تؤدي الى ولادة مشاريع باستراتيجيات خلق القيمة المزدوجة الاجتماعية والاقتصادية.

لكن كل هذا لا يمكن ان يتحقق دون الحد من العقبات التي تحول دون ذلك سواء على المستوى التنظيمي أو الفردي أو كلاهما أجمالاً" لزيادة قدرتها في تحسين الريادة الاجتماعية في المجتمع الذي تعمل به .

وانطلاقاً مما ذكر أنفاً" ستذهب الدراسة للاستفهام والاجابة عن دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية عن طريق الحد من عقبات التغيير في الأمانة العامة للعتبة الحسينية المقدسة ومن أجل تحقيق ذلك تم اختيار عينة من العاملين في العتبة المطهرة لاختبار صحة فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها .

ومن أجل ذلك قسمت الدراسة الى أربعة فصول ترتبت كالآتي :-

الفصل الاول ضم ثلاثة مباحث أهتمت بالأطر الفكرية والفلسفية لمتغيرات الدراسة ، اذ تناول الاول : تأطير الطروحات الفكرية والفلسفية للقيادة الروحية ، أما الثاني فقد خصص لتأطير الطروحات الفكرية والفلسفية للريادة الاجتماعية ، بينما تضمن الثالث تأطير الطروحات الفكرية والفلسفية للحد من عقبات التغيير .

أما الفصل الثاني فقد تضمن الاطار العام للدراسة ، وتكون من مبحثين ، الاول منها : عرض الاسس الاكاديمية والتطبيقية للدراسة ، أما الثاني فقد خصص للمنهجية العلمية الخاصة بالدراسة .

أما الفصل الثالث فقد تناول الجانب التطبيقي للدراسة والذي ضم في طياته ثلاثة مباحث ، الاول : وصف واختبار أداة قياس الدراسة ، في حين تناول الثاني : الوصف الاحصائي ( عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ) ، أما الثالث : فقد تطرق الى اختبار فرضيات الدراسة .

وأختتمت الدراسة بالفصل الرابع بالاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة والتي بنيت عليها مجموعة من التوصيات المناسبة التي خرجت بها الدراسة على أمل النظر فيها بامعان والافادة منها خدمة لأهداف العتبة المطهرة والعاملين فيها .

## الفصل الاول

الأطر الفكرية والفلسفية لمتغيرات الدراسة

المبحث الاول : القيادة الروحية

المبحث الثاني : الريادة الاجتماعية

المبحث الثالث : عقبات التغيير

## المبحث الاول : القيادة الروحية

مثلما ان المعرفة قوة فان القيادة (Leadership) قوة ، وفي منظمات الاعمال الحديثة يعد صاحب المعرفة (Knower) أصلاً من أصول المنظمة ، كذلك القيادة اليوم هي أصل من أصول المنظمة . ان بعض القادة بمجرد ان ينتقلوا الى المنظمة ترتفع أسهم المنظمة في السوق بنسبة معينة تتناسب بطريقة مذهلة مع سمعة وانجازات أولئك القادة ، فضلاً عن حيوية أية منظمة ومدى استعدادها لإنجاز المهام الموكلة اليها ، انما يرتبطان الى حد بعيد بطبيعة قيادتها التي تعد أحد أهم عناصر النجاح فيها والمحرك الأساس لعجلة النمو والتحسين في أنشطتها . لذلك القيادة بشكلها العام والقيادة الروحية بشكل خاص تشكل عاملاً حاسماً في ادارة ونجاح المنظمات ، لما لها من حيز كبير في نجاح المنظمات لأن القيادة الناجحة تقدم المثال في الإلهام والتأثير بالعاملين الذي يمكن عن طريقه ضمان الاستجابة الطوعية . لذا أهتمت الدراسة الحالية بدراسة متغير القيادة الروحية والذي يعد من أهم المفاهيم المعاصرة في مجال القيادة ، ولأجل تحقيق أهداف هذا المبحث فقد تم تناول الفقرات الآتية :-

### أولاً :- مفهوم وطبيعة القيادة الروحية

قبل تناول مفهوم القيادة الروحية لابد من تحليلها الى شطريها لتحديد مفهوم كلا منهما وكما هو موضح في الآتي :-

#### 1- مفهوم القيادة

القيادة تعني كيف يتصرف القائد في المنظمة ، وكيف يحفز موظفيه وفق طرائق تتوافق مع طبيعة الظروف السائدة وكيف يتم اجراء التغييرات الجوهرية فيها (Abidet,2012:355) . وتعد المحرك الاساس لفعالية اي تنظيم ، وحتى يستطيع القائد ان يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية ، للارتقاء بالمنظمة ، ولتحقيق أهدافها لابد من توافر مهارات وكفايات قيادية ، وفنية تجعله قادراً على التأثير في سلوك العاملين وان تكون لديه القدرة على التجديد والابتكار ، والنظرة المستقبلية ، فضلاً عن ومواجهة المواقف الطارئة بفاعلية ، لذلك موضوع القيادة حظي باهتمام العديد من الكتاب والباحثين لأنها أحد عوامل نجاح أو فشل المنظمات وتعامل بوصفها عنصراً مهم في تحديد الاستراتيجيات ، وتطوير المزايا التنافسية، وتشجيع الالتزام وتحسين الاداء التنظيمي ( 98 : Cavazotte , et at ,2013 ) .

اذ اجريت الألاف من الدراسات والابحاث لتحديد مفهومها وطبيعتها ، ومع ذلك لم يتم الاتفاق عن ماهية القيادة بالضبط وما هو أسلوب التحليل المناسب .

وبما أن تحديد مفهوم القيادة من أكثر الموضوعات الإدارية التي أشبعت بحثاً وأصبح من الصعوبة أن يصل الباحث الى استنتاج خارج أطار المؤلف منها ، اتجهت الدراسة الحالية الى عرض بعض تعاريف القيادة وفق أهم الاتجاهات في تحديد المفهوم وليس الحصر والتي تميزت باتفاق بعض الباحثين واختلاف اخرين ، ليس لغاية يسعى الى تحقيقها بقدر ما تكون وسيلة منهجية و مدخلية لموضوع القيادة الروحية .

لذلك تم ايرادها كما في الجدول ( 1 ) .

### الجدول (1)

#### تعاريف القيادة وفق عدة اتجاهات

ت	الاتجاه	الباحث والسنة	تعاريف القيادة
1	وصف القيادة بالقدرة على التأثير	Daft , 2003	قدرة القائد على التأثير في سلوكيات الاشخاص نحو بلوغ اهداف المنظمة .
		Phelps , 2001	قدرة التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم لممارسة الاعمال للوصول الى الأهداف .
2	وصف القيادة بالتوجيه والإرشاد	Forster , 2005	عملية ارشاد العاملين بطرائق ومسارات صحيحة لضمان ان جهودهم تصب في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية .
		Schein , 2004	بعملية توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية اي جعل الأفراد يتبعون مساراً معيناً .
3	وصف القيادة بالتفاعل بين القائد والمرؤوسين	Gibson, et al , 2011	تفاعل متبادل بين اعضاء الجماعة والقادة وهم اعضاء التغيير, وهم الاشخاص اللذين تكون اعمالهم تؤثر في الناس أكثر مما تؤثر افعال الاخرين فيهم .
		Lambert , 2005	تفاعل متبادل بين القادة والمرؤوسين بقصد

احداث تغيير فعلي يعكس تحقيق الهدف المشترك لكلا الطرفين .			
بزيادة رؤى وبصيرة الاشخاص ورفع ادائهم لمعايير عالية بهدف بناء معالم الشخصية .	Garner , 2012	وصف القيادة بالرؤى المستقبلية	4
بقدره القائد على امتلاك الرؤية المستقبلية على كيفية انجاز الأهداف للمنظمة ودفع الآخرين للإيمان بهذه الرؤية وفهمها .	Mills , 2005		
بعملية توجيه وتأثير القائد في العاملين لبلوغ أهداف المنظمة .	Bateman & Snell , 2007	وصف القيادة بعملية التأثير	5
بعملية التأثير الاجتماعي الذي يمارسه القائد للحصول على طاعة المرؤوسين واشراكهم في جهودهم لتحقيق اهداف المنظمة .	Kreitner , et al , 2004		

❖ الجدول من اعداد الباحث استناداً الى المصادر الواردة فيه .

لذا نجد رؤى مختلفة واتجاهات عدة قد تناولها الباحثون في مجال القيادة كلاً وفق حاجته لمفهوم القيادة فمنهم من وصفها عن طريق عملية التأثير وأخر يراها عملية توجيه وهناك من يراها عملية توجيه وارشاد و آخر يراها عملية تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه في حين نجد البعض يركز على المستقبل في رؤياه وأخر يصفها بعملية التأثير ، وفي الحقيقة جميعها تصب في مجرى واحد وهو ايجاد نوع القيادة الذي يحقق اهداف المنظمة .

## 2- مفهوم الروحية

ان مصطلح (Spiritual) في قاموس المورد الحديث يعني الروحية ( البعلبكي ، البعلبكي ، 2012 : 1126 ) ، والروحية نابعة من الروح ونشأت كلمة روح من الكلمة اللاتينية (Spiritus) والتي تعني التنفس ، والروح تعرف بانها القوة المجردة لإبقاء الناس على قيد الحياة وتنشيط العلاقة العميقة للشخص مع الذات للوعي بحقائق الطبيعة البشرية ، اما من المنظور الديني والفلسفي يختلف تعريفه وتحديد ماهيته مع مختلف الاديان والفلسفات ، ولكن هناك أجماع على ان الروح عبارة عن ذات قائمة بنفسها ، ذات طبيعة معنوية غير ملموسة ، فالروح مخلوقة من جنس لا نظير له في عالم الموجودات وهو أساس الإدراك والوعي والشعور . ( Karadag , 2009 : 1391 ) .

في حين الروح في القرآن الكريم هي محرك الإنسان نحو تحقيق أهدافه ، وقد فطر الإنسان على الأيمان بوحداية الله وألوهيته ، ولا يفسد فطرته الإنسانية الا عامل خارجي عنها ، وان طبيعته الانسانية طبيعة مزدوجة فقد خلق الانسان من مادة و روح باستعدادات متساوية للخير و الشر ( الحناوي , 2015 : 1 ) .

فالروح خلق من أعظم مخلوقات الله شرفها الله وكرمها غاية التشريف والتكريم فنسبها لذاته العليا في كتابه القرآن الكريم اذ قال تعالى ( فإذا سويته ونفخت فيه من روحي فقعوا له ساجدين ) (29) سورة الحجر .

أما الروحية لغةً فإنها أسم مؤنث منسوب الى الروح ، وجاء في مختار الصحاح أن الروح تذكر وتؤنث والجمع ( الأرواح ) ( الرازي ، 1983 : 261 ) .

في حين اصطلاحاً فإنها تعني التجربة الإنسانية الذاتية العميقة التي تعطي حياتنا وعملنا فهماً أفضل وغرضاً أشمل ورؤية أعمق ، ( بغض النظر عن الجانب الديني ) ( الرفاعي ، نجم ، 2008 : 67 ) .

وكما هو معروف لدى الجميع بان الإنسان مكون من جسد وعقل وعواطف وروح ولذلك أصبحت حاجات الانسان ليست حاجات مادية ومعنوية فقط بل وحاجات روحية وهذا ما اعترف به عالم النفس الأمريكي ابراهام ماسلو في أواخر أيامه كمستوى أعلى آخر في مدرج الحاجات وكما هو موضح في الشكل (1) ( نجم , 2010 , 350 ) .



الشكل ( 1 )

## الحاجات الروحية في مدرج ماسلو الجديد

المصدر: نجم ، نجم عبود ، القيادة الروحية في القرن الواحد والعشرين ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2011 .

لذلك فان الروحية في الاعمال هي محاولة المزج الانساني الفعال بين وسائل الادارة وغاياتها والافتراض النظري في الادبيات الادارية هو ان الافراد هم اكثر من مجرد كائنات بيولوجية ونفسية أنهم أيضاً كائنات روحية (4 : 1996 , Guttman) .

قد يبدو للبعض ان الروحية ليست أمراً جديداً في علم الادارة الذي يشهد منذ مدة طويلة تطورات كثيرة بعضها يتسم بالعمق والاتساع ليغير في المفاهيم ويدخل مفاهيم جديدة تسهم في كفاءة وفعالية الأعمال ، وبعضها الآخر لا يزيد عن كونه بدعة أو موضة لا يلبث الحديث عنها بعد مدة وجيزة أن يخبو ويتلاشى ، و اذا كانت منظمة الاعمال قد نظر اليها ولمدة طويلة وفق النموذج الاقتصادي في الاقتصاد والنموذج الرشيد في الادارة بأنها آلية مولدة للنقود وأداة لتعظيم الأرباح ، فان التطورات الكثيرة كانت تسعى الى تطوير هذه الروحية ، وان التطور نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات ومن ثم نحو أخلاقيات الادارة وفيما بعد نحو مواطنة الشركة وربما الآن نحو الروحية ، انما يمثل خطأ تصاعدياً من أجل أن تكون المنظمة اكثر من مجرد آلة كفاءة لتعظيم الربح ، والجدول (2) يوضح هذه التطورات من النموذج الاقتصادي القائم على المسؤولية الاقتصادية والنموذج الرشيد في الادارة القائم على الكفاءة ، الى النموذج المستدام (الاقتصادي – الاجتماعي – البيئي) أو النموذج الشمولي ( Whole Model ) .

## الجدول (2)

## التطورات الادارية

العناصر	النموذج الاقتصادي الرشيد	النموذج الشمولي
1- الهدف	تعظيم الأرباح	تحقيق الأرباح الصحية
2- التركيز على	حملة الأسهم	أصحاب المصلحة
3- الموارد	مادية: الأصول الملموسة	كلية: ملموسة وغير ملموسة
4- المعيار	الكفاءة	الفاعلية والكفاءة
5- المسؤولية	الاقتصادية	المستدامة: اقتصادية - اجتماعية - بيئية ، والأن روحية
6- التوجه	تقني: تكيف الانسان للعمل	انساني : أنسنة العمل
7- مولدة القيمة	التكنولوجيا	مزيج التكنولوجيا - الانسان
8- العامل	انسان اقتصادي	انسان اداري والآن كلي (Whole Man)
9- البيئة	سكونيه - أمنة - قابلة للسيطرة	ديناميكية - خطرة - غير قابلة للتنبؤ
10- القيادة	أنماط القيادة ، قيادة البعدين ، والقيادة الموقفية ... ألخ .	القيادة ذات الرؤية ، القائمة على القيم ، القيادة الروحية
11- الموقف من الروحية	الازدراء لما لا يقاس أو التبسيط لما لا يدرك	في البدء البعد الانساني للمشروع ومن ثم البعد الروحي في الاعمال

❖ المصدر :- نجم ، عبود نجم ، الرفاعي ، غالب عوض ، "الروحية في العمل في عينة

من الشركات في مدينة عمان" ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 4 ، العدد 1

، 2008 .

فالروحية تعبر عن نفسها ليس بكثير من الكلمات أو الوعظ ولكن في تجسيد القيم الروحية مثل النزاهة والصدق والتواضع وكذلك في إظهار السلوك الروحي بما في ذلك الرعاية والاهتمام (Bambale , et al , 2011 : 57) .

والسؤال الذي يتعالى هنا : هل الروحية هي الدين ؟ الجواب لا ، حيث لا ينبغي الخلط بين الروحية والدين فالدين في مكان العمل يخلق الانقسامات بين الموظفين ويؤدي الى خلق الصراعات ، وتعزيز التعصب الذي يهدد انجاز الهدف ( Bryun , 2008 : 20 ) .

فالدين شكل من أشكال السكنية المرتبط بالتعاليم الدينية أو العقيدة مثل طقوس الصلاة . ( Fry , 2003 : 705 ) .

فالدين يركز على الامور الخارجية أما الروحية فتركز على العالم الداخلي للفرد وليس العالم الخارجي من الممارسات الدينية ، وهذا الذي أدى وعن غير قصد الى فصل الروحية عن الدين ، وهذا ما تم الاعتراف به في عام ( 1902 ) حين قدم وليام جيمس مقترح فصل الدين رسميا" عن الروحية ( 3 : 2011 , Bezy ) .

فالروحية كمفهوم أوسع من الدين لان الدين يقوم على اساس معتقدات دينية أو دنيوية أما الروحية فهي طريقة للعيش والتفكير و الروحية شاملة على نطاق واسع لتتجاوز العقيدة أو الممارسة ( 27 : 2007 , Smith ) .

مما تم استعراضه نتفق مع ما جاء به ( Fry et al , 2011 : 260 ) بان الدين هو نظام من المعتقدات اللاهوتية والصلاة والشعائر والطقوس والممارسات . أما الروحية فهي المفاهيم النفسية الايجابية مثل الحب والرحمة والصبر والتسامح و الغفران والرضا والمسؤولية الفردية والوئام وان الروحية تسعى لجعل الفرد ذو قيمة ولكن لا يزيد على قيم الآخرين ، أي ان يرى الاشياء بالضبط بعيدا" عن التثوهات الذاتية ، ومن هذا المنطلق تكون الروحية شاملة للنظرة الروحية والممارسات الدينية .

ولكن هل الروحية بدعة أم مجال للأسس والممارسات التي يمكن ان تغير الادارة والاعمال بطريقة ايجابية ومستمرة ؟ ولماذا أخذت الشركات وبشكل لافت الى الاهتمام والتركيز على الروحية بعد ان كان هذا الموضوع من المحرمات في إطار الاعمال التجارية ؟ ( 1 : 2010 , Note ) .

والاجابة تتمثل في ان الاعمال اليوم في ظل المنافسة الشديدة وتحديات المنافسين الذين يأتون من كل البيئات بأساليب وطرق جديدة ، أصبح إلزاما" على الشركات ان تبحث وبشكل مستمر عن كل مصادر الاداء المتميز للتخفيف من تغييرات الاعمال ولاسيما التغييرات الاجتماعية للشركات لذلك برزت الحلول الروحية بوصفها ميزة تنافسية ( 175 : 2014 , Benefiel ) .

وايضا" من الحلول الناجعة للمشاكل التنظيمية المعاصرة التي تعاني منها المنظمات وعلى سبيل المثال , اعادة الهيكلة , وتسريح العمال , وانعدام الثقة وتلاشيها في منظماتها التي جعلت من

الموظفين يعدون أنفسهم من الموارد المستهلكة مما اضطرتهم للبحث عن معنى أعمق لحياتهم المهنية و من ثم دمج هوية العمل بالروحانية ( Sendjaya , 2007 : 104 ) .

ورغم التأكيد الواضح من لدن الباحثين على صعوبة تقديم تعريف للروحانية ، الا أنهم مع ذلك قدموا تعريفات كثيرة ومتنوعة لها من منظورات مختلفة ، مما يدل على ثراء المفهوم وتنوع مجالات الاهتمام به ، ولان التعريفات كثيرة فقد نجد ان من الملائم تصنيف هذه التعريفات في أربع مجموعات وكما في الجدول (3) .

### الجدول (3)

#### تعريف الروحية وفق عدة اتجاهات

التعريف	الباحث		
بانها صفات الروح البشرية وهذا يشمل المفاهيم النفسية الايجابية مثل الحب والرحمة والصبر والتسامح والغفران والرضا والمسؤولية الفردية والاحساس والوئام .	(Fry , et al , 2001 : 260)	تعريفات قائمة على القيم والمبادئ الاخلاقية	الروحانية
بانها صفات ترتبط بالفرد العامل مثل الحب والرحمة والتسامح والصبر والرضا والشعور بالمسؤولية وبالانسجام الذي يجلب السعادة لكل من الذات والآخرين .	(Fry, 2003: 705)		
بانها مرفق الى الحب والأمل والايمان والتفائل .	(Kaya , 2005 : 598)		
بانها اطار عمل للقيم التنظيمية المنغرسه في النسيج الثقافي والتي تعزز خبرة أو ممارسة العاملين في الرقي والسمو في بيئة العمل والتي تؤكد ارتباطهم بأقرانهم ومنظماتهم	(Giacalone & Turkiewicz , 2003 : 5)		

التي يعملون فيها .			
هي اطار تنظيمي للقيم يتضح من الثقافة التي تعزز شعور التعالي للموظفين في اداء اعمالهم ، وتسهيل شعورهم بالاتصال بالآخرين بطريقة تؤدي لتكامل المشاعر .	(Dent , 2005 : 626)	تعريفات قائمة على الأساليب الجديدة في الادارة	
بأنها أطار للقيم التنظيمية التي تتضح عن طريق الثقافة لتعزز شعور العاملين في العمل وتسهيل الاتصال مع الاخرين بطريقة توفر مشاعر الفرح والكمال .	(Jeon , 2011 : 13)		
بانها الشعور الاساسي لكيونة الذات الكلية للفرد والمرتبطة بالآخرين وبالكينونة الكلية .	(Mitroff & Denton , 1999 : 86)		
بأنها طريقة حياة موجهة نحو الدلالة المطلقة بالعلاقة مع شيء ما غير ملموس أبعد من الذات يدعى في الاغلب القوة العليا .	(Palouzian , et al , 2003 : 5)	تعريفات قائمة على الذات الكلية	
بانها قوة مجردة لبقاء الافراد على قيد الحياة والتي تساعد على تنشيط اتصال الفرد العميق مع النفس والوعي بحقائق الطبيعة البشرية .	(Karadag , 2009 : 1392)		
بانها الوعي أو الضمير الداخلي للإنسان التي تأتي من المعتقدات والقيم العامة التي انتجتها الثقافة التي يحملها الانسان .	(Guillory , 2000 : 33)		
بانها ذلك البعد من الخبرة الانسانية المتعلق بالإيجاد والتعبير عن	(Ashmos & Dochan ,	تعريفات قائمة على	

المغزى والغرض والعيش مع الآخرين .	(4 : 2000	الخبرة الذاتية الشخصية العميقة
بانها التجربة الانسانية الذاتية العميقة التي تعطي حياتنا وعملنا فهما" أفضل وغرضاً" أشمل ورؤية أعمق .	( نجم , الرفاعي , 2008 : 67	

❖ الجدول من اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة فيه .

مما سبق فأنا نصل الى حصيلة عن الروحية مفادها :-

- ✓ وجود ارادة داخلية قادرة على التعايش مع الآخرين .
- ✓ تسعى للحصول على معنى للحياة .
- ✓ الرغبة في المساهمة في التنمية والنجاحات مع الآخرين .
- ✓ الالتزام بالأهداف المشتركة والحاجة الى الكمال .
- ✓ الاتسام بكل معاني وصفات الانسانية .

### 3- مفهوم القيادة الروحية

في تسعينيات القرن الماضي وما تلاها ظهر العديد من نظريات القيادة الجديدة و التي ركزت على الجوانب الاخلاقية وما نتج عنها ظهور الأنماط القيادية الموضحة في الجدول ( 4 ) ، وما يعزو سبب ظهور هذه الانماط القيادية هو التحديات البيئية واختلاف منزلة الفرد العامل ، من حيث الأهمية والحاجات و الرغبات ( 5 : 2003 , Avolio , Luthans ) .

الجدول ( 4 )

الأنماط القيادية الجديدة

الوصف	الباحث والسنة	النمط القيادي
هي القيادة التي تعتمد على اشراك التابعين في الرؤية أو الغرض وفي أعلى مستوياتهما بدلا" عن تقديم الواقع الحالي لهؤلاء التابعين .	( Champoux , 2000 : 231	القيادة التحويلية

هي القيادة القائمة على تأكيد التوازن في الأخلاقيات الادارية والوعي الذاتي كأساس ثابت للقيم الأخلاقية .	( Reed , et al , 2011 : 420 )	القيادة الأخلاقية
هي القيادة التي لديها القدرة على تجميع الأفراد معا" حول الرسالة و القيم المشتركة وتمكينهم من القيادة ، وذلك لخدمة الزبائن مع خلق قيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة .	( George , 2007 :12 )	القيادة الحقيقية
هي القيادة التي تخدم الاتباع ويأخذون ذلك كأهم مسؤولية حتى يتمكنوا من تعزيز الثقة .	( Bareas & Abbas , 2017 : 1 )	القيادة الخادمة
بأنها النمط الخاص بالسلوك الشفاف والاخلاقي للقائد الذي يشجع الانفتاح في تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات أثناء قبول مدخلات التابعين .	( Avolio , et al , 2009 : 423 )	القيادة الأصيلة
بانها مجموعة من القيم و المواقف و السلوكيات التي تهدف في جوهرها الباطن لتحفيز الذات و الاخرين ليتولد لديهم الشعور بالبقاء الروحي عن طريق الدعوة والعضوية .	( Fry , 2003 : 120 )	القيادة الروحية

الجدول من اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة فيه .

الا ان القيادة الروحية ستظل تمثل رؤية مثيرة في القيادة وتحول جذري في طرق التفكير ، وما زال القول " الشركة بقياداتها " لا يزال صحيحاً حتى في عصر الانترنت واقتصاد المعرفة والشبكات ، وفي عصر الافراد المهنيين الذي أسماهم كوين وزملاؤه بالمفكرين (Intellects) الذين يقول المديرون التنفيذيون لهم : يا رؤسائي اعترافاً بدورهم في تحقيق النجاح للشركة . (Quenn , 1996 : 76) .

مع كل هذا تبقى أنماط القيادة التقليدية تهتم بتحديد حاجات المرؤوسين بصورة مجتمعة وتفترق الى تحديد الحاجات الفردية (Chen & Yang , 2011:108).

كذلك هذه الانماط من القيادة غالباً ما كانت تأتي بالقوة والذي اصبح أمراً غير ذي جدوى وأيضاً أصبح العمل وفق هذه الانماط التقليدية بلا رسالة أو رؤية محفزة ومصدراً مؤلماً للاغتراب

الوظيفي ، ومع تزايد دوران العمل في الشركات وحملات التسريجات الواسعة تحت ذرائع متعددة كالحاجة الى ترشيح المنظمة لتحقيق سرعة الاستجابة كل هذه الامور وغيرها أدت الى حدوث فجوة بين المنظمة والعاملين وتراجع في مستويات الولاء للشركة ، فكان لابد من اعادة النظر في كل مفاهيم وطرائق العمل التقليدية ، ومن المحولات الجريئة في هذا المجال هي الدعوة الى الروحية والأنماط الجديدة في القيادة ومنها القيادة الروحية ( نجم ، 2011 : 349-350 ) .

وانسجاماً مع ما ورد يظهر الجدول ( 5 ) في ادناه مجموعة من التعاريف للقيادة الروحية بالاستناد الى آراء عدد من الباحثين والمهتمين بهذا المجال وكما يأتي :-

### الجدول (5)

#### تعاريف القيادة الروحية وفق آراء مجموعة من الباحثين

التعريف	الباحث والسنة	الوصف
القيادة الروحية	(Fry , 2003: 120)	بانها مجموعة من القيم والمواقف والسلوكيات التي تهدف في جوهرها الباطن لتحفيز الذات والآخرين ليتولد لديهم الشعور بالبقاء الروحي من خلال الدعوى والعضوية .
	(Nelson , 2008 : 56)	بانها نهج شمولي يراعي القدرات الكاملة والحاجات ومصالح كل من القائد ومروؤسيه وأهداف المنظمة .
	(Ngunjiri , 2010 : 758)	بانها ظاهرة يمكن ملاحظتها عندما يكون الشخص في موقف القيادة يجسد القيم الروحية مثل النزاهة , والصدق , والتواضع , والموثوقية ويتجلى ذلك عن طريق السلوك الأخلاقي الذي يسلكه القائد .
	(Frisdiantare & Sahertian , 2012 : 285)	بانها محاولة لأشراك القائد – التابع لتحقيق الرفاهية الروحية .
	(Hackett & Wang , 2012 :	بانها تمثل سمات الصدق والنزاهة والرعاية والرحمة والتواضع والثبات والاعتدال والمحبة والايمان وهذه

السمات تجعل من القادة مركزين على المصالح الاجتماعية وليس فقط الأعمال .	880)
بانها خلق الدوافع الذاتية عن طريق الرؤية والأمل / الأيمان , وحب الإيثار الامر الذي يؤدي الى بقاء الروحية من خلال المعنى/ الدعوة والعضوية .	(Sanusi & Manan , 2014 : 79)
بانها مساعدة الاتباع لتطوير رؤية ورسالة لبيانات ملهمة لتعزز مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والفاعلية .	(Abdizadeh & Khiabani , 2014 : 92 )
بانها القدرة على خلق نتائج ايجابية على المستوى التنظيمي وفي ذات الوقت تزيد من معنويات العاملين وسلوكيات القيادة الفاعلة .	(Wibawa , 2014 : 144)
بانها تشجيع لبيئة عمل تمكن الافراد من عرض مواهبهم لان الوظائف فيها قائمة على الثقة والقيم الانسانية .	(Karada , 2015 : 2 )
بانها كنز من المعرفة العلمية التي تهدف الى ارساء السلام والوئام في المنظمة .	(Devi , 2015 :1)

الجدول من اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة فيه .

مما سبق يتوصل الباحث الى تعريف للقيادة الروحية بأنها مجموعة من السلوكيات الاخلاقية والقيم الشخصية التي يحملها الفرد والتي يهدف عن طريقها الى تحفيز الذات والآخرين نحو هدف اسمى في الحياة والعمل عن طريق ارساء ثقافة اجتماعية وتنظيمية قائمة على حب الايثار تتطلع للمستقبل مدعومة بالرؤية الصحيحة والامل لتعزيز مستويات اعلى من الالتزام التنظيمي والفاعلية فضلا" عن توليد اعتقاد بان عملهم يكون له تأثير في حياة الآخرين .

### ثانياً :- نظرية (Fry) للقيادة الروحية

لقد تم تطوير النظرية السببية للقيادة الروحية ضمن نموذج الدوافع الذاتية الذي يتضمن الرؤية والامل/ الايمان وحب الايثار والنظريات الروحية في مكان العمل التي تلبي حاجات التابعين للبقاء الروحي ، والغرض من القيادة الروحية هو خلق رؤية وتطابق للقيم عبر قوة

الفريق والمستويات الفردية وفي نهاية المطاف لتعزيز مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والانتاجية (Fry, 2003 : 693) .

أن نظرية (Fry) جاءت بناءً على أفكار (Fairholm, 1996) والذي عمل على تطويرها وجعلها نظرية قام باتباعها أغلب الباحثين في القيادة الروحية . أن القيادة الروحية قائمة على الدوافع الذاتية والاخلاق ومدخل القيادة القائم على القيم ، ان هذه النظرية وكما هي موضحة بالشكل (2) اذ قام (Fry) خلالها بتوظيف نظريات الدافعية لتطوير نموذج سببي يربط قيم القائد ومواقفه وسلوكياته بالنتائج التنظيمية عن طريق الوفاء بحاجات الاتباع ولأجل البقاء الروحي ، كذلك فأن العضوية تكون مفهومة ولها تقديرها ضمن المجموعة ، ولذا فان القادة الروحيون يخلقون رؤية للتأكد من ان الاتباع يرون مساهماتهم ذات مغزى في عملهم ومن ثم ( تلبية الحاجة الوظيفية ) وتطوير ثقافة تنظيمية تقوم على الحب والايثار واحترام بعضهم البعض الاخر فضلا" عن توفير مسارات للبقاء الروحي التي بدورها تؤدي الى زيادة الانتاجية والالتزام التنظيمي للاتباع (Fry, 2007 : 2) (Fry, Matherly, 2005 : 3) . et al

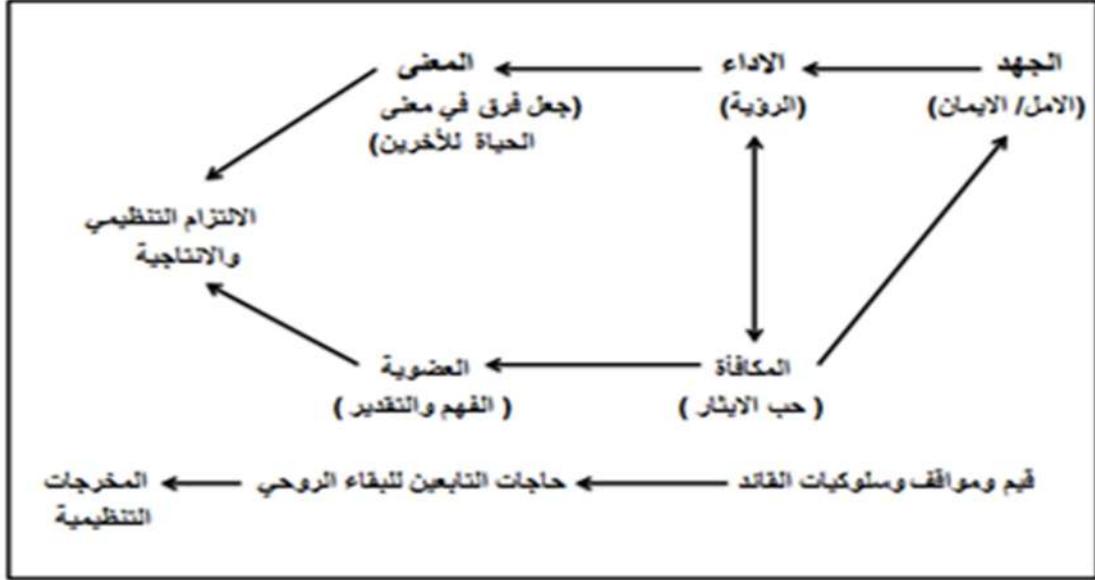
ويضيف (Fry) بان القيادة الروحية هي الوحيدة القادرة على دمج الجوانب الاربعة للوجود الانساني المتمثلة ( بالجسم والعقل والقلب والروح ) ( Grant, Ghee, 2010 : 3) .

فالرؤية تمكن من وضع خطة طويلة الاجل للمنظمة ، وان هذا التطلع للمستقبل لا يمكن الحفاظ عليه الا عن طريق الامل والايمان اللذين توفران الرغبة والتوقعات الايجابية لزيادة الدافعية الذاتية ، أما حب الايثار فيهدف الى تفضيل مصلحة الاخرين على المصلحة الذاتية عن طريق حب الجميع لإيجاد جو ملائم ، أما المعنى فيتمثل بإحساس العاملين بان اعمالهم مهمة للأخرين ، والعضوية هي الاحساس بالانتماء للمنظمة وجماعة العمل ، والتي تعمل على زيادة الدوافع الذاتية ( Audin & Ceylan , 2009 : 186) .

ومما يمكن استنتاجه من نظرية (Fry) ان النظرية تضم كلا" من نهج السمات والنهج السلوكي ، فالصدق والنزاهة والتواضع من الصفات الاساسية للقيادة الروحية التي تسمح في بناء الثقة والمصادقية وتحقيق الانسجام بينه وبين ما يفعله ومن ثم تحويل هذه الصفات الى سلوكيات مثل اظهار الاحترام للأخرين ومعاملتهم بإنصاف ، والاعراب عن الاهتمام والحب والايثار والتقدير لمساهماتهم .

فحسب رأي بعض الباحثين بان القائد يضع رؤية والتي تنمي الاحساس بالمعنى لدى العاملين ، أما الامل فيضيف اليقين أو الايمان للوصول الى الرؤية ، أما حب الايثار فيخلق الرؤية المشتركة

والتي تزيل المخاوف والغضب والشعور بالفشل والفخر ويخلق ثقافة مشتركة واحساس بالعضوية (Grant & Mcghee, 2015 : 5) .



الشكل (2)

نظرية القيادة الروحية وفق مفهوم ( Fry )

Source : Fry , Louis W. , "Toward a theory of spiritual leadership" ,  
The Leadership Quarterly , vol . 14 , 2003 .

### ثالثاً :- أهمية القيادة الروحية

للقيادة الروحية أهمية كبيرة في منظمات الاعمال وهذا ما ذكره (Bindlish et al) بأن القيادة الروحية تعمل على جمع أو خلق شعور الانصهار بين الاساسيات الاربعة للوجود الانساني ( الجسم والعقل والقلب والروح ) اذ هي دوافع الناس للأداء العالي ، زيادة الالتزام التنظيمي ، اما على المستوى الشخصي فهي الفرح والسلام والهدوء ( Bindlish et al ,2012 : 6) .

ان أهمية القيادة الروحية تنبع عن طريق معالجة الفراغ الروحي في المنظمات ، اذ أن دمج الممارسات الروحية في المنظمات قد يؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي ، وان مساهمة الروحية في هذا المجال يمكن ان تستعرض عن طريق ثلاث وجهات نظر وهي كما يأتي :-  
(التميمي,2015: 51-52)

## 1- وجهة نظر الموارد البشرية " حالة العامل " :-

ان وجهة نظر الموارد البشرية تقترب من وجهة النظر الفردية التي تركز على تحسين حالة العامل ، وهذا يشمل الآثار الايجابية للروحية على المستوى الفردي بما في ذلك الحالة الذاتية والروح المعنوية والالتزام وتؤكد وجهة النظر هذه على ان ادراج الروحية في مكان العمل ستحسن حالة الافراد العاملين عن طريق زيادة معنوياتهم والالتزام والانتاجية وتقليل اجهادهم والارهاق في مكان العمل .

## 2- وجهة نظر فلسفية " الاحساس بالهدف والمعنى " :-

عملية الاقتراب من وجهة النظر الفلسفية أو الوجودية يوفر شعوراً أعمق لمعنى وصدق مهمة الافراد العاملين وهذا يتيح للأفراد العاملين أداء أفضل و انتاجية وابداع أكثر في العمل ، فالروحية توفر أحساس أكثر بالمعنى والهدف بالنسبة لمهمة القيادين فلقد أثبتت بعض نتائج الدراسات ان المنظمات ذات القيادة الروحية تمكن أفرادها العاملين من ممارسة أقوى للقيم والمعتقدات الاخلاقية في أماكن عملهم ، وكذلك تمكنهم من إظهار المزيد من الابداع والمرونة في العمل ، فضلاً عن انعكاس ذلك على قدرة الافراد العاملين في التعبير عن القيم الروحية عن طريق عملهم نجد في الواقع ان اعمالهم أكثر مرضية وذات مغزى ومن ثم اداء أفضل ، وهذا يتماشى مع اقتراح ان الافراد العاملين يصبحون أكثر انخراطاً ويعملون بمسؤولية اخلاقية وتعاونية عندما يجدون معنى في أنشطة اعمالهم . وان دمج الروحية وقيمها في عملهم سيؤدي الى زيادة رضاهم الفردي والفرح وان العمل سيأخذ معنى وأهمية جديدة عندما ينظر اليه على انه دعوة أو واجب مقدس أو فرصة خدمة أو وسيلة لخدمة الله فانه يصبح أكثر وضوحاً وهذا يزيد من الانتاجية والتزام الافراد العاملين .

## 3 - وجهة نظر الفردية " الاحساس بالترابط والانتماء " :-

ان وجهة النظر هذه تفترض ان الروحية توفر لأعضاء التنظيم الاحساس بالانتماء للمجتمع والترابط معه مما يزيد من التعلق والولاء والانتماء للمنظمة فضلاً عن ان الروحية توفر الاحساس بالعلاقة القوية والكمال والأصالة والايثار والوحدة ولهذا فغالباً ما يتم ربط الروحية بالنتائج الايجابية والفوائد المرتبطة مع الاحساس بالانتماء للمجتمع والرضا الوظيفي وانخفاض الدوران وتماسك المجموعة واداء المجموعة وكفاءة المجموعة وان نتائج الدراسات في هذا المجال تقدم دعماً أولياً على ان الروحية توفر

الاحساس للعاملين بالانتماء للمجتمع والترابط الذي بدوره يزيد من التزام العامل والانتماء والفعالية .  
والجدول (6) أدناه ، يلخص أهم فوائد الروحية للمنظمات في اطار وجهات النظر الثلاث المتقدمة .

الجدول (6)

وجهات النظر الثلاث حول فوائد الروحية في المنظمات

وجهة النظر الفردية	وجهة النظر الفلسفية	وجهة نظر الموارد البشرية	التفاصيل
الترابط والانتماء	المعنى والغايات	الرفاهية او تحسين حالة العامل	التركيز على تطوير الافراد العاملين
اماكن العمل خالية اجتماعياً	اماكن العمل خالية روحياً	اماكن العمل خالية عاطفياً	لا توجد مشكلة في مكان العمل
التمركز الذاتي الجشع والانانية العزلة تباين التماسك والانتماء نقص التقوية الاجتماعية	المادية المفرطة فقدان المعنى والعمق تباين تحقيق الفرح والابداع	الضغط ، الارهاق ، ادمان العمل تباين الروح المعنوية والالتزام	المشاكل الرئيسية الفجوات الضرورية
الوفرة الاجتماعية في اماكن العمل	الوفرة الروحية في اماكن العمل	الوفرة العاطفية في اماكن العمل	الحل الوفرة في مكان العمل
زيادة الانتماء والترابط زيادة التعلق والولاء والانتماء اتصالات عالية التقنية	زيادة الشعور بالهدف والمعنى زيادة الرضا الوظيفي زيادة الامل والابداع زيادة انعكاسه	زيادة الروح المعنوية والالتزام زيادة رفاهية العامل زيادة انتاجية العامل	النتائج الايجابية لدمج الروحية
رحيم ، مشرف ، موظفين هادفين للنفع	الادراك العالي ، التأمل النفسي ، ابداع	التمكين، الالتزام ، تعاطف العامل	الفوائد المثالية للعاملين

	العامل		
مقترن بالرحمة	العيش بمعنى	المشاركة بشغف	حيوية اماكن العمل في القرن 21

المصدر: التميمي، آمال كاظم، "تأثير القيادة الروحية في الاستقامة التنظيمية لبناء

قيمة عليا للعاملين" رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة ، كلية الادارة والاقتصاد، 2015.

في ضوء ذلك يمكن ان نلاحظ ان تطور المدرسة السلوكية ( ابتداءً من تجارب هاو ثورن ونشوء مدرسة العلاقات الانسانية وحتى الان ) قد كلل بصدور كتاب دوغلاس ما كجر جور ( الجانب الانساني في المشروع ) كما ان التطور نحو الروحية تزايد واتسع مع صدور كتاب (Mc Michael ) الذي يحمل عنواناً مناظراً هو ( الاسلوب الروحي في الادارة ).

ولقد حدد باحثون اخرون مبررات واسباب عدة لانبثاق الروحية في العمل ، والجدول (7) ادناه يقدم نماذج من مساهمات الباحثين في تحديد هذه المبررات والاسباب لانبثاق الروحية في العمل .

#### الجدول (7)

#### المبررات والاسباب لانبثاق الروحية في العمل

الاسباب	الباحثون
-التحجيم وفقدان الامان في الوظائف ، التوتر العالي في العمل ، اللاروحية العالية ، تحرك الاعمال الى الخارج .	Rutte (1996)
-تحجيم ودوران العمل للتنفيذيين والعاملين ، الضغوط الاقتصادية والثقافية .	Vaill (1998)
-منافع غير اقتصادية أو مادية . -اضفاء الخصائص الروحية على التحول العميق في الافراد ، والمنظمات ، والمجتمع .	Neal & Banner (1999)
-الشركات لم تعد تختار العلم والتكنولوجيا كإجابة وحيدة لمشكلات الاعمال . -استخدام (IBM) لنظام العرافة الصيني الذي يدعى (Ching I) لإيجاد حلول روحية للقضايا المتعلقة بحياة الشركة . -الانترنت وخدمات المواقع الكثيرة المهمة بالقيم والمعلومات	Tatar (2000)

الروحية .	
-المادية ، تجاوز الحرية الفردية على المجتمع ، اللاشخصية . -التشبيك التكنولوجي ( العولمة التكنولوجية على حساب التقنيات المحلية ) .	Delbecq (2001)
-الروحية هي الميزة التنافسية الأخيرة في الاعمال .	Business Week (2001)
-الجذب النفسي والثقافي . -التعقد العالي والحاجة للمساعدة في الاختبار . -هجمات الحادي عشر من أيلول . -البعد الديني .	Guptara (2001)
-موجات التحجيم زادت من دوران العمل ، المزيد من العمالة بعقود مؤقتة . -تغير الملكية خفض ولاء العاملين . -الخوف والتوتر في العمل وعدم الاستمرار فيه زاد من السلوك اللاأخلاقي .	Lopez, et al (2005)

المصدر : نجم ، عبود نجم ، "القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين" ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 .

والقيادة الروحية هي قيادة أصيلة وهذا ما أكده (Bindlish et al) حين بين ان الشخص الروحي يسعى الى عيش حياة أصيلة مصدرها في علاقات ذات مغزى ، من خلال التأكيد على تجاوز الأنا والذي يؤدي الى تنامي الوعي وقبول الترابط مع الذات . ( Bindlish et al ,2012:7 ) .

وهذا ما تم تأكيده من لدن ( نجم ، 2010 : 350-351 ) حين بين أهمية القيادة الروحية بالنقاط الآتية :-

- ❖ ان القيادة الروحية هي القيادة التي لها تصور استراتيجي عميق عن حاجات الانسان وغرضه ودلالته في العمل والحياة .
- ❖ القيادة الروحية هي التي تضي دلالة على الاشياء الكبيرة أو الصغيرة من خارج مادياتها ومعاييرها المادية .

❖ هي القيادة التي تنظر الى ما هو أبعد من اللحظة في الزمن وأبعد من المال في القرار وأبعد من الجاذبية في الاشياء وأبعد من المشاعر في النفسيات وأبعد من الهدف في الاغراض .

❖ ان القيادة الروحية تسعى الى افراد اكثر ثقة وولاء للدلالات السامية كما يسعى لبناء منظمة ذات نكهة روحية أخلاقية تحرك جماعة العمل كلها نحو الاداء الاعلى ويحرك المجتمع المحلي نحو علاقات بعيدة المدى في دعم ورعاية المنظمة وبهذا لا يعود القائد الروحي وكيل أعمال بالدرجة الأولى وإنما مصدر للتسامي والاحساس بالأهمية وقيمة العمل من أجل التطور الشخصي للعاملين .

في حين قد بين كل من ( Benefiel ) و ( Fry & Matherly ) أهمية القيادة الروحية بالنقاط الآتية :-

1- خلق رؤية لدى العاملين لخدمة الآخرين واختبار شعور يدعو الى أن الحياة لها هدف ومعنى وتشكل فرقا .

2- إنشاء أو تعزيز ثقافة تنظيمية بناءً على قيم المحبة والايثار وتعزيز شعور العضوية عن طريق الفهم والتقدير وتقديم الرعاية الحقيقية والقلق والتقدير لكل من الذات والآخرين (Benefiel, 2014 :177) .

3- تحقيق الالتزام التنظيمي عن طريق الدعوة والعضوية ومن ثم سوف يصبح الموظفون أكثر تعلماً و ولاءً وزيادة تمسكهم للبقاء في المنظمات التي تقوم على ثقافات قيم المحبة والإيثار .

4- الموظفون اللذين لديهم الأمل / الأيمان برؤية المنظمة يسعون دائماً لتحقيق التحسين المستمر وزيادة الانتاجية .

5- الموظف الذي يمتلك الدوافع لمواصلة تحسين العمليات التنظيمية الرئيسة سيكون لديه دافع لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وتوفير خدمة متميزة للزبائن والذي سوف ينعكس في الربح وزيادة نمو المبيعات ( Fry & Matherly , 2007 : 3) .

وأخيراً ومما تقدم سابقاً نتوصل الى ان القيادة الروحية تبلغ من الاهمية والتأثير في البيئة التنظيمية ما يجعلها بموضع للدراسة والتبني من قبل المنظمات العراقية التي مازالت غافلة عن هذا الجانب المهم في الحياة التنظيمية وما له من تأثير وانعكاس واضح في تطوير القيم الروحية والاخلاقية التي تدعم سبل الارتقاء والتقدم لها في عملها وحياتها التنظيمية .

## رابعاً :- خصائص القيادة الروحية

هنالك عدد من الخصائص التي يتمتع بها القائد الروحي والتي لها دور فعال في احداث تغيير في المنظمات وهي كما يأتي :- (Smith , 2007 : 21)

- الشعور بالهدف الاخلاقي .
- فهم لديناميكية التغيير.
- اجراء التطور وتبني المعارف الجديدة .
- الذكاء الروحي للقائد يسمح له ببناء علاقات فاعلة مع اصحاب المصلحة في المنظمة.
- ما يتمتع به القائد من اخلاق يجعل الافراد قادرين على التركيز حتى في حالة التغيير وعدم اليقين .
- القائد لديه القدرة على حل المشكلات .
- تفاني القائد يجعله قادرا " على تحريك التنظيم قدما" لتحقيق الاهداف .

في حين أن (Klenke , 2004 :8) حدد ثلاث خصائص للقائد الروحي وهي التسامي ، المغزى والغرض ، التضحية الذاتية .

الا أن ( نجم , 2011 : 351 ) حدد عدة خصائص مهمة للقائد الروحي وهي كما في الجدول (8) أدناه .

## الجدول ( 8 )

## خصائص القائد الروحي

الوصف	الخصائص
ان تكون للحياة غرض أعلى في أبعاده الانسانية والاخلاقية على الاحداث اليومية والصغيرة .	الغرض
التطلع الى الارتقاء بالمشاعر والمواقف الى مستوى يتخطى وردود الافعال السلبية ازاءها .	التسامي
الادراك العميق بان الغرض الاعلى والتعاطف هو من مصادر التحفيز في العمل .	الخبرة الروحية العميقة
ان العلاقات الطيبة في العمل هي مصدر حماسة العاملين في المدى	العلاقة الطيبة

البعيد .	
ان أقصى الماديات يمكن ان تكون لها قيمة أبعد و أرقى .	الرؤية
ان يكون في ما نحصل عليه مقابل وقتنا وجهدنا هو تعزيز للقيم التي نعتقد بها وتمثل بعدنا الروحي والانساني .	القيمة

المصدر: نجم , نجم عبود ، "القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين" , دار صفاء للطباعة والنشر , الطبعة الاولى , 2011 .

### خامساً:- صفات القيادة الروحية

هنالك عدد من الصفات التي يتمتع بها القائد الروحي والتي تميزه عن غيره من القادة التقليديين وهذا ما بينه ( Kriger & Seng ) والذان توصلا الى عدد من الصفات التي يتميز بها القائد الروحي وهي كما يأتي :- ( Kriger & Seng , 2005 : 792 )

- ❖ العفو والتسامح .
- ❖ الكياسة واللفظ .
- ❖ التعاطف مع الشفقة .
- ❖ النزاهة والمصادقية .
- ❖ الصبر والتحمل .
- ❖ الشجاعة والقوة الداخلية .
- ❖ خدمة الآخرين .
- ❖ التوجيه والارشاد .
- ❖ الاتزان والعزم .

اما ( التميمي ، 2015 : 57- 58 ) فقد بين عدة صفات جوهرية في القائد الروحي ومنها ما يأتي :-

#### 1 - الحدس والابداع

ان الروحية يمكن ان تساعد القائد على توسيع حدوده وجعلها خارج الحدود الطبيعية مما يؤدي الى زيادة الحدس والابداع . لان الروحية لديها القدرة على ربط الطاقة الابداعية للانسان وتوليد الوعي ، وهذا بدوره يولد الحدس والذي بدوره يؤدي الى الابداع وان الاكتمال الذي يوفره الانتاج الروحي سوف يؤدي الى السعادة والارتياح وهذا يظهر على الافراد العاملين ويجعلهم أكثر ابداعاً ، وهذا يؤدي الى زيادة الاداء التنظيمي

والنجاح المالي ، وان وجود الابداع في المنظمات يشجعها على التكيف مع حاجات العملاء , وكذلك فان الحدس والابداع يمكن ان تكون ادوات قوية في حل المشكلة وان القائد الذي يشجع على الروحية يتميز برؤية متفتحة ونمو عقلي عال وتنمية مستمرة , ومن ثم فان هذا ينعكس على تحسين الافراد ككل .

## 2 - الصدق والثقة

ان القائد الروحي يجعل تركيزه على المنظمات القائمة على الصدق والثقة لأنها تعد عنصراً أساسياً في أوقات الكساد الاقتصادي وان وجود الثقة تساعد المنظمات على تجاوز العقبات وتوجيه النظر نحو مستقبل المنظمة وان انعدام الثقة يؤدي الى مشاكل في الاتصالات داخل المنظمة والتعاون بين الافراد العاملين والادارة وهذه المشاكل لها آثار خطيرة على المنظمة , وان وجود الثقة يؤدي الى اداء تنظيمي أفضل عن طريق اتخاذ القرارات المتسارعة وتحسين الاتصالات بين المرؤوسين والتركيز بشكل أفضل على قضايا الزبائن وزيادة الابتكار ، أما الصدق فقد شجعت عليه النصوص الدينية على سبيل المثال دعا الاسلام الى الصدق , لان الصدق يدعو صاحبه للجرأة والشجاعة لأنه ثابت ولأنه واثق لا يتردد .

## 3 - تحقيق الذات

ان القائد الروحي يربط الحاجات الاساسية للأفراد داخل المنظمة مع الحاجات الأعلى لماسلو مثل الانتماء والشعور بالإنجاز , وان روحية الفرد تشجعه للتحرك نحو التنمية وهذا التعزيز يزيد من شعور الأفراد العاملين بالإنجاز عندما يأتون للعمل وهذا بدوره يؤدي الى درجة عالية من تحقيق الذات وزيادة الروح المعنوية ، الذي من شأنه ان يؤدي الى تحقيق زيادة في الأداء التنظيمي عن طريق المزيد من النجاح المالي , وفي نهاية المطاف نرى ان تحقيق الذات للعاملين يعد وسيلة لتعزيز التنمية الفردية .

## 4 - الالتزام

القائد الروحي يعمل على زيادة الالتزام في المنظمة عن طريق انشاء " المناخ الموثوق " في مكان العمل . ومفهوم الالتزام التنظيمي هو عملية الإفادة من خبرات الافراد و توظيفها في المنظمة , و يمكن تقسيم الالتزام على نوعين " التزام العامل اتجاه المنظمة و " التزام المنظمة بتحقيق الجودة للزبون " ويعتقد ان التزام العامل اتجاه المنظمة يتألف

من جانبين " الالتزام المؤثر اذ يتضح ان الالتزام المؤثر هو قدرة الفرد على تحديد الاهداف مع المنظمة ومساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها . أما الجانب الثاني فهو ارتفاع تكلفة الانتقال الى منظمة أخرى فضلاً عن هذين النوعين من الالتزام هناك نوعان رئيسان من العوامل المسببة في التعبير عن الالتزام تجاه المنظمة الأول هي "العوامل الفردية " التي تنشأ من داخل الفرد والآخر " العوامل الظرفية " التي يواجهها الفرد مع أفراد المنظمة من ظروف داخل بيئة عمله ومع ذلك تعد الثقة هي الحاسمة في توفير قاعدة سليمة للالتزام وقد ساعدت المعتقدات المديرين التنفيذيين بترسيخ التزامهم اتجاه أهداف المنظمة وان أخلاقيات العمل الاسلامي تشجع على الالتزام في العمل .

### سادساً:- أبعاد القيادة الروحية

بناء" على مجموعة من الدراسات السابقة أتضح لدى الباحث ان مجال القيادة الروحية يركز على خمسة أبعاد رئيسة وكما هي موضحة في الجدول ( 9 ) ولهذا سوف يتم التركيز عليها وهي كما يأتي :-

#### الجدول ( 9 )

اتفاق الباحثين على ابعاد القيادة الروحية

الابعد الباحث والسنة	الرؤية	الأمل/الأيمان	حب الايثار	المعنى	العضوية	الاداء التنظيمي	جودة حياة العمل	الالتزام التنظيمي	الانتاجية
Fry (2003)	√	√	√	√	√			√	√
Fry & Matherly (2007)	√	√	√	√				√	√
Aydin & Ceylan (2009)	√	√	√	√	√				
Jeon (2011)	√	√	√	√	√				

				√	√	√	√	√	Fry et al (2011)
				√	√	√	√	√	Khani et al (2013)
				√	√	√	√	√	Wibawa (2014)
		√	√	√	√	√	√	√	Zadeh & Khiabani (2014)
√	√	√	√	√	√	√	√	√	Devi (2015)
				√	√	√	√	√	Khani et al (2015)
<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	التكرار

المصدر : من اعداد الباحث .

وفي أدناه توضيح لهذه الأبعاد :-

## 1 - الرؤية ( Vision )

أصبحت الرؤية موضوعاً مهماً في أدب القيادة ففي عام (1980) أجبر القادة على إيلاء المزيد من الاهتمام لموضوع الرؤية والتوجه المستقبلي لمنظماتهم بسبب المنافسة العالمية الشديدة ودورات التطور التكنولوجي التي جعلت الاستراتيجيات تتقدم بسرعة أكبر ما دفع قادة المنظمات الى الاهتمام بصورة خاصة بالرؤية من أجل تحقيق النجاح في السوق العالمية (Fry , 2003 : 711).

فالرؤية هي وصف لرحلة المنظمة ولما نحن فيه فهي أيضاً تعرف من نحن وماذا نفعل ؟ (Devi , 2015 : 3).

كذلك تشير الرؤية الى صورة المستقبل مع بعض التعليق الضمني أو الصريح لماذا الافراد يجب ان يسعوا لخلق هذا المستقبل ؟ اذ تخدم الرؤية ثلاث وظائف مهمة وهي (1) تحديد الاتجاه العام للتغيير (2) تبسيط العديد من القرارات الاكثر تفصيلاً (3) المساعدة في تنسيق تصرفات كثير

من العاملين بسرعة وكفاءة , وبذلك لا بد من وجود رؤية قوية تعكس المثل العليا وتعطي معنى للعمل وتشجع الأمل والايمان (Fry et al ,2011:262) , (Kaya ,2015 :602).

في حين أن (Zadeh & Khiabani) قد بينا أن رؤية المنظمة تحدد الاهداف التنظيمية وتحدد آفاق المستقبل للمنظمة فالرؤية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم التي تحدد الهدف النهائي الذي يحدد بدوره الاجراءات الخاصة بالأفراد وردود الفعل ، وبذلك الرؤية في القيادة الروحية تتضمن ثلاثة أهداف وهي :-

- ❖ جعل عملية الموائمة بين المتغيرات واضحة .
- ❖ جعل جميع جوانب صنع القرار الاسهل لتحقيق هذه الرؤية .
- ❖ السرعة والفاعلية في أنجاز أي شيء لازم لتحقيق هذه الرؤية .

ففي الواقع ، القادة الروحيون يخلقون رؤية لمستقبل المنظمة وموظفيها ، والذين يعتقدون في وقت لاحق أنها يمكن ان تساعد على تحقيق هذه الرؤية ، فضلا" عن ذلك فان الدافع الداخلي للموظفين يسبب لهم زيادة في القدرة على الانجاز فرؤية المنظمة يمكن ان تكون عاملا" في تعزيز الدافع لدى الاتباع ، لذلك عن طريق خلق الرؤية والقيم المشتركة ، يمكن للقيادة الروحيون توفير قاعدة للفرد وللرضا التنظيمي (Zadeh & Khiabani ,2014 :95).

ومما سبق يمكن النظر للرؤية بأنها عبارة عن حالة مستقبلية ترغب المنظمة في الوصول اليها وفق الامكانيات المتاحة و المحتملة لها .

## 2- الأمل / الأيمان (Hope / Faith)

الأمل هو الرغبة مع التوقع لتحقيق الذات ، بينما الأيمان يضيف اليقين الى الأمل ، والتي تقوم على القيم ، المواقف والسلوكيات التي تثبت اليقين وعلى الثقة من ان ما هو مطلوب ومتوقع سوف يأتي ويتحقق (Kaya ,2015:602) .

كما عرف قاموس (Webster) الأيمان بأنه ضمان للأشياء والتي يأمل الفرد في تحقيقها ، اذ ان هذا اليقين يتولد من عدم وجود أدلة مادية لتحقيق الشيء المقصود ، فالأيمان هو أكثر من مجرد تمني شيء ، يعتمد على القيم والمواقف والسلوكيات التي تثبت اليقين المطلق والثقة بأن ما هو مطلوب ومتوقع سوف يتحقق ، والعاملون مع الأمل / الأيمان بالرؤية التي لديها

من حيث أين سيذهبون وكيف سيتم الوصول الى هناك ؟ أهم على استعداد لمواجهة المعارضة وتحمل المشاق لتحقيق الأهداف ( فالأمل / الأيمان هو بالتالي مصدر للاقتناع بأنه سيتم الوفاء بالرؤية / الهدف / مهمة المنظمة (Fry, 2003:713).

وبذلك فإن الافراد العاملين الذين لديهم الأمل / الأيمان في الرؤية ، سيكونون متلهفين لمواجهة العقبات وتحمل المشاق والمعاناة لتحقيق اهدافهم (Jeon, 2011:35).

في حين ينظر بعضهم الى الأمل / الأيمان على أنهما يحافظان على أتباع يتطلعون للمستقبل وتوفير الرغبة والتوقع الايجابي الذي يضمن بذل الجهد عن طريق الدوافع الذاتية , اذ يؤدي ذلك بأعضاء المنظمة حين يحددون الأهداف الصعبة سيكون الأيمان بها دافعا" لتحقيق تلك الأهداف (Aydin & Ceylan, 2009:186).

ويتجلى الأيمان الحقيقي في شيء ما أو شخص ما عن طريق العمل وأن القائد يسعى الى تشكيل المعتقدات الروحية والأيمان بالعمل ومن ثم توليد دافع ذاتي في تنفيذ الواجبات باستخدام أفضل طريقة ممكنة وتحمل مسؤولية أكبر في العمل بشكل طوعي . (Siadat et al , 2013 : 50).

لذا ( الأمل / الأيمان ) يجعل الناس أكثر تفاؤلا" عن الحياة وتوقعاتهم ، والذي يساعد في الوقت نفسه الناس على خلق رؤيتهم الخاصة ويعدهم للعقبات والصعوبات . (Kaya , 2015: 602).

ومن هنا يمكننا ان نفهم ان القيادة الروحية في المنظمات تساعد على تشكيل وتحسين المعتقدات الروحية للموظفين والايمان بالعمل ، وفي المقابل فان هذه الجوانب تعمل كموجه داخلي للموظفين لتحسين أنفسهم بحيث اداء واجباتهم ومسؤولياتهم ستؤدي بأفضل السبل الممكنة ، ما يزيد في نهاية المطاف من مساءلة الموظفين . ( Zedeh & Khiabani , 2014 : 95 ).

ومما سبق يمكن تعريف الأمل / الأيمان على أنهما يشيران الى توليد الدافع المدعوم باليقين لتحقيق الأهداف المطلوبة .

## 3- حب الإيثار (Altruistic love)

كلمة الإيثار في أصل الوضع مأخوذة من كلمة (أثر) أو (الأثر) ، إذ أن الإيثار في اللغة يراد به العطاء والتقديم و التخصيص ، أما في الاصطلاح فيعرف بأنه تقديم الغير على النفس ، وقد ر بالقران الكريم بقوله تعالى : " قالوا تالله لقد آثرك الله علينا وان كنا لخاطئين " (سورة يوسف ، الآية 91 ) ، اي فضلك وقدمك علينا ، أما المتتبعون لتراث علم النفس الاجتماعي فأنهم يلاحظون ان توجهات الأفراد في الحياة تدور على موضوعين رئيسيين الأول : هو التعصب والكراهية وما يترتب على ذلك من تمييز وعدوانية على الآخرين ، أما الجانب الاخر فهو موضوع التجاذب والمحبة وما ينشأ عنها من ثقة وإيثار ومساعدة ، وكلا الحالتين لهما تأثير في أداء العامل وتحقيق أهداف المنظمة فالأول سلبي والآخر إيجابي . (الخراعي ،2016: 45-46).

فالإيثار هو مدى قدرة الفرد على ابداء المساعدة طواعية لزملاء عمله ورؤسائه والمتعاملين مع المنظمة ، فمثلا" ارشاد العاملين الجدد على أساليب العمل وكيفية أداء المهام أو مساعدة زملاء عمله في اكمال مهامهم أو الأعمال المتراكمة لديهم ، أو اداء أعمالهم أثناء غيابهم ويمكن أن يوجد الإيثار لمساعدة الأفراد خارج المنظمة اذا كانت هناك صلة بين المستفيد خارج المنظمة ومنفعة المنظمة . (92: 1986 , Graham).

أما حب الإيثار فيعرف على انه مجموعة من القيم الاساسية والافتراضات والتفاهات وسبل التفكير ، التي تعد حق مشترك بين أعضاء المنظمة (262 : Fry et al ,2011).

فحب الإيثار هو قيمة حاسمة في الثقافة التنظيمية كما اشارت العديد من الدراسات الى ذلك ، فحب الإيثار له تعريف محدد في نظرية القيادة الروحية : بأنه شعور من الكمال والتناغم الناتج عن طريق الرعاية والاهتمام والتقدير لكل من الذات والآخرين ، فحب الإيثار من أجل الآخرين يجعل الشخص قويا" عاطفيا" ، اذ كل من العلوم الطبية والنفسية تبرر فكرة ان الحب يمكن ان يكون عاملا" قويا" في قهر أربعة أنواع أساسية من المشاعر الضارة وهي :-

- ❖ الخوف : القلق والضيق ، الهواجس ، الخ .
- ❖ الغضب : الاستياء ، السخط والعداء ، والشعور بالمرارة ، الطمع ، الخ .
- ❖ الشعور بالعجز وعدم النجاح : أي العجز والضعف وعدم القدرة على المساعدة ، التعاسة ، والشعور بأنهم خاطئين ، الخ .
- ❖ التكبر : التحيز ، والفخر واسع النطاق ، الأنانية ، الخ .

تنشأ هذه المشاعر الضارة من الخوف عن فقدان شيء ثمين من أننا غير قادرين على كسب ما نستحقه . (95 : 2014 , Zadeh & Khiabani ) (712 : 2003 , Fry).

ومما تقدم فإن على القادة والمرؤوسين تأسيس ثقافة أخلاقية تجسد حب الإيثار الذي يحث الافراد العاملين على المثابرة وبذل كل ما يلزم والسعي لتحقيق التفوق في تحقيق الأهداف الصعبة ، فالروحانية أدلة لنا لنعيش مع السلام والهدوء ، وان نستعرض أنفسنا بشكل صحيح ، دون الرغبة في السيطرة على كل شيء لإرضاء الانانية لدينا ، وهكذا فالقيادة الروحية عن طريق تعزيز ثقافة حب الإيثار لدى العاملين تسبب عمق الاهتمام والاحترام لأنفسهم وحياتهم ، وكذلك اقامة علاقات جيدة مع الاخرين ، وهذا يعني ان القادة ينبغي ان يهتموا لحاجات ومصالح موظفيهم وتشجيع تطوير الموظفين نحو تحقيق حاجاتهم . ( ZedeH & Khiabani , ) ( 33 : 2011 , Jeon ) ( 95 : 2014 ).

ومما سبق فان حب الإيثار هو مجموعة من القيم الاخلاقية التي على القادة أتباعها وغرسها في الأفراد العاملين لتحقيق الرفاه الروحي للفرد بأنه يكون مفهوماً ومقدراً .

#### 4- المعنى ( Meaning )

ان المعنى هو اعتقاد لدى أعضاء المنظمة بأن الوظائف التي يقومون بها مهمة وذات مغزى لهم ، وتحدث فرقاً في حياة الاخرين ، مما يزيد انخراطهم في العمل . ( Zadeh & Khiabani ) ( 96- 97 : 2014 ).

وان المعنى يتولد عن طريق التفوق أو التأثير في الآخرين بصورة ايجابية ، اذ ان الافراد لا يريدون الا الاحساس بالعمل الذي يؤديه وما يمثله لذلك العمل للذات والآخرين . ( Fry et al , ) ( 263 : 2011 ).

ومن ثم فإن الشعور بالمعنى يعني ان عمل الفرد له معنى أو مكانه أو قيمة في المجتمع ، الذي يؤدي الى اتصال روحي قوي مع العمل يتجاوز المهنية أو الراتب و يؤدي الى عمق أكبر بالالتزام بمسؤوليات العمل أو تجاوزها بشكل طوعي ، اذ أن التركيز على المعنى في العمل سوف يتيح لهم فهم أعمالهم بصورة أفضل وزيادة قدرتهم على تحليل وضعهم الحالي و من ثم يصبحون أكثر استعداداً " لقبول مسؤوليات أكبر (الخزاعي ، 2016 : 46 – 47 ).

وهنا يأتي دور القيادة الروحية أو القائد الروحي في أن يوضح للعاملين لديه معنى حقيقة أعمالهم ومالها من تأثير في الآخرين أي سوف يولد فيهم شعوراً خاصاً لمواجهة تحديات العمل المختلفة (Khani et al , 2013 : 30).

فإيجاد المعنى سيولد الدافع للتعلم ويصبح محركاً جوهرياً يوفر لهم شعوراً بأهميتهم وقيمتهم وكونهم جزءاً من مجموعة سيزيد من مساهمتهم في أداء الفريق لزيادة تشابك العلاقة في سياق الروحية (Zadeh & Khiabani , 2014 : 97).

ومما تم ذكره سابقاً عن المعنى نصل الى تعريف المعنى بأنه شعور يسعى القائد الروحي الى توليده لدى الافراد العاملين بان اعمالهم وما يقومون به يشكل فرقا" ذا دلالة معنوية لهم وللآخرين سواء في داخل المنظمة أم خارجها .

## 5- العضوية (Member ship)

تشمل العضوية البنى الثقافية والاجتماعية التي تسعى المنظمات اليها ، اذ أكدت أغلب الدراسات المقامة بأن الفرد العامل عن طريق هذا المفهوم ، يركز على الحاجات الأكثر أساسية والمتمثلة بشعوره بأنه مفهوم ومقدر وهذا الشعور ينبع الى حد كبير من العلاقات المتبادلة والاتصالات التي تحدث عن طريق التفاعل الاجتماعي والعضوية في الجماعات ، وفي ذات السياق ذكرت دراسات أخرى بان الافراد العاملين يؤكدون على قيمة انتمائهم وشعورهم بالرابط البيئي أو انهم ينتمون الى جزء من مجتمع أكبر ، اذ يرى (William James) مؤسس علم النفس الحديث ان الافراد أكثر حاجة أساسية لديهم بعد الحاجات الفسيولوجية هي العضوية لكي تفهم وتقدر أعمالهم وهذا يكون حافزاً ذاتياً للفرد لتطوير مواهبه ومقدراته في العمل ، والقيادة الروحية تؤثر هنا بشكل ايجابي في تحقيق الرفاه الروحي لأنها تقدم نموذجاً لأعضاء المنظمة مبني على قيم حب الايثار واشتراكهم على تطوير رؤية مشتركة ، ما يولد الأمل والأيمان في بذل كل ما يلزم في السعي لتحقيق رؤية أصحاب المصلحة الرئيسيين ، وهذا بدوره ينتج ويولد شعور بالعضوية وهذا الشعور بالعضوية يسبب مباراة ودية وبيئة ثقة بين الزملاء ومن ثم تطوير العلاقات وتسهيلها بين القادة والموظفين. ( Siadat et al , 2014:98 ) ( Zadeh &Khiabani,2014:98 ) (Fry et al ,2011:263) ( 2013 : 50 )

وقد تستخدم المنظمات العضوية كحافز لزيادة الولاء للمنظمة ، اذ عرف (Aydin & Ceylan) العضوية وفق ذلك على أنها قدرة المنظمة على فهم وتقدير أعضائها لكي يصبحوا أكثر ولاء للمنظمة (Aydin & Ceylan ,2009 :189).

ومما سبق نصل الى تعريف العضوية على أنها احساس الفرد العامل بالانتماء الى المنظمة التي يعمل فيها وبانه جزء لا يتجزأ من المنظمة يؤثر ويتأثر بها .

## المبحث الثاني : الريادة الاجتماعية

يشهد العالم اليوم تحولات و تغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات هذه التحولات السريعة في التطور لم يسبق أن مرت بها منظمات الاعمال من قبل ، والهدف منها الحفاظ على سمعتها وزبائنها وحصتها السوقية ، ومن هذه التطورات الاهتمام الواضح بالريادة بوصفها توجهاً حديثاً تطلبته المنافسة بهدف التخلص من العقبات التي تحول بينها وبين أي تغيير في المستقبل ، و لجعلها قادرة على ارضاء حاجات زبائنها ورغباتهم واستمرار ديمومتها .

وبذلك تؤدي الريادة عامة والريادة الاجتماعية خاصة دوراً مهماً في الاقتصاديات العالمية اليوم لكونها من أبرز محركات النمو الاقتصادي ، عن طريق انشاء منظمات أعمال محلية فاعلة تسهم في التطور المحلي وعالمية المستوى بالإنتاج ، عن طريق توفير فرص العمل وزيادة الوعي الاجتماعي للمجتمع الذي تعيش فيه ، وهذا ما أثبتته الدراسات والتجارب من زيادة التفاعل الايجابي من لدن المنظمات مع البيئة الاجتماعية التي تعمل بها بسبب تبني المنظمات الادارية للمسؤولية الاجتماعية من ضمن أهدافها ، وان الريادة الاجتماعية هي نوع من الريادة التي تهدف الى تعريف وتشخيص المشاكل والحاجات الاجتماعية واستعمال مبادئ ريادة الاعمال لإنشاء وتنظيم وادارة مغامرة اجتماعية تحقق تغييراً اجتماعياً مطلوباً ، اذ يقيس رواد الاعمال الاجتماعية ادائهم بالقيمة الاجتماعية التي قدمها المشروع للمجتمع وأيضاً بالربح المادي الذي لا يتناقض مع المنفعة العامة ، اذن أصبح مقياس النجاح ليس فقط الربح المادي وانما أضيف اليه ما تقدمه المنظمة للمجتمع من فائدة ، لذا أهتمت الدراسة الحالية بدراسة متغير الريادة الاجتماعية والذي يعد من أهم المفاهيم المعاصرة في مجال ادارة الاعمال ، ولأجل تحقيق أهداف هذا المبحث فقد تم تناول الفقرات الآتية :-

### أولاً :- مفهوم وطبيعة الريادة الاجتماعية

قبل تناول مفهوم الريادة الاجتماعية لابد من معرفة ما يعنيه الشق الاول أي الريادة وما تتضمنه في طبيعتها و بشكل مختصر ومن ثم التطرق للمفهوم وطبيعته :-

#### 1 - مفهوم الريادة

تعرف الريادة لغوياً وفقاً للسان العرب لابن منظور بأنها أصل الفعل (راد ، يرود ، روداً ورياداً ، والرائد (كأسم) هو الشخص الذي يرسل دون غيره في التماس وطلب حاجة ، وراد الشيء طلبه ( الرازي , 1983 : 263 ) .

أما اصطلاحاً فالريادة (Enterpreneurship) ككلمة جاءت من فعل فرنسي هو ( Entrepender ) وجاءت من كلمة ألمانية (Unterehmen) الا أن كلتا الكلمتين تعطي المعنى ذاته وهو (Undertake) وتعني المباشرة أو التعهد بالشيء .

(Gungaphul & Boolaky, 2009 :211)

فالريادة تستعمل للدلالة على الابداع في شتى المجالات وتعد من الوسائل التي تساعد المنظمات في تعزيز موقفها التنافسي في ظل بيئة تنافسية معقدة تتصف بالتغيير المستمر . ( النجار ، 2012 : 58 ) .

كذلك تضمنت معنى المخاطرة وتحمل الصعاب ، اذ أطلقت على أولئك الذين ينظمون رحلات استكشافية ، وعلى أنشطة المهندسين المدنيين في بناء الجسور والتحصينات .

(Gwartney , et al , 2003 , 25)

ويعد مفهوم الريادة من الموضوعات المعاصرة التي أصبحت تمثل تحدياً أمام المنظمات المختلفة ، وهو مفهوم متعدد الأبعاد يتناغم مع علوم مختلفة انسانية وعلمية لأنه نشاط انساني يتأثر بالعوامل الفسيولوجية والنفسية ، فمثلاً علم الاجتماع يرى بأنه فعل اجتماعي هادف يتركز على عوامل اجتماعية سائدة ، أما علم النفس فينظر اليه على أنه سلوك أنساني يتأثر بحاجات الفرد ، في حين أن العلوم الديمغرافية تؤكد على أن بعض المجتمعات لديها استعداد للوصول الى الريادة أكثر من غيرها ( النجار ، 2012 : 58-59 ) .

في حين برز موضوع الريادة بين علماء الادارة والعلوم الاخرى بشكل متزايد بعد الحرب العالمية الثانية ، وتعود جذوره التاريخية الى دوافع واهتمامات ونظريات مختلفة ، وقد تناوله الكتاب والمنظرين الاقتصاديين وتعلق بفهم عملية التغيير الهيكلي والتنمية في الاقتصاديات ، أما كتاب الادارة فقد ركزوا على الشخصية الكامنة للريادة في المجالات المختلفة . ( Jones & Wadhvani , 2006 : 3).

وذلك كونه من الموضوعات المهمة و الواعدة في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ولا سيما بعد ان ازدادت حاجة المنظمات لتكون أكثر أبداعاً وابتكاراً من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغيير الحركي وزيادة مستوى اللاتاكيد البيئي ( عبد علي ، 2013 : 79 ) .

لذلك تعددت تعريف الريادة بين الكتاب والباحثين بسبب التباين في الخلفيات الاكاديمية لهم ، وهذا مثل تحدياً كبيراً للباحثين في موضوع الريادة ويبين الجدول ( 10 ) مجموعة من الإسهامات في هذا المجال لتوضيح أو اعطاء مفهوم محدد لها .

جدول ( 10 )

تعريف الريادة من منظور عدد من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب والسنة	المفهوم
1	( Morales, et al , 2006 : 22 )	هي العملية التي يتم عن طريقها خلق موارد جديدة أو الجمع بين الموارد المتاحة في وسائل جديدة من أجل تطوير وتسويق منتجات جديدة والانتقال الى أسواق جديدة و/ أو خدمة عملاء جدد .
2	( Bateman & Snell , 2007 : 244 )	هي العملية التي يسعى خلالها الافراد المغامرين للوصول للفرص المربحة .
3	( Zimmerer et al , 2008 : 44 )	هي عملية ضبط النظام لتنفيذ الابداع والابتكار للحاجات والفرص في السوق ، فهي تنفذ استراتيجيات مركزة على الافكار الجديدة لخلق السلعة أو الخدمة لإشباع حاجات الزبائن أو حل لمشاكلهم .
4	( Kuratko & Hornsby , 2009 : 4 )	هي عملية ديناميكية للرؤية والتغيير والخلق ، فهي تتطلب تطبيق الامكانيات المتاحة لإنشاء وتنفيذ أفكار جديدة وحلول خلاقة .
5	( Carpenter & Sonder , 2009 : 405 )	هي عملية تميز للفرص واستخدام الموارد والقدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية للمجازفات الجديدة .
6	( Schuessler , 2010 : 4 )	هي العملية التي عن طريقها تقوم المجتمعات والاطوان والمنظمات أو الافراد بمعرفة الفرص ومتابعتها لخلق القيمة .
7	( Pearce & Robinson , 2011 : 385 )	هي عملية خلق حالة من التكامل بين الافكار والممارسات الابداعية وبين الادارة والمهارات التنظيمية الضرورية لتلبية حاجات محددة ينتج عنها خلق ثروة .

هي عملية خلق قيمة عن طريق توفير مجموعة مميزة من الموارد واستغلال الفرص ، ولإنشاء هذه العملية يجب تحديد الأنشطة الضرورية للفرص لتطوير الاعمال التجارية .	( Vaziri , et al , 2013 : 145 )	8
هي العملية التي ينشأ بها الفرد أو المجموعة مخاطرة جديدة ضمن المنظمة القائمة أو اعادة تجديد المنظمة .	( Audretsch , 2014 : 4 )	9
عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري لذلك ، اذ يمتاز الرياديون بالكثير من المميزات التي تجعلهم يعاملون كقادة .	( العمودي ، 2015 : 1 )	10

❖ الجدول من اعداد الباحث استناداً للمصادر الواردة فيه .

كما هو موضح في الجدول المذكور آنفاً ، وبعد هذا العرض لمفاهيم الريادة ، يجد الباحث أن مجال تركيز الباحثين عن المفاهيم يختلف من مفهوم لآخر ، اذا من الملاحظ تركيز البعض على عملية خلق القيمة عن طريق التكاملات بين الموارد المتاحة ، والبعض الاخر ركز على المخاطر الناجمة عن تبني المفهوم ، واخر على الفرص الناجمة من تبني هذه العملية من لدن المنظمات ، الا انها تصب جميعاً في مورد واحد الا وهو ادامة البناء والتميز للمنظمات والمجتمعات التي تعمل بها ، ومن خلال الاطلاع على المفاهيم السابقة والجوانب التي ركزت عليها لابد من ذكر مفهوم اجرائي لها حيث يعرفها الباحث ( بانها عملية مواكبة لكل تطور ممكن عن طريق تميز الفرص التي تتاح والمبادرة بتبنيها والتعامل مع كل الظروف البيئية المتغيرة عن طريق العمل على ادارة وتنظيم معارفها بشكل منسق ) .

## 2- مفهوم الريادي

يعد مصطلح الريادي (Entrepreneur) من المصطلحات المرادفة للريادة والتي تدل على الشخص الذي يأخذ ببدايات المهام ويعمل على استغلال الموارد المتوفرة لديه ، وتكاد لا تخلو منظمات الأعمال من وجود الرياديين فيها ، لكن تكمن المشكلة في قدرة المنظمات على الاحتفاظ بهم واستثمار إبداعاتهم في سبيل الارتقاء بعمل المنظمات والرياديين بالوقت نفسه ، وكلمة الريادي مشتقة من الكلمات الفرنسية (Entre) وتعني (بين) Between وكلمة (Prendre) وتعني الحصول (Take) ، والكلمة تستخدم عموماً لوصف الفرد الذي يتحمل المخاطرة بين البائعين والمشتريين ، أو تعني الفرد الذي تقع على عاتقه انجاز مهمة كالبداية بمشروع جديد .

( Barringer & Ireland , 2008 : 5 )

يعد أول من أشار الى مصطلح الريادي وأدخل مفهوم المنظم في النظرية الاقتصادية هو أستاذ الاقتصاد الصناعي الفرنسي ( جول باتيست ساي ) والذي رأى ان الريادي هو الشخص الذي ينظم العملية الانتاجية وعناصر الانتاج ولديه المقدرة الفائقة على الادارة والتوجيه و الاشراف ، اذ ان هذه العناصر تمثل حجر الزاوية في العملية الانتاجية ( النجار , 2012 : 62 ) .

فالريادي هو انسان غير تقليدي يقوم بالأعمال بطريقة مميزة وغير تقليدية ، فالريادي الناجح يظهر قدرة عالية على فهم محيطه ويتعامل مع الآخرين بإيجابية ، واستثمار أفضل ما لديهم من قدرات لتحقيق مفهوم الريادة ( البناء ، 2014 : 7 ) .

لان الريادي هو الشخص المسؤول عن عملية خلق القيمة الجديدة ( الابداع ) بمعنى آخر هو الفرد الذي من دونه لا يمكن خلق القيمة الجديدة للمنظمة ( Bruyat & Julien ,2000:168 ) .

وبسبب الصعوبة في الوصول الى تعريف مقبول عالمياً ( للريادي ) ، فقد حاول بعض الباحثين والكتاب على وضع بعض الاسهامات الرئيسية لتعريف دور الريادي وكما في الجدول (11).

### الجدول ( 11 )

مفهوم الريادي من منظور عدد من الباحثين والكتاب

ت	الكاتب والسنة	المفهوم
1	(Kraus & Curtis , 2000 : 46 )	هو الشخص الذي يبتكر ويبدع ويتحمل الخطر ، والذي يبحث عن ما هو جديد وما هو غير تقليدي لتوزيع الخدمة ويجاد أسواق جديدة .
2	( Rayport & Jaworski , 2002 : 433 )	هو شخص عادي يحمل أفكاراً عظيمة وهو مقترح الافكار ، سواء هي جزء من تكنولوجيا حالياً في السوق تعمل بشكل غير كفوء أو فكرة حول حاجة لزبون غير مرضيه .
3	( Histrich & Michael , 2005 : 10 )	هو ذلك الشخص الذي يتطلى بصفات أخذ المخاطرة وينظم الآليات ومتطلبات العمل والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية وكذلك لديه القدرة على جمع الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذات قيمة عالية ويقدم عملاً

ابداعياً جديداً .		
هم الاشخاص الذين يعملون بكل استقلال وحرية وهم جزء من المنظمة ، والذين يسعون وراء الفرص الريادية ومن ثم يجازفون بتحمل المخاطر من أجل تطوير الابداعات في استغلال تلك الفرص .	( Hitt, et al , 2007: 395 )	4
هو الشخص المبدع الذي ينفذ التغيير داخل الأسواق عن طريق ما يقدمه من منتجات جديدة أو طرائق انتاج جديدة و الوصول الى مصادر تجهيز جديدة وبناء اقتصاديات صناعية ناجحة .	( Coron , 2008 : 6 )	5
هو ذلك الفرد الذي يبحث عن الفرص الجديدة بشكل منتظم في السوق الحالي أو يميز الأفكار التي يمكن ان تخلق اسواقاً متضمنة تلك الفرص .	( Hitt, et al , 2009 : 30 )	6
هو ذلك الشخص الذي يدرك ويستفيد من الفرص المتاحة لاستخدام المهارات والكفاءات لخلق القيمة .	( Jones , 2010 : 326 )	7
هو الشخص الذي يركز باستمرار على معرفة الفرص واستغلالها ، سواء في الاعمال الحالية أو الجديدة لخلق القيمة لكل من المالكين والزبائن .	( Moore, et al , 2010 : 5 )	8
انه ذلك الفرد الذي يمتلك موهبة غير اعتيادية تجمع بين القوة في الابداع والادارة بما يجعله قادراً على تصور المشروعات الجديدة والانطلاق بها لتحقيق النجاح والنمو .	( Pearce & Robinson , 2011: 385 )	9
هو الشخص الذي يبني وابتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء ، والاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد و الالتزام بالرؤية وكذلك أخذ عنصر المخاطرة .	( السكارنة ، 2011 : 95 )	10

\*الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة فيه .

مما سبق يتوصل الباحث الى ان الريادي هو صانع النمو في الاقتصاد اليوم عن طريق الاعتماد على الطرق الابداعية في عمله لأنه على الاقل يجد ان يمتلك مجموعة من القدرات العامة ، ما يجعله شخصاً مميزاً يختلف عن الاخرين و هذا ما أوضحه ( Stokes et al , 2010:19 ) حين بين بان الريادي يجب ان يكون جيداً في :-

- ايجاد الفكرة وتقييمها .
- رؤية المشاكل والفرص .
- بناء المعرفة .
- ايجاد العلاقات الضرورية للعمل .
- تقييم حاجات تطوير الاعمال .

ومن هنا واستناداً الى ما سبق يرى الباحث بأن الريادي ( هو ذلك المورد البشري الذي يختلف عن بقية الموارد البشرية الاخرى بما يمتلكه من صفات وخائص تجعل منه قادراً على الابداع في اي مجال واي مجتمع عن طريق تحويل الافكار الى مشاريع مربحة ذات جدوى اقتصادية تنعكس على الافراد والمجتمع بشكل عام .

### 3- أهمية الريادة و الريادي

أثارت نتائج أعمال الريادة والرياديين اهتماماً كبيراً لدى الكثير من العلماء وعلى الأصعدة كافة وفي مختلف المجالات اذ قام عدد منهم بأجراء دراسات وأبحاث لمعرفة الاسباب الكامنة وراء تميز أعمالهم وابداعهم في الاعمال الخاصة بهم , اذ بينت تلك الدراسات أهمية الريادة والريادي لما لهما من دور بارز في النمو الاقتصادي وأثاره الاقتصادية والاجتماعية الايجابية الكبيرة ، فالريادة هي واحدة من أهم عوامل التنمية الاقتصادية المحلية ، فقد تم تحديد أدوار عدة للريادة تتمثل بالاتي :- ( Shane et al , 2003 : 257 – 278 )

- الريادة هي طريق للإبداع والتغيير ، ومن ثم تولد النمو الاقتصادي .
- الريادة هي عملية مهمة من المعارف الجديدة التي يتم تحويلها الى منتج وخدمة .
- الريادة لها دور مرتقب في تنمية رأس المال البشري .
- العملية الريادية تبدأ من عملية استغلال للفرص والتي تخلق بدورها مستقبل السلع الجديدة .

ويعد التوجه نحو التفكير الريادي توجهاً عالمياً في جميع المؤسسات ووضعت الدول المتقدمة في العالم خطاً تنفيذياً متلاحقة لتعزيز تطبيقات الفكر الريادي في مجتمعاتها الاكاديمية ، وبحسب الاحصاءات المعمولة فإن أعلى (40) جامعة في أمريكا تدرس مواد الريادة (Entrepreneurship) كما ولديها مركز للريادة ففي الأعوام من (2000 – 2005) أصبح ما

يقارب ( 80% ) من الجامعات الأمريكية تمتلك مراكز ريادية بمسميات مختلفة , وهذا يدل على أهمية الريادة في مجالات الحياة كافة ( النجار ، 2012 : 69 ) .

أما ( سليمان , 2010 : 10 ) فقد عالج الآثار الاقتصادية والاجتماعية بوصفها منطلقات لأهمية الريادة والرياديين وكالاتي :-

❖ استقطاب الشباب للعمل الحر والمبادرات الفردية والأعمال الريادية واستثمار أموالهم وطاقتهم في مشروعات صغيرة مما يخفف من حدة التهافت على الوظائف الحكومية والذي أضحى عائقاً لبرنامج الإصلاح الاقتصادي والاداري المتبناة من الدولة ومن ثم الحد من ظاهرة التضخم الوظيفي .

❖ الانخراط في تحمل أعباء المشروع أو المنشأة الصغيرة تخطيطاً وتمويلأ مع الحفاظ على العنصر المنتج من الموارد البشرية من التعرض لمزلق اللهو والانحراف وما قد يترتب عليها من تبديد للصحة وهدر للأموال وواد للقيم العريقة .

❖ يعد الاتجاه الى الاستثمار في المشروعات الريادية عاملاً من عوامل الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي ولا سيما أثناء الأزمات وفي اوقات عدم الاستقرار والركود التي يشهدها الاقتصاد من وقت لآخر .

❖ ان تعدد الأعمال الريادية والمبادرات الفردية بمختلف أنواعها وأحجامها يمنع عرض المستثمرين والمبادرين للانكاسات الحادة التي يمكن أن يتعرض لها من يركز كل نشاطه واستثماراته في منشأة كبيرة .

كما ان أهمية الريادة تبرز عن طريق سعيها لتنمية مختلف المجتمعات ، وتنمية روح الابداع واستثمار الموارد النادرة بالشكل الذي يحافظ عليها من الهدر وسوء الاستخدام ، لذلك برزت أهمية الريادة من وجهة نظر ( 7 : 2010 , Narasimhan & Flamholtz ) كما يأتي :-

❖ العمل على تطوير الوضع القائم لأجل مواجهة تحديات المنافسة .

❖ الافادة قدر الامكان من القدرات التي تمتلكها المنظمة .

❖ الأبداع والمرونة وتحسين القدرات التنافسية .

❖ تجنب خسارة الأعمال .

❖ استغلال الفرص المتاحة في الأسواق الجديدة .

#### 4- المنظمات الريادية

عالم الاعمال اليوم يشهد تحولات وتغيرات كثيرة في طبيعة عمل المنظمات وبالأخص اهتمامها بالمجتمعات التي تعمل فيها , لذلك نجد أغلب المنظمات بدأت ترتبط بالعمل الريادي والذي لم يقتصر على المنظمات الصغيرة والحديثة التأسيس ولكن أيضاً المنظمات الكبيرة والقديمة والذي لم يمنعها الأمر من أن تكون ريادية ، ففي الحقيقة تميل المنظمات الكبيرة الى أن تكون مؤسسات أكثر بيروقراطية ( Peng , 2009 : 190 ) .

فالريادة تساعد المنظمة على خلق أعمال تجارية جديدة عن طريق ( ابداع المنتج أو العملية ، تطوير السوق ، تبني التجديد الاستراتيجي ) وان عمليات الريادية يمكن أن تحدث على مستوى المنظمة أو وحدة الاعمال أو المستوى الوظيفي أو المشروع بهدف واحد وهو تحسين موقع المنظمة التنافسي وتحسين الأداء الحالي ( Ireland , 2006 : 13 ) .

فالمنظمة الريادية هي ثمرة العملية الإبداعية لمساعدة المنظمات على تحصيل موارد جديدة للميزة التنافسية وتجديد مقترحاتها اذ ان عملية الابداع تساعد المنظمات في الحصول على التحسينات الايجابية ، لذلك تساعد الريادة المنظمات على معرفة الفرص وطرح المشاريع الجديدة الى الأسواق ( Dess et al , 2007 : 400 ) .

وفيما يأتي توضيح لآراء مجموعة من الكتاب و الباحثين عن مفهوم المنظمات الريادية كما في الجدول ( 12 ) .

#### الجدول ( 12 )

آراء مجموعة من الكتاب و الباحثين عن مفهوم المنظمات الريادية

ت	الكاتب والسنة	المفهوم
1	( Lumpkin & Dess , 2000 : 14 )	هي تلك المنظمة التي تنشأ شيئاً ذا قيمة من لا شيء ، كما تسعى لاقتناص الفرص في ضوء الموارد المتاحة ، وفق رؤية معينة مع الأخذ بنظر الاعتبار المخاطر المتوقعة .
2	( Michael , 2000 : 120 )	هي المنظمة التي لها قدرة الربط بين الابتكارات والتحديث عن طريق تطوير المنتجات والخدمات

	الجديدة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية .	
3	( Dess, et al , 2005 : 426 ) هي تلك المنظمة التي تهدف الى تحقيق هدفين هما البحث عن فرص جديدة للمجازفة والآخر تحديد استراتيجيات الأبداع .	
4	( Histrich, et al : 2005 : 10 ) هي تلك المنظمة التي تكون قادرة على ايجاد شيء ذي قيمة في الوقت المناسب ، مع الأخذ بنظر الاعتبار الموارد المالية والمعنوية والمخاطر الاجتماعية ، وتوفير الحوافز والاستقلالية للعاملين لكسب قناعاتهم .	
5	( Daft , 2007 : 290 ) هي تلك المنظمة التي تحاول تطوير روح وفلسفة وهيكلي ريادي داخلي قادر على تحقيق ابتكارات أعلى من المعدل وتتضمن أقسام ، الأبداع وفرق المشاريع الجديدة عن طريق محاولة إطلاق الطاقة الأبداعية لكل العاملين في المنظمة .	
6	( Wheelen & Hunger , 2008 : 306 ) هي ولادة عمل جديد داخل المنظمات الموجودة أي انه ابداع داخلي ، لتقديم مشروع جديد ، وتحويل المنظمات عن طريق اعادة التجديد للأفكار الأساسية .	
7	( Certo & Certo , 2009 : 170 ) انها مجموعة من الأنشطة التي يقوم من خلالها الافراد والجماعات بإنشاء منظمة جديدة والسعي وراء التجديد و الأبداع للمنظمة الحالية .	
8	( Robbins & Coulter , 2009 : 461 ) هي تلك المنظمة التي تسعى الى متابعة الفرص المميزة عن طريق ممارسات ابداعية وتحقيق النمو والربحية كأهداف اساسية لها .	
9	( السكارنة , 2010 : 25 ) هي تلك المنظمة التي تستطيع الافادة من الفرص دون النظر الى الموارد ، ويمكن توضيحها من خلال ستة أبعاد مرتبطة بها هي : اتجاهات الاستراتيجية والالتزام بالفرص والالتزام بالموارد والرقابة على الموارد وتنظيم الإدارة وفلسفة الحوافز .	
10	( الكبيسي ، الجوراني ، 2013 ) هي ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التي تلتزم	

<p>جدياً" بتوليد الابتكارات والابداعات الجذرية والتراكمية لتحقيق اهمية استراتيجية مرتبطة بتنافسية تلك المنظمة .</p>	<p>( 178 :</p>	
---	----------------	--

الجدول من أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه .

ومن هنا يتوصل الباحث الى ان المنظمات الريادية بأنها المنظمات التي تستخدم التفكير غير التقليدي في الاعمال كافة التي تقوم بها وتشجيع عاملها على روح الابداع لتحقيق المنافع واستدامتها للجميع .

وهذا ما يساعد المنظمات على أن يكون لها الدور الريادي في تقديم المنتجات أو الخدمات وارضاء الزبائن , والقدرة على اختراق الاسواق والسيطرة على جانب معين من هذا السوق .

## 5- مفهوم الاجتماعية

بعد ما تم التطرق الى الشق الاول ( الريادة ) من مفهوم الريادة الاجتماعية لابد من توضيح بسيط الى الشق الثاني ( الاجتماعية ) منه قبل توضيح المفهوم بصورة كاملة , فيشير مصطلح الاجتماعية ( Social ) الى سمة من سمات معيشة الكائنات كما وينطبق على سكان البشر والكائنات الاخرى ، وهو يشير دائماً الى التفاعل بين الكائنات الحية بعضها الى البعض وجماعية التعايش بغض النظر عما اذا كانوا يدركون ذلك أو لا , وبغض النظر عما اذا كان التفاعل طوعياً أو لا , فقاموس المعاني يشير الى كثير الاختلاط أو المخالط . ( Kuplokun , 2014: 3 )

وفي الحقيقة احياناً ما يشار الى كلمة مجتمعي في بعض البحوث وكلتا الكلمتين مشتقتان من أصل واحد لاتيني وهو ( Socii ) بمعنى الحلفاء والبعض يرى بأنهما مشتقتان من كلمة (Sociu) والتي تعني الصاحب أو الحليف أو الرفيق ( خضر ، 2013 : 1 ) .

ومن ثم فان الاجتماعية بمعنى ان الانسان لا يستطيع ان يعيش منعزلاً عن الاخرين , وبان الانسان كان اجتماعياً بطبيعته , وكان لابد من هذا التوضيح لتكوين صورة كاملة عن معنى الكلمتين ،ومن ثم الدخول في مفهوم الريادة الاجتماعية ( Social Entrepreneurship ) ، فالريادة الاجتماعية كمفهوم بدأ في الدخول الى ساحة الاعمال ، ولقي اهتماماً متزايداً في جميع أنحاء العالم لكونه وسيلة مهمة لمعالجة القضايا الاجتماعية وخلق الثروة الاقتصادية لا سيما بعد اعتراف الكثير من العلماء والممارسين على انه آليه قوية لمعالجة القضايا الاجتماعية و إعادة

بناء المجتمعات و لا سيما في الاقتصادات الناشئة والنامية ، وعلى الرغم من هذا الاهتمام الواسع بالريادة الاجتماعية وعلى مستوى العالم الا ان قصص النجاح لاتزال الاستثناءات ومعظم المشاريع الخاصة بالريادة الاجتماعية تواجه مجموعة متنوعة من التحديات التشغيلية والتي تتصارع مع المفاضلات الحقيقية في تحقيق التوازن بين الأهداف المالية والاجتماعية ، كما انها تعاني من زيادة في الضغوط التسويقية وايضاً حاجتها الى توسيع نطاق التوعية الاجتماعية ولعدد كبير من السكان فضلاً عن حاجتها الى التشجيع لتصبح ذات مالية ذاتية مستقلة ومستدامة للحد من اعتمادها على الدعم الحكومي والاعانات التي هي في كثير من الاحيان محدودة وغير مستقرة ، لذلك تحتاج الى حشد مجموعة متنوعة من القنوات لتجاوز التمويل العام والافادة من المصادر التجارية (Zhao & Lounsbury, 2016 :644).

وبعد تحديد مفهوم شقي المصطلح لا بد من تقديم بعض المفاهيم لمصطلح الريادة الاجتماعية والتي تلقت مؤخراً اعترافاً أكبر من لدن القطاعات كافة وبالأخص القطاع العام وكذلك العلماء , ومع هذا فإن عدم وجود توحيد لنموذج ميداني شامل أدى ذلك الى ظهور عدة مناهج لهذه الظاهرة ، فضلاً عن مدارس مختلفة من الفكر قد ظهرت في مناطق مختلفة من العالم ( Bacq & Janssen , 2011 : 373 ).

ورغم هذا الاهتمام المتزايد والاعتراف لا تزال مجالات البحوث في الريادة الاجتماعية في مهدها , تتميز ببعض الغموض المفاهيمي وبعض الضبابية مع المجالات الاخرى المرتبطة بها , والجدل هو أين تكمن أهمية المهمة الاجتماعية ضمن التسلسل الهرمي للأهداف ، وأهمية الابداع وما مصادر التمويل ؟ ( Sophie, et al , 2013 : 40 - 41 ).

لذلك ( Andersson & Ford , 2015 : 299 ) أضاف بان الريادة الاجتماعية ما هي الا فسيفساء غنية ومتنامية من وجهات النظر وبأنه ليس هنالك حالياً أي طريقة موحدة ومتفق عليها لتحديدها ، وان مفهوم الريادة الاجتماعية ما هو الا مفهوم متعدد التفسيرات الا انها جميعاً تتفق على توليد قيمة اجتماعية جديدة أو تغيير اجتماعي .

لكن ( Zhang & Swanson , 2013 : 105 ) قد بينا بان الريادة الاجتماعية ماهي الا طريقة تستخدمها المنظمات ليكون لها دوراً هاماً في المجتمع من خلال ايجاد طريقة للتوازن بين الاهداف الاجتماعية والتجارية مما يجعلها قادرة على التكيف مع مهامها واستراتيجياتها من أجل بناء منظمات مستدامة ، وقد برزت الريادة الاجتماعية في المنظمات الربحية وغير الربحية

وأيضاً شمول بعض كيانات القطاع العام التي تطبق الاعمال التجارية عن طريق ممارسات الحفاظ على العمليات التي تولد الايرادات وتسفر عن نتائج اجتماعية .

ومن الخطأ ان نعتقد ان الريادة الاجتماعية بانها مجرد مجموعة من أنشطة الاعمال التي تهدف الى مزيد من النتائج الاجتماعية بل هي كمدخل كلي متطور يدرك ان الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والبيئة أي مكونات رفاهية الانسان هي في الواقع متوافقة ، فهي ليست مجرد اندماج لقطاع خاص وممارسات ريادية في التنمية الاجتماعية ( Zebrowski , 2009 : 45 ).

بل تسهم في شرح كيف ولماذا تنشأ الريادة الاجتماعية وذلك عن طريق سعيها الى ايجاد الحلول المستدامة للمشاكل المهمة ذات الاثار الخارجية الايجابية والتي فشلت حالات السوق والحكومات لإيجاد الحلول لها ( Dufays & Huybrechts , 2014 : 214 – 215 ).

وكما هو الحال مع اي مجال ناشئ حديثاً ، كان أحد الشواغل الرئيسية هو مسألة وضع مفهوم للريادة الاجتماعية اذ قام الباحث بتسليط الضوء على أهم ما وجد من مفاهيم لتعكس الاختلاف في الرؤى التي تتناول هذا المفهوم وكما في الجدول ( 13 ) .

### الجدول ( 13 )

مفهوم الريادة الاجتماعية وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب والسنة	المفهوم
1	( Fowler , 2000 : 649 )	هو انشاء هياكل قابلة للحياة الاقتصادية تعتمد على العلاقات والممارسات التي تسفر عن استدامة المنافع الاجتماعية .
2	( Ulhqi , 2005 : 940 )	هي علاقات قوية قائمة على أساس التعادل بين الفاعلين الاقتصاديين يتم فيها اتخاذ القرارات الريادية ضمن الأطر الاجتماعية والثقافية والسياق العاطفي بدلاً من حصرها عبر العلاقات التعاقدية الاقتصادية البحتة .
3	( Elizabeth, et al , 2010 : 486 )	هي الانشطة والعمليات التي تم القيام بها لاكتشاف وتحديد واستغلال الفرص من أجل تعزيز الثروة الاجتماعية عن طريق انشاء مشاريع جديدة أو ادارة المنظمات القائمة بطريقة مبتكرة .

هي نوع من الاعمال التي تهدف الى تعريف وتشخيص المشاكل والحاجات الاجتماعية واستعمال مبادئ ريادة الاعمال لإنشاء وتنظيم وادارة مغامرة اجتماعية لتحقيق تغيير اجتماعي مطلوب .	( Braunerhjelm & Hamilton , 2012 : 3 )	4
هي مشاريع تقوم بدور عوامل التغيير في القطاع الاجتماعي , عن طريق : 1- اعتماد مهمة لخلق والحفاظ على القيمة الاجتماعية ، 2- الاعتراف والسعي بلا هوادة لخلق فرص جديدة لخدمة هذه المهمة ، 3- الانخراط في عملية الابتكار المستمر والتكيف والتعلم ، 4- العمل بجرأة دون اي تقصير على ما هو متوفر من موارد في متناول اليد ، 5- إظهار شعور عال من المسؤولية .	( Meewella & Sandhu , 2012 : 345 )	5
هي مجموعة من الانشطة المبتكرة الفعالة التي تركز استراتيجياً على حل اخفاقات السوق الاجتماعية وخلق فرص جديدة لإضافة القيمة الاجتماعية بشكل منهجي باستخدام مجموعة من الموارد والاشكال التنظيمية لتحقيق أقصى قدر من الأثر الاجتماعي وتحقيق التغيير .	( Bacq & Jaussen , 2011: 375 )	6
هي عملية تنظيمية تهدف لإحداث تغييرات اجتماعية ايجابية من خلال تنظيم مشاريع استراتيجية قادرة على تحديد وتقييم فاعل للفرص ، والابتكار والتقييم المالي .	( Idris & Hati , 2013 : 303 )	7
بأنها أفراد أو منظمات أو مبادرات تتبع أنشطة ريادة الاعمال مع الهدف الاجتماعي .	( Sophie, et al , 2013 : 40 )	8
هي تعزيز الثروة الاجتماعية من خلال انشاء مشاريع جديدة أو ادارة المنظمات القائمة بصورة أكثر أبداعاً وابتكاراً.	( Fredrik , 2015 : 300 )	9
تتمثل في استخدام الاساليب الابداعية والمبتكرة التي تحقق تأثيراً اجتماعياً واسع النطاق ، وهي ريادة أعمال بصفة عامة تتوخى الوصول الى تأثير مجتمعي وليس	( العمودي ، 2015 : 1 )	10

## تجارياً .

\*الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على الابدبيات الواردة فيه .

عن طريق ما تم استعراضه في الجدول (13) يتبين للباحث أن مفهوم الريادة الاجتماعية يختلف باختلاف حاجة المجتمع الذي يتم اعتماده فيها ، وأيضاً وفق نظرة الرائد الاجتماعي المسؤول و التي تتناسب مع فكرة تعظيم النمو الاستثماري والازدهار الاقتصادي , فالريادة الاجتماعية عملية تنطوي على اعتراف وتقييم واستغلال للفرص التي تؤدي الى قيمة اجتماعية تنطوي على توفير الحاجات الاساسية بمعنى أنها نشاط مع أهداف مجتمع ترتب لتستخدم لتغيير مطلوب .

ومن ثم فالريادة الاجتماعية ينظر اليها على وفق الحاجة التي يبتغيها المجتمع منها ، ومن هنا نجد هذا التعدد للمفاهيم الخاصة بالريادة الاجتماعية فكل بلد وظفها وفق حاجاته وحسب التغيير الاجتماعي الذي هو بحاجه اليه ، وهذا ما أكده ( Fredrik & Michael , 2015 : 299 ) حين بينا بان مفهوم الريادة الاجتماعية ما هو الا فيفساء غنية ومتنامية من وجهات النظر ، وليس هناك حالياً اي طريقة متفق عليها لتحديدها ، الا أنها جميعاً تسعى لتعزيز الثروة الاجتماعية عن طريق انشاء مشاريع جديدة أو ادارة منظمات قائمة بطرق مبتكرة .

إذا يتوصل الباحث من كل ما سبق أن الريادة الاجتماعية وأن اختلفت بطريقة التطبيق الى أنها تسعى الى :-

- ❖ تغيير اجتماعي مطلوب .
- ❖ ايجاد الحلول الابداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات .
- ❖ استخدام الطرق المبتكرة في الادارة .
- ❖ تأسيس مبادرات ومشاريع غرضها الأساس تنمية مجتمعاتهم عن طريق اداء الاعمال بشغف وابداع .

## ثانياً :- الرائد الاجتماعي

بعد تحديد مفهوم الريادة الاجتماعية لابد من التعرف على ما هو الرائد الاجتماعي فنجد (Dees) حدد الرائد الاجتماعي ( Social Entrepreneur ) كسلالة خاصة من القادة ، مدعياً ان الرائد الاجتماعي يساعد على أيجاد سبل جديدة للتحسين الاجتماعي . ( Dees , 1998 : 5 ) .

فالرائد الاجتماعي هو أداة للتغيير يتعرف على الحاجات الاجتماعية ويستخدم الاساليب المبتكرة في الادارة ، لتأسيس مبادرات ومشاريع لتنمية المجتمعات ، اذ يسعى الرواد الاجتماعيون لان

يغيروا واجهة الاعمال التجارية والاقتصادية في مجتمعاتهم ، عن طريق المسؤولية الاجتماعية التي تستثمر الفرص وتوظف الموارد المختلفة وتبتكر الاساليب الجديدة والحلول المبدعة للمشكلات ، للسير بالمجتمع نحو الأفضل ( العمودي , 2015 : 1-2 ).

وانسجاماً مع ما ورد في المذكور آنفاً يظهر الجدول ( 14 ) في أدناه مجموعة من التعاريف التي تخص الرائد الاجتماعي بالاستناد الى آراء عدد من الباحثين والمهتمين بهذا المجال وكما يأتي :-

#### الجدول ( 14 )

تعريف الرائد الاجتماعي وفق آراء مجموعة من الباحثين والكتاب

ت	الكاتب والسنة	التعريف
1	( Dees , 1998 : 4 )	هو شخص لديه القدرة على لعب دور التغيير في القطاع الاجتماعي عن طريق :- 1- اعتماد مهمة لخلق والحفاظ على القيمة الاجتماعية . 2- السعي الدائم لإيجاد الفرص الجديدة لخدمة هذه المهمة . 3- الانخراط في عملية الابداع المستمر والتكيف والتعلم . 4- التصرف بجراءة دون ان تحده الموارد المتاحة حالياً" . 5- قادر على تحمل المسؤولية لكافة النتائج التي تحققت .
2	( Korosec & Berman , 2006 : 448 )	هم أفراد أو منظمات خاصة تأخذ زمام المبادرة لتحديد ومعالجة المشاكل الاجتماعية الهامة في مجتمعاتهم .
3	( Parkinson & Howorth ,2008: 285 )	هم الأشخاص الذين يجمعون بين الحس الريادي والتزامهم بإعطاء شيء ما الى المجتمع .
4	( Zahra, et al , 2009 : 521 )	هم أشخاص لديهم القدرة على خلق قيمة اجتماعية عن طريق الابداع و الافادة من الموارد المالية .... من أجل التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية .
5	( Zebrowski , 2009 : 46 )	هم أصحاب نهج مبتكرة وشاملة قادرين على تلبية احتياجات الفئات المهمشة من السكان الذين يفتقرون الى الموارد المالية أو النفوذ السياسي لتحقيقه من تلقاء أنفسهم.
6	( Miller & Wesley ,	هو الشخص القادر على تحديد الفرص المتاحة لمعالجة

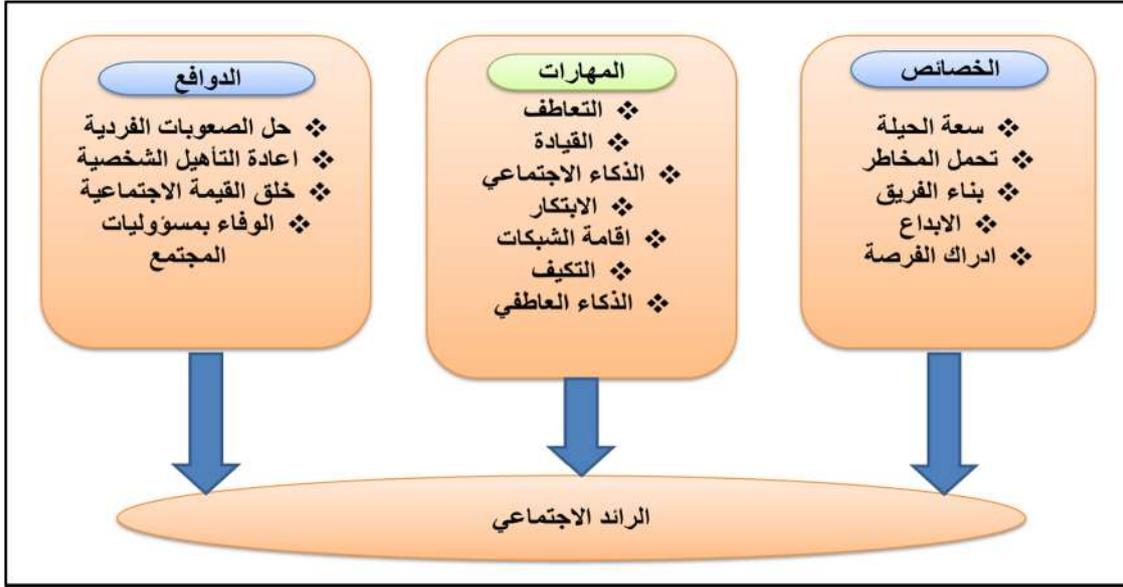
السوق الاجتماعي المحروم أو لتقديم الخدمات بطريقة مختلفة و/أو بصورة أكثر فاعلية للتأثير في المجتمع بطريقة إيجابية .	( 707 : 2010 )	
هم أشخاص تدفعهم الرغبة في تحقيق العدالة الاجتماعية ، يسعون لوجود صلة مباشرة بين أفعالهم وتحسين نوعية الحياة للأشخاص الذين يعملون معهم ، وأولئك الذين يسعون الى خدمتهم ، هدفهم انتاج الحلول المستدامة مالياً وتنظيماً واجتماعياً وبيئياً .	( Abe – saifan , 2012 : 24 )	7
هو الشخص الذي لديه القدرة على التعرف على الفرص المتاحة لخلق قيمة اجتماعية أفضل للمستهلكين .	( Braunerhjelm & Hamilton , 2012 : 12 )	8
هم اناس لا يعرفون الفشل في المجتمع يحولون الاعمال الى فرص عن طريق تجنيد وتحفيز الآخرين لقضيتهم وبناء شبكة علاقات مع الناس بنفس الوقت .	( Braga, et al , 2015 : 11 )	9
هم أداة للتغيير اذ يعملون على التعرف على الحاجات الاجتماعية ويستخدمون الاساليب المبتكرة في الإدارة ، لتأسيس مبادرات ومشاريع لتنمية مجتمعاتهم من خلال أداء أعمالهم بشغف وابداع .	( العمودي , 2015 : 2 )	10

\*الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه .

عن طريق ما تم استعراضه يتفق الباحث مع ما جاء به ( العمودي ) بان الرائد الاجتماعي ( هو اداة للتغيير يعمل على التعرف على الاحتياجات الاجتماعية ويستخدم الاساليب المبتكرة في الادارة ، لتأسيس مبادرات ومشاريع لتنمية مجتمعيه عن طريق اداء اعماله بشغف وابداع ) .

وذلك بسبب ان الرائد الاجتماعي قد يكون عائق امام التغيير لذلك يعتبر من أهم الادوات التي تدفع الى التغيير في المنظمة .

الا ان الباحث قد اوجد ايضاً بان الرائد الاجتماعي يتمتع ببعض الخصائص والدوافع والمهارات التي تأهله لقيادة المنظمات القائمة و/ أو المشاريع ذات الريادة الاجتماعية ، وهذا ما أكده ( Kupolokemi , 2014 : 69 ) حين سلط الضوء على هذه العناصر التي صورها في الشكل ( 3 ) الاتي :-



الشكل ( 3 )

خصائص ومهارات ودوافع الرائد الاجتماعي

Source : Kupolokun , Oluwakemi : "FOR-PROFIT SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: A STUDY OF RESOURCES, CHALLENGES, AND COMPETENCIES IN UK" , 2014.

### ثالثاً :- أهمية الريادة الاجتماعية

احتلت الريادة الاجتماعية أهمية كبيرة ، ولقد تعددت الاسباب التي تكمن وراء هذه الأهمية اذ جسدها ( العمودي ، 2015 : 2 ) في :-

- ❖ زيادة حجم المبيعات من قبل المنظمات المتبينة لهذا المفهوم .
- ❖ زيادة انتاجية الموظفين .
- ❖ زيادة رضا المستهلكين .
- ❖ تحسن سمعة المنظمة لدى شرائح المجتمع و من ثم زيادة مبيعاتها وارتفاع قيمة أسهم المنظمة .
- ❖ تعزيز الصورة الذهنية لدى القطاع العام بمدى اهمية عملها .
- ❖ تحقيق الولاء وانخفاض عدد الدعاوى القضائية .
- ❖ تحقيق مجموعة من الفوائد للمجتمع المحلي العاملة فيه مثل تعزيز الصحة والتعليم والاسهام في تطور وتنمية وحماية البيئة والحفاظ على الثروات الطبيعية للأجيال المقبلة.

في حين ( Bacq & Lumpkin , 2014 : 271 ) أشار الى ان أهمية الريادة الاجتماعية تكمن في وضع الحلول طويلة الأجل للمشاكل الاجتماعية المستعصية .

أما ( Zebrowski , 2009 : 45 – 47 ) فقد بين أهمية الريادة الاجتماعية في أنها :-

- ❖ هدف للقيمة وليس فقط في إنشاء اسواق جديدة .
- ❖ هذا التغيير في الشكل والتصميم يؤدي الى منتجات بأسعار معقولة أو بديلة عن منتج ضروري .
- ❖ تحفيز النمو عن طريق خلق فرص عمل جديدة .
- ❖ تسلط الضوء على قدرة الافراد للعمل في المصلحة المشتركة وليس في مصلحتهم الذاتية ، لتحقيق واقع أكثر أنصافاً ومرغوب فيه .
- ❖ تهدف ببساطة الى نمو اقتصادي بصورة أكثر اجتماعية أي النمو الذي يحسن نوعية الحياة.

في حين ذكر ( Meewellq & Sandhu , 2012 : 345 ) أربعة نقاط أساسية لأهمية الريادة الاجتماعية وهي :-

- ❖ تلبية الحاجات الاجتماعية التي عجزت الأسواق التجارية عن تأمينها .
- ❖ وجود رسالة اجتماعية بالتصرف بالموارد البيئية .
- ❖ الاختلاف الجوهرى في ادارة الموارد المالية والبشرية .
- ❖ إظهار شعور عال من المساءلة أمام القوانين الخاصة بدوائر الدولة .

هذا وقد أضاف ( Rueda , 2016 : 8 ) أيضاً الى ما ذكر سابقاً :-

- ❖ ان الريادة الاجتماعية تعمل على خلق الحاجات وليس تلبيتها .
- ❖ أصحاب المشاريع الريادية كأفراد يرون العالم بشكل مختلف ولديهم تصور أفضل للمستقبل .
- ❖ الريادة الاجتماعية تعمل على اغتنام الفرص والتي كانت ستذهب دون ان يلاحظها أحد .
- ❖ استعراضها للمخاطرة بشكل يختلف عن الآخرين .
- ❖ امتلاك أفرادها لعقلية استثنائية في التعامل مع الأنشطة المختلفة .

في حين أشار ( Bacq & Janssen , 2011 : 373 ) الى ان الريادة الاجتماعية لديها ميزتان رئيستان تبرران أهميتها وهما :-

أ- أبداعها في معالجة المشاكل الاجتماعية ، والتي أصبحت أكثر تعقيداً وهذا باعتراف العديد من العلماء .

ب- الطرائق المبتكرة للمبادرات والممارسات تحمل ميزة عدم وضوح الحدود التقليدية بين القطاع الخاص والقطاع العام ، و من ثم ولادة مشاريع هجينة مسترشدة باستراتيجيات خلق القيمة المزدوجة الاجتماعية والاقتصادية .

أذن أهمية الريادة الاجتماعية تكمن في تحسين سمعة المنظمة لدى المجتمع لما تقدمه من منافع تخدمه وتخلق قيمه مما ينعكس ذلك في تحقيق هدفها العام بتحقيق أهدافها ومنها ارتفاع القيمة السوقية لأسهمها .

#### رابعاً :- أبعاد الريادة الاجتماعية

مما لا شك فيه انه مثلما كان هنالك جدل عن مفهوم الريادة الاجتماعية بين الكتاب والباحثين المتناولين لهذا المفهوم وجد الجدل أيضاً في تحديد أبعاد هذا الموضوع فمنهم من ينظر الى الريادة الاجتماعية كمجال يطبق نفس آليات وابعاد ريادة الاعمال نفسها ، ومنهم من أشار الى ان الريادة الاجتماعية لديها أبعاد تختلف باختلاف حاجاتهم وتطبيقهم لها .

( Wulleman & Hudon , 2016 : 1 ) , ( Braunerhjelm & Hamilton , 2010:3 )

الا ان ( عبده وآخرون ، 2008 : 1 ) قد بين وعن طريق دراسة قام بها مركز ولفنسون للتنمية في معهد بروكنغر بالتعاون مع كلية دبي للإدارة الحكومية ومؤسسة صلتك ، وعن طريق دراسة مستفيضة ومعقدة عن أهم المؤلفات والمنشورات المتوفرة عن هذا الموضوع ، قد سلطوا الضوء على أربعة أبعاد أساسية خاصة بالريادة الاجتماعية التي سيتم تناولها في الجانب التطبيقي كونها من أهم المرتكزات التي جاءت وفق هذه المؤلفات ، وهذه الابعاد هي كما يأتي :-

#### أ-الأثر الاجتماعي الايجابي

يتمثل هدف الريادة الاجتماعية الاساس في تحقيق الأثر في المجتمع الذي تعيش فيه ، لذلك لقي موضوع الريادة الاجتماعية اهتماماً واسع النطاق من أجل استغلال الفرص وخلق قيمة للمجتمعات التي تعيش فيها ، لان مهمتها الأساسية تنظيم طرائق جديدة ومبتكرة للمشاكل الموجودة في المجتمع ( Jensen , 2014 : 2 ) .

اذ بين ( Choi & Majumdar , 2013 : 14 ) ان الشرط الاساس للريادة الاجتماعية هي خلق القيمة الاجتماعية ، عن طرائق حل المشاكل الاجتماعية واحداث التغيير الاجتماعي .

لأنها مصدر لحلول جديدة ومبدعة للاستمرار في خدمة القضايا الاجتماعية التي فشلت القطاعات الخاصة والعامة في التصدي لها ( Marine & Marek , 2016 : 1 ).

فهي تضيف قيمة للمجتمع وأيضاً تعمل على خلق الوظائف والثروة ، لأنها تسعى الى تعبئة الموارد لحل المشاكل الاجتماعية وتلبية الحاجات الانسانية الاساسية . ( Marti , et al , 2015 : 5 ).

حيث يرجع كثير من العلماء الأثر الاجتماعي الى زيادة التأثير العاطفي الناتج عن الحماس والاثارة التي تظهر نتيجة خدمة المجتمع . ( جرينبرج , بارون ، 2009 : 303 ) .

فالريادة الاجتماعية جاءت كآلية قوية لمعالجة الفقر والحد من البطالة وأيضاً لمواجهة تغير المناخ ، وتمكين المرأة ، واعداد بناء المجتمعات التي لحقت بها الكوارث وما شابه ذلك ، لذلك ازدهرت في جميع أنحاء العالم ولا سيما في الاقتصادات الناشئة و النامية لما يعترضها من مشاكل وتحديات ، فالريادة الاجتماعية جاءت لتمكين عدد كبير من السكان في الجزء السفلي من الهرم الاجتماعي ( Zhao & Lounsbury , 2016 : 644 ).

في حين أضاف ( Davib & Lee , 2013 : 105-108 ) الى ان الريادة الاجتماعية تسعى الى دور مهم في المجتمع عن طريق توفير السلع والخدمات الفريدة التي لا يتم استلامها من لدن القطاعات الخاصة والقطاع العام ، وأضاف بأنها تقدم مجموعة متنوعة من الأهداف الاجتماعية في مختلف المجالات مثل الصحة ، السلامة ، الثقافة ، نمط الحياة ، البيئة ، وأن ما يميز الريادة الاجتماعية هي مهمتها في التغيير الاجتماعي واستهدافها لمجموعة من الشرائح المحددة .

أما ( Zebrowski , 2009 : 45 – 48 ) قد بين أن الريادة الاجتماعية تسعى الى التوزيع العادل للموارد ، ولسكان أكثر انفتاحاً للمشاركات الاجتماعية ، لأنها جاءت لتلبية حاجات الفئات المهمشة والمحرومين من السكان ، وأيضاً تسعى الى مجتمع مكثفي ذاتياً ، عن طريق تعزيز وسائل اكثر استدامة والعمل على تطويرها .

كذلك بين ( Dufays & Huybrechts , 2010 : 214- 215 ) أن الريادة الاجتماعية تهتم بالإجراءات الاجتماعية والبيئية وان عدم الاهتمام بها هو ما أدى الى مزيد من الازمات المالية الحالية .

في حين دعا ( 1 : 2010 , Braunerhjelm & Hamiltion ) الى ان الريادة الاجتماعية تسعى الى ما يأتي :-

- ❖ زيادة الوعي بالحاجات الاجتماعية والبيئية والثقافية .
- ❖ الاهتمام بتطوير تكنولوجيا المعلومات .
- ❖ انشاء (( شبه اسواق )) داخلية للسلع العامة وشبه العامة .
- ❖ اعادة تعريف الدولة نحو دعم الاجراءات الخاصة بدعم هذه المشاريع .
- ❖ تطبيق مبادئ محو الأمية .
- ❖ التخفيف من وطأة الفقر .
- ❖ خلق فرص العمل .
- ❖ تنمية المجتمعات المهمشة .

عن طريق ما تقدم يصل الباحث الى مجموعة من النقاط المهمة فيما يخص تحقيق الأثر الاجتماعي الايجابي للريادة الاجتماعية وقد تمثلت بالاتي :-

- ❖ تسعى الريادة الاجتماعية الى تغيير مجتمعي هادف عن طريق اسهامها في تغيير المجتمعات المحلية التي تعمل فيها.
- ❖ تأمين فرص العمل والوظائف .
- ❖ تعزيز الابتكار المحلي .
- ❖ تغيير انماط التربية والتعليم الخاصة بذلك المجتمع .
- ❖ دعم فئة الشباب من أجل النهوض بواقع المجتمعات المحلية .
- ❖ دعم كل المبادرات التي من شأنها الحد من الممارسات المجتمعية الخاطئة مع البيئة .
- ❖ المساهمة في الحفاظ على الثروات الطبيعية للأجيال المقبلة .

#### ب-التفكير غير التقليدي

عندما يبدأ الانسان بعملية التفكير لحل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ما أو لأي سبب آخر فان عليه أن يحرص على ان يكون تفكيره فعالاً ومجدياً ليخرج بنتائج ايجابية نافعة فهناك تفكير فعال غير تقليدي في معالجة المشاكل المطروحة وأخر غير فعال ولكل منهما خصائصه .  
( الدر ، 1983 : 344 ) .

فالتفكير عملية عقلية مذهلة تحت في ثوان معدودة ، وبوسع الانسان العادي ان ينميها ويطورها بالسعي الجاد وراء ذلك ، وهذا لا يتحقق الا عن طريق تنظيم الاداء الذهني ، وترتيب الذاكرة حتى يتم الحصول على المعلومات بسرعة عالية ، واسترجاعها بالوقت المناسب . ( Ahmed , 2014 : 1 ) .

فالتفكير غير التقليدي هو التفكير الذي يتصف بالتنظيم والمرونة والموضوعية ودقة التعاطي مع المدخلات والمخرجات ( الدر , 1983 : 344 ) .

وبالتالي فالتفكير غير التقليدي هو التفكير الابداعي والذي يعد من أفضل أنواع التفكير والذي له دور كبير في تقديم حلول مبتكرة وفعالة للمشكلات ، ويعرف بأنه عبارة عن عملية عقلية مقصودة هدفها التوصل لحلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهنا ( هاجر , 2016 : 1 ) .

والتفكير غير التقليدي له من الأهمية ما يعود بالنفع على الأفراد والمجتمعات على حد سواء ، فهو مهم للتغير والتطوير اذ أنه يسهم في دفع عجلة التقدم بالأمم والرقى بها ، كونه يتصف بالشمولية فهو يحتاج الى المعرفة والخبرة والمهارة والرغبة القوية الصادقة في الوصول الى الهدف ( سحيقات , 2014 : 210 ) .

وهناك عدد من الخصائص التي تميز التفكير غير التقليدي وهي :- ( الدر , 1983 : 345 – 347 )

- ❖ معرفة المشكلة بالتحديد .
- ❖ توثيق المعلومات من مصادرها الصحيحة .
- ❖ الاطلاع على الموضوع من كافة جوانبه .
- ❖ المرونة في استخدام البدائل .
- ❖ تقصي الأسباب ومعالجتها .
- ❖ تقبل الأفكار المؤيدة لأصل الفكرة في سبيل تطويرها .
- ❖ تقبل الأفكار المعارضة لإعادة النظر في الفكرة الاصلية .
- ❖ التفكير جيداً قبل اصدار الأحكام أو تكوين الآراء عن المشكلة .

وتوصل الباحث الى ان التفكير غير التقليدي هو من الأسس المهمة في الريادة الاجتماعية من أجل ايجاد الحلول غير التقليدية للمشكلات والتحديات الاجتماعية , التي تواجه تطبيق وتنفيذ الريادة الاجتماعية ، لان التفكير في عصرنا الحالي يعد منهجاً له أصول وقواعد وأسس ومهارة

، لكي يستطيع مجابهة المشكلات التي تعترض طريقه بسرعة وترتيب وطلاقة ومرونة في التعامل مع كل مشكلة يمكن ان تعترض تقدمه ، لذلك فالمنظمات التي تعمل على تشجيع أفرادها على اتباع الطرائق غير التقليدية في التفكير هي بلا شك من المنظمات الرائدة التي تخلق الميزة التنافسية التي تولد الابداعات الشاملة في المستقبل ، فالمنظمات التي تتميز بقدرة الاستجابة السريعة للتحويلات البيئية المحيطة بها ، سوف تسهم في عمليات استثمارية هادفة وأيضاً تقلل من حجم الخاطر التي يمكن ان تعترض لها اعمالها ، ومن ثم كلما كان التفكير غير تقليدياً كانت نتائجه ايجابية ونافعة وفعالة وكلما كان تقليدياً كان غير فعال نتائجه سلبية وغير نافعة فالتفكير التقليدي يتصف بالتمويه واختلاق المواقف المضللة والتعصب في المواقف وعدم القبول بالحوار العلمي .

### ج- استخدام الأساليب المستدامة

تسعى الريادة الاجتماعية جاهدة الى استخدام الاساليب التي تضمن لها الاستدامة والاستمرار في أعمالها لكي تحصل على مصادر موثوقة ومضمونة من الإيرادات في الاوقات الصعبة التي من الممكن ان تمر بها ( Zebrowski , 2002 : 55 ) .

فكما بين ( Davib & Lee , 2013 : 105 – 108 ) ان قضية استخدام الاساليب المستدامة عادة ما ترأس قائمة اهتماماتهم ، فالعديد من المنظمات تعتمد الى انشاء مسارات اعمال مدرة للدخل لتعويضها النقص المتوقع في التمويل ، فغالباً ما تعمل المنظمات الرائدة اجتماعياً على تكوين بيئة تشغيل خاصة بهم تتكيف مع مهامها واستراتيجياتها لتكون منظمات مبنية بصورة مستدامة ( بناء منظمات اكثر استدامة ) ، لان هذه المنظمات غالباً ما تكون لها مهمة مزدوجة الغرض لأنها تجمع بين الاستدامة التجارية والنتائج الاجتماعية ، اي انها مزيج من اثنين من الأهداف المتميزة في وحدة متكاملة واحدة تهدف الى تحقيق كل من الاعمال التجارية والاستدامة والغرض الاجتماعي ، اذ كلا الهدفين يسهمان في هوية المنظمات الاجتماعية وتؤثر في استراتيجيتها الادارية وأدائها .

في حين أشار ( Nicolopnlou , 2014 : 678 ) الى أن المنظمات ذات الريادة الاجتماعية والتي لديها مهمة اجتماعية تسعى لأنشاء مشاريع لديها هدف أساسي هو توليد الإيرادات من أجل تحقيق الاستدامة المالية والاستقلالية عن منح الحكومة والهيئات .

أما ( Sophie & Lumpkin , 2014 : 270 ) فقد بين ان الريادة الاجتماعية تسعى الى ايجاد الاستراتيجيات التي تجعل منها قادرة على متابعة الأهداف الاجتماعية والمالية في وقت واحد ، وبين أيضاً ان التعاطي مع الموارد المالية المحدودة يمكن ان يعقد أعمالها ، فالعثر على حلول طويلة الأجل للمشاكل الاجتماعية المستعصية تعوقها أحياناً وتتسبب بالضغط عليها للحفاظ على الجدوى المالية على المدى القصير على الأقل ، لذلك المنظمات تعمل على ايجاد السبل الكفيلة في تحقيق الربحية ومن ثم تحقيق مهمتهم الاجتماعية .

فيما أشار ( Braga, et al , 2015 : 11 ) الى أن الريادة الاجتماعية تسعى عموماً لتحقيق الاهداف الاجتماعية على اساس الاستدامة الاقتصادية ، اذ بين أن للرائد الاجتماعي دوراً كبيراً في ذلك عن طريق عزمه وطموحه وبما يمتلكه من كاريزما وقدرة على التواصل مع الآخرين تجعله قادراً على تعظيم الافادة من الموارد ، وبين أيضاً ان خلق الثروة الاقتصادية مهمة لصاحب المشروع الاجتماعي ، لكي يتمكن من ضمان الاستدامة لمشروعه ومن أجل ان يصبح مكتفياً ذاتياً ، وبأنها الوسيلة الوحيدة وليس الغاية في حد ذاتها ، لذلك الريادة الاجتماعية تخلق أو تطبق النماذج الاقتصادية بصورة قابلة لتحقيق اغراض اجتماعية أو بيئية .

لكن قد بين ( Zhao & Lounsbury , 2016 : 1- 18 ) ان اكتساب الموارد هو غاية في الاهمية للريادة الاجتماعية وقد لقي هذا الموضوع زخماً كبيراً في السنوات الاخيرة ، ولا يزال، لان تحقيق التوازن بين الاهداف المالية والاجتماعية يشهد تصارعاً ، فضلاً عن أن هنالك تشجيعاً كبيراً لكي تصبح المنظمات الرائدة اجتماعياً لها طرائقها المالية المستدامة وذلك للحد من الاعتماد على الدعم الحكومي أو الاعانات التي هي في كثير من الاحيان محدودة وغير مستقرة ، ولاسيما في اقتصاديات البلدان النامية ، اذ تكون نوعية الموارد شحيحة ودعم البنية التحتية الاقتصادية والسياسية لتوجيه تدفقات الموارد ضعيفة ، لذلك المنظمات الريادية يجب عليها ان تعزز وتزيد من نجاحها في الحصول على الموارد عن طريق كفاءات أقوى ومهارات أفضل لإيجاد السبل التي تعزز من نجاحها في التفاعل مع مقدمي الموارد بشكل فعال .

من هذا وعن طريق ما تم استعراضه يتوصل الباحث الى أن الريادة الاجتماعية تسعى الى تحقيق مهامها الاجتماعية مع ايجاد السبل الكفيلة القادرة على تحقيق هذه المهمة عن طريق توفير الموارد اللازمة لاستمرار عمل هذه المنظمة بإيجاد الاساليب الاقتصادية المناسبة التي تعمل على تحقيق واستمرار المهمة الاجتماعية التي تسعى اليها .

## د- الأبداع

يشكل الابداع مظلة رئيسة تحت الآخرين للوصول الى حالة من التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر ، وما هو ملاحظ أن الابداع يطال مجالات متعددة ، فهو لا يقتصر على الجانب التكنولوجي بل يمتد ليشمل الجانب القيمي والثقافي ومختلف الجوانب الإنسانية في المنظمة .

وما لا شك فيه ان للقيادة دوراً مهماً وكبيراً في عملية تشجيع الأبداع لدى الأفراد ، فما نشهده من تطور كبير في شتى المجالات ما هو الا عن طريق الأفكار الإبداعية الجديدة ، فكلمة الابداع لغة مأخوذة من " بدع " الشيء أو ابتداعه أي ، أنشأه وبدأه ، وبدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال ، أي صياغة غير مسبوقه ( مساعدة , 2013 : 372 ) .

أما اجرائياً فيعرف الابداع ( بأنه انتاج جديد ومفيد وأصيل مقبول اجتماعياً , ويحل مشكلة ما منطقياً" ) ( [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) ) .

ولقد تباينت آراء الباحثين والكتاب عن مفهوم الابداع فمنهم من يقصد بالأبداع القدرة على خلق شيء جديد واخرجه الى حيز الوجود بينما يقصد به البعض الآخر العمليات ولا سيما السيكلوجية منها والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذو قيمة مرتفعة في حين ينظر فريق آخر الى الأبداع بأنه العملية الابداعية التي تؤدي في نهاية الأمر الى أنجاز العمل الابداعي وتحقيقه ، بمعنى ان العمل الابداعي ينجم عن قدرات وعمليات تؤدي الى انجازه .

( مساعدة ، 2013 : 372 ) .

وهناك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الابداع فقد عرف ( Tratt ) الابداع على أنه ( خلق الأفكار الجديدة والملائمة واستثمارها في سد واشباع الحاجات ) ( Tratt,2008:15 ) .

في حين أن ( Mat , 2008 : 2 ) عرف الابداع (( بأنه عملية استحداث أفكار جديدة (منتجات جديدة ، عمليات ، خدمات ، اساليب ادارة ،.....الخ ) الى الاستعمال لكي تتمكن المنظمة من مواصلة وجودها ، لكي تنافس النمو ولكي يكون بتوافق مع المستقبل المتغير باستمرار ) .

أما ( Daft , 2001 : 357 ) فقد عرفه بأنه ( تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة ) .

وأشار أيضاً ( Daft & Noe , 2001 : 120 ) الى ان الابداع ( هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير افكار جديدة ، بعبارة أخرى هو تطوير الافكار الابتكارية التي

تعكس وتستجيب للفرص في المنظمة ، وهو يعد الخطوة الأولى للابتكار ويسهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل ، كما أنه يحسن من عملية صنع القرارات عن طريق تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معاً لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد .

ورغم أن بعض العلماء يرون أن الإبداع ينشأ في أغلب الأحوال من وميض العبقرية ، إلا أن هناك مصادر أخرى للإبداعات الناجحة تعبر عنها الفرص الإبداعية الناتجة عن البحث الواعي والهادف ، وتعرض المنظمة إلى مواقف تتطلب منها الإبداع كل :- ( الجاموس ، 2013 : 225 ) .

- ❖ التناقضات بين واقعها الفعلي ، وبين ما تظهره المنظمة .
- ❖ الحوادث غير المتوقعة .
- ❖ حاجات العمليات التي تقوم بها المنظمة .
- ❖ التغييرات في الصناعة ، والتغييرات الديموغرافية والتغييرات في القيم والاتجاهات والادراك .
- ❖ المعرفة الجديدة التي تكتسبها المنظمة ، أو قيامها بتطوير المعرفة الحالية علمية أو تقنية أو اجتماعية ، مع تباين الإبداعات الناتجة عن المعرفة الجديدة أو المطورة في أهميتها ، فضلاً عن حاجتها إلى وقت طويل لتحويل المعرفة بعد نشوئها إلى تقنيات مفيدة تبرز للسوق بصيغة ( منتجات ، عمليات ، خدمات ) جديدة .

والإبداع أفكار مبتكرة التي تكون متصلة ومفيدة ، يحدث الإبداع عندما يتصور الفرد نمطاً جديداً في العقل ، وهي قدرة البشر لنقل هذه الأنماط إلى الآخرين ، وهي قدرة العقل لأدراك النماذج الجديدة ولتوليد نماذج جديدة والتي تخلق القاعدة لمنتوج أو خدمة جديدة ، والإبداع فكرة ضبابية ولا يمكن أن توضح إلى أن يحول إلى أنموذج وعندما يمكن أن تمسه وتختبره وتريه للآخرين ، في هذه النقطة يصبح الابتكار اختراعاً ، وهكذا عرف الاختراع كمرحلة عندما فكرة مبدعة تحولت لممارسة . ( Fry , 2002 : 3-4 ) .

فإن الباحث يجد بان الإبداع طريقة جريئة في طرائق الأفكار غير التقليدية والتي تهتم بإيجاد الأساليب القادرة على تخطي التقليد وبما يفوق توقعات المجتمع وطلباتهم المتغيرة ، ومن ثم فلا بد من طريقة لتغيير أنماط المنافسة في عالم الأعمال المعاصرة .

## المبحث الثالث

### عقبات التغيير

يعد فهم منهجية التغيير وادارة دفته أحد أهم أدوار القيادة الادارية في الوقت الحاضر ، لان التغيير أصبح من الموضوعات الأساسية لدى كثير من المنظمات المعاصرة التي باتت بحاجة ماسة الى وضع أسس ثابتة لتفسير منهجية التغيير ، فالتغيير سمة حياتية ومجتمعية تواجه الأفراد والمنظمات والدول وان تباينت درجته ، وطبيعته ، وتعمقت آثاره وفوائده وفقاً للأماكن والأزمان و المجالات ، لان التغيير ليس مطلوباً لذاته وإنما يمثل وسيلة من وسائل المنظمة من أجل عقلنة أنشطتها وإزالة العقبات التي تحول دون تحسين ادائها وعلاقات العمل فيها فضلاً عن تحسين علاقاتها مع بيئتها الخارجية الأمر الذي يستلزم تقديم اطار معرفي لهذا المتغير ، ولأجل تحقيق أهداف هذا المبحث فقد تم تناول الفقرات الأتية :-

#### أولاً :- مفهوم وطبيعة التغيير

التغيير واحد من حقائق الحياة ، وهو الثابت الوحيد في عالم اليوم ، وذلك لان التغيير هو سمة العصر ، ولان كل شيء يتغير ، حتى الحياة نفسها تتغير ، وبذلك فان التغيير يؤثر في المجتمعات ، والمنظمات والمجموعات و الأفراد . وفي ظل ظاهرة التغيير الملحوظ والمتسارع في شتى مجالات الحياة ، لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو ان تقف مكتوفة اليدين ، وان تترك الأمور للظروف والصدفة لتتحكم بمصير المنظمة ، و تلمي عليها نوع التغيير ، بل يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة التغيير و تذليل العقبات التي تحول دون ذلك .

فالتغيير في اللغة العربية أسم مشتق من الفعل (غير) وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه ، وغير عليه الأمر : حوله ، وتغير الشيء عن حاله : تحول ، وغيره : حوله وبدله ( ابن منظور ، بلا : 3325 ) .

وفي أطار الدراسة الحالية وبصدد الوقوف على المفهوم الدقيق لمصطلح التغيير لابد من التمييز بين مصطلحي التغير والتغيير ، فالتغير يشير الى " انتقال الشيء من حالة الى أخرى " ، و من ثم فهو عبارة عن تغيرات قهرية لا قدرة لنا على تغييرها كحركة النمو في أجسامنا ، أما التغيير فيقصد به " أحداث شيء لم يكن من قبل " ، ومن ثم فهو فعل بشري لإحداث واقع جديد ( أبو رذن ، 2005 : 34 ) .

لقد وردت العديد من التعاريف لبلورة مفهوم التغيير وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري ، ولصعوبة ايجاد تعريف جامع ومانع له ، شكل مادة دسمة للكثير من الباحثين والكتاب للتعرض لمحاولة تعريفه وكما جاء في الجدول ( 15 ) .

الجدول ( 15 )

مفهوم التغيير من منظور عدد من الباحثين والكتاب

ت	الكاتب والسنة	المفهوم
1	( Robbins & Decenzo , 2000 : 230 )	انه نشاط يهدف أساساً الى أحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة التغييرات و الأحداث المؤثرة والتي تحدث بداخل المنظمة أو خارجها .
2	( Alkaya & Hepaktan , 2003 : 32 )	هو عموماً استجابة لبعض التهديدات أو لفرصة كبيرة ناشئة خارج المنظمة .
3	( Daft , 2003 : 374 )	انه عملية تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة .
4	( Nickols , 2004 : 3 )	هو حل للمشاكل الحالية وهو مادة للتحرك من حالة الى حالة أخرى .
5	( Certo & Certo , 2006 : 302 )	أنه عملية تعديل في الحالة التنظيمية القائمة .
6	( Barnard & Stoll , 2010 : 2 )	عملية معقدة يمكن ان يكون لها نتائج سلبية وكذلك ايجابية ، وعلى هذا النحو فانه يستحق النظر في الادلة المتاحة بحيث يتم اجراء العملية بكفاءة وبأكبر قدر ممكن من الفاعلية .
7	( Be Mozah , 2013 :1 )	أنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة الى واقع آخر منشود ومرغوب الوصول اليه في مدة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة .
8	( Zhu & Jones , 2014 : 2 )	مهارة أساسية يجب على جميع المنظمات اتقانها من أجل الحفاظ على موقف تنافسي مستدام في الاسواق التي تعمل فيها .
9	( Blanca & Ramona , 2016 : 48 )	بأنه تحول يمكن ملاحظته في الوقت المناسب ، مما يؤثر بشكل مؤقت أو لمدة وجيزة على هيكل ووظيفة التنظيم الاجتماعي لمجتمع معين .
10	( Nelson , 2016 : 3 )	هي عملية خلق عقلية تساعد الافراد في عملية الانتقال الشخصي في سياق التكنولوجيا والعمليات محاطة داخل الثقافة التنظيمية .

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة فيه .

يتضح مما تقدم سابقاً في الجدول ( 15 ) بأن التغيير يمثل تحدياً كبيراً ليس للقادة فحسب ولكن للإدارة ككل في كيفية تحقيق التغيير ويتطلب تعاوناً مع الأطراف كافة في المنظمة من أجل

معرفة مطالب التغيير وما هي العقبات التي يجب التغلب عليها والتي تمثل ضرورة لتحقيق البقاء والنمو والتميز .

أما التغيير التنظيمي والذي يعد من المفاهيم التي نالت اهتمام كثير من المختصين في تحديد معناه ، ونظراً لتعدد هذه المفاهيم والتي انسجمت مع توجهات أصحابها الفكرية والفلسفية ، وجدنا من الممكن توضيحها كما في الجدول ( 16 ) وهي كما يأتي :-

الجدول ( 16 )

مفهوم التغيير التنظيمي من منظور عدد من الباحثين و الكتاب

ت	الكاتب والسنة	المفهوم
1	( Champoux , 2000 : 72 )	هي جهود نظامية من لدن المسؤولين لنقل المنظمة أو أحد أجزائها الفرعية الى حالة جديدة .
2	( Hill & Jones , 2001 : 63 )	هي حركة المنظمة نحو حالة مستقبلية مرغوب فيها لزيادة ميزتها التنافسية .
3	( Allen, et al , 2002 : 66 )	هي عملية تبديل تحصل في بيئة العمل لتبديل الطريقة التي تعمل فيها المنظمة وكذلك في كيفية تنظيمها .
4	( Daft , 2003 : 71 )	هي عملية تبني المنظمة لفكرة أو سلوك جديد لإحداث التحولات المطلوبة .
5	( Markovic , 2008 : 120 )	هو تنفيذ إجراءات جديدة أو تكنولوجيات تهدف الى اعادة التنظيم مع المطالب المتغيرة في بيئة الاعمال ، أو للإفادة من الفرص .
6	( Bo Mozah , 2013 :1 )	هو احداث تعديلات في اهداف و سياسات المنظمة ، اي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل أوضاع تنظيمية قائمة ، واستحداث أوضاع تنظيمية جديدة .
7	( Ighiebemhe & Ikhia , 2016 : 3 )	هو حركة منظمة من الموقف الحالي نحو الحالة المستقبلية المطلوبة من أجل زيادة الكفاءة التنظيمية والفاعلية .
8	( Repischak , 2016 : 7 )	عملية تحدث عندما تمر أي شركة أو منظمة بعملية تحول ويحدث ذلك عندما تتغير استراتيجيات الاعمال أو الاقسام الرئيسية للمنظمة .
9	( Hanna , 2017 : 75 )	هو النهج القائم على العمليات الذي يأخذ في الاعتبار خصائص هذه العملية من : سرعة التغييرات وأنواع الأنشطة وخصائص الاتصال وعمليات صنع القرار والتي تخلق مجتمعة تشكيلاً " تنظيمياً" جديداً .
10	( Suddaby & Foster , 2017 : 23 )	هو المدى والمعدل والطبيعة العامة للأنشطة ، بقيادة وكيل التغيير ، لتعزيز الاداء العام للمنظمة .

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة فيه .

وتأسيساً على ما تقدم فإن الباحث يجد أن التغيير التنظيمي يعكس معنى التقدم والتطور نحو الأفضل ، فهو لا يخرج عن كونه وسيلة لإدخال تحسينات على المنظمة ، بحيث يؤدي ذلك الى تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها وأيضاً المجتمعات التي تعمل فيها بشكل أفضل وأجود وأكثر فاعلية .

### ثانياً :- أهمية و أهداف التغيير

عن طريق معنى التغيير و قيمته واستمراريته وطبيعته يمكن تلمس أهميته بالنسبة للمنظمة وحياتها ونموها وتطورها ، وما ينعكس على الافراد العاملين فيها ، فالتغيير يعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمة كما يبيث الأمل والطموح في نفوس الأفراد العاملين فيها لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم ، كما ان التغيير التنظيمي يتطلب قدرات ومهارات جديدة لدى الأفراد العاملين ، مما يستدعي ويتطلب وسائل وطرائق مختلفة وتدريب جديد لأداء العمل ، وكذلك يحمل التغيير معه تغيير وتحسين وتطوير كل شيء في المنظمة ، ومن ضمنها حاجات العاملين المكبوتة والمطالبية بحقوقهم وتحسين مستواهم المعيشي ، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي ومن ثم رفع كفاءة و فاعلية المنظمة ، وبذلك فان سر نجاح المنظمات في نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين يعود لقدرة القيادة في تلك المنظمات على توفير المتطلبات الرئيسة لعملية التغيير و القدرة على التعامل معه بالشكل الصحيح ، في حين ان كثيرا " من المنظمات التي لم تستطع توفير ذلك مصيرها الفشل ( حسين ، 2009 : 27 ) .

وتبرز هذه الأهمية بشكل واضح عندما يحقق التغيير الأهداف الآتية :- ( Hicken, et al , 2005 , 899).

- ❖ تحسين اشباع الحاجات الاقتصادية .
- ❖ زيادة ربحية المنظمة .
- ❖ تطوير العمل الانساني لدى الافراد .
- ❖ الإسهام في اشباع الحاجات الفردية وتحقيق الرفاهية الاجتماعية .

في حين أشار (Willower) الى أهمية التغيير بما يأتي :- ( Willower, 2016 : 34-39 )

- ❖ زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة .
- ❖ زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل أنجاز الأهداف .

- ❖ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب .
- ❖ تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضا الوظيفي .
- ❖ الكشف عن الصراع وادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- ❖ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة .
- ❖ تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية .
- ❖ تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها .

أما ( عبد السلام ، مسعودة ، 2011 : 7 ) قد بينا امكانية ابراز أهمية التغيير بالنقاط الآتية :-

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة ، وذلك لأن التغيير في المنظمة يؤدي الى التجديد والحيوية ويشجع الابداع والتحسين ، كما يحارب روح الكسل واللامبالاة والسلبية ويكسر الروتين في المنظمة .
- التوافق مع المتغيرات ، فيمكن النظر الى أهمية التغيير من كونه يأتي للتماشي مع التحديات والتغيرات مثل التكنولوجيا ، وعولمة التجارة لكي لا تجد المنظمة نفسها في المؤخرة ، وهنا تبرز أهمية ادارة التغيير وأهمية الدور الذي تقوم به في المنظمة .
- حرص المنظمة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية و العمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات والتكتلات والقوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية .
- الرغبة في تعديل سلوك العاملين ، فالإدارة الجيدة يجب ان تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن من مواجهة التغييرات الكبيرة التي تحيط بالتنظيم بحيث تعمل على توفيق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي لرفع الروح المعنوية للعاملين في تحقيق أهداف التنظيم .

كما أوضح ( Tanwar , 2009 , 39-42 ) على ان التغيير التنظيمي يحقق مجموعة من الأهداف هي :-

- ✓ ارساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة وعلى جميع مستويات المنظمة والارتقاء بمستوى الأداء .

- ✓ خلق مناخ لحل المشكلات ، وإيجاد التوازن مع البيئة المحيطة ،لحل المشكلات ، اذ تواجه المشكلات وتوضح اختلافات الرأي بصراحة ووضوح سواء بين الجماعة الواحدة أو الجماعات ليحل هذا المناخ محل التوجه نحو اخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين .
- ✓ تحديد مسؤوليات أتخاذ القرارات وحل المشكلات ، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان بدلا" من تركيزها على وظيفة معينة أو مستوى اداري معين .
- ✓ زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها .
- ✓ زيادة درجة التعاون بين الافراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل اطار المنظمة .
- ✓ مساعدة الافراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحدودة ( الاتصال ، التأثير ، المشاعر ، نماذج القيادة ، صراعاتها ، أساليب ادارة الصراع ، ... ألخ ) .
- ✓ زيادة أحساس العاملين بالأهداف التنظيمية .
- ✓ مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف بدلا" من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية .
- ✓ زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية و التوجه الذاتي داخل اطار المنظمة .
- ✓ ترشيد النفقات .
- ✓ تقليل معدلات الدوران الوظيفي .

و مما تقدم يرى الباحث أن هدف التغيير هو اجراء تعديلات ضرورية الغرض منها تطوير بعض أو جميع أجزاء المنظمة لمواكبة التغييرات العالمية والحاجات المحلية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها ، ما يجعل اداءها أكثر فاعلية وكفاءة من حيث مواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ، ما يمكنها من الحصول على ميزة ومركز تنافسي أقوى .

### ثالثاً :- أسباب التغيير

عند البحث عن مصادر ومسببات التغيير نجد ان التغيير لا يحدث من فراغ ، وإنما له أسباب عدة ، وهي :- ( أبو رذن ، 2005 : 37 – 38 )

أ- أسباب على مستوى المنظمة وهي كما يأتي :-

- سوء الفهم والتقدير .
- تعارض المصالح والأهداف .
- قلة الخبرة و التمسك بالماضي غير المواكب للتغيير .
- ب- أسباب إدارية وهي كما يأتي :-
- عدم الموائمة مع البيئة والاستراتيجيات غير المناسبة .
- ضعف في التخطيط وانعدام أنظمة الرقابة والاتصال والحوافز .
- القرارات غير المدروسة نتيجة ضعف القيادات الإدارية .
- ت- أسباب البيئة الخارجية وهي كما يأتي :
- البيئة الاجتماعية .
- الكوارث والأزمات .
- الجهات الضاغطة على المنظمات .
- الزبائن ، المجهزون ، المنافسون ، التكنولوجيا .

في حين نجد أن (Hoag , et al , 2002 , 765-769) قد أرجعوا أسباب التغيير الى أسباب داخلية وخارجية ، لأن المنظمات أنظمة مفتوحة ، تؤثر وتتأثر ببيئاتها الداخلية والخارجية ، وتتغير باستمرار ، وبهذا يمكن القول ان الأسباب التي تدفع المنظمات الى التغيير تنقسم الى مجموعتين من الاسباب هما :-

1. الأسباب الداخلية للتغيير : وهي الأسباب الناشئة من داخل المنظمة ، ومن بينها :-
- تغيير في أهداف المنظمة ، ورسالتها ، وأغراضها.
  - انخفاض أداء العاملين وتدني روحهم المعنوية.
  - حدوث مشاكل وصراعات داخل المنظمة .
  - الدمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى .
  - ادخال واستعمال معدات تقنية متطورة .
  - انخفاض الأرباح .
  - تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم .
  - ادراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وافساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته .

- زيادة معدلات التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي ، وعدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر .
- انضمام أفراد جدد ذوي أفكار ومهارات مختلفة ، لاسيما اذا عينوا قادة في الإدارة ينتج عنه حدوث تغيرات وظهور أوضاع جديدة .

**2. الأسباب الخارجية للتغيير :** يرى المهتمون بدراسة التغيير أن أسباب التغيير الخارجية أكثر أهمية من أسبابه الداخلية ، وذلك نظراً للتغيرات الهائلة والسريعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمنظمات . ويمكن تلخيص أهم هذه الأسباب فيما يأتي :-

- ارتفاع حدة التنافس بين المنظمات .
- العولمة وتحرير التجارة العالمية .
- غزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال والوظائف .
- اصدار القوانين وتشريعات حكومية جديدة مثل قوانين العمل وقوانين الضمان الاجتماعي .
- الاتحادات والنقابات المهنية العمالية .
- زيادة الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة ، مثل جمعيات حماية المستهلك .
- التغييرات في النشاط الاقتصادي من رواج وركود ، وما يتضمنه ذلك من تغييرات في دخل الأفراد ومعدلات النمو الاقتصادي .

أما ( Bo Mozah ) فقد بين أن أسباب التغيير في المنظمة يرجع الى عدة أسباب أهمها :-  
( Bo Mozah , 2013 : 3 )

1- الأسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة من أهمها :

- ✓ الأسباب الاقتصادية : العولمة الاقتصادية ، المشكلات الاقتصادية ، التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي ، سيادة اقتصاد السوق ، ازدياد حدة المنافسة ، تغيير ظروف السوق .
- ✓ الأسباب التكنولوجية : تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، والتحول للتكنولوجيا فائقة الدقة .
- ✓ الأسباب الاجتماعية : النزاعات ، الآفات الاجتماعية .

2- الأسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة في تنافسية منظمات الاعمال من أهمها:

- ✓ عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها .
- ✓ الطموح بالوصول الى وضع افضل يحقق اهداف المنظمة و الأفراد العاملين فيها.
- ✓ تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية ، والعمل على ابتكار منتجات جديدة .
- ✓ العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء و العمل على تقليل شكاوهم .
- ✓ الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية حاجاتهم .
- ✓ الوصول الى الأسواق العالمية وتخطي الحدود .
- ✓ زيادة قيمة المنظمة في السوق .
- ✓ مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة في الأداء والإنتاج .

3- أسباب تفرض التغيير في المنظمات وتدفعه نحوه وهي :

- ✓ الأزمة : التي تزيد الشعور والادراك بضرورة التغيير .
- ✓ الرؤية : ممثلة في الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير.
- ✓ الفرصة : ذلك ان التنبؤ بان التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً أفضل .
- ✓ التهديد : الذي سيؤثر سلباً في المنظمة ، الأمر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة .

من هذا كله يجد الباحث ان انجاز المنظمة لمتطلبات التغيير المطلوبة يمثل انجازاً كبيراً في تحقيقها للتوازن المستمر والتكيف المراد انسجامه مع مختلف النشاطات والفعاليات المطلوبة ، لان البيئة الخارجية وما تتسم به من تغيير مستمر يتطلب من المنظمة ان تكون دائماً " قادرة على تغيير اهدافها العامة والخاصة لأجل مواكبة كل تغيير يحدث ويهدد بقائها .

**رابعاً :- أنواع التغيير**

لقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أنواع التغيير ، وذلك لان التغيير أمر حتمي و ضروري ، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة و لا بد من قبوله بوصفه أحد مظاهر الحياة والتطور ، وهو بذلك قاعدة طبيعية وليس استثناء ، الا ان هذا التغيير لا يحدث بشكل واحد أو بالدرجة

نفسها من القوة وعلى هذا الأساس يرى ( العميان ، 2004 : 350 ) أن نجاح عملية التغيير تعتمد على فهم طبيعة وانواع التغيير والتي هي :-

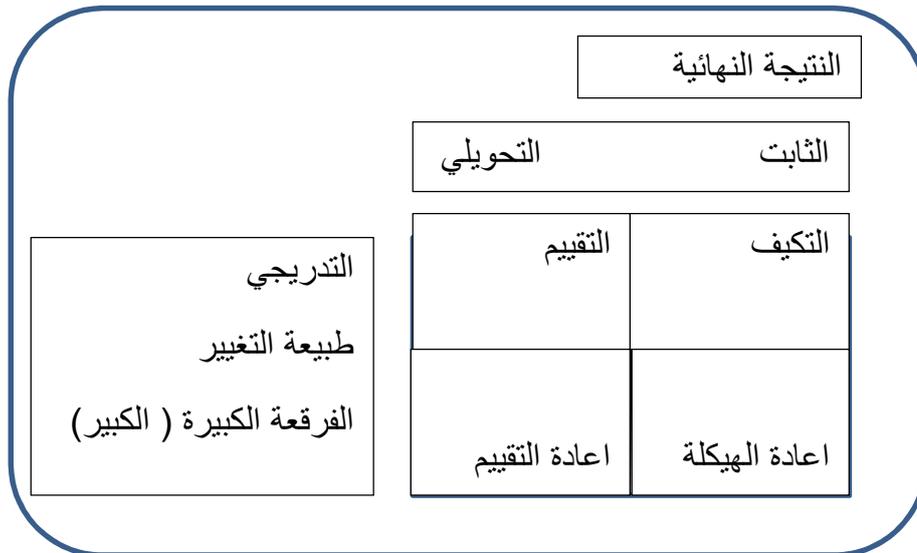
1. التغيير الجزئي و التغيير الشامل : اذ يقتصر التغيير الجزئي على جانب واحد كتغيير الآلات و الاجهزة ، أما التغيير الشامل فيشتمل على كافة أو معظم مجالات المنظمة .

2. التغيير المادي و التغيير المعنوي : اذ يتمثل التغيير المادي في كل من التغيير ( الهيكلي والتفاني ) أما التغيير المعنوي فهو ( النفسي والاجتماعي ) .

3. التغيير السريع و التغيير التدريجي : أي تقسيم التغيير حسب سرعته وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي ( البطيء ) يكون أكثر رسوخاً من التغيير السريع ( المفاجئ ) إلا ان اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الموقف والظرف .

أن أهمية هذا التقسيم يكمن في ضرورة اختيار نمط المنظمة حسب الإمكانيات المتوفرة و البيئة المادية و الاجتماعية بان يكون التغيير عملية متكاملة تنسجم فيها جهود التغيير مع كافة الظروف دون حدوث فجوات ( النجار ، 2006 : 46 ) .

في حين حدد كل من ( Balogun, et al , 2008 : 21 ) مسارات التغيير الى أربعة انواع للتغيير ، وعن طريق بعدين هما المجال ( التدريجي أو الفرقة الكبيرة ) والدرجة ( الثابت أو التحولي ) . وكما جاء في الشكل ( 4 ) .



الشكل ( 4 )

أنواع التغيير

Source :- Balogun , Julia & Hope , hailey , Veronica , hope , Exploring Strategic Change , 3 ed , Printice Hall , Financial Times , Ashford Colour Press LTD , Gosport , UK , 2008.

ويرى الباحث من الشكل السابق بان اكبر تغيير في المجال والدرجة هو اعادة الهيكلة لأنه يحتاج الى مدة زمنية كبيرة .

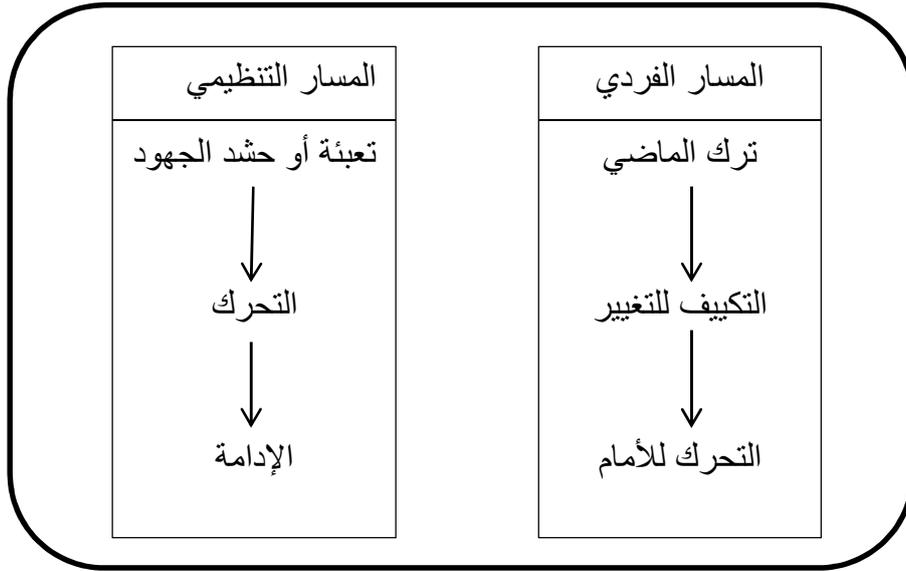
أما ( 25 : 2007 , Maginn ) فأقترح خمسة أصناف للتغيير وهي كما يأتي :-

- ❖ التغيير الاستراتيجي :- يأتي عندما يتم صنع التغييرات للأجزاء الوظيفية في المنظمة ، مثلاً" من خلال الاندماجات و الاكتسابات .
- ❖ تغيير القيادة :- ترتبط بإعادة هيكلة قيادة المنظمة , بواسطة عدد من الأسباب تتضمن التقاعد و النقل ودوران العمل .
- ❖ التغيير الثقافي :- يرتبط بالموضوعات البشرية مثل العلاقة بين المديرين و العاملين ، أو الموظفين والزبائن ، و هذا يمكن ان يكون غير متنبأ به بدقة .
- ❖ قطع ( خفض ) الكلفة :- عندما يتم ايقاف النشاطات و العمليات .
- ❖ تغيير العملية :- عندما يتم التركيز على الأشياء الواجب تحصيلها وكيف يمكن تحسينها .

أما ( 163 : 2008 , Balogun, et al ) فقد بين بان المنظمات تتغير اذا تغير الأفراد فيها فقط ، و اذا كانت المنظمة تريد تغيير صورتها بنظر زبائنها ، لذلك عليها ان تغيير من سلوك أفرادها ، لان سلوك الأفراد هو مرآت لما تسعى لأجله المنظمة ، ولكي يكون التغيير حقيقياً يجب ان يبدأ من الادارة العليا نزولاً الى باقي المستويات ليعزز ذلك من تغيير الأفراد ، لذلك يحتاج قائد التغيير معرفة كيفية تغيير الأفراد ، وبناء هذا في تعبئة وحشد الجهود والتحرك والإدامة , لذلك على قادة التغيير ادراك ان لديهم مهمتين متوازيتين هما :-

- ❖ قيادة المنظمة وفق التغيير .
- ❖ قيادة الافراد أعضاء المنظمة عن طريق ذلك التغيير .

ويوضح الشكل ( 5 ) ما ذكر في الفقرة السابقة .



الشكل ( 5 )

المسؤوليات المزدوجة للقيادة – لإدارة مسارات التغيير الفردية والمنظمية

Source :- Balogun , Julia & Hope , hailey , Veronica , hope , Exploring Strategic Change , 3 ed , Printice Hall , Financial Times , Ashford Colour Press LTD , Gosport , UK , 2008.

مما سبق نجد بأنه على القادة تحقيق التوازن في المسارين من أجل ضمان حدوث التغيير وتحقيق الغرض المراد منه .

#### خامساً :- عقبات التغيير

أدرك علماء السلوك التنظيمي أن رفض التغيير قد يحدث نتيجة لعوامل تعود الى الفرد أو الى عوامل تعود الى المنظمة وهذه العقبات هي التي تحول دون حدوث التغيير ، وقد صنف العلماء هذه العقبات وفق مستويين هما :- ( Daft & Noe , 2001 : 432 ) ، ( Greenberg & ( 98 - 96 : 2005 ، Baron ، ( Daft , 2010 : 435 ) ، ( جلاب ، 2011 : 688 – 691 ) ، ( القيسي ، الطائي ، 2014 : 666 - 668 ) .

**1- العقبات التنظيمية**

قد يعود رفض التغيير التنظيمي الى عوامل نابعة - اي ذات ارتباط - من المنظمات نفسها ، وتنقسم هذه العقبات الى أربعة أنواع هي :-

**أ- التركيز المحدود على التغيير**

قد يفشل المديرون أحياناً في التمييز بأن أحداث تغيير ما في ميدان معين عادة ما يتسبب في الحاجة الى إجراء تغيير في ميادين أخرى ، كما قد يستخف هؤلاء المديرون بالنتائج الاجتماعية و الانسانية للتغيرات التكنولوجية الأمر الذي يتسبب في مقاومة الأفراد للتغيير , وبالالتجاه نفسه قد تركز الادارة على أحداث التغييرات التي تستهدف تخفيض الكلفة ويتجاهلون تلك التي لا تتصل بالكلفة بشكل مباشر كما هو الحال في أحداث التغييرات التي يقصد من وراءها زيادة الدافعية أو تطوير رضا الزبون .

**ب- الافتقار الى التنسيق والتعاون**

غالباً ما ينشأ الصراع أو التشضي التنظيمي من ضعف التنسيق في تنفيذ عملية التغيير ، اذ يجب ان تأخذ الادارة بالحسبان ان أجزاء المنظمة مترابطة مع بعضها البعض و من ثم فإن التغيير في أحدها ينسحب بالضرورة على تغيير في الأجزاء الأخرى ، الأمر الذي يؤشر الحاجة الى التنسيق في عملية التغيير و التعاون بين الأجزاء أو الوحدات التنظيمية .

**ت - الأهداف والتقييمات المتباينة**

قد يحدد مديرو بعض الوحدات التنظيمية أهدافاً تتباين عن أهداف الوحدات الأخرى اي أن أحداث التغيير قد يتسبب في انخفاض اداء بعض الوحدات التنظيمية , كما ان التباين بين الأفراد في تقييم المواقف التي تحتاج الى تغيير قد يشكل عائقاً في هذا الجانب أيضاً .

**ث - علاقات القوة القائمة**

قد تهدد بعض انواع التغيير علاقات القوة القائمة حالياً في المنظمة الأمر الذي يتسبب في الوقوف أمامها من المعنيين بالأمر ، اذ قد ينجم عن اعتماد أسلوب الادارة التشاركية

أو أسلوب فرق العمل الموجه ذاتياً أو برامج التمكين في اختلاف علاقات القوة في المنظمات ما يدفع البعض الى مقاومتها .

## 2 - العقبات الفردية

توجد أربعة أنواع من معوقات التغيير التنظيمي من وجهة نظر الافراد والتي تجعلهم يرفضون التغيير الذي تريده الادارة احدثه بالمنظمة وهي :-

### أ- الصفات الشخصية

للصفات الموروثة والمكتسبة المكونة لنمط شخصية الفرد دور مهم في عملية التغيير من حيث القبول أو الرفض ، فمثلاً عندما يتصف فرد معين بسيادة النمط الانفتاحي كنمط مميز لشخصيته فإنه يمتاز بصفات الابداع ، التفكير المنفتح ، والرغبة في تجربة الأشياء الجديدة وبذلك لا يتوقع منه أن يقاوم التغيير .

### ب- الخوف من المجهول

غالبا" ما لا يفهم الأفراد كيف يؤثر التغيير فيهم ، ويرجع ذلك الى عدد من المسببات منها عدم التأكد ، وضعف المعلومات عن الأحداث المتصلة بالمستقبل الأمر الذي قد يتسبب في مقاومتهم للتغيير حتى وان كانوا مدركين لضرورة احدث التغيير .

### ت- الخوف من الخسارة

قد يقاوم الأفراد التغيير اذا ما شعروا بأنه سيعود عليهم بالسلب اتجاه قيمة ما يعتزون بها ، فمثلاً التغيير في تصميم الوظيفة أو الهيكل التنظيمي أو التكنولوجيا قد يجعل الأفراد متخوفين من فقدان القوة أو المكانة أو الأجور أو العائدات الاضافية أو حتى وظيفته في بعض الأحيان .

### ث- ضعف الفهم أو فقدان الثقة

قد لا يفهم الأفراد الغرض المقصود من وراء التغيير كما قد تعوزهم الثقة في مغزى عملية التغيير ، فلو كانت خبرة الفرد السابقة مع القائمين بعملية التغيير غير مشجعة فإنه بالتأكيد سوف يقاوم احدث التغيير ، فعلى سبيل المثال فإنه قد يتم التغلب على

خوف العاملين من الظروف الاقتصادية عن طريق طمأننتهم بواسطة أحد كبار المديرين بالمنظمة ، ومن الواجب أن يظهر كبار المديرين قدراً كبيراً من العواطف الجياشة كجزء من اخبار العاملين ماذا يعني التغيير التنظيمي بالنسبة لهم .

### سادساً :- العلاقات البينية بين متغيرات الدراسة

تعد الفقرة الحالية بمثابة الخلاصة الفكرية التي يصل اليها الباحث عن طريق ايجاد العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة ، المتغيرات الرئيسية التي تبنتها الدراسة و المتغيرات الفرعية على حد سواء ، عن طريق ما تم استعراضه في المباحث وال فقرات السابقة .

#### أ- العلاقة بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية

تظهر العلاقة بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية عن طريق إشارات عدد من الباحثين ، اذ أشار ( Benefiel, et al , 2014 : 177 ) الى ان القيادة الروحية قيادة قائمة على القيم والمواقف والسلوكيات الضرورية للصحة النفسية والرفاه الأخلاقي والتي تؤدي في نهاية المطاف الى اقامة شركات تهتم بالمجتمع عن طريق ما تقدمه . في حين أشار ( Karakas , 2007 : 44 ) الى ان القيادة الروحية هي مكونة من ثلاث أركان أساسية هي الطابع الشخصي و الالتزام بالغرض والركن الثالث المسؤولية الاجتماعية ، أي ان مهنة القائد لا تقتصر على ممارسة السلطة ولكن في تأثيرها بالعالم الخارجي .

أما ( Bryun , 2008 : 227 ) فقد بين بأن القيادة الروحية هي وسيلة لتحسين الأداء التنظيمي لأنها تقوم على تطبيق النظرية الاجتماعية في القيادة و من ثم إحساس أكبر بالعاملين والسماح لهم بالتعبير عن قيمهم الشخصية في العمل والتشجيع على مشاركة المجتمع المحلي .

و ( Kaya , 2015 : 599 ) قد بين بأن القيادة الروحية تعمل على تطابق الأصوات الداخلية للفرد العامل مع كل الأهداف المشتركة للمجتمع وشعورهم بأنهم جزء من أهدافهم الخاصة .

وقد بين ( السكارنة , 2010 : 22 ) بأن الريادي هو ذلك الشخص الذي لديه مهارة الالتزام بالأخلاقيات والقيم والتي تأتي من الدين والحضارة .

ومن هذا كله نصل الى ان القيادة الروحية هي من السمات الأساسية للرائد الاجتماعي لممارسة أعماله بشكل فعال في منظمته و العمل على خدمة مجتمعه الذي يعمل به .

#### ب- العلاقة بين القيادة الروحية و عقبات التغيير

القيادة الروحية تعمل على تشجيع الأفراد العاملين في المنظمة وتنمي لديهم الشعور لإحداث التغيير ، وفي الوقت نفسه تعزز من الالتزام التنظيمي والانتاجية وفي نهاية المطاف الاداء التنظيمي . ( Fry & Matherly , 2005 : 1 ) .

لذلك تعد القيادة بصورة عامة والقيادة الروحية بصورة خاصة من أهم الضرورات التي تدعم وتتغلب على عقبات التغيير في المنظمة ، فقد بين ( Greenbery & Baron ) بأن الحصول على دعم ذوي السلطة ومن لهم تأثير بالعاملين في المنظمة من الأمور المهمة التي تكسب التغيير زخماً كبيراً ، ومن الطرائق المستخدمة في هذا المجال توضيح أن قادة المنظمة يباركون التغيير ، وذلك نظراً لأن العاملين اما أن يشاركوا كبار القادة رؤيتهم عن المنظمة أو أنهم يخشون عقاب القادة . ( Greenberg & Baron , 2005 : 98 – 99 ) .

فالقيادة قبل كل شيء هي رؤية من أجل تحفيز الأفراد لكي يعطوا الأفضل وفق هذه الرؤية لتحقيق نجاح وتميز للمنظمة ، ولقد كشفت التجارب الكثيرة ان القيادة الفعالة هي التي تقود أكثر مما تدير أي أنها تؤثر من أجل الوصول الى أكثر ما لدى الأفراد من قيمة وموارد ذاتية دون التدخل في التفاصيل في كيفية اداء الأفراد لأعمالهم ودون قواعد مسبقة للأداء ، ومثل هذه القيادة هي التي تمثل في بيئة الأعمال اليوم قوة التغيير الحقيقي في المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ، وهي تحقيق التغيير بكل قدرات الشركة وليس بقسم منها ، وكما تبين في المبحث الأول بأن القيادة الروحية هي رؤية وأول أبعادها هي الرؤية و أيضاً الاعتماد على المرؤوسين ، ولقد تطورت القيادة من التركيز على المهام الى القيادة القائمة على التركيز على الأفراد ، وازاء هذا كله لابد من قيادة جديدة أكثر قدرة على التغيير والتعامل بروح ايجابية مع الأفكار الجديدة ( نجم , 2011 : 271 ) .

ومما سبق نصل الى أن القيادة الروحية لها تأثير كبير في الحد من عقبات التغيير التي تواجه الأفراد في المنظمة ، وتعمل على تقليل مقاومة الأفراد للتغيير الذي يحدث في المنظمة .

## ج- العلاقة بين الريادة الاجتماعية وعقبات التغيير

كما بين ( Kuratko , 2014 : 4 ) بأن الريادة هي العملية التي ينشأ بها الفرد أو المجموعة مخاطر جديدة ضمن المنظمة القائمة أو إعادة تجديد المنظمة ، ومن ثم فإن الريادة تعمل على أساس أحداث التغيير وغالباً ما يكون هذا التغيير صعباً ، بمعنى آخر هنالك عقبات تواجهها سواء أكانت هذه العقبات على مستوى الفرد أم المنظمة ككل ، الا ان الريادة الاجتماعية اعتمدت أبعاد مهمة في سبيل التغلب على هذه العقبات التي تواجهها في احداث التغيير الذي تحتاجه ، فقد اعتمدت على الابداع والذي بينه ( Daft ( 120 : 2001 , & Noe كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء المجموعة أو الفريق معاً لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد .

وأيضاً أضاف ( العميان ، 2010 : 392 ) بأن الابداع ينمي الثقة بالنفس للفرد العامل ومن ثم حب المخاطرة والذي بدوره الى مواجهة المعوقات التي توجد أمامه وزيادة الثقة بالنفس والاستقلالية في الحكم .

وهذا يضعنا أمام البعد الآخر للريادة الاجتماعية وهو التفكير غير التقليدي ، والذي له دور كبير في تقديم حلول مبتكرة وفعالة للمشكلات ( هاجر , 2016 : 1 ) ، وهو ما يعود على الأفراد والمجتمعات بالنفع ، فهو مهم للتغيير والتطوير اذ أنه يسهم في الوصول الى الهدف . ( سحيما ، 2014 : 210 ) .

وأيضاً" بعد الأثر الاجتماعي والذي يرجعه الكثير من العلماء كمؤشر لزيادة التأثير العاطفي لدى الأفراد العاملين نتيجة الحماس التي تظهره لخدمة المجتمع ومن ثم التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي . ( جرينبرج ، بارون ، 2009 : 303 ) .

من هذا كله نصل الى أن العلاقة بين الريادة الاجتماعية وعقبات التغيير ضرورة مهمة وعامل رئيس في التغلب على المقاومة التي يظهرها الأفراد والتي تعد من العقبات التي تواجه كل تغيير عن طريق الاستثمار الأمثل لها .

## الفصل الثاني

### الاطار العام للدراسة

المبحث الاول : بعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الثاني : المنهجية العملية الخاصة بالدراسة

## المبحث الأول

### بعض الجهود المعرفية السابقة

تشكل الدراسات السابقة ( العربية والأجنبية ) ركيزة مهمة للدراسات القادمة ، اذ تمكن الباحث من الاطلاع على نتائج ومؤشرات البحوث والدراسات السابقة التي تمكن الباحث من معرفة مدى التجانس والاختلاف مع نتائج دراسته تفادياً للتكرار والتداخل ، أضف الى ذلك كون الدراسات السابقة تعد رافداً مهماً للمعلومات للإفادة من بعض ما طرح فيها .

#### عرض بعض الدراسات السابقة

أولاً :- بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة الروحية

#### أ- الدراسات العربية

##### 1- التميمي ( 2015 )

(( تأثير القيادة الروحية في الاستقامة التنظيمية لبناء قيمة عليا للعاملين ))

هدفت هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية لبناء قيمة عليا للعاملين في مكان العمل ، اذ تم استخدام استمارة استبانة تم توزيعها على عدد من الافراد العاملين في العتبة العباسية المقدسة في كربلاء ، وباستخدام طريقة العينة العشوائية ، اذ أظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية لبناء قيمة عليا للعاملين في مكان العمل في المنظمات بشكل عام والعتبة العباسية المقدسة بشكل خاص ، في حين أظهرت النتائج العملية وجود نوعين من التأثيرات في متغيرات الدراسة وهي هنالك تأثير مباشر للقيادة الروحية في بناء قيمة عليا للعاملين وكذلك هنالك تأثير غير مباشر للقيادة الروحية في بناء قيمة عليا للعاملين عن طريق الاستقامة التنظيمية .

##### 2- الخزاعي ( 2016 )

(( القيادة الروحية وتأثيرها في التماثل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للعدالة

التنظيمية المدركة ))

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى التأثير الذي تمارسه القيادة الروحية في التماثل التنظيمي عن طريق الدور الوسيط للعدالة التنظيمية ، اذ اشتملت استبانة تم توزيعها على عدد من المديرين في العتبة العلوية المقدسة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين ابعاد القيادة الروحية مع كل من العدالة التنظيمية و التماثل التنظيمي ، كذلك بينت النتائج وجود علاقة طردية بين ابعاد العدالة التنظيمية و التماثل التنظيمي ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها هنالك ضعف في تبني أبعاد القيادة الروحية لدى القادة في العتبة العلوية المقدسة قد يكون ناتجا" عن عدم ادراكهم لأهمية تلك الأبعاد ، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أبرزها تعزيز أبعاد القيادة الروحية لدى القيادات الادارية في العتبة العلوية المقدسة عن طريق التركيز على تلك الأبعاد في تصرفاتهم وسلوكهم في مكان العمل .

#### ب- الدراسات الأجنبية

##### 1- دراسة ( Siadat , et al , 2013 )

(( تفسير رأس المال الفكري التنظيمي بناءً على نظرية القيادة الروحية : دراسة حالة للمنظمات المملوكة للدولة ))

#### **An Explanation of the Organizational Intellectual capital Based on Spiritual Leadership Theory – A case study of state – Owned Companies**

هدفت الدراسة الحالية الى تحليل التكامل بين رأس المال الفكري والقيادة الروحية من أجل تحقيق افادة عظمى في تحسين العمليات التنظيمية والأداء ، وقد أظهر التحليل الاحصائي للعينة المكونة من ( 180 ) مديراً باستخدام معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة قوية بين القيادة الروحية ورأس المال الفكري التنظيمي ، فضلاً عن وجود علاقة قوية بين معظم عوامل القيادة الروحية ورأس المال الفكري التنظيمي ، لذلك أظهر تحليل الانحدار أن من بين عوامل القيادة الروحية والالتزام التنظيمي يظهر رأس المال الفكري ، وبما أن موضوع الدراسة يتسم بالندرة والمحدودية على مستوى الدراسات الاجنبية والمحلية لذا فان المقترحات للدراسات المستقبلية هي دعوة الباحثين الى المزيد من الاهتمام نحو هذا الموضوع .

## 2- دراسة ( Abdi Zadeh &amp; Khiabani , 2014 )

(( تنفيذ نموذج القيادة الروحية في مجال الرعاية الصحية في إيران ))

### Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare Industry in Iran

هدفت هذه الدراسة لاختبار نموذج القيادة الروحية في قطاع الرعاية الصحية الإيرانية اذ تناولت الدراسة النهج الكمي المتمثل في توزيع ( 143 ) استمارة استبانة على مختلف المختصين في مراكز الرعاية الصحية في طهران ، اذ بينت نتائج الدراسة بأن القيادة الروحية تعمل على خلق الدوافع الذاتية لتحقيق النتائج التنظيمية للوظيفية ، اذ تم استخدام سبعة أبعاد تمثلت في ( الرؤية ، الأمل / الأيمان ، الايثار ، المعنى / الدعوة ، العضوية ، الالتزام ، الانتاجية ) باستخدام الارتباط والانحدار الخطي ، اذ تدعم النتائج فكرة أن كل بعد من القيادة الروحية لديه علاقة ايجابية مع القيادة الروحية ، ومن أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة هو استخدام القيادة الروحية من لدن مديري مراكز الرعاية الصحية الإيرانية لتحفيز الموظفين ، فضلاً عن ذلك فان هذه الدراسة يمكن ان تنفذ بشكل موسع في قطاع الرعاية الصحية الإيرانية كافة ونأمل في صناعات أخرى .

## 3- دراسة ( Wibawa , 2014 )

(( دور الثقافة التنظيمية في القيادة الروحية ، رأس المال البشري وولاء الموظف ))

### The Role of Organizational Culture on Spiritual Leadership , Human Capital and Employee Loyalty

هدفت الدراسة الحالية الى قياس تأثير الثقافة التنظيمية في القيادة الروحية ورأس المال البشري وولاء الموظف على وجه التحديد ، اذ طبقت هذه الدراسة بعدا الثقافة التنظيمية التي تم تطويرها من لدن ( دينيسون ) الذي يصنف الثقافة التنظيمية الى مجالين ، وهما التركيز الداخلي والخارجي وأيضاً على أساس الخصائص المستقرة والمرنة ، وأيضاً تطبق هذه الدراسة نظرية القيادة الروحية التي تم تطويرها من لدن ( فراي ) 2003 ، واستناداً الى الأدبيات ذات الصلة وضعت هذه الدراسة

نموذجها الهيكلي ، اذ تم جمع البيانات عن طريق توزيع استمارة الاستبانة على ( 291 ) من الممرضات العاملات في ( 10 ) مستشفيات خاصة في ( دينبا سار بالي ) عن طريق اخذ العينات العشوائية البسيطة .  
وكانت النتائج ان الثقافة التنظيمية لا تؤثر في ولاء الموظف مباشرة وانما تحتاج الى القيادة الروحية ورأس المال البشري للتأثير في ولاء الموظف ومن ثم لخصت هذه الدراسة بان راس المال البشري هو من العوامل الحاسمة للتوسط بين الثقافة التنظيمية والقيادة الروحية في التأثير بولاء الموظف ، وهذه الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة تسهم نظريا" وعمليا" في تنمية الموارد البشرية و السلوك التنظيمي .

#### 4- دراسة ( Devi , 2015 )

(( القيادة الروحية وعلاقتها بجودة حياة العمل والاداء التنظيمي - دراسة استطلاعية ))

#### **Spiritual Leadership and its Relationship With Quality of work Life and Organizational Performance – An Exploratory Study**

هدفت الدراسة الحالية الى اعادة النظر في مفهوم القيادة الروحية وعلاقتها بجودة حياة العمل للموظفين والاداء التنظيمي ، اذ جاءت ابعاد القيادة الروحية متمثلة في ( الرؤية ، حب الايثار ، الأمل / الأيمان ، المعنى / الدعوة ، العضوية ، الالتزام التنظيمي ) لأبعاد مختلفة من جودة حياة العمل متمثلة في ( التوازن بين العمل والحياة ، برامج الصحة والرفاه ، الرضا الوظيفي ، دعم الادارة ، دعم الزملاء ) أما الاداء التنظيمي فجاء بمكونات مثل ( أعمال جديدة ، تكرار العمل ، العائد على الاستثمار ، الربح بعد خصم الضرائب ، ورضا العملاء ، ودوران الموظفين ) ليوحي بإطار عمل لكل من القيادة الروحية وجودة حياة العمل والاداء التنظيمي كمكونات تؤثر ايجابياً بعضها على البعض الآخر بشكل كبير ، وجاءت أهم التوصيات بتكثيف الجهود لمزيد من الدراسة في هذا المجال .

## 5- دراسة ( Kaya , 2015 )

(( العلاقة بين القيادة الروحية وسلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة عن سلوكيات مديري المدارس ))

**The Relationship Between Spirithal Leadership and Organizational Citizenship Behaviors : A Research on School Principal`s Behaviors**

هدفت هذه الدراسة الى بيان تأثير القيادة الروحية في ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لعينة من المديرين من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية وقد أجريت الدراسة على عينة من المعلمين تبلغ ( 383 ) في المدارس الابتدائية , لدراسة تأثير القيادة الروحية في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، اذ جاءت القيادة الروحية كمتغير مستقل مع سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المتمثلة ب( الايثار ، الضمير ، الروح الرياضية ، الفضيلة ) كمتغير تابع ، اذ تم فحص الارتباط باستخدام معامل بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد في التحليل ، وقد لوحظ منه أن هناك علاقة ارتباط وبشكل قوي بين القيادة الروحية والابعاد الاربعة لسلوكيات المواطنة التنظيمية لاسيما بعد الفضيلة ، ومن المعلوم أن أهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة أن القيادة الروحية يمكن ان تسهم بقوة بتشكيل المزيد من الأرضية الصلبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تسود في المنظمة .

ثانياً : - بعض الدراسات السابقة بمتغير الريادة الاجتماعية

## الدراسات الاجنبية

## 1- دراسة ( Meewellg &amp; Saudhu , 2012 )

(( الفوائد التجارية من الريادة الاجتماعية ))

**Commercial benefits of Social Entrepreneurship**

هدفت الدراسة الحالية الى تسليط الضوء على المشاريع الاجتماعية وكيف يمكن ادخال الجوانب التجارية فيها ، اذ جاءت هذه الدراسة لتوضيح ريادة الاعمال الاجتماعية بالنسبة الى الجمعيات الخيرية ، وكيفية دمج المشاريع الاجتماعية مع ريادة الاعمال لتحقيق التنمية المستدامة .

اذ تم تطوير اطار لالتقاط المواقف وتنمية العقلية المستدامة في اعداد مشاريع الريادة الاجتماعية ، اذ سلطت الدراسة الضوء على التنمية المستدامة عن طريق التفاعل بين المواقف الاجتماعية والسلوكيات الفردية ، وقد توصلت الدراسة الى أن الجوانب التجارية لريادة الاعمال والمواقف الاجتماعية يبدو أنها مكتملة بعضها للبعض الآخر ، اذ ان الاثار المترتبة في تحليلنا يمكن ان تكون مفيدة لكل من الممارسين وكذلك الباحثين .

## 2- دراسة ( Zhang & Swanson , 2013 )

(( الريادة الاجتماعية في المنظمات غير الربحية : تحقيق تجريبي للتأزر بين الاهداف الاجتماعية واهداف الاعمال التجارية ))

### **Social Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation of the Synergy Between Social and Business Objectives**

لقد برزت روح المبادرة الاجتماعية في المنظمات غير الربحية كمجال متزايد الأهمية سواء في البحوث الأكاديمية وفي الممارسة العملية ، اذ تحاول هذه الدراسة الى تعزيز الفهم لدينا لإدارة المنظمات غير الربحية وأيضاً للتحقق من كيفية تحقيق التوازن بين الاهداف الاجتماعية والتجارية .

حيث شارك أكثر من (200) من كبار المديرين في المنظمات غير الربحية وعن طريق المقابلات الهاتفية المنظمة ، اذ كشفت البيانات ان الكثير من المنظمات اعربت عن قلقها ازاء احتمال انخفاض التمويل أو فقده ، لا سيما في الاوقات الاقتصادية الصعبة ، اذ قضايا الاستدامة عادةً ما تترأس قائمة اهتماماتهم ، ما أدى ذلك بالعديد من المنظمات الى إنشاء مسارات اعمال مدرة للدخل لتعويضها النقص المتوقع في التمويل ، وتشير البيانات الى ان أكثر من 70% من المنظمات غير الربحية التي قابلناها أقيمت من منطلق ريادة الاعمال الاجتماعية ، وأظهرت نتائجنا أيضاً ان الحفاظ على الهدف الاجتماعي يكون عن طريق ادارة اعمال تجارية قابلة للحياة ومن الأنشطة التكميلية والمفيدة للطرفين .

## 3- دراسة ( Bacq &amp; Lumpkin , 2014 )

(( امكانية تعلم الباحثين للريادة الاجتماعية من منظور مدرسة قيادة الاعمال ؟  
النظرية – أساس مفكرة البحوث المستقبلية ))

**Can Social Entrepreneurship Researchers Learn from Family Business Scholarship? A Theory-Based Future Research Agenda**

هدفت الدراسة الحالية للبحث عن التوازن بين المهمة الاجتماعية والجدوى المالية والذي هو السمة المميزة للمشاريع التجارية الاجتماعية ، وقد يؤدي هذا المسعى الى تحديات معقدة مماثلة لتلك التي تنشأ في المنظمات العائلية اذ تتألف من ترابط وثيق بين نظم " العائلة " و " الاعمال " ، اذ سعت الدراسة الحالية الى ايجاد حل لثلاث تحديات تنظيمية لإدارة المشاريع الاجتماعية والتي يمكن معالجتها عن طريق أدب المنظمات العائلية من حيث : الموائمة بين أصحاب المصلحة المتعددين ، تحقيق المزايا التنافسية ، اصدار حلول مستدامة ، اذ تنتقل الى ثلاث نظريات رئيسة مستمدة من ابحاث المنظمات العائلية ؟ وهي نظرية الهوية التنظيمية ووجهة النظر القائمة على الموارد ونظرية الاشراف ، ونتيجة لذلك تم تقديم مجموعة من المبادئ التوجيهية ذات الصلة للريادة الاجتماعية والتي هي قائمة على اساس الباحثين والتي يمكن الاستفادة منها في المستقبل .

## 4- دراسة ( Marti et al , 2015 )

(( الريادة الاجتماعية وتنظيمها باستخدام مبادئ ريادة الاعمال ))

**Giving back to society: Job creation through social entrepreneurship**

ازداد الاهتمام بالريادة الاجتماعية بشكل ملحوظ في السنوات الاخيرة ، اذ هدفت هذه الدراسة الى بيان أهمية تنظيم مثل هذه المشاريع وفي تأثيرها الاجتماعي وما تضيفه من قيمة للمجتمع باستخدام مبادئ ريادة الاعمال ، اذ تقدم حلولاً للمشاكل الاجتماعية وتسعى الى زيادة الثروة الشخصية ، لان روح المبادرة الاجتماعية لا تولد قيمة اجتماعية فحسب بل تخلق أيضاً الوظائف والثروة .

وتتبع عملية تنظيم المشاريع الاجتماعية من مهمة شخصية في احداث تغيير أو تحول اجتماعي من خلال السعي لتحقيق هذه الاهداف وأيضاً الاهداف المادية مهمة لتقديم مساهمة عميقة في المجتمع ولأجل تحقيق ذلك يهدف أصحاب المشاريع الاجتماعية الى تعبئة الموارد لحل المشاكل الاجتماعية وتلبية الحاجات الانسانية الاساسية ، وعلى الرغم من هذا الاهتمام المتزايد بالريادة الاجتماعية فأنها ما زالت تفتقر الى كيفية التنظيم وتحقيق مصدر مستدام لميزة تنافسية مع مرور الوقت والتي تتمكن من بعدها في المحافظة على مهمتها الاجتماعية ، لذلك جاءت هذه الدراسة لتوجيه الباحثين الجدد في مجال الريادة الاجتماعية لتعريفهم بأهم أركانها ولتقديم الاستشارة عند دراسة هذه الظاهرة .

#### 5- دراسة ( Zhao & Lounsbury , 2016 )

(( نهج منطقي مؤسسي للريادة الاجتماعية : منطق السوق , التنوع الديني ، والحصول على الموارد من قبل المنظمات ))

#### **An institutional logics approach to social entrepreneurship: Market logic, religious diversity, and resource acquisition by microfinance organizations**

تهدف الدراسة الحالية الى بيان أهمية اكتساب الموارد والتي تمثل غاية في الأهمية لمشاريع الريادة الاجتماعية والى سعيها الدائم لزيادتها لكي تصبح أكثر استدامة مالية ، فمؤسسات التمويل الصغيرة هي نوع معين من المشاريع الاجتماعية التي تيشر بالخير لمعالجة الفقر في الدول النامية ، اذ جاءت هذه الدراسة لبيان المنطق المؤسسي لها وعلاقتها بالسوق والدين ، وشكل وطبيعة وحجم راس المال التي تحصل عليه ، وعلى وجه الخصوص ونحن ندرس منطق السوق وتنوع الدين وتأثيرهما بشكل مستقل ومشترك في التدفقات النقدية عبر البلدان .

اذ تم استخدام قاعدة بيانات خاصة بالملكية لجميع معاملات الاقتراض والتي يمكن عزوها بين مقدمي رؤوس الاموال وهذه المنظمات من عام ( 2004 – 2012 ) ، اذ توصلت الدراسة الى ان منطق السوق القوي يعزز من تدفق الاموال ، في حين ان التنوع الديني يقلل من كمية تدفق الاموال الى هذه المنظمات ، وأيضاً يخفف التنوع

الديني من الأثر الايجابي لمنطق السوق على تدفقات رؤوس الاموال الى مثل هذه المنظمات .

ثالثاً : بعض الدراسات السابقة بمتغير عقبات التغيير

أ- الدراسات العربية

1- دراسة ( دقاسمة , 2002 )

(( التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الادارات الحكومية في محافظة اربد / الأردن ، نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي .

هدفت الدراسة الى التعرف على أهم القوى الدافعة لعملية التغيير وبيان مدى توفر السمات الايجابية لعملية التغيير الفعال وكيفية حدوث التغييرات التنظيمية والتعرف على أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي والكشف عن مدى تأثير بعض العوامل الشخصية في اتجاهات المديرين نحو مجالات عملية التغيير التنظيمي ، ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة تحديد القوى المهمة التي تدفع المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها الى اجراء عملية التغيير ، كما وتوصلت الى تحديد المعوقات التي تشكل في مجملها أبرز العوامل التي قد تعيق فاعلية عملية التغيير التنظيمي ونجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة ، وأيضاً" تم تحديد متطلبات ( حلول ) تلزم لنجاح جهود عملية التغيير للمساعدة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

ب- الدراسات الأجنبية

1- دراسة ( Tanwar , 2009 )

(( عوائق أمام التغيير : دراسة حالة لوحدات مختارة من جنوب راجستان ))

**Barriers to Change :A Case Study of Selected Units of Southern Rajasthan**

هدفت الدراسة الى التحقق من العوامل التي تقاوم تنفيذ التغيير في منظمات الاعمال الواقعة جنوب راجستان ، وقد تم جمع البيانات من عينة قوامها ( 240 ) من

المديرين التنفيذيين و ( 150 ) من الموظفين في مختلف المستويات في الوحدات المختارة ، وكانت أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان عملية التغيير في وحدات الاعمال في جنوب راجستان هي لا تأتي من فراغ ولكن هي استجابة لتغيرات في شركات كبرى كذلك ، وقد لخص التحقيق بأن الحواجز امام التغيير هي عملية طبيعية في هذه الوحدات وأنها ليست استثناء ، وقد لخصت الدراسة أسباب مقاومة التغيير على المستوى الفردي بسبب الرغبة في الأمن الوظيفي وأيضاً المعرفة التقنية المحدودة وعدم القدرة على تعلم مهارات جديدة وأيضاً الخوف من التصورات الانتقائية والاجهاد وفقدان التماسك الجماعي ، والقيادة ، ومعايير المجموعات غير الرسمية ، في حين كانت الاسباب التنظيمية المؤدية لمقاومة التغيير تتمثل في التركيز المحدود على التغيير والخوف من فقدان الفعالية ، والاهداف والتقييمات المتباينة .

## 2- دراسة ( Vennstrom & Eriksson , 2009 )

(( تحديد العقبات التي يتصورها العميل أمام التغيير ))

### Client Perceived barriers to Change of the Construction Process

هدفت الدراسة الى تحديد العقبات التي يتصورها العميل أمام التغيير لغرض زيادة تأثير العميل على النتيجة النهائية لعملية البناء فضلاً عن متغيرات وحجم أموال العمال ، وكيفية تأثير التصورات المتعلقة بالعقبات المهمة والتي تحول دون التغيير ، اذ تم استخدام الاستبانة في الدراسة من أجل جمع البيانات والتي شملت ( 87 ) من عملاء البناء السويديين .

وكانت النتائج المتحصل عليها تقسم الحواجز الى ثلاثة أنواع : هي الموقفية والصناعية والمؤسسية ، اذ كانت الحواجز الموقفية هي ( مواقف الخصومة ، الاخلاق وعدم الاخلاق ، التركيز على المشاريع بدل العمليات ، التركيز قصير الاجل ) ، أما الحواجز الصناعية فكانت ( التنظيم التقليدي لعملية البناء ، ثقافة الصناعة المحافظة ، هيكل الصناعة وعمليات الانتاج التقليدية ) والتي ينظر اليها على أنها مهمة في حين ان الحواجز المؤسسية ( العقود القياسية ، القوانين واجراءات الشراء التقليدية ) والتي لا تعد حاسمة ، وايضاً بينت الدراسة بأن نتائج

هذه الدراسة ينبغي اعمامها بحذر دولياً لان النتائج التجريبية تستند الى بيانات تم جمعها من العملاء السويديين فقط .

### 3- دراسة ( Schwerin & Prier , 2013 )

(( البحث عن العوائق أمام الممارسات البيئية المتغيرة والمشتريات العامة المستدامة في الصين ))

#### **Rent – Seeking Obstacles to Changing Environmental Practices and Sustainable Public Procurement in China**

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على العوائق التي تحول دون اجراءات بيئية مستدامة في الصين ، اذ شهدت الصين في السنوات ال( 30 ) الماضية نمواً اقتصادياً حيث بلغ متوسط الفرد فيه من الناتج المحلي الاجمالي ما يقارب ( 10% ) في العام ، ولكن هذا النمو الاقتصادي جاء بكلفة بيئية عالية ، ما يقرب من ( 750,000 ) حالة من الوفيات المبكرة تعزى الى مستويات التلوث البيئي ، ومع الخطة الخمسية الثانية عشر الأخيرة في الصين ، أعلنت القيادة عن اطلاق ثورة خضراء التي من شأنها تحقيق التوازن بين الحاجة الى نمو اقتصادي قوي مع الاهتمام بالبيئة ومكافحة تغييرات المناخ ، اذ جاءت هذه الدراسة الى الكشف عن بعض العقبات التي تحول دون مزيد من سياسات بيئية مستدامة في الصين وكانت أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ، هي الصراع ما بين سلوك الفرد المتمثل بالانتهازية والفساد والبحث عن الايجار والتي تخلق عقبات كبيرة أمام أي برنامج لتعزيز الممارسات البيئية الخضراء .

### 4- دراسة ( Willower , 2016 )

(( عوائق أمام التغيير في المنظمات التعليمية ))

#### **Barriers to Change in Educational Organizations**

هدفت الدراسة الى بيان العوائق التي تقع أمام التغيير المطلوب في المنظمات التعليمية اذ بينت الدراسة ان المدير هو الممهد لطريق التغيير والقادر على معرفة وأشكال المقاومة التي تعيق عمليات التغيير في المنظمات التعليمية ، وفي هذه الدراسة أنصب الاهتمام والتركيز على المنظمة بدلاً من الفرد ، وعلى حواجز

التغيير داخل المنظمة ، على الرغم من أهمية الحواجز خارج المنظمة ولا سيما في حالة المنظمات التعليمية العامة المعروفة ، وقد أولت الدراسة الاهتمام الاساسي للمنظمات التعليمية على مستوى بناء هذه المدارس أولاً ومن ثم نظرت في مصادر وأشكال المقاومة للتغيير ثم جاءت بنتائج أهمها ان للمدير التربوي أهمية كبيرة في حل أغلب حواجز التغيير التي تحول دون حدوثه .

### مناقشة الدراسات السابقة

- 1 - أسهمت الدراسات السابقة في تحديد موضوع الدراسة الحالية ورسم منهجية ومقياسها فضلاً عن البناء النظري لها ، إذ أن اغلب هذه الجهود المعرفية عرضت مراجعة نظرية فكرية لآراء وأفكار الباحثين تركزت على موضوع القيادة الروحية والريادة الاجتماعية وعقبات التغيير .
- 2 - الافادة من أهم المقاييس والمؤشرات أو الوسائل الإحصائية المستعملة في الحصول على البيانات، وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- 3 - أشرت نتائج الجهود البحثية المذكورة آنفاً وجود حاجة إلى المزيد من البحوث والدراسات في هذا الموضوع الحيوي، وذلك لمحدودية البحوث والدراسات العربية والمحلية فيه .
- 4- تميزت هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة بتناولها موضوع دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية عن طريق الحد من عقبات التغيير وهذا الربط بين المتغيرات لم تتناوله دراسة سابقة في محيطنا العربي على حد اطلاع الباحث .
- 5- لقد حاولت هذه الدراسة تقديم إضافة ومساهمة فكرية في إغناء متغيرات الدراسة نظرياً ولاسيما موضوع القيادة الروحية والريادة الاجتماعية على الاخص والذي لم يسبق تناوله وبحثه محلياً وعلى مستوى البلد سواء بشكل نظري أو تطبيقي . حسب اطلاع الباحث ومن ثم تطبيق الدراسة عملياً في العتبة الحسينية المقدسة والخروج باستنتاجات وتوصيات تفيد باقي المنظمات الاخرى ، كما انها قدمت مقاييس عالمية حديثة لقياس المتغيرات يمكن الافادة منها مستقبلاً" في دراسات لاحقة .
- 6- الاحتياج الفعلي لمثل هكذا مواضيع تعود بالنفع على المنظمة المبحوثة وعلى باقي المنظمات العاملة في المجال نفسه ، لا سيما وانها جاءت في بيئة عراقية تدرس لأول مرة فيها هكذا موضوعات لتحسين واقع الحال فيها .

## المبحث الثاني

### المنهجية العلمية الخاصة بالدراسة

تمثل منهجية الدراسة الركيزة الأساسية للدراسة الحالية ، وتعد بمثابة خارطة الطريق للباحث ، لأنها توجهه نحو الطريق الصحيح الذي يجب أن تسير عليه في دراسته وعن طريقها يستطيع ان يوجه أدوات الدراسة بشكل صحيح اذ سنتناول في هذا المبحث عرضاً لمنهجية الدراسة عن طريق أبعاد متغيرات موضوع الدراسة الحالية .

#### أولاً :- مشكلة الدراسة

##### 1- المشكلة الفكرية للدراسة

تواجه منظمات اليوم صعوبات كبيرة في الحفاظ على قيم العمل الايجابية ، والتي جاءت من ضعف الاهتمام بالمعايير الروحية في بيئة العمل من لدن القيادات العاملة في هذه المنظمات لأجل انجاز المهام الموكلة اليهم ، فابتعدت عن النظر أو حتى التفكير في أمور مثل الاحترام والصدق والفضيلة وحب الايثار والمسؤولية وغيرها من الامور المهمة في سير عمل المنظمات ومن الاساسيات التي أكدت ومازالت تؤكد عليها مبادئ الادارة الا وهي أخلاقيات الادارة لأنها من الاهمية الكبيرة لسيادة مناخ قيمى اخلاقي بين العاملين في اي منظمة يصب باتجاه تحقيق ما وجدت من أجله .

ومن هذا كله تظهر أهمية القيادة القادرة على تحقيق ذلك بوصفها عنصراً حاسماً قادراً على معالجة هذا الامر ، قادرة على خلق بيئة تنظيمية يسود فيها قيم التسامح ، بيئة ايجابية قادرة على صنع التغيير المنشود الذي تصبوا وتطمح في الوصول اليه كل منظمة ، بيئة داخلية يسود فيها العلاقات الاجتماعية الايجابية ، بيئة تحسس الافراد العاملين بمعنى ما يقومون به ، و بأن الاعمال التي يؤدونها تعد فارقاً" في حياة الاخرين ، بيئة تجعل العمل دعوة لإداء واجب ، بيئة تعمل على سد الفراغ الروحي ومعالجة المشاكل النفسية والاكتئاب والشعور بالوحدة وعدم الامان ، كل هذا وغيره من الامور جعل من الباحثين والمهتمين بمجال الادارة يسعون جاهدين لإبراز دور القيادة الروحية لما لها من دور في خلق مستويات عالية من الارتباط النفسى ( الروحي ) بين العاملين للعمل كفريق ببيئة تنظيمية اخلاقية .

وفي هذا الاتجاه أشارت عدد من الدراسات والابحاث الى مثل هكذا منظمة أخلاقية هي بالتأكيد من المنظمات الرائدة اجتماعياً ، وهي الاقرب من غيرها والأكثر احساساً بما يعانيه المجتمع وما حاجاته ؟

لذلك جاءت الريادة الاجتماعية لتسهم في التطور المحلي ، عن طريق توفير فرص العمل وزيادة الوعي الاجتماعي للمجتمع الذي تعيش فيه ، لتحقيق تغيير اجتماعي مطلوب ، بما تقدمه من مشاريع تضع حلولاً طويلة الأمد للمشاكل الاجتماعية ، اي بمعنى انها تهدف ببساطة الى نمو اقتصادي بصورة أكثر اجتماعية أي النمو الذي يحسن نوعية الحياة .

لذلك استناداً الى الحقائق الواردة أنفاً جاءت الدراسة الحالية بوصفها امتداداً للطروحات النظرية والفكرية السابقة لتجمع ما بين هذين المتغيرين وما سوف ينتج عن حاصل جمعها مع بعضها البعض لا سيما في سبيل الحد من عقبات التغيير لتلبية طموحات المجتمع المحلي العاملة فيه مثل تعزيز الصحة والتعليم والاسهام في تطوير وتنمية وحماية البيئة والحفاظ على الثروات الطبيعية للأجيال القادمة .

الا ان هنالك عدداً من القضايا المعرفية مازالت بحاجة الى المزيد من البحث والتقصي ويمكن صياغتها بشكل تساؤلات على النحو الاتي :-

- أ- ما المرتكزات الفلسفية والاساسيات المفاهيمية لموضوعات ( القيادة الروحية – الريادة الاجتماعية – الحد من عقبات التغيير ) ومتغيراتها ؟
- ب- ما المشاكل التي تواجه المنظمات بصورة عامة بتطبيق مثل هذه الموضوعات وما الافكار والجدالات القائمة عنها ؟
- ت- ما طبيعة ومكونات كل من ( القيادة الروحية ، الريادة الاجتماعية ، عقبات التغيير )؟
- ث- ما الضرورات التي تدفع المنظمات الى التعامل مع كل من القيادة الروحية والريادة الاجتماعية ؟
- ج- كيف يمكن للمنظمات الافادة من كل من القيادة الروحية والريادة الاجتماعية للانطلاق نحو استدامة ادائها المنظمي ؟
- ح- ما أسباب الجدل الفكري الحاصل ضمن اطار الفكر الاداري عن مفاهيم القيادة الروحية ، الريادة الاجتماعية ، عقبات التغيير ؟

## 2- المشكلة الميدانية للدراسة

سيتم اجراء هذه الدراسة في أقسام العتبة الحسينية المقدسة وما تقدمه من مشاريع استثمارية والتي تعمل ضمن بيئة ذات طبيعة ديناميكية ، وهذا ما حتم عليها الاستمرار والتكيف ضمن أطر ادارية واقتصادية وتكنولوجية ومجتمعية متغيرة باستمرار وبسرعة ، لا سيما ما تمتاز به ادارة العتبة الحسينية من خصوصية يجعلها سباقة في سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية و المجتمع الذي تعمل فيه وبهذا فأنها تعد مجالاً حياً لإجراء هذه الدراسة ولإثبات العلاقة بين متغيراتها .

و بناء على ما تقدم يمكن للباحث ان يحدد مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:-

- أ. ما مدى ادراك العاملين عينة الدراسة لمفهوم متغيرات الدراسة وأبعادها ( القيادة الروحية ، الريادة الاجتماعية ، عقبات التغيير ) ؟
- ب. ما مدى انتشار القيادة الروحية في أقسام ومشاريع العتبة الحسينية المقدسة قيد الدراسة ؟
- ت. ما مدى توافر الريادة الاجتماعية في أقسام ومشاريع العتبة الحسينية المقدسة قيد الدراسة ؟
- ث. ما الطرائق المتبعة من لدن ادارة العتبة للتغلب على العقبات التي تواجه مشاريعها ؟
- ج. ما العلاقة بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية ؟
- ح. ما العلاقة بين الريادة الاجتماعية والحد من عقبات التغيير ؟
- خ. ما العلاقة بين القيادة الروحية والحد من عقبات التغيير ؟
- د. هل للقيادة الروحية تأثير في الريادة الاجتماعية عن طريق الحد من عقبات التغيير في مشاريع العتبة الحسينية المقدسة قيد الدراسة ؟

## ثانياً :- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في سعيها لفهم القيادة الروحية من أجل تقديم الافكار المفيدة عن استكشاف ظاهرة الريادة الاجتماعية بالاعتماد على الحد من عقبات التغيير ، كما يمكن إظهار أهمية الدراسة الحالية عن طريق :-

- أ- حداثة الدراسة التي تناولت متغيرات البحث ( القيادة الروحية ، الريادة الاجتماعية ، الحد من عقبات التغيير ) كونها من الموضوعات الحديثة التي ظهرت في السنوات القليلة الماضية ، ولم تحظ بالاهتمام من الدارسين والباحثين بصورة عامة

- والعرب منهم بصورة خاصة ، وهذا ما يدعو الى ضرورة الخوض التجريبي لدراسة العلاقة بينها .
- ب- دراسة بيئة عراقية بحاجة ماسة الى مثل هكذا موضوعات تعمل على رفع كفاءتها في سوق العمل .
- ت- تبني مثل هكذا متغيرات في منظمات عراقية هو غاية في النجاح وفق ظروف عدم الاستقرار التي يمر بها .
- ث- تجمع الدراسة بين موضوعات مختلفة ( السلوك التنظيمي ، نظرية المنظمة والادارة الاستراتيجية ) وتفاعل متغيراتها لاستنباط معطيات جديدة .
- ج- لمحدودية الدراسات المتعلقة بالقيادة الروحية والريادة الاجتماعية تسعى الدراسة الى تقديم اطار فكري يعد نقطة بداية لباحثين اخرين لإتمام واغناء هذا الموضوع الفكري .
- ح- يعد موضوع القيادة الروحية والريادة الاجتماعية والحد من عقبات التغيير من المواضيع التي يسعى الباحثون الى دراستها لتقديم نموذج يساعد ادارة المنظمات في ادارة مشاريعها .

### ثالثاً :- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :-

- أ- عرض وتقديم أهم الجدليات والخلافات الفكرية عن القيادة الروحية وقدرتها على صنع مناخ تنظيمي تسود فيه القيم الانسانية .
- ب- البحث في غمار الريادة الاجتماعية وما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة وندرة ومحدودية وعدم اتفاق على معايير ومقاييس خاصه به .
- ت- تحديد مدى تأثير أبعاد القيادة الروحية في أقسام العتبة الحسينية المقدسة والمشاريع التابعة لها قيد الدراسة .
- ث- تحديد العقبات التي تواجه التغيير الذي تسعى له العتبة الحسينية المقدسة .
- ج- تحديد مدى توافر أبعاد الريادة الاجتماعية في أقسام العتبة الحسينية المقدسة والمشاريع التابعة لها قيد الدراسة .
- ح- تحديد مستوى العلاقة والتأثير بين أبعاد متغيرات الدراسة .
- خ- معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية .

- د- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الروحية والحد من عقبات التغيير .
- ذ- قياس واختبار مدى تأثير القيادة الروحية في الريادة الاجتماعية .
- ر- قياس واختبار مدى تأثير القيادة الروحية في الحد من عقبات التغيير.
- ز- قياس واختبار مدى تأثير الريادة الاجتماعية في الحد من عقبات التغيير .
- س- قياس تأثير القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية من خلال الحد من عقبات التغيير .

#### رابعاً :- مخطط الدراسة الفرضي

بالاستناد الى الاطار الفكري لأدبيات القيادة الروحية والريادة الاجتماعية والحد من عقبات التغيير وفي ضوء مشكلة الدراسة واهدافها قام الباحث بتوليف نموذج افتراضي للدراسة والذي يجسد مخططاً للعلاقة بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها .

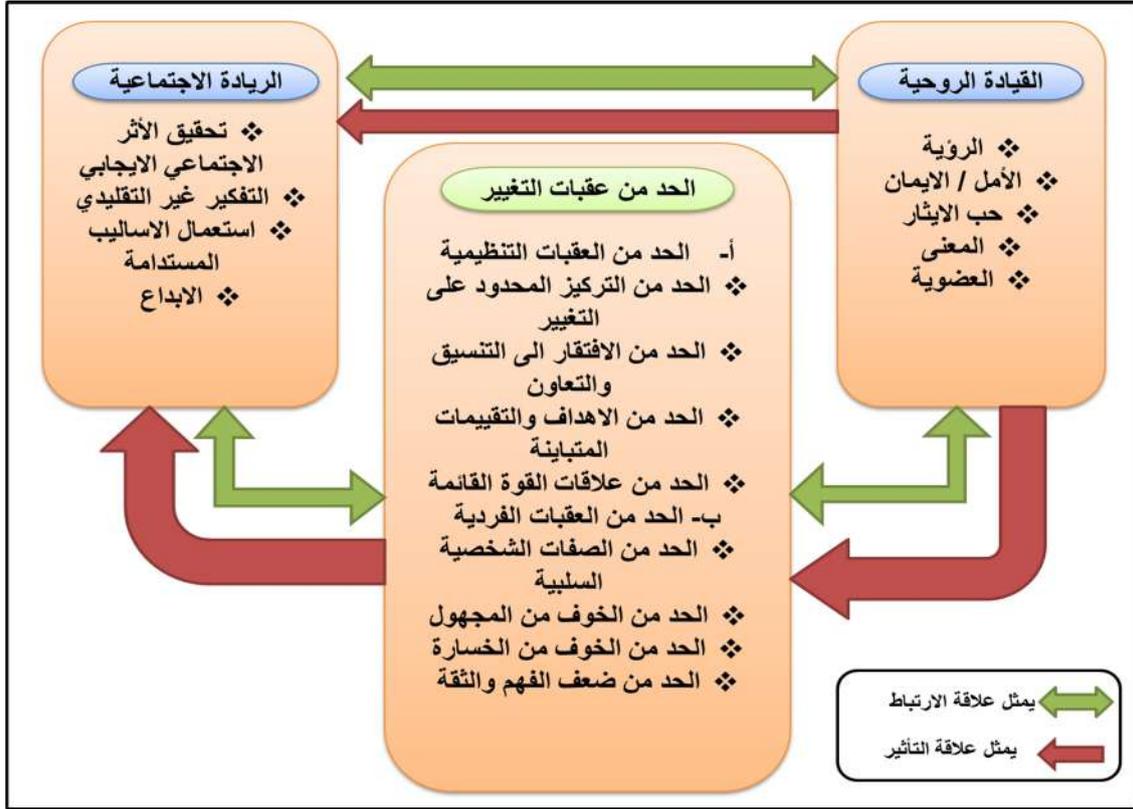
ومخطط الدراسة هو بناء فكري لمجموعة من الحقائق التي تقدم له تمثيلاً مبسطاً ومختصراً وافترضياً للظاهرة قيد الدراسة وتفاعلاتها المحتملة . (Despers&Chauel,2000:55).

انموذج الدراسة الفرضي جاء على وفق ما تم مسحه من نتاجات فكرية للأدبيات ذات الصلة بموضوع دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية عن طريق الحد من عقبات التغيير. ويصور الشكل ( 6 ) المخطط الفرضي للدراسة ، والذي يوضح ما يأتي:-

1- مؤشرات القيادة الروحية ( المتغير المستقل ) والتي حددت بالآتي : ( الرؤية ، الأمل / الايمان ، حب الايثار ، المعنى ، العضوية ) .

2- الحد من عقبات التغيير ( المتغير الوسيط ) والذي يتكون من جزأين هما : العقبات التنظيمية والتي تتضمن ( الحد من التركيز المحدود على التغيير ، الحد من الافتقار الى التنسيق والتعاون ، الحد من الاهداف والتقييمات المتباينة ، الحد من علاقات القوة القائمة ) ، و العقبات الفردية والتي تتضمن ( الحد من الصفات الشخصية السلبية ، الحد من الخوف من المجهول ، الحد من الخوف من الخسارة ، الحد من ضعف الفهم والثقة ) .

3- الريادة الاجتماعية ( المتغير المعتمد ) والذي يتكون من ( تحقيق أثر اجتماعي ايجابي ، التفكير غير التقليدي ، استعمال الاساليب المستدامة ، الابداع ) .



الشكل (6)

مخطط الدراسة

المصدر : من اعداد الباحث

### خامساً :- فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية :-

أ- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

1- اختبار فرضيات الارتباط البسيط

أولاً :- الفرضية الرئيسية الاولى :- وتنص على أنه ( لا توجد علاقة ارتباط ذات

دلالة معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها والريادة الاجتماعية بأبعادها ) ، ولقد

تفرع عنها خمس فرضيات فرعية وكما مبين في أدناه :-

1- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية والريادة الاجتماعية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية والريادة الاجتماعية.

2- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأمل والإيمان والريادة الاجتماعية.

- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الامل والايمان والريادة الاجتماعية.
- 3- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حب الايثار والريادة الاجتماعية.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حب الايثار والريادة الاجتماعية.
- 4- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعنى والريادة الاجتماعية.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعنى والريادة الاجتماعية.
- 5- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العضوية والريادة الاجتماعية.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العضوية والريادة الاجتماعية.
- ثانياً:- الفرضية الرئيسية الثانية :- وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية والحد من عقبات التغيير) ، ولقد تفرع عنها خمس فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه :-**
- 1- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية والحد من عقبات التغيير.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية والحد من عقبات التغيير.
- 2- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الامل والايمان والحد من عقبات التغيير.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الامل والايمان والحد من عقبات التغيير.
- 3- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حب الايثار والحد من عقبات التغيير.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حب الايثار والحد من عقبات التغيير.
- 4- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعنى والحد من عقبات التغيير.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعنى والحد من عقبات التغيير.
- 5- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العضوية والحد من عقبات التغيير.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العضوية والحد من عقبات التغيير.
- ثالثاً-الفرضية الرئيسية الثالثة: وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من عقبات التغيير والريادة الاجتماعية). ولقد تفرع عنها ثمانى فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه :-**
- 1- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من التركيز المحدود على التغيير والريادة الاجتماعية.

- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من التركيز المحدود على التغيير والريادة الاجتماعية.
- 2- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من ضعف التنسيق والريادة الاجتماعية.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من ضعف التنسيق والريادة الاجتماعية.
- 3- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من تباين الأهداف والتقييمات والريادة الاجتماعية.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من تباين الأهداف والتقييمات والريادة الاجتماعية.
- 4- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من علاقات القوة القائمة والريادة الاجتماعية.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من علاقات القوة القائمة والريادة الاجتماعية.
- 5- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من الصفات الشخصية السلبية والريادة الاجتماعية.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من الصفات الشخصية السلبية والريادة الاجتماعية.
- 6- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من الخوف من المجهول والريادة الاجتماعية.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من الخوف من المجهول والريادة الاجتماعية.
- 7- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من الخوف من الخسارة والريادة الاجتماعية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من الخوف من الخسارة والريادة الاجتماعية.

8- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من ضعف الفهم والريادة الاجتماعية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من ضعف الفهم والريادة الاجتماعية.

رابعا :- الفرضية الرئيسية الرابعة :- تم صياغة الفرضية الرابعة بالشكل الآتي:-

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من القيادة الروحية والحد من عقبات التغيير والريادة الاجتماعية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من القيادة الروحية والحد من عقبات التغيير والريادة الاجتماعية.

خامسا:" - الفرضية الرئيسية الخامسة :- تم صياغة الفرضية الخامسة بالشكل الآتي:-

(H0) لا يسهم الحد من عقبات التغيير في زيادة قوة العلاقة بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية .

(H1) يسهم الحد من عقبات التغيير في زيادة قوة العلاقة بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية.

ب :- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

أولا- اختبار فرضيات التأثير المباشر :

1- الفرضية الرئيسية السادسة:- وتنص على :-

(H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها والريادة الاجتماعية.

(H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها والريادة الاجتماعية.

2- الفرضية الرئيسية السابعة: وتنص على :-

(H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها والحد من عقبات التغيير.

(H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها والحد من عقبات التغيير

3- الفرضية الرئيسية الثامنة :- وتنص على :-

(H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحد من عقبات التغيير والريادة الاجتماعية.

(H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحد من عقبات التغيير والريادة الاجتماعية .

ثانيا - اختبار فرضيات التأثير غير المباشر :

تضمنت الفرضية التاسعة اختبار التأثيرات غير المباشرة للقيادة الروحية في الريادة الاجتماعية من خلال الحد من عقبات التغيير وعلى النحو الآتي:

(H0) لا يسهم الحد من عقبات التغيير في زيادة قوة ومعنوية علاقة التأثير بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية.

(H1) يسهم الحد من عقبات التغيير في زيادة قوة ومعنوية علاقة التأثير بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية.

### سادساً :- حدود الدراسة

يمكن توضيح حدود الدراسة في النقاط الآتية :-

1- الحدود الزمانية:- انجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي للدراسة لمدة ( 4 ) أشهر وهي الفترة الواقعة من 26 / 1 / 2017 ولغاية 26 / 5 / 2017 .

2- الحدود المكانية :- تمت الدراسة في عدد من الأقسام التابعة للعبة الحسينية المقدسة والتي كان عدد العاملين فيها يتجاوز (200) فرد ، كما يوضحه الجدول الآتي :-

#### الجدول (17) الاقسام المختارة

ت	القسم	عدد العاملين
1	الاعلام	248
2	المشاريع الهندسية	232

3	الشؤون الخدمية الخارجية	488
4	حفظ النظام	1558
5	المخيم الحسيني	292
6	بين الحرمين	501
7	السياحة الدينية	343
8	قناة كربلاء الفضائية	571
9	الاليات	561
10	مدينة الامام الحسين	326
11	مدينة الامام الحسن	304
12	التربية والتعليم	273
13	الصيانة	259
14	التنسيق والتأهيل التربوي	261

الجدول من اعداد الباحث

**3- الحدود البشرية :-** عينة من العاملين في الاقسام المختارة من العتبة الحسينية المطهرة والمشاريع التابعة لها اذ بلغ مجموع كل العينة ( 370 ) فرداً .

### سابعاً :- مجتمع وعينة الدراسة

ان الاسباب التي دعت الى اختيار العتبة الحسينية المطهرة في محافظة كربلاء المقدسة من أجل الدراسة كون العتبة الحسينية المطهرة هي الانسب لموضوع القيادة الروحية لما يتمتع به المكان من اجواء روحانية وأيضاً ان الاعمال كافة التي تقوم بها العتبة ضمن الاقسام التابعة لها هي عبارة عن مشاريع تعمل على خدمة الزائرين الوافدين خاصة والمجتمع عموماً" لما تقدمه من خدمات لهم .

لذا وجد الباحث بان العتبة الحسينية المطهرة هي الانسب لموضوع أطروحته لما تتمتع به العتبة المطهرة من خصائص تأهلها ان تكون ميداناً للبحث واستنساخ تجاربها واعمام النتائج المتحصل عليها للإفادة منها في البيئة العراقية . لذا فان عدد الاقسام الخاضعة للبحث كانت ( 14 ) قسماً كما هي موضحة في الجدول ( 17 ) اذ اعتمد الباحث على سحب عينة بمستوى معنوية ( 0.05 ) معمداً في ذلك على الموقع الالكتروني ( Sample Size Calculator ) لاحتساب العينة ، اذ

كان حجم العينة المطلوب هو ( 370 ) من مجتمع قارب ( 8775 ) , اذ قام الباحث بتوزيع ( 400 ) استمارة ، وكان عدد المسترد والخاضع للتحليل هي ( 370 ) استمارة , وهو ما يتوافق وحجم العينة . ويمكن وصف العينة بالجدول الاتي :-

جدول ( 18 )

وصف عينة الدراسة

النسبة	العدد	الفئة	السمة
92.16%	341	ذكر	الجنس
7.84%	29	انثى	
100%	370		المجموع
5.41%	20	اعزب	الحالة الاجتماعية
94.59%	350	متزوج	
		ارمل	
		مطلق	
100%	370		المجموع
19.46%	72	اقل من 20	العمر
35.14%	130	20- اقل من 30	
36.49%	135	30- اقل من 40	
5.67%	21	40- اقل من 50	
3.24%	12	50- اقل من 60	
		60 فاكتر	
100%	370	المجموع	
10.54%	39	اعدادية فما دون	المؤهل العلمي
15.40%	57	دبلوم	
11.89%	44	دبلوم فني	
62.16%	230	بكالوريوس	

			دبلوم عالي	
			ماجستير	
			دكتوراه	
100%	370		المجموع	
20%	74	اقل من سنة		
34.32%	127	1 – اقل من 5 سنة		
45.68%	169	5 – اقل من 10 سنة	مدة الخدمة في العتبة	
		10-اقل من 15 سنة		
		15 سنة فأكثر		
100%	370		المجموع	
32.97%	122	شاركت بدورات اختصاص	المشاركة بالدورات التدريبية و التطويرية	
46.49%	172	شاركت بدورات عامة		
20.54%	76	لم اشرك في أي دورة		
100%	370		المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاستبانة.

### ثامناً :- ادوات الدراسة

اعتمدت الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي على عدد من الادوات ، كما موضح في أدناه :-

1- الجانب النظري :- تم الاعتماد على الكتب والدوريات ( العربية والأجنبية ) ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، فضلاً عن الاعتماد على البحوث والدراسات المنشورة على شبكة المعلومات الدولية ( الانترنت ) .

2- الجانب التطبيقي :- لقد استخدمت في الجانب التطبيقي مجموعة من المقاييس العالمية التي استخدمت في البحوث والدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة وقد قام الباحث بالربط

بين هذه المتغيرات بالطريقة المنطقية التي تسهم في صياغة نموذج قابل للتطبيق والاعمال في المستقبل .

### تاسعاً :- الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جرى استعمال عدد من الاساليب الاحصائية التي ساعدت على انجاز هذه الدراسة والتوصل الى النتائج ذات الصلة عبر تحليل العلاقات والتأثير بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات ومن هذه الاساليب :-

التحليل العاملي التوكيدي والتحليل العاملي الاستكشافي وبرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS v.23 ) لغرض تحليل البيانات واستخراج النتائج المتعلقة بالارتباط والارتباط الجزئي والانحدار البسيط والانحدار المتعدد وبرنامج ( EXCEL 2007 ) لاستخراج المعادلات الرياضية لتحليل البيانات الخاصة بوصف وتشخيص اجابات العينة في الاستبانة واستخراج البيانات والبرنامج الاحصائي ( AMOS ) من أجل معرفة التأثيرات غير المباشرة .

### عاشراً :- تحديات وصعوبات الدراسة الحالية

ان التحدي الاول الذي واجه الدراسة تجسد في بناء المقياس ودراسة المقاييس العالمية التي استخدمت مجموعة من الفقرات التي تكشف عن الخفايا النفسية للقيادة الروحية وكيفية تكيف هذه الفقرات لتناسب البيئة العراقية وبالأخص العتبة المطهرة ، فضلاً عن كيفية بناء اسئلة تخص المتغيرين الاخرين وهما الريادة الاجتماعية والحد من عقبات التغيير ، اذ حاول الباحث تبسيط الاسئلة الموجهة رغم صعوبتها لتصبح في متناول العينة من العاملين في العتبة الحسينية المطهرة . كما واجه الباحث صعوبة في عملية توزيع الاستمارات لبعض العاملين لعدم تعاونهم فضلاً عن الصعوبات التي تصاحب توضيح بعض فقرات الاستبانة لان اي اشارة تدل على معنى السؤال أو التحيز المطروح سيجعل المستجيب يبحاز في اجاباته وهو ما يقود الى عدم صلاحية الاجابة .

## الفصل الثالث

### الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الاول : فحص واختبار أداة الدراسة والبيانات

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

## المبحث الاول

### فحص واختبار أداة الدراسة والبيانات

سعى الباحث في هذا المبحث الى تضمين فحص واختبار الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة بهدف التأكد من مدى دقتها في توفير المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وكما يأتي:-

**أولاً:- الترميز والتوصيف :** تكون (الاستبانة) من ثلاثة أجزاء وهي القيادة الروحية , والريادة الاجتماعية , والحد من عقبات التغيير ، ولقد تضمن كل جزء عدداً من الأبعاد الفرعية ويقدم الجدول (19) أدناه توضيحاً لذلك.

#### الجدول (19)

##### الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
القيادة الروحية S.L	1-الرؤية	4	V	Jeon ( 2011)
	2- الامل والايمان	4	H&F	Fry, Matherly (2007)
	3- حب الايثار	4	A.L	
	4- المعنى	4	ME	
	5- العضوية	4	MEM	
الريادة الاجتماعية S.E	1-تحقيق اثر اجتماعي إيجابي	4	P.S.I	من اعداد الباحث بعد الاطلاع على الادبيات الخاصة بالموضوع منها ( عبده وأخرون ,2008)
	2- التفكير غير التقليدي	4	U.T	
	3- أساليب مستدامة	4	S.M	
	4- الابداع	4	IN.	
الحد من عقبات التغيير O.C	1- الحد من التركيز المحدود	4	L.F.C	من اعداد الباحث بعد الاطلاع على الادبيات الخاصة بالموضوع ( Daft & Noe ,2001) ( Daft , 2010)
	2- الحد من ضعف التنسيق	4	L.C.C	
	3- الحد من تباين الأهداف	4	G.D.A	
	4- الحد من علاقات القوة	4	E.P.R	
	5- الحد من الصفات الشخصية السلبية	4	N.C	
	6- الحد من خوف المجهول	4	F.U	
	7- الحد من خوف الخسارة	4	F.L	
	8- الحد من ضعف الفهم	4	W.T	

المصدر: من إعداد الباحث

## ثانياً: اختبار أداة الدراسة

بهدف اختبار أداة الدراسة استخدم الباحث نوعين من الاختبارات وحسب الآتي:-

## 1- التحليل العاملي التوكيدي

اعتمد الباحث على اجراء التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل ( القيادة الروحية) وذلك لاعتماده على مقياس معد سلفا من لدن ( Jeon , 2011 ) و ( Fry, Matherly,2007 ) ، وهذا يعني ان الباحث كان له تصور واضح وانموذج نظري محدد للمتغير المستقل (تيعزة، 2012: 179). ولقد اعتمد الباحث على الآتي في سبيل اتخاذ القرار المناسب عن قبول او رفض الانموذج النظري الذي اعتمده في سبيل قياس فقرات المتغير المستقل :-

- 1- ان تكون معاملات التشبع (Loading) المعيارية للفقرات والتي تظهر على الأسهم في الانموذج المقدر وفق البرنامج الاحصائي (AMOS) اكبر من (0.40).
- 2- ان يتم تحقيق القيم المقبولة لمؤشرات مطابقة الانموذج المدرجة في الجدول ادناه، علما ان هذه المؤشرات هي التي اتفق عليها اهم الباحثين الموثوق بهم في مجال الإحصاء ( تيعزة، 2012, 255):

## جدول (20)

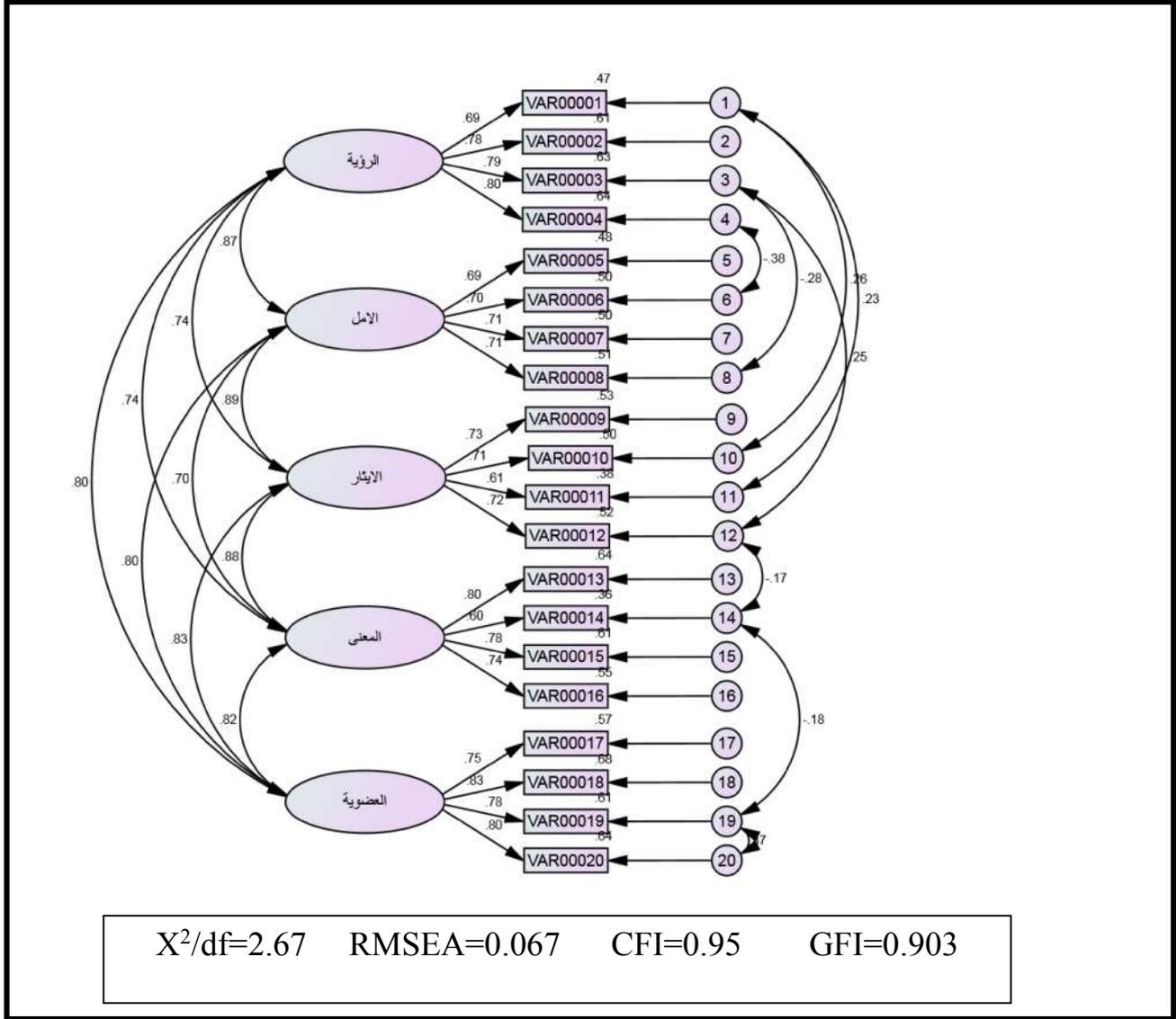
## مؤشرات حسن المطابقة

ت	مؤشرات حسن المطابقة المعتمدة	قيم جودة المطابقة المقبولة
1	النسبة بين $X^2$ ودرجات الحرية	اقل من 5
2	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	اقل من 0.05 مطابقة قوية اقل من 0.08 مطابقة مقبولة اكثر من 0.08 الانموذج مرفوض
3	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	اكبر من 0.90
4	مؤشر حسن المطابقة Goodness Of Fit Index (GFI)	اكبر من 0.90

المصدر :- من اعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

تيعزة، أحمد بوزيان "التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS و LISREL"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.

يوضح الشكل (7) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل بأبعاده الخمسة المذكورة في الجدول ( 20 )  
 أنفأ :-



شكل ( 7 )

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الروحية

يلاحظ من الشكل (7) ما يلي :-

- 1- ان قيم التشعب لجميع فقرات القيادة الروحية والظاهرة على الأسهم كانت اكبر من (0.40)، وان هذه القيم كانت معنوية عند مستوى (0.05) لان حجم عينة الدراسة الحالية كان (370) مفردة (Hair etal, 2010:116).
- 2- ان جميع قيم مؤشرات حسن المطابقة المعتمدة في الدراسة الحالية كانت جيدة وضمن الحدود المقبولة احصائيا .

عليه يستدل الباحث على صدق البناء التوكيدي لمقياس المتغير المستقل ( القيادة الروحية) ومن ثم يمكن الاعتماد على النتائج التي سيتم بموجبها اختبار فرضيات الدراسة مستقبلا.

## 2- التحليل العاملي الاستكشافي :-

لم ينطلق الباحث من منطلق نظري واضح ومحدد فيما يخص كل من متغير الريادة الاجتماعية والحد من عقبات التغيير وذلك لحدثة الموضوعين وقلة ما كتب بخصوصهما ، لذلك اعتمد منهاج التحليل العاملي الاستكشافي بهدف التعرف على العوامل وفقراتها ونمط التشعبات التي ترتبط فيما بينها (تبخرة،2012: 179)، وبهدف التأكد من الصدق البنائي الاستكشافي (ويعني استكشاف صحة الهيكل النظري للاستبانة، أي قياس مدى التطابق ما بين الهيكل النظري والهيكل المختبر للاستبانة) لأداة القياس الخاصة بمتغيرات الدراسة أستخدم الباحث أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي الذي يهدف إلى تقليل المتغيرات المتعددة (الفقرات) في عدد أقل من المتغيرات بحيث يطلق عليها عوامل (Costello & Osborne, 2005:87). والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. واعتمادا على ما جاء في رأي كل من (Hair, etal,1995:217) و (Field, 2009:671) هناك مجموعة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل وهي:-

1. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
2. أن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
3. ألا تقل قيمة الجذر الكامن عن الواحد عدد صحيح.
4. زيادة تشعبات الفقرات عن (0.40) حتى تكون ذات دلالة إحصائية .

## أ - الريادة الاجتماعية :-

بهدف تحديد أي الفقرات الصالحة لقياس متغير الريادة الاجتماعية ( المتغير التابع في هذه الدراسة ) وما الأبعاد الذي تنتمي إليه وبغية استبعاد الفقرات التي لا تحقق الشروط اللازمة تم استخدام طريقة المكونات الأساسية (PCA)(Principal Component Analysis) وهي من أكثر الطرائق شيوعا في التحليل العاملي الاستكشافي لغرض تحليل الفقرات الـ (16) التي تم تضمينها في الاستبيان المقترح ، فضلا" عن اعتماد طريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax). لقد تم قياس مدى كفاية العينة المعتمدة في الدراسة عن طريق مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) ولقد كانت قيمته (0.89) وهي أكبر من القيمة المقبولة للمقياس والبالغة (0.5)(Kaiser,1974 :113). اما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (2193) بدرجة حرية (120) ومستوى معنوية ( $P<0.001$ ) وهذا يدل على ان العلاقة بين الفقرات كانت كبيرة وحسب طريقة (PCA).

لقد تم اجراء تحليل اولي للبيانات من اجل معرفة الجذور الكامنة (Eigenvalues) لكل بعد ، وكان من نتيجة هذا التحليل ان (4) ابعاد حصلت على جذر كامن اكبر من (1) وهو المعيار المعتمد من لدن (Kaiser,1974)، كما ان هذه الابعاد الأربعة فسرت ما نسبته (60%) من التباين . ويبين الجدول ( 21 ) معاملات التشبع لكل بعد اجراء عملية التدوير .

الجدول ( 21 )

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الريادة الاجتماعية

تشبعات العوامل				فقرات المقياس
الابعاد	الأساليب المستدامة	التفكير غير التقليدي	تحقيق اثر ايجابي	
			0.61	1
			----	2
			0.79	3
			0.81	4
				تحقيق اثر ايجابي
		0.66		5
		0.66		6
		0.72		7
		0.74		8
				التفكير غير التقليدي
	0.77			9
	0.61			10
	0.64			11
	0.55			12
				الأساليب المستدامة
				13
				14
				15
				16
				الابعاد
1.03	1.27	1.33	5.97	الجذر الكامن
6.44	7.92	8.34	37.34	نسبة التباين %
60.07	53.62	45.71	37.34	النسبة التراكمية %

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة الالكترونية

عن طريق الجدول الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي يتبين أن هذا الاستكشاف الحر حقق أربعة ابعاد للريادة الاجتماعية وهي (تحقيق اثر إيجابي، التفكير غير التقليدي الأساليب المستدامة، الابداع). مع ملاحظة

فشل كل من الفقرة (2) من بعد تحقيق اثر إيجابي ، والفقرة (13) من بعد الابداع في تحقيق التشبعات المطلوبة ، عليه سيتم استبعادها من التحليل اللاحق.

### ب :- الحد من عقبات التغيير

تكون هذا المتغير ( وهو المتغير الوسيط في هذه الدراسة ) من جزأين وعلى النحو الاتي :-

#### 1- الحد من العقبات التنظيمية

يهدف تحديد أي الفقرات الصالحة لقياس متغير الحد من العقبات التنظيمية وما الابعاد التي تنتمي إليه وبغية استبعاد الفقرات التي لا تحقق الشروط اللازمة تم استخدام طريقة المكونات الأساسية (PCA)(Principal Component Analysis) وهي من اكثر الطرائق شيوعا في التحليل العاملي الاستكشافي لغرض تحليل الفقرات الـ (16) التي تم تضمينها في الاستبانة المقترحة ، فضلا" عن اعتماد طريقة فيرمكس للتدوير المتعامد ( Orthogonal Rotation – Varimax ) . لقد تم قياس مدى كفاية العينة المعتمدة في الدراسة عن طريق مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) ولقد كانت قيمته (0.91) وهي اكبر من القيمة المقبولة للمقياس والبالغة (0.5)(Kaiser,1974) . اما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (2798) بدرجة حرية (120) ومستوى معنوية ( $P < 0.001$ ) وهذا يدل على ان العلاقة بين الفقرات كانت كبيرة وحسب طريقة (PCA).

لقد تم اجراء تحليل اولي للبيانات من اجل معرفة الجذور الكامنة (Eigenvalues) لكل بعد ، وكان من نتيجة هذا التحليل ان (4) ابعاد حصلت على جذر كامن اكبر من (1) وهو المعيار المعتمد من لدن (Kaiser,1974)، كما ان هذه الابعاد الأربعة فسرت ما نسبته (65%) من التباين . ويبين الجدول ( 22 ) معاملات التشبع لكل بعد اجراء عملية التدوير .

#### الجدول ( 22 )

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الحد من العقبات التنظيمية

تشبعات العوامل				فقرات المقياس
الحد من العلاقات القائمة على القوة	الحد من الأهداف والتقييمات المتباينة	الحد من الإفتقار الى التنسيق	الحد من التركيز المحدود على التغيير	
			0.60	1
			0.80	2
			0.71	3
			0.67	4
				الحد من التركيز المحدود على التغيير
		0.77		5

		0.67		6
		0.64		7
		0.65		8
				الحد من الافتقار الى التنسيق
	0.80			9
	0.50			10
	0.76			11
	0.69			12
				الحد من الأهداف والتقييمات المتباينة
----				13
0.53				14
0.79				15
0.81				16
				الحد من العلاقات القائمة على القوة
1.003	1.02	1.22	7.15	الجذر الكامن
6.27	6.43	7.62	44.70	نسبة التباين %
65.04	58.77	52.33	44.70	النسبة التراكمية %

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة

عن طريق الجدول الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي يتبين أن هذا الاستكشاف الحر حقق أربعة ابعاد للحد من العقبات التنظيمية وهي (الحد من التركيز المحدود على التغيير، الحد من الافتقار الى التنسيق، الحد من الأهداف والتقييمات المتباينة، الحد من العلاقات القائمة على القوة). مع ملاحظة فشل الفقرة (13) من بعد الحد من العلاقات القائمة على القوة في تحقيق التشبعات المطلوبة، عليه سيتم استبعادها من التحليل اللاحق.

## 2-الحد من العقبات الفردية

بهدف تحديد أي الفقرات الصالحة لقياس متغير الحد من العقبات الفردية وما الابعاد التي تنتمي إليه وبغية استبعاد الفقرات التي لا تحقق الشروط اللازمة تم استخدام طريقة المكونات الأساسية (PCA)(Principal Component Analysis) وهي من اكثر الطرائق شيوعا في التحليل العاملي الاستكشافي لغرض تحليل الفقرات الـ (16) التي تم تضمينها في الاستبانة المقترحة ، فضلا عن اعتماد طريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax). لقد تم قياس مدى كفاية العينة المعتمدة في الدراسة عن طريق مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) ولقد كانت قيمته (0.90) وهي اكبر من القيمة المقبولة للمقياس والبالغة (0.5)(Kaiser,1974). اما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (2107) بدرجة حرية

(120) ومستوى معنوية ( $P < 0.001$ ) وهذا يدل على ان العلاقة بين الفقرات كانت كبيرة وحسب طريقة (PCA).

لقد تم اجراء تحليل اولي للبيانات من اجل معرفة الجذور الكامنة (Eigenvalues) لكل بعد ، وكان من نتيجة هذا التحليل ان (4) ابعاد حصلت على جذر كامن اكبر من (1) وهو المعيار المعتمد من لدن (Kaiser, 1974)، كما ان هذه الابعاد الأربعة فسرت ما نسبته (59.08%) من التباين . ويبين الجدول ( 23 ) معاملات التشعب لكل بعد اجراء عملية التدوير .

الجدول ( 23 )

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الحد من العقبات الفردية

تشعبات العوامل				فقرات المقياس
الحد من ضعف الفهم والثقة	الحد من خوف الخسارة	الحد من الخوف من المجهول	الحد من الصفات الشخصية السلبية	
			0.61	1
			0.62	2
			0.64	3
			0.52	4
				الحد من الصفات الشخصية السلبية
		0.66		5
		0.61		6
		0.53		7
		0.52		8
				الحد من الخوف من المجهول
	----			9
	0.85			10
	0.74			11
	0.41			12
				الحد من خوف الخسارة
0.81				13
0.72				14
----				15
0.48				16
				الحد من ضعف الفهم والثقة
1.01	1.06	1.19	6.18	الجذر الكامن
6.32	6.65	7.43	38.67	نسبة التباين %

59.08	52.75	46.10	38.67	النسبة التراكمية %
-------	-------	-------	-------	--------------------

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة الالكترونية

عن طريق الجدول الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي يتبين أن هذا الاستكشاف الحر حقق أربعة ابعاد للحد من العقبات الفردية وهي (الحد من الصفات الشخصية السلبية، الحد من الخوف من المجهول، الحد من خوف الخسارة، الحد من ضعف الفهم والثقة). مع ملاحظة فشل الفقرة (9) من بعد الحد من خوف الخسارة ، والفقرة (15) من بعد الحد من ضعف الفهم والثقة في تحقيق التشبعات المطلوبة، عليه سيتم استبعادهما من التحليل اللاحق.

### ثالثاً: - صدق وثبات أداة قياس الدراسة

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، أي انه يعطي النتائج نفسها اذا اعيد تطبيقه على العينة نفسها ، بمعنى ان الثبات يعني استقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس (Sekrana,2003:203) .

ان اشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات أسئلة الاستبانة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، ويشير (Sekrana,2003:311) انه اذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0.60) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم ، في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديه نسبة (0.70) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (0.80) فاكثر. ويعني الصدق (Validity) ان المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206)، والصدق أنواع استخدم الباحث منها الصدق الظاهري (Face Validity) عن طريق عرض استبانة الاستبانة على مجموعة خبراء في حقل الاختصاص والاخذ بملاحظاتهم ( ملحق 1 )، وصدق المحتوى (Content Validity) وهو مقياس حكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع الدراسة وهذا بالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع، وهناك الصدق البنائي وتم قياسه عن طريق التحليل العاملي (Cooper & Schindler,2014:257) .

### جدول ( 24 )

قيم معامل الثبات لأبعاد متغيرات الدراسة

ت	الابعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	القرار
1	الرؤية	0.85	ثبات عالي
2	الامل والايمان	0.79	ثبات عالي
3	حب الايثار	0.79	ثبات عالي

ثبات عالي	0.82	المعنى	4
ثبات عالي	0.88	العضوية	5
ثبات عالي	0.92	القيادة الروحية	
ثبات عالي	0.71	تحقيق اثر اجتماعي ايجابي	1
ثبات عالي	0.73	التفكير غير التقليدي	2
ثبات عالي	0.70	استعمال الأساليب المستدامة	3
ثبات عالي	0.65	الابداع	4
ثبات عالي	0.81	الريادة الاجتماعية	
ثبات عالي	0.83	الحد من التركيز المحدود على التغيير	1
ثبات عالي	0.80	الحد من الافتقار الى التنسيق والتعاون	2
ثبات عالي	0.79	الحد من الأهداف والتقييمات المتعارضة	3
ثبات عالي	0.78	الحد من علاقات القوة القائمة	4
ثبات عالي	0.86	الحد من العقبات التنظيمية	
ثبات عالي	0.77	الحد من الجوانب الشخصية السلبية	1
ثبات عالي	0.71	الحد من الخوف من المجهول	2
ثبات عالي	0.67	الحد من الخوف من الخسارة	3
ثبات عالي	0.70	الحد من ضعف الفهم والثقة	4
ثبات عالي	0.85	الحد من العقبات الفردية	

الحد من عقبات التغيير	0.93	ثبات عالي
مقياس الدراسة بشكل عام	0.96	ثبات عالي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول المذكور انفاً أن كافة قيم معاملات (Cronbach's Alpha) ضمن الحدود المقبولة احصائياً مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات الدراسة تتمتع بثبات وصدق عاليين ما يمكن الباحث من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم.

#### رابعاً:- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

بعد ان تأكد الباحث من أداة جمع البيانات بعد اخضاعها الى الاختبارات المذكورة آنفاً، ولان اختبار الفرضيات في الدراسة الحالية يعتمد على الإحصاء المعلمي (Parametric statistics) الذي يقوم على افتراض أساسي مفاده ان البيانات الخاضعة للتحليل يجب ان تتوزع طبيعياً (Normally distribution) ، واذ تم اعتماد الأساليب المعلمية لبيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عندها لا يمكن الوثوق بالنتائج المتحصلة عن تلك الاختبارات (Field,2009:132).

وعلى الرغم من إشارة الاحصائيين على انه في حالة استخدام الباحث لعينة كبيرة قياساً بمجتمع الدراسة فانه لا داعي للقلق بخصوص التوزيع الطبيعي للبيانات (Field,2009:329) الا ان الباحث وحرصاً منها على دقة نتائج الدراسة قام بإخضاع البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة الى واحد من اهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات الا وهو اختبار (Kolmogorov- Smirnov) الذي يشير الى انه اذا كان حجم العينة اكبر من (35) مفردة فانه يمكن حساب قيمة الاختبار من خلال القانون الاتي:- (Copper & Schindler,2014:623)

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

اذ أن (N) تمثل حجم العينة هنا ، وبما ان حجم عينة الدراسة هو (370) مفردة تم اختيارها عشوائياً من مجتمع قوامه (8775) مفردة اعتماداً على معادلة ستيفن ثامبسون ، وموقع الانترنت (Sample calculate)<sup>1</sup>، عليه فان قيمة (D) المعيارية ستبلغ (0.07) ، فاذا كانت قيمة إحصاءه (Kolmogorov-Smirnov) اكبر من قيمة (D) المعيارية بمستوى معنوية (0.05) عندها فان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً ويمكن لاحقاً استخدام أدوات التحليل الاحصائي المعلمي اذ يمكن الاطمئنان للنتائج ، وفي حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي سيستخدم الباحث أدوات التحليل اللامعلمي (Non-Parametric).

#### 1- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات القيادة الروحية

<sup>1</sup> تم اثبات معادلة احتساب العينة وصورة عن موقع احتساب العينة في الملحق رقم (3, 4)

جدول ( 25 )

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل القيادة الروحية

رقم	البعد	إحصاءه Kolmogorov-Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
1	الرؤية	0.15	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
2	الامل / الايمان	0.15	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
3	حب الايثار	0.14	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
4	المعنى	0.153	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
5	العضوية	0.153	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
	القيادة الروحية	0.10	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول المذكورة أنفا ان البيانات الخاصة بالمتغير المستقل ( القيادة الروحية ) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي ما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

2- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الريادة الاجتماعية

جدول ( 26 ) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع (الريادة الاجتماعية )

رقم	البعد	إحصاءه Kolmogorov-Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
1	تحقيق اثر اجتماعي ايجابي	0.152	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
2	التفكير غير التقليدي	0.132	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
3	استعمال الأساليب المستدامة	0.105	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
4	الابداع	0.142	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
	الريادة الاجتماعية	0.101	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول المذكور أنفاً أن البيانات الخاصة بالمتغير التابع (الريادة الاجتماعية) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي ما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

### 3- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الحد من عقبات التغيير

جدول ( 27 ) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الحد من عقبات التغيير ( المتغير الوسيط)

رقم	الحد	إحصاء Kolmogorov-Smirnov	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
1	الحد من التركيز المحدود على التغيير	0.13	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تنوزع طبيعياً
2	الحد من الافتقار الى التنسيق والتعاون	0.10	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تنوزع طبيعياً
3	الحد من الأهداف والتقييمات المتباينة	0.14	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تنوزع طبيعياً
4	الحد من علاقات القوة القائمة	0.12	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تنوزع طبيعياً
5	الحد من الصفات الشخصية السلبية	0.15	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تنوزع طبيعياً
6	الحد من الخوف من المجهول	0.16	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تنوزع طبيعياً
7	الحد من الخوف من الخسارة	0.14	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تنوزع طبيعياً
8	الحد من ضعف الثقة والفهم	0.10	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تنوزع طبيعياً
	الحد من عقبات التغيير	0.09	0.07	المحسوبة اكبر من المعيارية	تنوزع طبيعياً

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول المذكور أنفاً ان البيانات الخاصة بالمتغير الوسيط (الحد من عقبات التغيير) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي ما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

## المبحث الثاني

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

تطرق الباحث في هذا المبحث الى عرض نتائج الدراسة احصائيا مع تحليل وتفسير تلك النتائج . ولقد تضمن هذا المبحث ثلاثة فقرات أساسية، الأولى تناولت متغير القيادة الروحية بأبعادها ، أما الثانية فتناولت متغير الريادة الاجتماعية بأبعادها ، في حين تناولت الفقرة الثالثة متغير الحد من عقبات التغيير بأبعاده . وشملت كل الفقرات عرضا للمتوسطات الحسابية الموزونة لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية .

وحددت الدراسة مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة. ولأن استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (وافق بشدة - لا اوافق على الإطلاق) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق إيجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي:- (Dewberry, 2004: 15)

1 - 1.80 : منخفض جداً

1.81 - 2.60 : منخفض

2.61 - 3.40 : معتدل

3.41 - 4.20 : مرتفع

4.21 - 5.0 : مرتفع جداً

### أولاً :- القيادة الروحية

#### 1- الرؤية (Vision)

يبين الجدول (28) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعدها الرؤية . ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.31)، وبانحراف معياري (0.78) ما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، بمعنى ان النتيجة المذكورة تدل على قوة اعتقاد واتساق آراء عينة الدراسة بان رؤساء العمل في العتبة الحسينية المطهرة ملتزمون برؤية العتبة ويعملون على تحقيقها ، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (86.11%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (3) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (4.19) بانحراف معياري (0.93)

وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (83.89%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع ، وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الاخرى.

جدول (28)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعء الرؤية (N=370)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	ملتزم برؤية العتبة وتطبيقها.	4.31	86.11%	0.78	مرتفع جدا
2	يسعى لأن تكون رؤية العتبة واضحة وملهمه لمرووسيه.	4.21	84.27%	0.83	مرتفع جدا
3	يسعى لمشاركة مرووسيه في صياغة الرؤية التي تلبي الافضل للعتبة.	4.19	83.89%	0.93	مرتفع
4	يعمل على زرع الثقة والقناعة باتجاه الرؤية لدى مرووسيه في العتبة.	4.23	84.59%	0.96	مرتفع جدا
	المعدل العام	4.27	85.46%	0.78	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث

ويتبين من الجدول ان بعد الرؤية حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (4.27) وانحراف معياري (0.78)، وبلغت الأهمية النسبية له (85.46%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع جدا) مما يعني أن رؤساء العمل في العتبة الحسينية المطهرة ملتزمون برؤية العتبة ويسعون الى تحقيقها من خلال زرع الثقة والقناعة لدى العاملين بتلك الرؤية ، ومن بين اهم وسائل زرع الثقة والقناعة جعل تلك الرؤية واضحة وملهمه للمرووسين ، في المقابل ولأجل تعزيز قدرة العتبة الحسينية المقدسة على تحقيق رؤيتها بوقت وجهد وتكاليف اقل يتطلب الامر مشاركة المرووسين في صياغة تلك الرؤية.

## 2- الامل / الايمان

يبين الجدول (29) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعء الامل / الايمان. ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.44)، وبانحراف معياري (0.72) مما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان رؤساء العمل في العتبة الحسينية المطهرة لا يتوانون عن بذل أي جهد في سبيل تحقيق النجاح للأهداف التي تسعى العتبة الى تحقيقها ، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية

نسبية بلغت (88.81%) من وجهة نظر افراد العينة .أما الفقرة (3) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (4.27) بانحراف معياري (0.80) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (85.35%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع جدا ، وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الاخرى.

جدول (29)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعء الامل/الايمان (N=370)

ت	العبارة رئيسي في العمل ....	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	يؤمن برسالة العتبة وهو على استعداد للقيام بكل ما يلزم لضمان انجازها .	4.34	86.81%	0.78	مرتفع جدا
2	2    يتأثر ويبذل الجهد الإضافي لمساعدة العتبة على النجاح .	4.44	88.81%	0.72	مرتفع جدا
3	3    يعمل على ان تسود اجواء الثقة بينه وبين مرؤوسيه لجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم في العمل .	4.27	85.35%	0.80	مرتفع جدا
4	يمتلك أهدافاً طموحة لعمله لأن لديه الايمان بروية العتبة ويرغب في تحقيقها للنجاح .	4.29	85.78%	0.85	مرتفع جدا
	المعدل العام	4.33	86.69%	0.79	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتبين من الجدول ان بعد الامل / الايمان حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.33) وأنحراف معياري (0.79)، وبلغت الأهمية النسبية له (86.69%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع جدا)، مما يعني أن رؤساء العمل في العتبة الحسينية المطهرة مثابرون ويبدلون جهوداً مضاعفة لغرض إنجاز عملها، وهذا الالتزام والمثابرة انما هو ناتج عن ايمانهم بالمهام الحالية التي تقوم بها العتبة الحسينية المقدسة والتي عن طريقها (الرسالة) سيتم تحقيق الرؤية المستقبلية ، وفي المقابل على رؤساء العمل الإفادة من تعزيز أجواء الثقة لدفعهم الى بذل جهود إضافية تمكن من بلوغ اهداف العتبة الحسينية المقدسة على الوجه الاكمل .

### 3- حب الايثار

يبين الجدول (30) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعء حب الايثار. ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (4) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون

بلغ (4.26)، وبانحراف معياري (1) ما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان رؤساء العمل في العتبة الحسينية المطهرة بعيدون عن التكبر ومخلصون في عملهم، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (85.24%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (3) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (4.08) بانحراف معياري (0.97) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (81.62%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع ،وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الاخرى.

#### جدول (30)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعدها الايثار (N=370)

ت	العبارة رئيسي في العمل ....	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	يهتم بشكل واضح بمرووسيه .	4.21	84.16%	0.92	مرتفع جدا
2	2   جدير بالثقة ولديه الشجاعة للدفاع عن مرووسيه .	4.09	81.89%	0.96	مرتفع
3	3   لا يعاقب على الاخطاء التي تحدث بشكل عفوي وغير مقصود .	4.08	81.62%	0.97	مرتفع
4	بعيد عن التكبر ومخلص في عمله .	4.26	85.24%	1	مرتفع جدا
	المعدل العام	4.16	83.23%	0.96	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتبين من الجدول ان بعد حب الايثار حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (4.16) وأنحراف معياري (0.96)، وبلغت الأهمية النسبية له (83.23%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع) , مما يعني أن رؤساء العمل في العتبة الحسينية المطهرة متواضعون غير متكبرين يستمدون قوتهم في التأثير في المرؤوسين عن طريق الاهتمام بهم وعدم معاقبتهم الا اذا كانت الأخطاء جسيمة ومقصودة الامر الذي خلق ثقة عالية لدى المرؤوسين بهم.

#### 4- المعنى

يبين الجدول (31) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعده المعنى. ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (4) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.23)، وبانحراف معياري (0.86) ما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة

الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان رؤساء العمل في العتبة الحسينية المطهرة يسعون الى توضيح أثر عمل المرؤوسين في تحقيق راحة وسلامة الزائرين، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (84.54%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (2) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.90) بانحراف معياري (0.98) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (78%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تنظر الى عملها بانه خدمة الهدف منها تحقيق النفع العام وليس النفع الشخصي وهو ما يتفق مع رؤية ورسالة العتبة الحسينية المطهرة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الاخرى.

جدول (31)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعده المعنى (N=370)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	يعمل على خلق شعور ايجابي لدى مرؤوسيه بان ما يقومون به مهم جدا لهم .	4.17	83.35%	0.86	مرتفع
2	2   يبين بان انشطة مرؤوسيه الوظيفية ذات مغزى شخصي بالنسبة لهم .	3.9	78.00%	0.98	مرتفع
3	يبين بان العمل الذي يقوم به مرؤوسيه بشكل عام ذو دلالات ومعنى لهم .	4.14	82.70%	0.92	مرتفع
4	4   يبين بان ما يقوم به مرؤوسيه يحدث فارقا في حياة الاخرين .	4.23	84.54%	0.86	مرتفع جدا
	المعدل العام	4.11	82.15%	0.91	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

ويتبين من الجدول ان بعد المعنى حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.11) وأنحراف معياري (0.91)، وبلغت الأهمية النسبية له (82.15%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع) مما يعني أن رؤساء العمل في العتبة الحسينية المطهرة يعملون على خلق معاني كبيرة في نفوس العاملين عن طريق تركيزهم على توضيح الدور الكبير لجهودهم في تحقيق راحة الزوار وانسيابيه الزيارات المليونية ، وهذا ما يخلق لهم شعورا ايجابيا يدفعهم لتحقيق الأفضل ، بهدف تحقيق المصلحة العامة وليس الشخصية.

## 5- العضوية

يبين الجدول (32) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد العضوية . ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.22)، وبانحراف معياري (0.84) مما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان رؤساء العمل في العتبة الحسينية المطهرة يقدرون مرؤوسيهم ويقدرون اعمالهم، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (84.32%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (1) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (4.08) بانحراف معياري (0.88) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (81.62%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع ، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تنظر الى رؤساء العمل بانهم متفهمون لمخاوفهم وتوحيهم وان كان بدرجة اقل من باقي الفقرات الاخرى.

جدول (32)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد العضوية (N=370)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	1   يسعى الى خلق شعور لدى مرؤوسيه بانه يتفهم مخاوفهم .	4.08	81.62%	0.88	مرتفع
2	يقدر مرؤوسيه ويقدر اعمالهم.	4.22	84.32%	0.84	مرتفع جدا
3	3   يحفظ لي تقديري امام القادة الاخرين في العتبة .	4.16	83.30%	1	مرتفع
4	4 شعرتني بانني مقيم كعضو في مجموعة عملي عن طريق سلوكيات دالة على ذلك .	4.21	84.22%	0.95	مرتفع جدا
	المعدل العام	4.17	83.36%	0.92	مرتفع
	المعدل العام لمتغير القيادة الروحية	4.21	84.18%	0.88	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتبين من الجدول ان بعد العضوية حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.92)، وبلغت الأهمية النسبية له (83.36%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع) ، مما يعني أن رؤساء العمل في العتبة الحسينية المطهرة يقدرون مرؤوسيهم ويشيدون بتفانيهم في العمل عن طريق اشعارهم انهم أعضاء أساسيين في مجموعاتهم ، وغالبا ما ينوه بأسمائهم وانجازاتهم امام الرؤساء الاخرين سواء ضمن

المستوى التنظيمي نفسه او المستوى التنظيمي الأعلى ، وينبغي على رؤساء العمل تفهم مخاوف منتسبيهم بدرجة اكبر حتى يدفعوهم لتحقيق انجاز اكبر عن طريق التغلب على تلك المخاوف .

وما تنبغي الإشارة اليه هو أن متغير القيادة الروحية حقق وسطا حسابيا موزونا عاما (4.21)، بانحراف معياري (0.88)، وأهميته النسبية بلغت (84.18%). وهذا يدل بشكل عام على إدراك عينة الدراسة ان النمط القيادي السائد في العتبة الحسينية المقدسة يعتمد وبشكل كبير على القيادة الروحية في سبيل تحقيق التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق اهداف العتبة .

ويبين الجدول (33) مقارنة بين ابعاد القيادة الروحية ودرجة ادراك عينة الدراسة لها .

### جدول (33)

مقارنة بين أبعاد القيادة الروحية ودرجة ادراك عينة الدراسة لها

درجة اهتمام مجتمع الدراسة بالمتغير وادراكه له	المؤشرات الإحصائية			أبعاد القيادة الروحية
	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الوسط الحسابي	
الثانية	0.78	85.46	4.27	الرؤية
الاولى	0.79	86.69	4.33	الامل والايمان
الرابعة	0.96	83.23	4.16	حب الايثار
الخامسة	0.91	82.15	4.11	المعنى
الثالثة	0.92	83.36	4.17	العضوية
الاولى	0.88	84.18	4.21	القيادة الروحية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

من الجدول (33) يتبين بأن ادارة العتبة تركز على بعد الامل والايمان حيث جاء بالمرتبة الاولى وبالمرتبة الثانية الرؤية في حين جاء بالمرتبة الثالثة بعد العضوية مع قلة الاهتمام ببعد حب الايثار وأخيراً " المعنى , الا ان متغير القيادة الروحية جاء بالمرتبة الاولى على باقي متغيرات الدراسة .

## ثانياً :- الريادة الاجتماعية

### 1- تحقيق اثر اجتماعي ايجابي

يبين الجدول (34) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعث تحقيق اثر اجتماعي ايجابي. ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (3) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.39)، وانحراف معياري (0.71) ما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان العتبة الحسينية المطهرة تسعى الى إقامة المشاريع الخدمية التي تهدف الى خدمة الزوار وأهالي مدينة كربلاء بالدرجة الأساس وهو ما يتفق مع الواقع، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (87.89%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (1) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (4.11) بانحراف معياري (0.94) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (82.27%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تنتظر الى عملها بانه يهدف الى تحقيق الأثر الإيجابي عن طريق ما تقدمه من خدمات هدفها الارتقاء بالمجتمع.

جدول (34)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة تحقيق اثر اجتماعي ايجابي  
(N=370)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1   تسعى ادارة العتبة جاهدة لترك الأثر الاجتماعي البارز في المجتمع الذي تعمل به .	4.11	82.27%	0.94	مرتفع
2	تشارك ادارة العتبة المجتمع في كافة المشاريع التي تعود بالنفع العام .	تم حذف الفقرة من التحليل			
3	3   تعمل ادارة العتبة جاهدة على إقامة المشاريع الخدمية التي يكون هدفها الاول هو خدمة المجتمع .	4.39	87.89%	0.71	مرتفع
4	4   تحاول ادارة العتبة جاهدة لإقامة الدورات والندوات المفيدة للمجتمع .	4.31	86.11%	0.74	مرتفع جدا
المعدل العام		4.27	85.42%	0.80	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتبين من الجدول ان بعد تحقيق اثر اجتماعي إيجابي حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (4.27) وانحراف معياري (0.80)، وبلغت الأهمية النسبية له (85.42%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع) ، مما يعني أن العتبة الحسينية المطهرة تعمل على خلق اثر اجتماعي إيجابي عن طريق المشاريع المختلفة التي تقوم بأنشائها ، وكذلك محاولة زرع الأفكار والسلوكيات النبيلة عن طريق إقامة الدورات والندوات .

## 2- التفكير غير التقليدي

يبين الجدول (35) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد التفكير غير التقليدي . ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.19)، وانحراف معياري (0.85) ما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان العتبة الحسينية المطهرة تسعى دائما لتبني الأفكار الجديدة بهدف تقديم خدمات افضل للزائرين، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (83.73%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (3) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.3) بانحراف معياري (1.55) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (66%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل، و ربما يعود السبب الى ضرورة توسيع اهتمام العتبة المطهرة لغرض تبني الأفكار الإبداعية وان كانت خارج نطاق اهتماماتها.

جدول (35)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد التفكير غير التقليدي (N=370)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	امتلاك ادارة العتبة لفلسفة واضحة عن تبني الافكار الجديدة .	4.19	83.73%	0.85	مرتفع
2	2   لدى اداة العتبة توجه مفاهيمي بان هناك حاجة دائما" لتوليد افكار جديدة .	4.18	83.68%	0.84	مرتفع
3	تدعم ادارة العتبة كافة المواهب المبدعة غير التقليدية لدعم المجتمع .	3.3	66.00%	1.55	معتدل
4	4   تتبنى ادارة العتبة الافكار التي تفوق توقعات المجتمع وطلباتهم المتغيرة .	4.12	82.38%	0.94	مرتفع
	المعدل العام	3.95	78.95%	1.14	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتبين من الجدول ان بعد التفكير غير التقليدي حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.95) وانحراف معياري (1.14)، وبلغت الأهمية النسبية له (78.95%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع) ، مما يعني أن العتبة الحسينية المطهرة تسعى وبشكل عام الى تبني طرائق التفكير غير التقليدية بهدف حل المشاكل التي تواجهها.

### 3- استعمال الأساليب المستدامة

يبين الجدول (36) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد استعمال الأساليب المستدامة . ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (3) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.21)، وانحراف معياري (0.77) ما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان العتبة الحسينية المطهرة تسعى دائماً للإفادة من التكنولوجيا الحديثة وفي مجالات عملها كافة ، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (84.27%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (2) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (4.08) بانحراف معياري (0.99) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (82.22%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام العتبة الحسينية المطهرة بالموارد الاستراتيجية المتوفرة لديها.

جدول (36)

الأوساط الحسابية الموزونة والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد استعمال الأساليب المستدامة (N=370)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1   تتبع ادارة العتبة اقامة مشاريعها على الاساليب التي نطق لها الاستدامة والاستمرار .	4.11	82.22%	1.02	مرتفع
2	2   مراعاة الموارد الاستراتيجية المتوفرة لضمان مستقبل أفضل لمشاريع العتبة .	4.08	81.62%	0.99	مرتفع
3	3   تعمل العتبة المقدسة على الإفادة من التكنولوجيا الحديثة لإنجاز اعمالها.	4.21	84.27%	0.77	معتدل
4	4   ايجاد مشاريع ريادية قادرة على الاستقلال	4.1	82.05%	1.02	مرتفع

				ماديا".
مرتفع	0.96	82.54%	4.13	المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتبين من الجدول ان بعد استعمال الأساليب المستدامة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.13) وأنحراف معياري (0.96)، وبلغت الأهمية النسبية له (82.54%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع) ، مما يعني أن من اهم طرائق الاستدامة لدى العتبة الحسينية المطهرة اعتمادها وبشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة ، فضلا" عن سعيها الى فك الارتباط المالي مع المشاريع التابعة لها بهدف جعلها وحدات قادرة على إدارة نفسها بنفسها ، ومن ثم السماح للعتبة التفرغ لتبني مشاريع مستدامة أخرى.

#### 4- الابداع

يبين الجدول (37) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد الابداع . ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (3) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ(4.31)، وبانحراف معياري (0.88) ما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان العتبة الحسينية المطهرة تسعى دائما لتقديم حلول تتضمن جوانب إبداعية لحل المشكلات التي تواجهها، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (86.22%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (2) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (4.10) بانحراف معياري (1.03) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (81.95%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام العتبة الحسينية المطهرة بطرح الأفكار المبدعة.

جدول (37)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد الابداع (N=370)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1   تهتم ادارة العتبة كثيرا" بإيجاد الاساليب الابداعية لإداء أعمالها.				تم حذفها من التحليل
2	2   تمتلك ادارة العتبة الجراءة على طرح الافكار المبدعة .	4.10	81.95%	1.03	مرتفع
3	3   تبحث ادارة العتبة وبصورة مستمرة لإيجاد حلول بديلة مختلفة عما سبق .	4.31	86.22%	0.88	مرتفع جدا

مرتفع جدا	0.88	86.00%	4.30	4   4   تتبنى ادارة العتبة الافكار التي تفوق توقعات المجتمع وطلباتهم المتغيرة .
مرتفع	0.94	%84.72	4.24	المعدل العام
مرتفع	0.99	82.60%	4.13	الريادة الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتبين من الجدول ان بعد الابداع حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.94)، وبلغت الأهمية النسبية له (84.72%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع) , مما يعني أن الابداع وتقديم الأفكار غير المطروقة سابقا يعد من الوسائل المهمة التي تسعى العتبة الحسينية المطهرة لتبنيها في سبيل تحقيق ريادة اجتماعية ضمن المجتمع الذي تعمل فيه.

ومما ينبغي الإشارة إليه هو أن الأبعاد الأربعة أعلاه شكلت متغير الريادة الاجتماعية، ولقد بلغ الوسط الحسابي الموزون له (4.13)، بانحراف معياري (0.99)، وأهميته النسبية بلغت (82.60%). وهذا يدل على ادراك عينة الدراسة للدور الكبير الذي تضطلع به العتبة الحسينية المقدسة حتى تكون رائده اجتماعيا في المحيط الذي تعمل فيه.

ويبين الجدول (38) مقارنة بين أبعاد الريادة الاجتماعية ودرجة ادراك عينة الدراسة بالمتغير وابعاده .

جدول (38)

مقارنة بين ابعاد الريادة الاجتماعية ودرجة ادراك عينة الدراسة لها

درجة اهتمام مجتمع الدراسة بالمتغير وادراكه له	المؤشرات الإحصائية			متغيرات الدراسة
	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الوسط الحسابي	
الاولى	0.80	85.42	4.27	تحقيق اثر اجتماعي إيجابي
الرابعة	1.14	78.95	3.95	التفكير غير التقليدي
الثالثة	0.96	82.54	4.13	أساليب مستدامة
الثانية	0.94	84.72	4.24	الابداع
الثانية	0.99	82.60	4.13	الريادة الاجتماعية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

من الجدول (38) يتبين بأن ادارة العتبة تركز على بعد تحقيق الأثر الاجتماعي الايجابي حيث جاء بالمرتبة الاولى وبالمرتبة الثانية تحقيق الابداع مع قلة الاهتمام ببعد الاساليب المستدامة وأخيراً" التفكير غير التقليدي , الا ان متغير الريادة الاجتماعية جاء بالمرتبة الثانية على باقي متغيرات الدراسة .

### ثالثاً:- الحد من عقبات التغيير

تكون المتغير الوسيط من الحد من نوعين من أنواع العقبات وهما :-

#### 1- الحد من العقبات التنظيمية: وبدورها انقسمت الى اربعة أنواع هي:-

##### أ- الحد من التركيز المحدود على التغيير

يبين الجدول (39) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد الحد من التركيز المحدود على التغيير . ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (4) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ(4.05)، وانحراف معياري (0.87) ما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان العتبة الحسينية المطهرة تسعى دائماً ان تكون التغييرات التي تقوم بها مقنعة للآخرين للتغلب على مقاومتهم، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (81.08%) من وجهة نظر افراد العينة .أما الفقرة (3) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.94) بانحراف معياري (0.94) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (78.81%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام العتبة الحسينية المطهرة بضرورة ادراك المسؤولين لخطورة بعض من قراراتهم.

#### جدول (39)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد الحد من التركيز المحدود على التغيير

(N=370)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تتغلب ادارة العتبة على عدم تمييز المديرين بان التغيير في ميدان معين يؤدي الى تغييرات في ميادين أخرى	4.04	80.76%	0.95	مرتفع

مرتفع	0.93	80.32%	4.02	الحد من تركيز ادارة العتبة على احداث تغييرات    تستهدف تخفيض الكلفة ويتجاهلون تلك التي لا تتصل بالكلفة بشكل مباشر .	2
مرتفع	0.94	78.81%	3.94	3    تتغلب ادارة العتبة على استخفاف المدراء    بالنتائج الاجتماعية والانسانية الناجمة عن التغيير .	3
مرتفع	0.87	81.08%	4.05	4    التغلب على استخفاف ادارة العتبة باحداث    التغييرات التي تتسبب في مقاومة الافراد العاملين .	4
مرتفع	0.93	80.24%	4.01	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتبين من الجدول ان بعد الحد من التركيز المحدود على التغيير حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.93)، وبلغت الأهمية النسبية له (80.24%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع) ، مما يعني أن العتبة الحسينية المقدسة تتعامل مع التغيير بحذر ومن خلال التمهيد له بأساليبها الخاصة من اجل اقناع من يمكن ان يتضرر من التغيير بانه ضروري ومفيد في الامد الطويل.

### ب- الحد من الافتقار الى التنسيق والتعاون

يبين الجدول (40) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد الحد من الافتقار الى التنسيق والتعاون . ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (3) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ(3.92)، وانحراف معياري (1.02) ما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان العتبة الحسينية المطهرة تسعى دائماً ان توضح لمنتسبيها ان التغيير لا يعني الاضرار بهم ، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (78.32%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (1) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.80) بانحراف معياري ( 1.22 ) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (76.05%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام العتبة الحسينية المطهرة بضرورة التنسيق بين الإدارات المختلفة عند اجراء التغيير.

#### جدول (40)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد الحد من ضعف التنسيق والتعاون(N=370)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	التخلص من ضعف عمليات التنسيق الخاصة بتنفيذ عملية التغيير .	3.8	76.05%	1.22	مرتفع
2	التغلب على عدم ادراك ادارة العتبة بان التغيير في جزء معين قد ينسحب الى اجزاء أخرى .	3.88	77.62%	1.03	مرتفع
3	الحد من عدم توفر صورة واضحة عن مفهوم التغيير لدى العاملين .	3.92	78.32%	1.02	مرتفع
4	التخلص من عدم توفر التعاون اللازم بين اجزاء العتبة لأداء التغيير المطلوب .	3.86	77.19%	1.04	مرتفع
	المعدل العام	3.86	77.30%	1.08	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتبين من الجدول ان بعد الحد من الافتقار الى التنسيق والتعاون حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.86) وانحراف معياري (1.08)، وبلغت الأهمية النسبية له (77.30%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع). مما يعني أن العتبة الحسينية المقدسة تؤكد على ضرورة ادراك منتسبيها ان التغيير حالة حتمية لا مناص منها لأجل تحقيق الاستمرار والنمو ، وانه لا يختص بجانب دون اخر فان أي تغيير في مجال معين ينتج عنه بالضرورة تغيرات في جوانب أخرى قد تكون كبيرة او صغيرة ، وان العتبة المقدسة تسعى الى جعل التأثيرات الضارة بعدها الأدنى عن طريق تعزيز وتقوية عمليات التنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات.

### ت- الحد من الأهداف والتقييمات المتباينة

يبين الجدول (41) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد الحد من الأهداف والتقييمات المتباينة . ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.05)، وانحراف معياري (0.88) مما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان العتبة الحسينية المطهرة تسعى دائماً ان يكون لمنتسبيها رؤية موحدة نحو التغيير ، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (80.76%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (3) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.96) بانحراف معياري (1.03) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (79.14%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام العتبة الحسينية المطهرة بضرورة التنسيق بين الإدارات المختلفة عند اجراء التغيير.

جدول (41)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعدها من الأهداف والتقييمات المتباينة (N=370)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1   التغلب على عدم وضوح الهدف الخاص بإجراء التغيير .	4.02	80.32%	0.91	مرتفع
2	2   التلخيص من تباين المواقف والتقييمات بين الافراد في تقييم المواقف التي تحتاج الى تغيير .	4.05	80.76%	0.88	مرتفع
3	3   التلخيص من عملية تحديد اهداف معينة في وحدات تنظيمية تتباين مع اهداف وحدات أخرى.	3.96	79.14%	1.03	مرتفع
4	4   الحد من الفجوة الحاصلة بين ما هو متوقع ومستوى العمل الحالي .	4.04	80.70%	1	مرتفع
	المعدل العام	4.01	80.23%	0.96	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتبين من الجدول ان بعد الحد من الأهداف والتقييمات المتباينة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.96)، وبلغت الأهمية النسبية له (80.23%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع). مما يعني أن العتبة الحسينية المقدسة تركز على توحيد صورة منتسبيها حول التغيير، فضلاً عن تقليص الفجوة بين ما هو مرغوب وما تم إنجازه فعلاً .

### ث- الحد من العلاقات القائمة على القوة

يبين الجدول (42) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعدها من العلاقات القائمة على القوة . ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (3) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.03)، وانحراف معياري (0.92) ما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان العتبة الحسينية المطهرة تسعى الى توفير كل الإمكانيات المتاحة من اجل إنجاح التغيير المنشود ، وانها تسعى الى اعلام منتسبيها بذلك، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (80.59%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (2) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.89) بانحراف معياري (0.99) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (77.78%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام العتبة الحسينية المطهرة بهذه الفقرة عند اجراء التغييرات المختلفة.

جدول (42)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد الحد من العلاقات القائمة على القوة (N=370)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1     التقلب على رؤية التغيير كتهديد لبعض انواع علاقات القوة القائمة حالياً" في ادارة العتبة .				تم حذفها من التحليل
2	التخلص من رؤية التغيير كتهديد لمكانة شخصية بقدر ما هو تغيير نحو الافضل .	3.89	77.78%	0.99	مرتفع
3	3     التقلب على فكرة ان التغيير قد لا يتناسب مع عناصر الدعم المتوفرة له .	4.03	80.59%	0.92	مرتفع
4	4     القضاء على الأفكار التي لا تنجم عن اعتماد اسلوب الادارة التشاركية في التغيير .	3.96	79.24%	0.93	مرتفع
	المعدل العام	3.96	79.21%	0.95	مرتفع
	المعدل العام للحد من العقبات التنظيمية	3.97	79.25%	0.98	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتبين من الجدول ان بعد الحد من العلاقات القائمة على القوة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.96) وأنحراف معياري (0.95)، وبلغت الأهمية النسبية له (79.21%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع). مما يدل على ان للعلاقات القائمة على القوة بين الأطراف المختلفة في العتبة الحسينية المطهرة دوراً كبيراً في الحد من التغييرات التي يمكن ان تقوم بها إدارة العتبة ، كما يمكن الاستدلال من الجدول المذكور ان لعلاقات القوة دوراً كبيراً في تسيير الكثير من الأمور داخل العتبة المقدسة .

وما ينبغي الإشارة إليه هو أن الأبعاد الأربعة المذكورة أنفاً شكلت متغير الحد من العقبات التنظيمية ، ولقد بلغ الوسط الحسابي الموزون له (3.97)، بانحراف معياري (0.98)، وأهميته النسبية بلغت (79.25%). وهذا يدل على ادراك عينة الدراسة للدور الكبير الذي تضطلع به العتبة الحسينية المقدسة في الحد من العقبات التنظيمية .

## 2- الحد من العقبات الفردية

وبدورها انقسمت الى اربعة أنواع هي :-

أ- الحد من الصفات الشخصية السلبية

يبين الجدول (43) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد الحد من الصفات الشخصية السلبية . ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.99)، وانحراف معياري (0.9) ما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، أي ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان العتبة الحسينية المطهرة تسعى دائما الى جعل منتسبيها ينظرون الى الجانب الجيد من التغيير وليس العكس ، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (79.84%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (1) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.88) بانحراف معياري (1.09) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (77.62%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام العتبة الحسينية المطهرة بتطوير وزيادة مدركات منتسبيها تجاه الاحداث المختلفة.

جدول (43)

الأوساط الحسابية الموزونة والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد الحد من الصفات الشخصية السلبية (N=370)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1   تتغلب ادارة العتبة على التفكير غير المنفتح لبعض الافراد والذي يؤثر بعملية التغيير .	3.88	77.62%	1.09	مرتفع
2	2   تحذ ادارة العتبة من الصفات الشخصية المتشائمة لبعض الافراد جراء كل تغيير .	3.99	79.84%	0.9	مرتفع
3	3   تتخلص ادارة العتبة من عوامل عدم الثقة لان الافراد   الواثقين اجتماعيا" هم الاكثر قدرة على التعبير عن مشاعرهم اتجاه الآخرين .	3.98	79.68%	0.86	مرتفع
4	4   تتغلب ادارة العتبة على العوامل التي تجعل الافراد   غير مستقرين عاطفيا" ليكونوا اكثر مقاومة للضغوطات ولديهم ثقة بأنفسهم .	3.93	78.59%	0.95	مرتفع
	المعدل العام	3.95	78.93%	0.96	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتبين من الجدول ان بعد الحد من الصفات الشخصية السلبية حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.96)، وبلغت الأهمية النسبية له (78.93%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة

(مرتفع) , مما يدل على ان إدارة العتبة المقدسة تسعى عن طريق نشاطاتها المختلفة الى خلق حالة من تهذيب النفوس لدى منتسبيها بالشكل الذي يساعد في تحقيق حالة تخدم تفوقها في تحقيق أهدافها ومن ضمنها خلق ريادة اجتماعية .

ب- الحد من الخوف من المجهول

يبين الجدول (44) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد الحد من الخوف من المجهول . ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (4) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ(3.98)، وبانحراف معياري (1) مما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بانه وعلى الرغم من ان الوقت يعد احد الموارد الأساسية لكل منظمة وان عدم التعامل معه بحكمة يعد واحدا" من أهم أسباب التخلف كونه موردا" لا يمكن تعويضه ، الا ان ذلك لم يعد حائلا امام تنبني التغيير في العتبة المقدسة ، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (79.62%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (1) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.85) بانحراف معياري (1.24) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (76.97%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام العتبة الحسينية المطهرة بهذه الفقرة.

جدول (44)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد الحد من الخوف من المجهول(N=370)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تتغلب ادارة العتبة على الافكار السلبية للقائمين على التغيير .	3.85	76.97%	1.24	مرتفع
2	تعمل ادارة العتبة على التخلص من الخوف الناجم عن ارتكاب الاخطاء عند عملية التغيير .	3.94	78.86%	0.88	مرتفع
3	تتغلب ادارة العتبة على التقييم المبكر لعملية التغيير من قبل العاملين .	3.95	79.08%	0.9	مرتفع
4	تتخلص ادارة العتبة من الشعور بالضغط في الوقت اللازم للتغيير لتقديم نتائج سريعة .	3.98	79.62%	1	مرتفع
	المعدل العام	3.93	78.64%	1.01	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتبين من الجدول ان بعد الحد من الخوف من المجهول حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.93) وانحراف معياري (1.01)، وبلغت الأهمية النسبية له (78.64%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع)، ومما يلاحظ من الجدول أعلاه انه وعلى الرغم من ان الخوف من المجهول يعد سمه عامة لدى الكثير من الناس الا ان سياسات العتبة الحسينية المقدسة للتعامل مع التغيير عن طريق تشجيعهم وتدريبهم وتعزيز معنوياتهم من خلال جعلهم ينظرون الى النتائج النهائية للتغيير وليس النتائج الأولية له .

ت- الحد من الخوف من الخسارة

يبين الجدول (45) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد الحد من الخوف من الخسارة . ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (4) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.94)، وانحراف معياري (1.06) ما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان العتبة المقدسة تدرك أهمية ثقة المرؤوسين بقيادتهم حتى يمكن لهم ان يتعاونوا معها لغرض تحقيق التغيير نحو الأفضل ، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (78.70%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (3) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.82) بانحراف معياري (1.06) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (76.38%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام العتبة الحسينية المطهرة بهذه الفقرة.

جدول (45)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد الحد من الخوف من الخسارة (N=370)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1   تتخلص ادارة العتبة من عدم فهم الافراد للغرض الذي يقصد من وراء التغيير .			تم حذفها من التحليل	
2	2   تتغلب ادارة العتبة على عدم الثقة في مغزى عملية التغيير.	3.86	77.24%	1.12	مرتفع
3	3   تتخلص ادارة العتبة من عدم المشاركة الفعالة والجادة مع جميع الجهات العاملة في العتبة لإحداث التغيير .	3.82	76.38%	1.06	مرتفع
4	4   تقضي ادارة العتبة على عدم ثقة الافراد بالأشخاص القائمين على عملية التغيير .	3.94	78.70%	1.06	مرتفع

مرتفع	1.08	77.44%	3.87	المعدل العام
-------	------	--------	------	--------------

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتبين من الجدول ان بعد الحد من الخوف من الخسارة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.87) وانحراف معياري (1.08)، وبلغت الأهمية النسبية له (77.44%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع)، مما يعني ان العتبة الحسينية المقدسة للتعامل مع مخاوف العاملين من خسارة بعض الامتيازات التي يحصلون عليها فيما لو تم تحقيق التغيير عن طريق خلق ثقة كبيرة بقادتهم وان عملية التغيير تأتي بالأفضل ، وكلما اشترك اكبر عدد ممكن من العاملين في عملية التغيير كلما كان نصيبها من النجاح اكبر .

ث- الحد من ضعف الفهم

يبين الجدول (46) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد الحد من ضعف الفهم . ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.99)، وانحراف معياري (0.92) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان ادراك العاملين لعواقب التغير يعد عنصراً " أساسياً" في انجاحه، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (79.73%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (2) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.90) بانحراف معياري (1.03) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (78.05%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام العتبة الحسينية المطهرة بهذه الفقرة.

جدول (46)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد الحد من ضعف الفهم (N=370)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	التغلب على عدم فهم الافراد عن كيفية تأثير التغيير فيهم	3.99	79.73%	0.92	مرتفع
2	التغلب على مشكلة ضعف المعلومات عن الاحداث المتصلة بالمستقبل ما يتسبب في مقاومة التغيير .	3.9	78.05%	1.03	مرتفع
3	التخلص من عدم ادراك العاملين لضرورة أحداث التغيير	تم حذفها من التحليل			
4	الحد من عدم وضوح الافكار الجديدة الخاصة بعمليات	3.91	78.11%	1.02	مرتفع

				التغيير
مرتفع	0.99	78.63%	3.93	المعدل العام
مرتفع	1.01	78.46%	3.92	المعدل العام للحد من العقبات الفردية
مرتفع	1	78.87%	3.94	المعدل العام للحد من عقبات التغيير

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتبين من الجدول ان بعد الحد من ضعف الفهم حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.99)، وبلغت الأهمية النسبية له (78.63%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع)، مما يعني ان العتبة الحسينية المقدسة تعمل على تحسين وإدراك فهم المنتسبين بضرورة التغيير وما يمكن ان ينتج عنه من فوائد .

ويتبين بشكل عام ان متغير الحد من العقبات الفردية قد حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.92) وانحراف معياري (1.01) وكانت نسبة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا المتغير (87.46%). تدل النتائج المذكورة ان الحد من العقبات الفردية تعد محط اهتمام إدارة العتبة الحسينية المقدسة لغرض تحقيق التغيير المنشود . علماً ان المتوسط العام لمتغير الحد من عقبات التغيير بلغ (3.94) بانحراف معياري (1) ونسبة اتفاق (78.87%) وهذا يدل أيضاً على ادراك إدارة العتبة الحسينية لأهمية الحد من العقبات التنظيمية والفردية لغرض المضي قدماً بتنفيذ التغييرات التي تراها ضرورية من اجل تحقيق رسالتها.

ويبين الجدول ( 47 ) مقارنة بين أبعاد الحد من عقبات التغيير بشقيها ( العقبات التنظيمية والفردية ) ودرجة ادراك عينة الدراسة بالمتغير وابعاده .

#### جدول(47)

مقارنة بين أبعاد الحد من عقبات التغيير ودرجة ادراك عينة الدراسة لها

درجة اهتمام مجتمع الدراسة بالمتغير وادراكه له	المؤشرات الإحصائية			أبعاد عقبات التغيير
	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الوسط الحسابي	
الاولى	0.93	80.24	4.01	الحد من التركيز المحدود
الرابعة	1.08	77.30	3.86	الحد من ضعف التنسيق
الثانية	0.96	80.23	4.01	الحد من تباين الأهداف

الحد من علاقات القوة	3.96	79.21	0.95	الثالثة
<b>الحد من العقوبات التنظيمية</b>	<b>3.97</b>	<b>79.25</b>	<b>0.98</b>	<b>الثالثة</b>
الحد من الصفات الشخصية السلبية	3.95	78.93	0.96	الاولى
الحد من خوف المجهول	3.93	78.64	1.01	الثانية
الحد من خوف الخسارة	3.87	77.44	1.08	الرابعة
الحد من ضعف الفهم	3.93	78.36	0.99	الثالثة
<b>الحد من العقوبات الفردية</b>	<b>3.92</b>	<b>78.46%</b>	<b>1.01</b>	<b>الرابعة</b>
الحد من عقوبات التغيير	3.94	78.87%	1	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول (47) وبشقه الاول المتعلق بالحد من العقوبات التنظيمية بأن ادارة العتبة تعمل على الحد من التركيز المحدود حيث جاء بالمرتبة الاولى في حين جاء بالمرتبة الثانية الحد من تباين الاهداف مع قلة الاهتمام بموضوع الحد من علاقات القوة القائمة داخل العتبة وأخيراً " الحد من ضعف التنسيق ، في حين نجد ان الشق الثاني والمتعلق بالحد من العقوبات الفردية والذي يتبين منه بأن ادارة العتبة تركز على الحد من الصفات الشخصية السلبية والتي جاءت بالمرتبة الاولى في حين جاء بالمرتبة الثانية بعد الحد من خوف المجهول مع قلة اهتمام ادارة العتبة ببعده الحد من ضعف الفهم لمؤوسيههم واحتل المرتبة الاخيرة بعد الحد من خوف الخسارة ، الا ان متغير الحد من عقوبات التغيير بشقه الاول المتعلق بالحد من العقوبات التنظيمية جاء بالمرتبة الثالثة على باقي متغيرات الدراسة فيما احتل الشق الثاني منه المرتبة الاخيرة على بقية متغيرات الدراسة الاخرى .

## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات الدراسة

أستخدم الباحث لغرض اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط "Pearson") ، ومعامل الارتباط الجزئي . ولقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط الموجودة ما بين أبعاد متغيرات الدراسة في الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والثالثة، أما اختبار الفرضية الرابعة فقد تم عن طريق استخدام معامل الارتباط الجزئي .

#### أ – اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

##### 1) اختبار فرضيات الارتباط البسيط

أولاً- الفرضية الرئيسية الأولى : وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية). ولقد تفرع عنها خمس فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه :-

1- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية والريادة الاجتماعية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية والريادة الاجتماعية.

2- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الامل والايمان والريادة الاجتماعية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الامل والايمان والريادة الاجتماعية.

3- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حب الايثار والريادة الاجتماعية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حب الايثار والريادة الاجتماعية.

4- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعنى والريادة الاجتماعية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعنى والريادة الاجتماعية.

5- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العضوية والريادة الاجتماعية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العضوية والريادة الاجتماعية. اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد (القيادة الروحية) والمتغير المعتمد (الريادة الاجتماعية). يظهر الجدول ( 48 ) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فإن الجدول ( 48 ) يشير أيضاً إلى حجم العينة (370) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (\*\*) على معامل الارتباط فإن ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen,1977:79-81)، وكالاتي :-

1- علاقة الارتباط منخفضة : إذا كانت قيم معامل الارتباط تتراوح بين (0.10 الى 0.29).

2- علاقة الارتباط متوسطة : إذا كانت قيم معامل الارتباط تتراوح بين ( 0.30 الى 0.49 ).

3- علاقة الارتباط قوية : إذا كانت قيم معامل الارتباط تتراوح بين (0.5 الى 1).

يظهر جدول مصفوفة الارتباط ( 48 ) الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين القيادة الروحية (SL) وأبعادها (الرؤية V، والامل والايمان H&F، وحب الايثار AL، والمعنى M، والعضوية MEM) و الريادة الاجتماعية (SE) إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.570،0.613،0.603)، أما معامل ارتباط القيادة الروحية مع الريادة الاجتماعية فقد بلغت قيمته (0.561،0.561)، وتدل النتائج المذكورة أنفاً على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، وهذا يدل على أن العتبة الحسينية المقدسة يمكن لها الإفادة من القيادة الروحية إذا ما اردت تحسين ريادةها الاجتماعية في المجتمع الذي تعمل به .

جدول ( 48 ) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات القيادة الروحية بأبعادها والريادة الاجتماعية

		V	HF	AL	ME	MEM	SL
SE	Pearson Correlation	.603**	.613**	.570**	.561**	.561**	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	370	370	370	370	370	370

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا " على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثانيا-الفرضية الرئيسية الثانية : وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية والحد من عقبات التغيير). ولقد تفرع عنها خمس فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه :-

1- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية والحد من عقبات التغيير.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية والحد من عقبات التغيير.

2- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الامل والايمان والحد من عقبات التغيير.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الامل والايمان والحد من عقبات التغيير.

3- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حب الايثار والحد من عقبات التغيير.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حب الايثار والحد من عقبات التغيير.

4- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعنى والحد من عقبات التغيير.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعنى والحد من عقبات التغيير.

5- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العضوية والحد من عقبات التغيير.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العضوية والحد من عقبات التغيير.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط ( 49 ) الذي أختبر هذه الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية وما تفرع عنها من فرضيات بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين القيادة الروحية (SL) وأبعادها (الرؤية V، وحب الايثار AL،

والمعنى ME ، والعضوية MEM ) و الحد من عقبات التغيير سواء على المستوى الإجمالي (OC) أو على مستوى الحد من عقبات التغيير التنظيمية (RO) او الحد من العقبات الفردية (IO) ، عدا العلاقة بين بعد (الامل والايمان H&F) فقد كانت العلاقة متوسطة القوة مع ابعاد ومتغيرات الحد من عقبات التغيير. وتدل النتائج المذكورة في الجدول ( 49 ) على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية كافة ، وهذا يدل على أن العتبة الحسينية المقدسة يمكن لها الإفادة من القيادة الروحية اذا ما ارادت في زيادة قدرتها في الحد من عقبات التغيير سواء كانت تنظيمية ام فردية ام على المستوى الإجمالي و من ثم زيادة قدرتها في تحقيق ريادة اجتماعية متقدمة في المجتمع الذي تعمل فيه .

جدول ( 49 ) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات القيادة الروحية بأبعادها والحد من عقبات التغيير

		V	HF	AL	ME	MEM	SL
RO	Pearson Correlation	.509**	.471**	.550**	.526**	.526**	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	370	370	370	370	370	370
IO	Pearson Correlation	.557**	.511**	.546**	.520**	.520**	.629**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	370	370	370	370	370	370
OC	Pearson Correlation	.549**	.506**	.566**	.539**	.539**	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	370	370	370	370	370	370

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثالثاً -الفرضية الرئيسية الثالثة: وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من عقبات التغيير والريادة الاجتماعية). ولقد تفرع عنها ثمان فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه :-

1- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من التركيز المحدود على التغيير والريادة الاجتماعية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من التركيز المحدود على التغيير والريادة الاجتماعية.

2- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من ضعف التنسيق والريادة الاجتماعية.

- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من ضعف التنسيق والريادة الاجتماعية.
- 3- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من تباين الأهداف والتقييمات والريادة الاجتماعية.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من تباين الأهداف والتقييمات والريادة الاجتماعية.
- 4- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من علاقات القوة القائمة والريادة الاجتماعية.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من علاقات القوة القائمة والريادة الاجتماعية.
- 5- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من الصفات الشخصية السلبية والريادة الاجتماعية.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من الصفات الشخصية السلبية والريادة الاجتماعية.
- 6- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من الخوف من المجهول والريادة الاجتماعية.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من الخوف من المجهول والريادة الاجتماعية.
- 7- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من الخوف من الخسارة والريادة الاجتماعية.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من الخوف من الخسارة والريادة الاجتماعية.
- 8- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من ضعف الفهم والريادة الاجتماعية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحد من ضعف الفهم والريادة الاجتماعية.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط ( 50 ) الذي أختبر هذه الفرضية الفرعية الرئيسة الثالثة وما تفرع عنها من فرضيات بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين الحد من عقبات التغيير (OC) وأبعادها (الحد من التركيز المحدود على التغيير L.F.C، الحد من ضعف التنسيق L.C.C، الحد من تباين الأهداف والتقييمات A.G.D، الحد من علاقات القوة القائمة E.P.R، الحد من الصفات الشخصية السلبية N.C، الحد من الخوف من المجهول F.U، الحد من خوف الخسارة F.L، والريادة الاجتماعية (SE)، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط (0.548، 0.556، 0.511، 0.608، 0.535، 0.590، 0.477، 0.676) على الترتيب، فيما كانت العلاقة بين كل من (الحد من ضعف الفهم W.T) والريادة الاجتماعية متوسطة القوة وبمعامل ارتباط (0.477)، وتدل النتائج المذكورة في الجدول ( 50 ) على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الرئيسة الثالثة وفرضياتها الفرعية كافة، وهذا يدل على أنه كلما قللت العتبة الحسينية المقدسة من عقبات التغيير التي تعترض عملها، أدى ذلك لزيادة قدرتها في تحقيق ريادة اجتماعية متقدمة في المجتمع الذي تعمل فيه.

جدول ( 50 ) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير الحد من عقبات التغيير بأبعادها والريادة الاجتماعية

		LFC	LCC	GDA	EPR	NC	FU	FL	WT	OC
SE	Pearson Correlation	.548**	.556**	.511**	.555**	.608**	.535**	.590**	.477**	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	370	370	370	370	370	370	370	370	370

المصدر : من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية

رابعا -الفرضية الرئيسة الرابعة: تم صياغة الفرضية الرابعة بالشكل الاتي :-

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من القيادة الروحية والحد من عقبات التغيير والريادة الاجتماعية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من القيادة الروحية والحد من عقبات التغيير والريادة الاجتماعية.

استخدم الباحث في سبيل اختبار الفرضية المذكورة آنفاً "معامل الارتباط المتعدد ( Multiple Correlation) وحسب الصيغة الآتية :

$$R = \sqrt{\frac{r_{yx_1}^2 + r_{yx_2}^2 - 2r_{yx_1} \cdot r_{yx_2} \cdot r_{x_1x_2}}{1 - r_{x_1x_2}^2}}$$

اذ ان X1 ترمز الى القيادة الروحية ، اما X2 فترمز الى الحد من عقبات التغيير ، اما y فترمز الى المتغير التابع الريادة الاجتماعية . ولقد بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة الثلاثة (0.74)، ولقد كانت هذه القيمة معنوية بمستوى (1%) ، عليه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم بالنسبة للفرضية الرابعة ، وقبول فرضية الوجود بمعنى توجد علاقة ارتباط متعددة ذات دلالة معنوية بين كل من القيادة الروحية والحد من عقبات التغيير والريادة الاجتماعية.

خامسا -الفرضية الرئيسية الخامسة: تم صياغة الفرضية الخامسة بالشكل الآتي :-

(H0) لا يسهم الحد من عقبات التغيير في زيادة قوة العلاقة بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية .

(H1) يسهم الحد من عقبات التغيير في زيادة قوة العلاقة بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية.

استخدم الباحث في سبيل اختبار الفرضية المذكورة معامل الارتباط الجزئي ( Partial Correlation)، عن طريق قياس قوة العلاقة بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية باستبعاد الحد من عقبات التغيير ، وكانت النتيجة مثلما مبين في الجدول ( 51 ) ادناه.

## جدول ( 51 )

قيمة علاقة الارتباط بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية باستبعاد الحد من عقبات التغيير

Correlations				
Control Variables			SL	SE
OC	SL	Correlation	1.000	.414
		Significance (2-tailed)	.	.000
		df	0	367
	SE	Correlation	.414	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.
		df	367	0

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا" على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول المذكور آنفاً ان قيمة علاقة الارتباط بين كل من القيادة الروحية والريادة الاجتماعية بعد استبعاد متغير الحد من عقبات التغيير بلغت (0.414) وهي وان كانت قيمة معنوية عند مستوى (1%) الا انها اقل من قيمة علاقة الارتباط المتعدد بين المتغيرات الثلاثة والتي بلغت (0.74) . ان النتيجة المذكورة تدعم رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة بمعنى ان الحد من عقبات التغيير يسهم في زيادة قوة العلاقة بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية).

## ب :- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

تم تقسيم فرضيات التأثير على مجموعتين هما :-

1- المجموعة الأولى تضمنت فرضيات التأثير المباشر وهي الفرضيات السادسة والسابعة والثامنة ولقد أعتمد الباحث في إجراء الاختبار على استخدام معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وباستخدام أسلوب الحذف التراجعي (Backward)، ومن اهم مزايا هذه الطريقة انها تقوم بحذف الابعاد التي يكون تأثيرها غير معنوي في المتغير المعتمد (Field,2009:213). وسيتم قياس القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد عن طريق قياس معنوية قيم (t) المحسوبة لمعامل الانحدار المتعدد ، كما تم استخدام معامل

التحديد ( $R^2$ ) الذي يقيس القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وعن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS V.23).

2- المجموعة الثانية تضمنت فرضية التأثير غير المباشر وهي الفرضية التاسعة، ولقد أعتمد الباحث في إجراء الاختبار على استخدام طريقة تحليل المسار باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وعن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS Var.23).

### أولاً- اختبار فرضيات التأثير المباشر :

#### 1- الفرضية الرئيسة السادسة: وتنص على :

(H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها والريادة الاجتماعية.

(H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها والريادة الاجتماعية.

من أجل اختبار الفرضية المذكورة آنفاً أعتمد الباحث على استخدام معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وباستخدام أسلوب الحذف التراجعي (Backward).

جدول ( 52 ) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الروحية بأبعادها في الريادة الاجتماعية باستخدام أسلوب الحذف التراجعي

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.553	.152		10.223	.000
	V	.184	.044	.245	4.181	.000
	HF	.232	.053	.262	4.362	.000
	AL	.109	.043	.150	2.524	.012
	MEM	.085	.041	.122	2.068	.039
a. Dependent Variable: SE						
R <sup>2</sup> =0.463						

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:-

1- تضمن أنموذج الانحدار الأول جميع ابعاد المتغير المستقل (القيادة الروحية) على الريادة الاجتماعية كانت معنوية عند مستوى (5% و 1%) ، عدا بعد المعنى ME لم يدخل في الانموذج.

2- بعد اجراء عملية الحذف التراجعي لمرة واحدة تم حذف بعد المعنى من انموذج الانحدار ، واستقر الانموذج على أربعة ابعاد ، ومن الانموذج الاخير يتضح الاتي:-

أ- كان معامل انحدار بعد الرؤية (V) على الريادة الاجتماعية (0.184) وهذا يعني ان الريادة الاجتماعية ستزداد بمقدار (0.184) اذا ازد بعد الرؤية بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (4.181) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ب- بلغت قيمة معامل انحدار بعد الامل والايمان (H&F) على الريادة الاجتماعية (0.232) وهذا يعني ان الريادة الاجتماعية ستزداد بمقدار (0.232) اذا ازد بعد الامل والايمان بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (4.362) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ت- بلغت قيمة معامل انحدار بعد حب الايثار (AL) على الريادة الاجتماعية (0.109) وهذا يعني ان الريادة الاجتماعية ستزداد بمقدار (0.109) اذا ازد بعد حب الايثار بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (5%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (2.524) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ث- بلغت قيمة معامل انحدار بعد العضوية (MEM) على الريادة الاجتماعية (0.085) وهذا يعني ان الريادة الاجتماعية ستزداد بمقدار (0.085) اذا ازد بعد العضوية بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (5%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (2.068) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ج- بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) الانموذج الثاني (0.463) وهذا يعني ان الابعاد الاربعة تفسر ما نسبته (64.3%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاجتماعية ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج. عليه يستدل الباحث ان التحليل المذكور أنفا" رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها والريادة الاجتماعية) وكان قبول الفرضية بنسبة (80%).

2- الفرضية الرئيسة السابعة: وتنص على: (H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها والحد من عقبات التغيير.

(H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها والحد من عقبات التغيير.

من أجل اختبار الفرضية المذكورة أعتمد الباحث على استخدام معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وباستخدام أسلوب الحذف التراجعي (Backward).

جدول (53) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الروحية بأبعادها في الحد من عقبات التغيير

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.451	.180		8.052	.000
	V	.191	.052	.228	3.660	.000
	HF	.056	.063	.057	.887	.376
	AL	.218	.051	.269	4.277	.000
	MEM	.129	.049	.165	2.624	.009
2	(Constant)	1.525	.160		9.540	.000
	V	.207	.049	.247	4.247	.000
	AL	.234	.048	.289	4.900	.000
	MEM	.137	.048	.175	2.839	.005
a. Dependent Variable: OC						
R <sup>2</sup> =0.40						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول المذكور أنفا" ما يأتي:-

1- تضمن أنموذج الانحدار الأول جميع ابعاد المتغير المستقل (القيادة الروحية) على الحد من عقبات التغيير كانت معنوية عند مستوى (1%) ، عدا بعد المعنى ME لم يدخل في الانموذج.

2- بعد اجراء عملية الحذف التراجعي لمرة واحدة تم حذف بعد الامل والايمان فضلا" عن بعد المعنى من انموذج الانحدار، ومن الانموذج الاخير يتضح الاتي:-

أ- كان معامل انحدار بعد الرؤية (V) على الحد من عقبات التغيير (0.207) وهذا يعني ان الحد من عقبات التغيير سيزداد بمقدار (0.207) اذا ازد بعد الرؤية بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (4.247) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ب- بلغت قيمة معامل انحدار بعد حب الايثار (AL) على الحد من عقبات التغيير (0.234) وهذا يعني ان الحد من عقبات التغيير ستزداد بمقدار (0.234) اذا ازد بعد حب الايثار بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (4.900) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ت- بلغت قيمة معامل انحدار بعد العضوية (MEM) على الحد من عقبات التغيير (0.137) وهذا يعني ان الحد من عقبات التغيير سيزداد بمقدار (0.137) اذا ازد بعد العضوية بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (2.839) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ث- بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) الانموذج الثاني (0.40) وهذا يعني ان الابعاد الثلاثة تفسر ما نسبته (40%) من التغيرات التي تطرأ على الحد من عقبات التغيير ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

من التحليل الوارد أنفا" يستدل الباحث على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) بمعنى ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها والحد من عقبات التغيير)، وكان قبول الفرضية بنسبة (60%).

### 3- الفرضية الرئيسية الثامنة: وتنص على :

( $H_0$ ) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد الحد من عقبات التغيير والريادة الاجتماعية.

( $H_1$ ) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد الحد من عقبات التغيير والريادة الاجتماعية

من أجل اختبار الفرضية المذكورة أنفا" أعتمد الباحث على استخدام معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وباستخدام أسلوب الحذف التراجعي (Backward).

جدول ( 54 )

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحد من عقبات التغيير بأبعادها في الريادة الاجتماعية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.786	.140		12.792	.000
	LFC	.072	.044	.099	1.653	.099
	LCC	.074	.037	.116	2.004	.046
	GDA	.033	.044	.046	.757	.450
	EPR	.095	.047	.129	2.007	.045
	NC	.171	.044	.229	3.870	.000
	FU	.052	.046	.071	1.134	.258
	FL	.124	.043	.170	2.878	.004
	WT	-.023	.046	-.030	-.499	.618
2	(Constant)	1.772	.137		12.967	.000
	LFC	.067	.042	.092	1.583	.114
	LCC	.072	.037	.113	1.965	.050
	GDA	.032	.044	.043	.723	.470
	EPR	.085	.043	.115	1.985	.048
	NC	.170	.044	.228	3.857	.000
	FU	.051	.046	.070	1.119	.264
	FL	.125	.043	.171	2.905	.004
3	(Constant)	1.788	.135		13.272	.000
	LFC	.069	.042	.095	1.634	.103
	LCC	.075	.037	.117	2.048	.041
	EPR	.087	.042	.118	2.050	.041
	NC	.174	.044	.234	3.999	.000
	FU	.067	.040	.091	1.672	.095
	FL	.125	.043	.172	2.925	.004
4	(Constant)	1.827	.133		13.747	.000
	LCC	.090	.035	.141	2.554	.011
	EPR	.109	.041	.148	2.681	.008
	NC	.188	.043	.252	4.379	.000
	FU	.075	.040	.101	1.867	.063
	FL	.128	.043	.176	2.978	.003
a. Dependent Variable: SE						
R <sup>2</sup> =0.472						

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول (54) ما يأتي:-

1- تضمن الانموذج الأول كل ابعاد الحد من عقبات التغيير، ويتبين منه انه فقط معاملات انحدار كل من بعد الحد من تباين الأهداف (GDR) وبعد الحد من ضعف الفهم (WT) على الريادة الاجتماعية كانت غير معنوية ، وما عداها كانت معنوية ضمن حدود الدراسة.

2- بعد اجراء عملية الحذف التراجعي (3) مرات وفي كل مرة يتم حذف بعد معين لعدم معنويته تم التوصل الى انموذج الانحدار الرابع الذي تضمن خمسة ابعاد ، ومن الانموذج الخامس يتضح الاتي:-

أ- كان معامل انحدار بعد الحد من ضعف التنسيق (LCC) على الريادة الاجتماعية (0.090) وهذا يعني ان الريادة الاجتماعية ستزداد بمقدار (0.090) اذا ازد بعد الحد من ضعف التنسيق بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (5%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (2.554) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ب- كان معامل انحدار بعد الحد من علاقات القوة (EPR) على الريادة الاجتماعية (0.109) وهذا يعني ان الريادة الاجتماعية ستزداد بمقدار (0.109) اذا ازد بعد الحد من علاقات القوة بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (2.681) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ت- كان معامل انحدار بعد الحد من الصفات الشخصية السيئة (NC) على الريادة الاجتماعية (0.188) وهذا يعني ان الريادة الاجتماعية ستزداد بمقدار (0.188) اذا ازد بعد الحد من الصفات الشخصية السيئة بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (4.379) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ث- كان معامل انحدار بعد الحد من الخوف من المجهول (FU) على الريادة الاجتماعية (0.075) وهذا يعني ان الريادة الاجتماعية ستزداد بمقدار (0.075) اذا ازد بعد الحد من الخوف من المجهول بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (6.3%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (1.867) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ج- كان معامل انحدار بعد الحد من الخوف من الخسارة (LF) على الريادة الاجتماعية (0.128) وهذا يعني ان الريادة الاجتماعية ستزداد بمقدار (0.128) اذا ازد بعد الحد من الخوف من الخسارة بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (2.978) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ح- بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) الانموذج الثاني (0.472) وهذا يعني ان الابعاد الخمسة تفسر ما نسبته (47.2%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاجتماعية ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

عليه يستدل الباحث من التحليل المذكور رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد الحد من عقبات التغيير والريادة الاجتماعية) وكان قبول الفرضية بنسبة (62.5%).

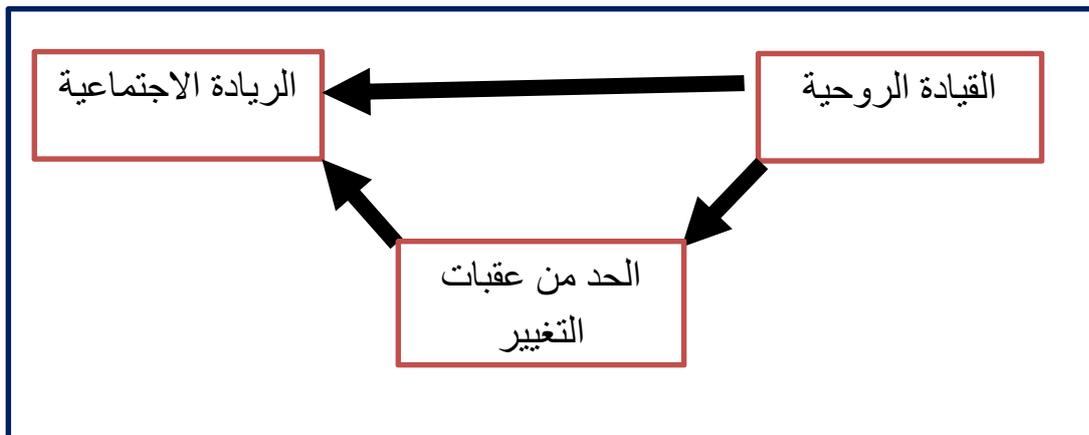
### ثانيا - اختبار فرضيات التأثير غير المباشر :

تضمنت الفرضية التاسعة اختبار التأثيرات غير المباشرة للقيادة الروحية على الريادة الاجتماعية من خلال الحد من عقبات التغيير وعلى النحو الآتي:

( $H_0$ ) لا يسهم الحد من عقبات التغيير في زيادة قوة ومعنوية علاقة التأثير بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية.

( $H_1$ ) يسهم الحد من عقبات التغيير في زيادة قوة ومعنوية علاقة التأثير بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية.

ومن أجل اختبار الدور الوسيط لمتغير الحد من عقبات التغيير استخدم الباحث أسلوب تحليل المسار عن طريق الانحدار المتعدد بالإفادة من البرنامج الاحصائي (SPSS Var.23)، ويبين الشكل ادناه تصور الباحث لنوع العلاقة بين المتغيرات الثلاث قبل اجراء الاختبار.



شكل (8) العلاقة التأثيرية بين المتغيرات الثلاثة

يبين الجدول ( 55 ) أدناه المسارات الانحدارية وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة والأثر الكلي للقيادة الروحية في الريادة الاجتماعية عن طريق الحد من عقبات التغيير.

الجدول ( 55 )

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الروحية في الريادة الاجتماعية عن طريق الحد من عقبات التغيير

الأثر الكلي	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر	المسار الانحداري
0.66=0.27+0.39	-----	0.39	SE-----SL
	0.42 *0.64	-----	SE----- OC----- SL

المصدر: من إعداد الباحث

وبغرض التحقق من معنوية الأثر الكلي استخدم الباحث اختبار (Sobel) للتأكد من معنوية المتغيرات الوسيطة وحسب المعادلة الآتية (Nwankwo & Igweze,2016:66):-

$$S_{(b_{indirect})} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2}$$

اذ ان a تمثل معامل انحدار المتغير المستقل على المتغير الوسيط ، و b تمثل معامل انحدار المتغير الوسيط على المتغير التابع ، اما Sa فتتمثل الخطاء المعياري لـ a ، و Sb تمثل الخطاء المعياري لـ b وكانت قيمة الاختبار ( 9.65 ) وهي قيمة معنوية بمستوى (1%) . عليه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) مما يعني ان الحد من عقبات التغيير يسهم وبشكل معنوي في زيادة قوة العلاقة بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية.

في حين ان الجدول ( 56 ) يظهر مقارنة بين القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة حيث جاء بالمرتبة الاولى بعد الامل والايمان ومن بعده حب الايثار بالمرتبة الاولى بعد حذف بعد الامل والايمان من أبعاد القيادة الروحية ، وأيضاً جاء بعد الحد من الصفات الشخصية السلبية بالمرتبة الاولى من حيث قوة التأثير من أبعاد الحد من عقبات التغيير .  
و الجدول ( 56 ) يظهر ذلك وكما يأتي :-

جدول ( 56 ) مقارنة القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة

المتغيرات المعتمدة	الريادة الاجتماعية	الحد من عقبات التغيير	ترتيب قوة العلاقة التأثيرية
الرؤية	0.184		الثاني
الامل والايمان	0.232		الاول
حب الايثار	0.109		الثالث
العضوية	0.085		الرابع
<b>القيادة الروحية</b>			
الرؤية		0.207	الثاني
حب الايثار		0.234	الأول
العضوية		0.137	الثالث
<b>القيادة الروحية</b>			
الحد من ضعف التنسيق	0.090		الرابع
الحد من علاقات القوة	0.109		الثالث
الحد من الصفات الشخصية السلبية	0.188		الأول
الحد من خوف المجهول	0.075		الخامس
الحد من خوف الخسارة	0.128		الثاني
<b>الحد من عقبات التغيير</b>			

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات النظرية والعملية

المبحث الثاني : التوصيات

## المبحث الأول : الاستنتاجات النظرية والعلمية

يركز هذا المبحث على مجموعة من الاستنتاجات التي تمثل تعليلاً " لبعض النتائج التي ظهرت بالدراسة ، وتفسيرات للمتغيرات التي حققت تأثيرات مميزة ، والتي تسهم في ارشاد الباحثين والمتخصصين الى مجالات جديدة تستحق البحث والدراسة والتطوير .

### أولاً:- استنتاجات الجانب النظري

1- ندرة الدراسات التي أهتمت بدراسة العلاقة وتفسيرها بين متغيرات الدراسة الحالية ومحدوديتها ( القيادة الروحية والريادة الاجتماعية والحد من عقبات التغيير ) مجتمعة في الجانب النظري والتطبيقي كما جاء في مخطط الدراسة الفرضي .

2- تعمل الروحية على تأسيس الخصائص النفسية الايجابية لدى الافراد العاملين في المنظمات عامة وفي اقسام العتبة الحسينية المطهرة والمشاريع التابعة لها خاصة من أجل قيادة السلوك الخارجي للعاملين لإنجاز المهام الموكلة اليهم .

3- جاءت القيادة الروحية كرد فعل حاسم و كبير في زرع الثقة والقناعة لدى العاملين في ما تطمح في الوصول اليه من دور في المجتمع .

4- الروحية تعزز من تجربة الموظفين بالعمل وتسهل شعورهم بالانتماء للآخرين بطريقة توفر مشاعر الفرح والاكتمال .

5- توفر الروحية شعور عميق لمعنى وصدق مهمة العاملين في مكان العمل وهذا يتيح للعاملين أداء أفضل ونتاجية وابداع أكثر في العمل .

6- توفر القيادة الروحية ادوات مهمة لها القدرة على جعل المنظمة منافسة قوية في سوق العمل ، ومن هذه الادوات الابتكار والابداع والثقة والصدق وتحقيق الذات والالتزام .

7- تعمل القيادة الروحية على بناء الانتماء الصحيح للعاملين و من ثم تحقيق الترابط الذي يؤدي الى تقليص الكلف التي من الممكن ان تتكبدها المنظمة في المستقبل ومنها كلف اخضاع العاملين للتدريب والتأهيل .

8- على الرغم من انتشار مفهوم الريادة الا ان مفهوم الريادة الاجتماعية ما زال قيد البحث والدراسة ، ما يظهر أهمية هذا المفهوم للقيادة في المنظمات المعاصرة .

9- يمتلك أغلب الأشخاص المهارات والمعارف التي تمكنهم من ادارة شؤون حياتهم ولكن القليل منهم يؤمن ويعتقد بهذه القدرات وامكانية التقدم نحو الافضل والرائد الاجتماعي يختلف عن غيره باعتقاده الكامل بقدراته على الانجاز ومهارته في تنظيم وتنفيذ المشاريع القادرة على خلق الفرق في المجتمع الذي يعمل فيه .

10- الريادة الاجتماعية تعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية التي عجزت الاسواق التجارية عن تأمينها .

11- تهدف الريادة الاجتماعية ببساطة الى نمو اقتصادي بصورة أكثر اجتماعية أي النمو الذي يحسن الحياة .

12- الريادة الاجتماعية أبدعت في معالجة المشاكل الاجتماعية ، والتي أصبحت أكثر تعقيدا" وهذا باعتراف العديد من العلماء .

13- يعد التغيير من السمات الاساسية في عصر التطور الذي نعيش فيه لان التغيير ليس مطلوباً لذاته وإنما يمثل وسيلة من وسائل المنظمة من أجل عقلنة أنشطتها وإزالة العقبات التي تحول دون تحسين ادائها .

14- يعد الحد من عقبات التغيير سواء على المستوى التنظيمي أو الفردي من التحديات المهمة التي تواجه كل عملية تغيير في اي منظمة .

15- لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو ان تقف مكتوفة اليدين ، وان تترك الأمور للظروف والصدفة لتتحكم بمصير المنظمة ، و تملئ عليها نوع التغيير ، بل يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة التغيير و تذليل العقبات التي تحول دون ذلك .

### ثانياً :- استنتاجات الجانب العملي

1- بينت النتائج أن رؤساء العمل في العتبة الحسينية المطهرة ملتزمون برؤية العتبة ويسعون الى تحقيقها عن طريق زرع الثقة والقناعة لدى العاملين بتلك الرؤية ، ومن بين اهم وسائل زرع الثقة والقناعة جعل تلك الرؤية واضحة وملهمة للمرؤوسين.

2- بينت النتائج أن رؤساء العمل في العتبة الحسينية المطهرة مثابرون وبيذلون جهودا مضاعفة لغرض إنجاح عملها، وهذا الالتزام والمثابرة انما هو ناتج عن ايمانهم بالمهام الحالية التي تقوم بها العتبة الحسينية المقدسة والتي عن طريقها (الرسالة) سيتم تحقيق الرؤية المستقبلية.

3- يتبين من النتائج المستخرجة أن رؤساء العمل في العتبة الحسينية المطهرة متواضعون غير متكبرين يستمدون قوتهم في التأثير في المرؤوسين عن طريق الاهتمام بهم وعدم معاقبتهم الا اذا كانت الأخطاء جسيمة ومقصودة , الامر الذي خلق ثقة عالية لدى المرؤوسين بهم.

4- يتبين من النتائج المستخرجة أن رؤساء العمل في العتبة الحسينية المطهرة يعملون على خلق معاني كبيرة في نفوس العاملين عن طريق تركيزهم على توضيح الدور الكبير لجهودهم في تحقيق راحة الزوار وانسيابيه الزيارات المليونية ، وهذا ما يخلق لهم شعورا إيجابيا يدفعهم لتحقيق الأفضل ، بهدف تحقيق المصلحة العامة وليس الشخصية.

5- يتبين من النتائج المستخرجة أن رؤساء العمل في العتبة الحسينية المطهرة يقدرون مرؤوسيهم ويشيدون بتفانيهم في العمل عن طريق اشعارهم انهم أعضاء أساسيون في مجموعاتهم ضمن المستوى التنظيمي نفسه او المستوى التنظيمي الأعلى.

6- يتبين من النتائج أن العتبة الحسينية المطهرة تعمل على خلق أثر اجتماعي إيجابي عن طريق المشاريع المختلفة التي تقوم بأنشائها ، وكذلك محاولة زرع الأفكار والسلوكيات النبيلة بإقامة الدورات والندوات .

7- يتبين من النتائج المستخرجة أن العتبة الحسينية المطهرة تسعى وبشكل عام الى تبني طرائق التفكير غير التقليدية بهدف حل المشاكل التي تواجهها.

8- يتبين من النتائج المستخرجة أن من اهم طرائق الاستدامة لدى العتبة الحسينية المطهرة اعتمادها وبشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة ، فضلا عن سعيها الى فك الارتباط المالي مع المشاريع التابعة لها بهدف جعلها وحدات قادرة على إدارة نفسها بنفسها ، وبالتالي السماح للعتبة التفرغ لتبني مشاريع مستدامة أخرى.

9- هناك حاجة لمشاركة العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية للعتبة المطهرة .

10- أن العتبة الحسينية المقدسة تتعامل مع التغيير بحذر وعن طريق التمهيد له بأساليبها الخاصة من أجل اقناع من يمكن ان يتضرر من التغيير بانه ضروري ومفيد في الامد الطويل.

11- تؤكد العتبة الحسينية المقدسة على ضرورة ادراك منتسبيها ان التغيير حالة حتمية لا مناص منها لأجل تحقيق الاستمرار والنمو ، وانه لا يختص بجانب دون اخر فان أي تغيير في مجال معين ينتج عنه بالضرورة تغيرات في جوانب أخرى قد تكون كبيرة او صغيرة.

12- تركز العتبة الحسينية المقدسة تركز على توحيد صورة منتسبيها عن التغيير، فضلا عن تقليص الفجوة بين ما هو مرغوب وما تم إنجازه فعلا .

13- ان للعلاقات القائمة على القوة بين الأطراف المختلفة في العتبة الحسينية المطهرة دورا " كبيرا" في الحد من التغييرات التي يمكن ان تقوم بها إدارة العتبة ، كما يمكن الاستدلال ان لعلاقات القوة دور كبير في تسيير الكثير من الأمور داخل العتبة المقدسة .

14- تسعى إدارة العتبة المقدسة وعن طريق نشاطاتها المختلفة الى خلق حالة من تهذيب النفوس لدى منتسبيها بالشكل الذي يساعد في تحقيق حالة تخدم تفوقها في تحقيق أهدافها ومن ضمنها خلق ريادة اجتماعية .

15- يلاحظ انه وعلى الرغم من ان الخوف من المجهول يعد سمه عامة لدى الكثير من الناس الا ان سياسات العتبة الحسينية المقدسة للتعامل مع التغيير عن طريق تشجيعهم وتدريبهم وتعزيز معنوياتهم من خلال جعلهم ينظرون الى النتائج النهائية للتغيير وليس النتائج الأولية له .

16- تتعامل العتبة الحسينية المقدسة مع مخاوف العاملين من خسارة بعض الامتيازات التي يحصلون عليها فيما لو تم تحقيق التغيير عن طريق خلق ثقة كبيرة بقادتهم وان عملية التغيير تأتي بالأفضل ، وكلما اشترك اكبر عدد ممكن من العاملين في عملية التغيير كان نصيبها من النجاح اكبر .

17- تعمل العتبة الحسينية المقدسة على تحسين وادراك فهم المنتسبين بضرورة التغيير وما يمكن ان ينتج عنه من فوائد .

18- هنالك دور للقيادة الروحية بأبعادها والريادة الاجتماعية ما يدل على أن العتبة الحسينية المقدسة يمكن لها الإفادة من القيادة الروحية اذا ما ارادت تحسين ريادتها الاجتماعية في المجتمع الذي تعمل به .

19- هنالك دور للقيادة الروحية بأبعادها والحد من عقبات التغيير على المستويين التنظيمي والفردى وهذا يدل على أن العتبة الحسينية المقدسة يمكن لها الإفادة من القيادة الروحية اذا ما ارادت زيادة قدرتها في الحد من عقبات التغيير سواء أكانت تنظيمية ام فردية ام على المستوى الإجمالي و من ثم زيادة قدرتها في تحقيق ريادة اجتماعية متقدمة في المجتمع الذي تعمل فيه .

20- هنالك دور لعقبات التغيير بأبعادها والريادة الاجتماعية وهذا يدل على أنه كلما قلت العتبة الحسينية المقدسة من عقبات التغيير التي تعترض عملها، أدى ذلك لزيادة قدرتها في تحقيق ريادة اجتماعية متقدمة في المجتمع الذي تعمل فيه .

21- يظهر بأنه هنالك دور بين كل من القيادة الروحية والحد من عقبات التغيير والريادة الاجتماعية .

22- يظهر بان هنالك دور بين كل من القيادة الروحية والريادة الاجتماعية بعد استبعاد متغير الحد من عقبات التغيير ولكن قيمة علاقة الارتباط أقل مما لو كانت المتغيرات الثلاثة مجتمعة وهذا يعني ان الحد من عقبات التغيير يسهم في زيادة قوة العلاقة بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية .

23- يظهر بان هنالك دور بين القيادة الروحية بأبعادها والريادة الاجتماعية .

24- يظهر بان هنالك دور بين القيادة الروحية بأبعادها والحد من عقبات التغيير .

25- يظهر بان هنالك دور للحد من عقبات التغيير وبشكل معنوي في زيادة قوة العلاقة بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية .

26- لا زال دور رؤساء العمل في تعزيز اجواء الثقة بين العاملين في العتبة المطهرة هو دون مستوى الطموح .

27- لا يوجد نظام يحاسب ويوجه العاملين على الاخطاء العفوية الغير مقصودة التي تضر بموارد العتبة كما هو حال الاخطاء التي يقع بها العاملين بصورة مقصودة .

28- لا زال دور القيادة في خلق شعور لدى مرؤوسيهـم بفهم مخاوفهم هو دون المستوى المطلوب .

29- لا تزال تفتقر ادارة العتبة المطهرة الى توسيع اهتمامها بتبني الافكار الابداعية التي يقدمها العاملين في داخل العتبة أو الآخرين .

## المبحث الثاني : التوصيات

في ضوء الاستنتاجات المشار إليها في المبحث الأول تبلورت مجموعة من الافكار يمكن صياغتها بشكل توصيات يمكن الاستفادة منها من لدن المنظمة المبحوثة ، كما ويمكن للمنظمات الاخرى الاستفادة منها في سبيل الحصول هذه المنظمات على التفوق والتميز وضمان الاستمرار في عالم الاعمال الذي يتميز بالاضطراب والتغيير . ويمكن عرض هذه التوصيات كما يأتي :-

- 1- تطوير نماذج عمل جديدة تقوم على القيادة الروحية التي تزيد من رفاهية العاملين دون التضحية بالأداء في المنظمات من خلال أشراك عاملهم بالرؤى المستقبلية وغرس المعاني الحقيقية لحب الايثار فيهم .
- 2- العمل من لدن القيادات الادارية العليا في العتبة الحسينية المقدسة على تعزيز ابعاد القيادة الروحية لدى المستويات القيادية الاخرى عن طريق توضيح اهمية تلك الابعاد وحثهم على التركيز عليها في تصرفاتهم وسلوكهم في مكان العمل .
- 3- العمل الجاد على اختيار القادة الذين يوفررون الرعاية الحقيقية والاهتمام بالمرؤوسين وكذلك التقدير لكل من الذات والآخرين و من ثم ينتج شعور بالعضوية .
- 4- اعطاء دور اكبر لأسلوب القيادة الروحية واعتماده كمنهج ثابت لتعزيز المعايير الروحية الواضحة وامتلاك الحس الاخلاقي وبناء علاقات أخلاقية أكثر تميزاً" مع العاملين عن طريق كسب ثقتهم وإظهار التقدير لهم .
- 5- أن تضع العتبة الحسينية المقدسة رؤية تنمي الاحساس بالمعنى لدى العاملين وأن تكون واضحة ومفهومة من الجميع .
- 6- غرس مبدأ حب الايثار لخلق رؤية مشتركة وازالة المخاوف والغضب والشعور بالفشل ، وخلق ثقافة مشتركة واحساس بالعضوية .
- 7- زيادة التفاعل الايجابي من لدن ادارة العتبة المطهرة خاصة والمنظمات عامة مع البيئة الاجتماعية التي تعمل بها تلك المنظمات ، عن طريق تبني هذه المنظمات للمسؤولية الاجتماعية ووضعها من ضمن أهدافها .

- 8- الاهتمام بالريادة الاجتماعية وجعلها مقياساً للأداء فيما يقدمونه من مشاريع للمجتمع وتحقيق التغيير الاجتماعي المطلوب .
- 9- تعزيز الثروة الاجتماعية بإنشاء مشاريع جديدة أو ادارة المنظمات القائمة باستخدام الاساليب الابداعية و المبتكرة والتي تحقق تأثيراً اجتماعياً واسع النطاق.
- 10- التخلص من العقبات التي تحول بينها وبين اي تغيير في المستقبل وجعلها قادرة على ارضاء حاجات زبائنهم و رغباتهم واستمرار ديمومتها .
- 11- زيادة سعي العتبة المقدسة الى تحقيق مهامها الاجتماعية مع ايجاد السبل الكفيلة القادرة على تحقيق هذه المهمة عن طريق توفير الموارد اللازمة لاستمرار عملها بإيجاد الاساليب الاقتصادية المناسبة التي تعمل على تحقيق واستمرار المهمة الاجتماعية التي تسعى اليها .
- 12- ان تعمل العتبة الحسينية المقدسة جاهدة على الحد من عقبات التغيير التي تعترض عملها سواء أكانت تنظيمية أم فردية أم على المستوى الاجمالي ، كلما أدى ذلك لزيادة قدرتها في تحقيق ريادة اجتماعية متقدمة في المجتمع الذي تعمل فيه.
- 13- للحد من عقبات التغيير دور وسيط واضح بين كل من القيادة الروحية والريادية الاجتماعية ، لذلك من الواجب على العتبة المقدسة ايلاء هذا الموضوع الاهتمام للتقليل من الاثار السلبية الناجمة عنه .
- 14- زيادة عدد المشاريع التي تقدم الخدمات الى المجتمع الكربلائي خاصة وباقي المحافظات الاخرى مثل مدن الزائرين والمزارع الانتاجية والمراكز الاجتماعية .
- 15- تعزيز دور رؤساء العمل لخلق اجواء الثقة بين العاملين في العتبة المطهرة وجعله فوق مستوى الطموح .
- 16- ايجاد نظام يحاسب ويوجه العاملين عند حدوث الاخطاء العفوية الغير مقصودة التي تضر بموارد العتبة كما هو حال الاخطاء التي يقع بها العاملين بصورة مقصودة .
- 17 - تعزيز مبدأ تبني الافكار الابداعية التي يقدمها العاملين في داخل العتبة أو الاخرين .
- 18 – تعزيز دور القيادة في إزالة مخاوف العاملين لديها وجعله ضمن مستوى ما يطمحون اليه .

# المصادر

## المصادر العربية

## أ- القرآن الكريم

## ب- القواميس والمعاجم

1. أبن منظور , أبو الفضل جمال الدين بن مكرم , " لسان العرب " , المجلد الخامس , بيروت .
- 2 .البعلبكي , منير , "المورد القريب – انكليزي عربي" , دار العلم للنشر , 2012 .
3. الرازي , محمد بن أبي بكر بن عبد القادر , "مختار الصحاح" , دار الرسالة , الكويت , 1983 .

## ج – الكتب

1. تعيزة، أمحمد بوزيان "التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS و LISREL"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.
2. الجاموس , عبد الرحمن ، "ادارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة" ، دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , الاردن , 2013 .
3. جلاب , احسان دهش , "ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير" , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , الطبعة الاولى , 2011 .
4. جيرالد ، جرينبرج ؛ بارون , روبرت ، "ادارة السلوك في المنظمات" , تعريب ومراجعة , رفاعي , محمد رفاعي , بسيوني , اسماعيل علي , دار المريخ للنشر , الرياض , 2009 .
5. الدر , ابراهيم فريد , "الاسس البيولوجية لسلوك الانسان" , دار الآفاق الجديدة , بيروت , الطبعة الاولى , 1983 .
6. سحيقات , ختام , "التفكير المفاهيم والانماط" , المكتبة الوطنية , الطبعة الاولى , 2014 .
7. السكارنة , بلال خلف , "الابداع الاداري" , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , 2011 .
8. السكارنة , بلال خلف , "الريادة وادارة منظمات الاعمال" , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , الطبعة الثانية , عمان , الاردن , 2010 .
9. السكارنة , بلال خلف , " الريادة وإدارة منظمات الأعمال " , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , الأردن , 2008 .

10. العميان , محمود سلمان ، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" , دار وائل للنشر , الطبعة الخامسة , عمان , الاردن , 2010 .
11. العميان ، محمود سلمان , "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، الاردن ، 2004 .
12. القيسي , فاضل حمد ؛ الطائي , علي حسون , " الادارة الاستراتيجية – نظريات , مداخل , أمثلة وقضايا معاصرة" , دار صفاء للنشر والتوزيع , الطبعة الاولى ، 2014 .
13. مساعدة , ماجد عبد المهدي , "ادارة المنظمات منظور كلي" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , الطبعة الاولى , عمان , الاردن , 2013 .
14. نجم , نجم عبود , "القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين" , دار الصفاء للنشر والتوزيع , الطبعة الاولى ، 2011.
15. يوسف ، طارق ؛ ليتل , ريك ؛ كونستانت , سامانثا , "الريادة المجتمعية في الشرق الاوسط : نحو تنمية مستدامة لجيل المستقبل" , تعريب , عبده , ايهاب ؛ فهمي , أمينة ؛ غرينوالد , ديانا ؛ نيلسون , جاين , مراجعة , شعبان , هبة , اصدار مؤسسة الفكر العربي , 2010 .

#### د- الرسائل والأطاريح

1. أبو رذن ، ايمان بشير محمد ، "التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير – دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل" ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل ، 2005 .
2. البناء , زينب مكي محمود , "الريادة الادراكية كمبادرة استراتيجية لتحقيق الاداء المتفوق المستدام بإطار مدخل الاستراتيجية السلوكية – دراسة تطبيقية في الشركات الدولية العاملة في اقليم كردستان العراق" ، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء , 2014 .
3. التميمي , أمال كاظم مهدي , "تأثير القيادة الروحية في الاستقامة التنظيمية لبناء قيمة عليا للعاملين – دراسة حالة في العتبة العباسية المقدسة" ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة ، 2015 .
4. حسين ، رياض عمر ، "مجالات التغيير من وجهة نظر عينة من المدراء في دائرة صحة نينوى" ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل ، 2009 .
5. الخزاعي ، صدام كاظم محمد , "القيادة الروحية وتأثيرها في التماثل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للعدالة التنظيمية المدركة – دراسة حالة في العتبة العلوية المقدسة" ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية ، 2016 .

6. زكريا , عبد العزيز بشار حسيب , "التغيير التقاني وانعكاسه على تحسين جودة المنتجات – دراسة استطلاعية في منظمات صناعية مختارة في الموصل" , رسالة ماجستير , كلية الادارة و الاقتصاد / جامعة الموصل , 2010 .
7. عبد علي , علياء حسين , "اعادة هندسة العمليات التسويقية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية – دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الكفيل للمنتجات الحيوانية في العراق" , رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء , 2013 .
8. النجار , حسين عبد الامير , "أثر تبني المواصفة الدولية ISO 26000 على تحقيق التوجه الريادي – دراسة استطلاعية مقارنة بين شركتي زين العراق وأسيا سيل الاتصالات" , رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء , 2012 .
9. النجار , شهناز فاضل أحمد , "رأس المال الفكري وأثره في التغيير التنظيمي – دراسة تطبيقية في الجامعة التكنولوجية" , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية , 2006 .

#### ذ - المجالات والدوريات

1. دقلمسة , مأمون أحمد سليم , "التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الادارة الحكومية في محافظة أربد – الاردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي" , مجلة الاداري , العدد ( 88 ) , 2002 .
2. عبد السلام , مخلوفي ؛ مسعودة , شريفي , "التغيير في منظمات الاعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية" , كلية العلوم والتسيير – جامعة بشار , 2011 .
3. نجم , نجم عبود ؛ الرفاعي , غالب عوض , "الروحية في مكان العمل في عينة من الشركات في مدينة عمان" , المجلة الاردنية في ادارة الاعمال , المجلد 4 , العدد 1 , 2008 .

#### ر- أنترنت

1. الحناوي , محمد , "معنى الروح في القران الكريم" , 2015 .
2. العمودي , أحمد بن علي , "الريادة الاجتماعية .. خطوة نحو الايجابية" , 2015 .
3. هاجر , محمد , "مفهوم التفكير الابداعي ومعوقاته" , 2016 .

## A. Books

1. Avolio , B.J. ; Luthans , F.L. , "**The high impact leader : Moments matter in authentic leadership development**" ,ed., NY : McGraw – Hill , 2006.
2. Balogun , Julia ; Hope , Haileh ; Veronica , Hope , "**Exploring Strategic Change**" , 3ed , Printice Hall , Financial Times , Ashford Colour Press LTD , Gosport , UK , 2008 .
3. Barringer ,R. Bruce & Ireland ,R.Duane: "**Entrepreneurship : Successfully Launching New Ventures Pearson Education**" ,ed. Inc.Hall,NewJersey.2008.
4. Bateman, Thomas S., & Snell, Scott A., "**Leading & Collaborating in a Competitive World**", 7<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill , Inc., New York, San Francisco, 2007 .
5. Bateman , Thomas 's,& Snell, Scott A," **Management: Leading & Collaborating In A Competitive World**" ,7th Ed ,Mc Graw-Hill Irwin,2009.
6. Certo , S. C. ; Certo , S. T. , "**Modern Management**" ,ed. Pearson Prentice Hall , New Jersey , 2006 .
7. Certo, Samuel C ,& Certo , S .Trevis, "**Modern Management**" ,11<sup>th</sup> Ed, Pearson Education ,Inc., upper Saddle River, New Jersey, Prentice- Hall ,2009.
8. Champoux , Joseph E., "**Organizational Behavior : Essntial Tenets for New Millennium**" ,ed. South – Western College Publishing , Inc.printced in Canada.
9. Cooper, D.R. & Schindler, P.S. ," **Business research methods (12th edn)**". Boston: McGraw-Hill , 2014 .

10. Daft, Richard L., "**Management**", 6<sup>th</sup> ed., South-Western, USA, 2003 .
11. Daft, R.L., "**Understanding The Theory and Design of Organizations**",ed. SouthWestern, Thomson Learning, 2007.
12. Daft , Richard L. , "**Organization : Theory & Design** " , 7<sup>th</sup> ed , South – Western , USA , 2001 .
13. Daft , Richard L., "**Organization Theory and Design**" ,ed. Tenth Edition , USA , 2010 .
14. Daft , Richard L ; Noe , R. A. , "**Organizational Behavior**",ed. Harcourt College Publishers , U.S.A , 2001 .
15. Dess, Gregory, G., Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan, B., "**Strategic management crating competitive advantages**",ed. 3th edition, McGraw- Hill Companies, Inc, United States,2007.
- 16 . Dess .Gregory G, & Lumpkin G.T, & Taylor, Marilyn L, "**Strategic Management, creating competitive advantages**" ,2<sup>nd</sup>,ed. McGraw-Hill, 2005.
17. Dewberry, C., "**Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice** ",ed. First published, Published in the Taylor & Franci,2004 .
18. Field, A., "**Discovering statistics using SPSS**", 3<sup>rd</sup> edition. London: Sage,2009 .
19. Forster, N. , "**Maximum Performance : A practical guide to leading and managing people at work**" ,ed. Edward Elgar Publishing, Inc. , USA,2005.
20. Garner, E. , "**The Arte of Leadership**" ,ed. Venus Publishing APS,2012.
21. Giacalone, R.A., Turkiewicz C.L. , "**Toward a science of workplace spirituality**". In R. A. Giacalone& C. L. Jurkiewicz (Eds.) , Handbook of workplace spirituality and organizational performance: 3-28. New York: M.E. Sharp, 2003 .

22. Gibson , L. , James & Donnely , H. , James & ivancievich M. , John & Konopask , R. , "**Organizations behavior structure processes**",ed. Mc -Graw -Hill , Irwim , 2003.
23. Greenberg , Jerald ; Baron , Robert A. , "**Behavior in Organizations** ", Mc -Graw -Hill , Irwim , 2005.
24. Guillory, William A. , "**The living organization : Spirituality in the workplace**",ed. Innovations International, Salt Lake Utah.,2000.
25. Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. , "**Multivariate data analysis with readings** ", (7<sup>th</sup> ed.). New York: Macmillan, 2010.
26. Histrich ,Robert ,D. and Michael. Peters , "**Entrepreneurship** " , 6<sup>th</sup> Ed,McGraw – Hill Higher Education, 2005.
27. Hitt , Michael A .; Black , J. Stewart &portr , Lyman w., "**Management** " , 2<sup>nd</sup> Ed , pearson Education , Inc, New jersey , U S A , 2009 .
28. Hitt , Michael A.& Ireland ,R. Duane & Hoskisson , Robert , E., "**Strategic Management: Competitiveness and globalization** " , 7<sup>th</sup> ed., South-Western Thomson.2007.
29. Jones , Gareth R. , "**Organizational Theory Design and Change** " , 6<sup>th</sup> ed , Pearson Prentice Hall , USA , 2010 .
30. Kaiser, H.F. , "**An index of Factorial Simplicity**",ed. Psychometrika , 1974 .
31. Kraus , Richard G.& Curtis , Joseph E. Joseph , "**Creative Management** " , 6<sup>th</sup> .Ed , McGraw-Hill , U.S.A, 2000 .
32. Kreitner R. and A Kinicki, "**Organizational Behavior**", Both of Arizona State University, Graw-Hill. 2004.
33. Kuratko , Donald F. & Hornsby , Jeffery S. , "**New Venture Management : The Entrepreneur's Roadmap** " , 1<sup>st</sup> ed , Person Prentice Hall , USA , 2014 .

34. Maginn , M. , " **Managing in Times of Change** " , Mc Graw Hill , Australia , 2007 .
35. Mills, Quinn, "**The Importance of Leadership**" , 2005 .
36. Moore ,Carlos &,Petty ,Jwillian ,& Palich ,LeslieE, Longenedker ,Justin G, "**Managing Small Business**" ,15th Ed ,South –Western , Cengage Learning,2010.
37. Pearce, John A. & Robinson, Richard, B., "**Strategic management, formulation, implementation and control**" , 12<sup>th</sup> edition , Mc Graw Hill, Companies , Inc., Avenue of the Americas , New York , 2011 .
38. Peng ,Mike W., "**Global Strategic Management**" , 2<sup>nd</sup> Ed,South-Western,2009.
39. Phelps, B. , "**Resources for Leadership Sourcebook for Managers of Learning**" ,ed. TechPros , U.S.A , 2001 .
40. Quinn , J.B. et al , "**Managing Professional Intellect: Making**" ,ed. 1996 .
41. Rayport , Jeffrey F. & Jaworski , Bernard J., "**Introduction Toe-Commerce**" , 1<sup>th</sup> .Ed , McGraw-Hill Irwin , Markets Paceu , North America , 2002 .
42. Robbins, Stephen P, &Coulter ,Mary, "**Management**" , 10<sup>th</sup> Ed, Pearson Education , Inc. ,Upper Saddle River ,New Jersey ,Pearson prentice Hall,2009.
43. Schein, E. , "**Organizational Culture and Leadership**" , 3rd ed. , John Wiley & Sons, Inc. , The Jossey-Bass business & management series, 2004 .
44. Sekrana ,Uma , "**Research methods for business**" , A skill building approach",4<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons, Inc, 2003 .
45. Stokes , David , Wilson , Nick & Mador , Martha , " **Entrepreneurship**" , 1<sup>st</sup> ed , South – Western , USA , 2010 .

46. Tratt , Paul , "**Innovation Management and New Product Development**" , 4<sup>th</sup> ed , FT Prentice Hall , UK , 2008 .
47. Wheelen , Thomas L. ; Hunger, J. David, "**Strategic management and Business Policy: Achieving Sustainability International Ediittiion**", 10<sup>th</sup> Edition , Pearson Education , Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA , 2008 .
48. Zimmerer .Thomas .W. , Scarborough .Norman. M ,Wilson Doug, "**Essentials of Entrepreneurship & small Business management**" 5<sup>th</sup> Ed, prentice-Hall, 2008 .

## **B. Thesis's & Dissertations**

1. Bezy , Kevin . G , "**An Operational Definition of Spiritual Leadership**" , Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University ,2011.
2. Bryan , Jerry D. , "**Team Development Social Networking and its impact on the Encouragement of Spiritual Leadership**" , Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership UNIVERSITY OF PHOENIX , 2008 .
3. Jeon, K, S., "**The Relationship of Perception of Organization Performance and Spiritual Leadership, Work place Spirituality, and Learning Organization Culture in the Korean Context**", Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, 2011 .
4. Kupolokun , Oluwakemi , "**For – Profit Social Entrepreneurship : A Study of Resources , Challenges , and Competencies in UK**" , Submitted in partial fulfillment of the requirements of the award of Doctor of Philosophy , Goldsmiths College , University of London , 2014 .
5. Nelson, B, A., "**Spiritual Leadership in Healthcare**", A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment Of the Requirement for the Degree of Doctor of Education, 2008 .

6. Smith, S., L., "**Spiritual Leadership as An effective Leadership Style for the Public School Superintendent**", A Dissertation Submitted to the Interdisciplinary Doctoral Program for Educational Leaders , 2007 .
7. Zebrowski , Rachael Lchael , "**SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A NEW PARADIGM: RETHINKING DEVELOPMENT INTERVENTION IDEOLOGIES** " , A Thesis Presented to the Department of International Studies and the Graduate School of the University of Oregon in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts , 2009 .

### C. Journals & Periodicals

1. Abdizadeh , Mandana ; Khiabani , Mohsen Malekalketab , "**Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare Industry in Iran**" , International Journal of Business and Management , Vol .9 , No.11 , 2014 .
2. Abe Saifan , Samer , "**Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries**" , Technology Innovation Management Review , 2012.
3. Abid, T. , Altaf, M. , Yousaf, U. & Bagram, M. , "**Entrepreneur as an authentic leader: A study of small and medium sized enterprises in Pakistan**" , Management Science Letters 2 , 2012.
4. Aida, Idris ; Rahayu , Hijrah , "**Social Entrepreneurship in Indonesia : Lessons from the past**" , Journal of Social Entrepreneurship , 2013.
5. Alkaya , Asil ; Hepaktan , Erdem , "**Organizational Change**" , Yonetim VE EKONOMI , 2003 .
6. Andersson , Fredrik O. ; Ford , Michael , "**Reframing Social Entrepreneurship Impact: Productive**", Unproductive and Destructive Outputs and Outcomes of the Milwaukee School Voucher Programme, Journal of Social Entrepreneurship , 2015.
7. Ashmos D.P., Duchon D. , "**Spirituality at work. A Conceptualization and measure** " , Journal of Management Inquiry, 2000.

8. Aydin , Bulent ,& Ceylan A. , **"The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity"** , African Journal of Business Management Vol.3 (5), 2009 .
9. Bacq , Sophie ; Hartog , Chantal ; Hoogendoorn , Brigitte ," **A Quantitative Comparison of Social and Commercial Entrepreneurship: Toward a More Nuanced Understanding of Social Entrepreneurship Organizations in Context** , Journal of Social Entrepreneurship , 2013 .
10. Bacq , S. ; Jaussen , F. ," **The multiple faces of social entrepreneurship : A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria"** , Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal , 2011 .
11. Bacq , Shphie ; Lumpkin , G. T. , **"Can Social Entrepreneurship Researchers Learn from Family Business Scholarship? A Theory-Based Future Research Agenda"** , Journal of Social Entrepreneurship , 2014 .
12. Bambale, A, J., Shamsudin, F, M., & Subramaniam, C., **"Stimulating Organizational Citizenship Behavior (OCB) Research For Theory Development : Exploration of Leadership Paradigms"**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 1, Special Issue, 2011 .
13. Bareas , Ahmed Kadhim ; Abbas , Ali Abdul hassan , **"Measuring the Readiness of Adminis trative Leader to Adopt the Servant Leadership Philosophy : Exploratory Study in Karbala University"** , International Business Research , vol 10 , No . 4 , 2017 .
14. Benefiel , Margaret ; Fry , Louis W. ; Geigle , David , **"Spirituality and Religion in the Workplace: History, Theory, and Research"** , Psychology of Religion and Spirituality , Vol. 6, No. 3, 2014 .
15. Bindlish , Puneet , Dutt P. , & Pardasani R., **"From growing convergence of spirituality and leadership towards a unified**

- leadership theory"** , Journal of Spirituality, Leadership and Management, Vol.6 , No.1 ,2012.
16. Blanca , Grama ; Ramona , Todericiu , "**Change , Resistance To Change and Organizational Cynicism**" , Studies in Business and Economics no. 11 (3) , 2016 .
17. Braga , J. C. ; Proenca , T. ; Ferreira , M. R. , "**Motivations for social entrepreneurship - Evidences from Portugal** " , Tekhne – Review of Applied Management Studies , 2015 .
18. Braunerhjelm , Pontus ; Hamiltion , Ulrika stuart , "**Social Entrepreneurship**" , Swedish Entrepreneurship Forum , 2012 .
19. Bruyat , Chirstian & Julien , Pierre A. , "**Defining the Field of Research in Entrepreneurship**" , Journal of Business Venturing , No. 16, 2000 .
20. Burke, R. J., & Cooper, C. L. , "**Inspiring leaders**", London: Routledge , 2006.
21. Cavazotte, F. , Duarte, C. & Gobbo, A. , "**Authentic leader , safe work : the influence of leadership on safety performance**" , BBR Vitória , Vol. 10 , No 2 ,2013.
22. Chen, C, Y., & Yang, C, F ., "**The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis**", Published online, 2011 .
23. Choi , Nia ; Majumdar , Satyajit , "**Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research**" , Journal of Business Venturing , 2013 .
24. Coron , Catherine , "**The Impact of Education and Training Systems on Entrepreneurship : A Comparative Approach Between the United Kingdom and France** " , Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability , Vol. 4 , Issue 4 , 2008 .
25. Costello, A., & Osborne, J., "**Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your**

**analysis"**, Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol.10, No. 7, 2005 .

26. David , Dizhang ; Lee , A.Swanson , "**Social Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation of the Synergy Between Social and Business Objectives** " , Journal of Nonprofit public sector Marketing , 2013.

27. Dees , J. Gregory , "**The Meaning of Social Entrepreneurship**" , Journal of Business Venturing , 2001 .

28. Dees , J. Gregory , "**The Meaning of Social Entrepreneurship**" , Original Draft : October 31 , 1998 .

29. Dent , Eric B. ; Higgins , M. Eileen ; Wharff , Deborah M. , "**Spirituality and Leadership :An Empirical review of definitions , distinction , and Embedded assumptions**" , Elsevier. Inc , 2005 .

30. Dufays , Frederic ; Huybrechts , Benjamin , "**Connecting the Dots for Social Value: A Review on Social Networks and Social Entrepreneurship** " , Journal of Social Entrepreneurship , 2014 .

31. Elizabeth , chell ; Nicolopoulou , katerina ; Ozkan , Mine Karatas , "**Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives**" , Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal , 2010.

32. Fowler , A. , "**NGDOs as a moment in history : beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation ?**" Third World Quarterly , 21 (4) , 2000 .

33.Fredrik , O.Andersson ; Michael , Ford , "**Reframing Social Entrepreneurship Impact : Productive , Unproductive and Destructive Outputs and Outcomes of the Milwaukee school voucher programme**" , Journal of Social Entrepreneurship , 2014 .

34. Frisdiantare , Christea ; Shertian , Pieter , "**The Spiritual Leadership Dimension in Relation to other value – Based Frisdiantare , Christea ; Shertian , Pieter , The Spiritual Leadership Dimension in Relation**

to other value – Based Leadership in Organization" , International Journal of Humanities and Social Science , Vol .2 No .15 , 2012 .

35. Fry, Louis, W., "**Toward a theory of spiritual leadership**", The Leadership Quarterly, Vol. 14 , 2003 .

36.Fry, L, W., Hannah, S, T., Noel, M., & Walumbwa, F, O., "**Impact of spiritual leadership on unit performance**" , journal homepage, 2011 .

37. Fry , Louis W. , Vitucci , Steve ,& Cedillo , Marie , "**Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline**" , The Leadership Quarterly , Vol.16 , 2005 .

38. George , Bill ; Sims ,peter ; Mc Lean ,Audrew N. ; Mayer ,Diana , "**Discovering Your Authentic Leadership**" , Harvard Business Review , 2007 .

39. Graham , J . W. , "**The Influence of Culture on Business Negotiations**" , Journal of International Business Studies , Spring , vol . 9 . , no .4 , 1986 .

40. Gungaphul, Mridula , Boolaky , Mehraz, "**Entrepreneurship &Marketing :An Exploratory Study in Mauritius**" ,Journal of Chinese Entrepreneurship,Vol.1,No.3, 2009 .

41. Hanna , Shvindina , "**Leadership as a Driver for Organizational Change**" , Business Ethics and Leadership , Volume 1 , Issue 1 , 2017.

42. Hicken , Allen ; Satyanath , Shanker ; Sergenti , Ernest , "**The Effect of Accountability and Obstacles to Policy change**" , Journal of Political Science , vol .49 , No.4 , 2005 .

43. Hoag , Bruce G. ; Ritschard , Hans V. ; Cooper, Cary L , "**Obstacles to effective Organizational change : the underlying reasons**" , Leadership & Organization Development Journal , vol.23,Iss1, 2002 .

44. Idris , Aida ; Hati , Rahayu Hijrah , "**Social Entrepreneurship in Indonesia: Lessons from the Past**" , Journal of Social Entrepreneurship , 2013 .
45. Ighiebemhe , Anthonia ; Ikhia , Pius Awua , "**Organisational Change Management : Astrategic Approach for Organizational Effectivwness**" , International Journal For Research In Business , Management and Accounting , 2016 .
46. Ireland, R. D., Kuratko D.F ; Morris., H. A, "**Health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I**", Journal of Business strategy , Vol. 27 No. 1, 2006.
47. Jensen , Tine Lynfort , "**A holistic person perspective in measuring entrepreneurship education impact e Social entrepreneurship education at the Humanities**" , The International of Management Education , 2014 .
48. Jones , Geoffrey & Wadhvani , R. Daniel , " **Entrepreneurship and Business History : Renewing the Research Agenda** " , Working Paper , 2006 .
49. Karadag, E.," **Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling**", Correspondence: Research Assistant, Yeditepe University, College of Education. 26 Agustus Yerleşimi, Kayışdağı, 2009 .
50. Karakas , Fahri , "**The Twenty – First Century Leader : Social Artist Spiritual Visionary and Cultural Innovator**" , Giobal Business and Organizational Excellence , 2007 .
51. Khani , Amir H. A. & Arani , Hossein S., "**An empirical investigation on the effects of spiritual leadership components on organizational learning capacity**", A case study of Payame Noor University , Management Science Letters , 2013 .
52. Khani , Amir H. A. , Darvish , Hasan , miandari , kamal ,& Arani , Hossein S., "**The role of spiritual leadership on empowering**

- employees: A case study of educational system"** , Management Science Letters , Vol.3 , 2015.
53. Klenke , Karin , "**Authentic Leadership : A self , Leader , and Spiritual Identity perspective**" , International Journal of Leadership Studies , 2004 .
54. Kriger, M., & Seng, Y. , "**Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions**", The Leadership Quarterly 16 (5), 2005.
55. Kuratko , Donald F. ; Audretsch , David B., "**Strategic Entrepreneurship: Exploring Different perspectives of an Emerging Concept :Conference on Entrepreneurship :Theory and practice**" ,Jan, Germany, Volume 33,Issue 1 ,2009.
56. Lambert, Linda," **What Does leadership**", National State Development Council, Vol. (26), No. (2), 2005 .
57. Lumpkin , G.T ; Dees , Gregory G. , "**Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance**" , 2005 .
58. Luthans , F. ; Avolio , B. J. , "**Authentic Leadership development**" , San Francisco : Barrett – Koehler , 2003 .
59. Marine , Wulleman ; Marek , Hudon , "**Models of Social Entrepreneurship: Empirical Evidence from Mexico**" , Journal of Social Entrepreneurship , 2016 .
60. Marit , Andrea Ray , Soriano , Domingo Ribeiro ; Garcia , Jose Luis Sanchez , "**Giving back to society: Job creation through social entrepreneurship**" , 2015 .
61. Markovic , M. Radovic , "**Effective Organizational Change Management**" , Serbian Journal of Management 3 (1) , 2008.
62. Meewella , John ; Sandhu , Mqsood , "**Commercial benefits of social entrepreneurship**" , *World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development*, Vol. 8, No. 3, 2012 .

63. Morales , Victor J.G. , Montes , Francisco J.L. & Jover , Antonio J.V. , " **Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship** " , IMDS, International Management & Data Systems , Vol. 106 , No. 1, PP. 21 – 42 , 2006 .
64. Ngunjiri , Faith W., " **Lessons in spiritual leadership from Kenyan women** " , Journal of Educational Administration , Vol.48 , No.6, 2010 .
65. Nicolopoulou , Katerina , " **Social Entrepreneurship between Cross-Currents** " , Toward a Framework for Theoretical Restructuring of the Field , Journal of Small Business Management , 2014 .
66. Note , Editor`s , " **The Pastor`s Role in vision – based Leadership** " , The Journal of Applied Christian Leadership , 2010 .
67. Quinn , J. B. , " **Managing Professional Intellect** " , Making the most of the best , vol 74 , no .2 , March – April , 1996 .
68. Reed, P.; SENG , Y.; Adni , F. , " **Religiousness among terminally ill and healthy adults** " , Research in Nursing and Health, 9, 2011.
69. Repischak , Valerie , " **Managing Organizational Change** " , A guide for Human Resource Professionals in the era of Change , 2016.
70. Sanusi ,Anwar ; Manau , Abdul , " **A study on Employees Performance : Spiritual Leadership and Work Motivation With Mediation Work Satisfaction at the University of Darul Ulum** " , Indonesia European Journal of Business and Management , 2014 .
71. Schuessler ,Shanine, " **The Fluence of National Culture on Entrepreneurial Orientation** " , <http://www.grin.com/Druk> & Bindung: books on Demand GmbH, Norderstedt Germany , 2010 .
72. Schwerin , E.D ; Prier , Eric , " **Rent – Seeking Obstacles to Changing Environmental Practices and Sustainable Public Procurement in china** " , National Association of Environmental Professionals , 2013.

73. Shane , Scott , Locke , Edwin A. & Collins , Christopher ,  
Entrepreneurial Motivation , Human Resource Management Review ,  
Vol. 13 , 2003 .
74. Siadat , Seyed Ali , hoveida , Reza ,& AlemeKeikha, "**An  
Explanation of the Organizational Intellectual Capital Based on  
Spiritual Leadership Theory - A case study of State-owned  
Companies**" , International Journal of Management and Social Sciences  
Research , Vol.2 , No.12 , 2013 .
75. Suddaby , Roy ; Foster , William M., "**History and  
Organizational Change**" , Journal of Management , Vol.43 No.1 ,  
2017 .
76. Ulhqi , J.P. , "**The social dimensions of entrepreneurship**" ,  
Technovation . 25 , 2005 .
77. Tanwar , Sunita , "**Barriers to change : A case study of Selected  
units of Southern Rajasthan**" , Asia – pacific Business Review , vol.v ,  
No. 1, 2009 .
78. Vaziri, Seyed Ali ; Safari,Narjes & Akbarpur, Seyed Ahmad.  
"**Evaluation of Behavioral factor and Entrepreneurship Organization  
in Higher Education**" . Life Science Journal, Vol. 10, No.5, 2013 .
79. Vennstrom , Anders ; Eriksson , Per Erik , "**Client perceived  
barriers to change of the construction process**" , Emerald Journal , vol  
.10 , No . 2 , 2010 .
80. Wibawa ,Artha ; Troena , Eka Afnan ; Armann , Noermijati , "**The  
Role of Organizational Culture on Spiritual Leadership , Human  
Capital and Employee Loyalty**" , European Journal of Business and  
Management , 2014 .
81. Willower , Donald J. , "**Barriers to change in educational  
Organization**" , Theory Into Practice , 2016 .
82. Wulleman , Marine ; Hudon , Marek , "**Models of Social  
Entrepreneurship**" , Empirical Evidence from Mexico , Journal of  
Social Entrepreneurship , 2016 .

83. Zahra , Shaker A. ; Gedajlovic , Eric ; Neubaum , Donald O. ; Shulman , Joel M , "**A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges**" , Journal of Business Venturing , 2009 .
84. Zhang , Davib Di ; Swanson , Lee A. , "**Social Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation of the Synergy Between Social and Business Objectives**" , Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing , 2013 .
85. Zhu , Holly Donging ; Jones , Michael , Hnawei , "**An Exemplar for Organizational Change in a Modern Environment**" , Journal of Information Technology Education : Discussion Cases , 2014 .
86. Zhao, Eric Yanfei ; Lounsbury , Michael , "**An institutional logics approach to social entrepreneurship: Market logic, religious diversity, and resource acquisition by microfinance organizations**" , Journal of Business Venturing , 2016.

#### **D. Internet**

1. Ahmed , Layal , "**Development of Thinking Skills**" , 2014 .
2. Barnard , Matt ; Stoll , Naomi , "**Centre for Under Standing Behaviour Change**" , 2010 .
3. Bo Mozah , Mohammed , "**Change Managemant**" , 2013 .
4. Devi , Usha , "**Spiritual Leadership and its Relationship With Quality of work Life and Organizational Performance – An Exploratory Study**" , 2015 .
5. Fry , Louis W ; Matherly , Laura L , "**Spiritual Leadership and Organizational Performance : An Exploratory Study**" , 2007 .
6. Grant , Patricia ; Mc Ghee , Peter , "**Virtue : The Missing Piece in Spiritual Leadership**" , 2015 .
7. Karadag , Engin , "**Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling**" , 2015.

8. Kaya , Ahmet , **"The Relationship Between Spirithal Leadership and Organizational Citizenship Behaviors : A Research on School Principal`s Behaviors"** , 2015 .
9. Nelson , Gregory S. , **"Change Management : The Secret to a Successful SAS Imp lumentation"** , 2016 .
10. Rueda , Armengot C. ; Peris-Ortiz M. ; Gil-Pechuán I. , **"ENTREPRENEURSHIP: BUSINESS AND SOCIAL DIMENSIONS"** , 2016 .
11. ( [www. Wikipedia . org](http://www.Wikipedia.org) ) .

الملاحق

ملحق ( 1 ) : المحكمون لأداة القياس

ت	اللقب	الاسم الثلاثي	الاختصاص	مكان العمل
1	أستاذ	د. احسان دهش جلاب	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية
2	أستاذ	د. أكرم محسن الياسري	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء
3	أستاذ	د. سعدون حمود جثير	ادارة تسويق	جامعة بغداد
4	أستاذ	د. صالح عبد الرضا رشيد	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية
5	أستاذ	د. طاهر محسن الغالبي	سلوك تنظيمي	جامعة البصرة
6	أستاذ	د. عبد الحسين حسن حبيب	احصاء	جامعة كربلاء
7	أستاذ	د. عبد الرحمن الملا	سلوك تنظيمي	جامعة بغداد
8	أستاذ	د. عبد الرضا فرج البدر اوي	ادارة تسويق	جامعة البصرة
9	أستاذ	د. علي الخفاجي	ادارة موارد بشرية	جامعة كربلاء
10	أستاذ	د. عواد كاظم شعلان	احصاء	جامعة كربلاء
11	أستاذ	د. ليث علي الحكيم	سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة
12	أستاذ	د. يوسف حجيم الطائي	سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة
13	أستاذ مساعد	د. احمد كاظم بريس	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء
14	أستاذ مساعد	د. أميمة حميد عبد الله	نظم وتكنولوجيا معلومات	جامعة كربلاء
15	أستاذ مساعد	د. انتصار عباس حمادي	موارد بشرية	جامعة بغداد
16	أستاذ مساعد	د. جواد محسن راضي	سلوك تنظيمي	جامعة القادسية
17	أستاذ مساعد	د. سماح مؤيد المولى	ادارة المعرفة والمورد البشري	الجامعة المستنصرية
18	أستاذ مساعد	د. عبد الفتاح جاسم زعلان	ادارة تسويق	جامعة كربلاء
19	أستاذ مساعد	د. علي رزاق العابدي	ادارة موارد بشرية	جامعة الكوفة
20	أستاذ مساعد	د. لمياء سلمان الزبيدي	ادارة معرفة	الجامعة المستنصرية
21	أستاذ مساعد	د. محمد منهل	سلوك تنظيمي	جامعة البصرة
22	أستاذ مساعد	د. محمود فهد عبد علي	ادارة عمليات	جامعة كربلاء
23	أستاذ مساعد	د. ميثاق هاتف الفتلاوي	نظرية منظمة	جامعة كربلاء
24	أستاذ مساعد	د. ناظم جواد عبد	سلوك تنظيمي	جامعة بغداد
25	أستاذ مساعد	د. هاشم فوزي العبادي	سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة

\*تم الترتيب حسب اللقب العلمي والحروف الابجدية .

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

م / استبانة اطروحة دكتوراه

السادة المجيبين المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. تحية احترام وتقدير ...

بين أيديكم الكريمة استمارة الاستبانة الخاصة بأطروحة الدكتوراه الموسومة ب( دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية من خلال الحد من عقبات التغيير - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة ) . وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال . ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في ميدان عملكم ، ولكونكم الأقدر بسبب مواقعكم في العتبة قد وقع الاختيار عليكم لكونكم الأقرب إلى موضوع الأطروحة ودورها الفاعل والمؤثر في الميادين العلمية .

لذا يتوجه إليكم الباحث بالاستبانة المرافقة التي تضم مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة أعلاه تمثل بحد ذاتها ما يدور حولك وأنت تؤدي واجباتك الوظيفية ، فإنه يهمننا أخذ رأيكم بفقراتها الذي نرجو أن يكون موضوعياً وحيادياً . كما نرجو التكرم بقراءة الملاحظات الآتية قبل البدء بالإجابة :-

- ❖ إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً .
- ❖ رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة .
- ❖ بعد قراءة كل سؤال ضع علامة ( √ ) تحت إحدى البدائل الخمس التي تبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة والتي تعبر عن وجهة نظرك .
- ❖ الباحث على استعداد للإجابة عن أي تساؤل أو استفسار قد يرغب المستجيب الاستيضاح عنه .
- ❖ أن رأيكم سيكون بمثابة مرشد ودليل يبين الطريق أمام الباحث ومحفزاً للتحدي والخروج بالشئ الجديد علمياً .
- ❖ وأخيراً يرجى الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة لأن ترك فقرة دون أجابه يؤدي إلى عدم صلاحية الاستمارة وعند ذلك تهمل .

مع الشكر والتقدير لتعاونكم وشخصكم الكريم

الباحث

علي حسين عليوي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

2017 م

المشرف

أ.د. علاء فرحان طالب

أ.د. فيصل علوان الطائي

1438 هـ

الجزء الأول

معلومات عامة تعريفية تخص المجيب عن الاستمارة

ت	معلومات شخصية
1.	الجنس <input type="radio"/> ذكر <input type="radio"/> أنثى
2.	الحالة الاجتماعية <input type="radio"/> أعزب <input type="radio"/> متزوج <input type="radio"/> ارمل <input type="radio"/> مطلق
3.	العمر <input type="radio"/> أقل من 20 <input type="radio"/> 40 - أقل من 50 <input type="radio"/> 20 - أقل من 30 <input type="radio"/> 50 - أقل من 60 <input type="radio"/> 30 - أقل من 40 <input type="radio"/> 60 فأكثر
4.	المؤهل العلمي <input type="radio"/> إعدادية فما دون <input type="radio"/> دبلوم <input type="radio"/> دبلوم فني <input type="radio"/> بكالوريوس <input type="radio"/> دبلوم عالي <input type="radio"/> ماجستير <input type="radio"/> دكتوراه
5.	مدة الخدمة في العتبة <input type="radio"/> أقل من 1 سنة <input type="radio"/> 1 - أقل من 5 سنة <input type="radio"/> 5 - أقل من 10 سنة <input type="radio"/> 10 - أقل من 15 سنة <input type="radio"/> 15 سنة فأكثر
6.	المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية <input type="radio"/> شاركت بدورات الإختصاص <input type="radio"/> شاركت بدورات عامة <input type="radio"/> لم أشارك في أي دورة

## الجزء الثاني متغيرات الدراسة

أولاً : القيادة الروحية (spiritual Leadership) :- تعرف بانها القيم والمواقف والسلوكيات الضرورية للتحفيز الباطني للذات والآخرين لذلك فهي تعزز من عضوية المرؤوسين عن طريق توليد الشعور لديهم بالبقاء الروحي من خلال المعنى والعضوية . (Fry,2003, 120) وقد تم اعتماد الأبعاد الفرعية الآتية :-

أ- الرؤية (Vision) :- بانها تحديد مستقبل جذاب للمنظمة تدفع العاملين بجد للوصول الى ذلك المستقبل .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق بشدة
1.	ملتزم بروية العتبة وتطبيقها .				
2.	يسعى لأن تكون رؤية العتبة واضحة وملهمه لمرؤوسيه .				
3.	يسعى لمشاركة مرؤوسيه في صياغة الرؤية التي تلبى الافضل للعتبة .				
4.	يعمل على زع الثقة والقناعة باتجاه الرؤية لدى مرؤوسيه في العتبة .				

ب - الأمل / الأيمان (Hope/Faith) :- هو شعور وايمان الافراد العاملين برؤيا ورسالة واهداف المنظمة وبذلك سيكونون قادرين على تحقيقها.

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق بشدة
5.	يؤمن برسالة العتبة وهو على استعداد للقيام بكل ما يلزم لضمان انجازها .				

					6. يثابر ويبذل الجهد الاضافي لمساعدة العتبة على النجاح .
					7. يعمل على ان تسود اجواء الثقة بينه وبين مرؤوسيه لجعلهم يبذلون اقصى ما لديهم في العمل .
					8. يمتلك أهدافاً طموحة لعمله لأن لديه الايمان بروية العتبة ويرغب في تحقيقها للنجاح .

ت - حب الايثار (Altruistic Love) :- هو خلق الشعور لدى المرؤوسين بالكمال والتناغم والرفاهية ،والتي تنتج عن طريق الاهتمام والتقدير للذات والزملاء في العمل .

بدائل الاجابة					الفقرات	ت
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	رئيسي في العمل ...	
					9. يهتم بشكل واضح بمرؤوسيه .	
					10. 10. جدير بالثقة ولديه الشجاعة للدفاع عن مرؤوسيه .	
					11. لا يعاقب على الاخطاء التي تحدث بشكل عفوي وغير مقصود .	
					12. بعيد عن التكبر ومخلص في عمله .	

ج - المعنى (Meaning) :- تتمثل بخلق الشعور لدى المرؤوسين بان الحياة لها معنى وعليهم صناعة الفارق فيها .

بدائل الاجابة					الفقرات	ت
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	رئيسي في العمل ...	
					13. 1. يعمل على خلق شعور ايجابي لدى مرؤوسيه بان ما يقومون به مهم جدا لهم .	
					14. ين بان أنشطة مرؤوسيه الوظيفية ذات مغزى شخصي بالنسبة لهم .	
					15. 15. يبين بان العمل الذي يقوم به مرؤوسيه بشكل عام ذو دلالات و معنى لهم .	

16.	يبين بان ما يقوم به مرؤوسيه يحدث فارقا" في حياة الاخرين .				
-----	---	--	--	--	--

ح - العضوية (Membership):- تتمثل بخلق الشعور لدى المرؤوسين من القائد بانهم جزء لا يتجزأ من المنظمة ولهم تقديرهم واحترامهم .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق بشدة
17.	يسعى الى خلق شعور لدى مرؤوسيه بانه يتفهم مخاوفهم .				
18.	يقدر مرؤوسيه ويقدر اعمالهم.				
19.	يحفظ لي تقديري امام القادة الاخرين في العتبة .				
20.	يشعرنى بانني مقيم كعضو في مجموعة عملي عن طريق سلوكيات دالة على ذلك .				

ثانيا : الريادة الاجتماعية (Social Entrepreneurship) :- هي الانشطة والعمليات التي تستخدم لاكتشاف واستغلال الفرص المتاحة من أجل تعزيز الثروة الاجتماعية عن طريق خلق مشاريع جديدة أو ادارة المنظمات القائمة بطريقة مبتكرة . (Saifau,2012:3).

أ- تحقيق أثر اجتماعي ايجابي (Achieve a positive social impact):- هي مجموعة من الطرائق والاساليب التي تستخدم من قبل المنظمة لخدمة المجتمع الذي يعمل به لتعزيز الثروة الاجتماعية .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق بشدة
21.	تشارك ادارة العتبة المجتمع في المشاريع كافة التي تعود بالنفع العام .				
22.	تعمل ادارة العتبة جاهدة على اقامة المشاريع الخدمية التي يكون هدفها الاول هو خدمة المجتمع .				

					23. تحاول ادارة العتبة جاهدة لإقامة الدورات والندوات المفيدة للمجتمع .
					24. تسعى ادارة العتبة جاهدة لترك الأثر الاجتماعي البارز في المجتمع الذي تعمل به .

ب - التفكير غير التقليدي ( Unconventional thinking ) :- يشير الى ميل المنظمة لاتباع الحداثة وجهود البحث والتطوير وايجاد الحلول المبتكرة .

بدائل الاجابة					الفقرات	ت
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة		
					25. امتلاك ادارة العتبة لفلسفة واضحة عن تبني الافكار الجديدة .	25
					26. لدى اداة العتبة توجه مفاهيمي بان هنالك حاجة دائما " لتوليد افكار جديدة .	26
					27. تدعم ادارة العتبة المواهب المبدعة غير التقليدية لدعم المجتمع كافة .	27
					28. تتبنى ادارة العتبة الافكار التي تفوق توقعات المجتمع وطلباتهم المتغيرة .	28

ت - استعمال الاساليب المستدامة ( Use sustainable methods ) :- تشير الى استخدام الطرائق والاساليب التي تحقق الاستدامة من خلال مؤشرات الاداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي .

بدائل الاجابة					الفقرات	ت
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة		
					29. تتبع ادارة العتبة في اقامة مشاريعها على الاساليب التي تحقق لها الاستدامة والاستمرار .	29
					30. مراعاة الموارد الاستراتيجية المتوفرة لضمان مستقبل أفضل لمشاريع العتبة .	30
					31. ايجاد التكنولوجيا والسبل الحديثة في اقامتها .	31
					32. ايجاد مشاريع ريادية قادرة على الاستقلال ماديا .	32

ج- الابداع ( Innovative ) :- تبني فكرة أو اسلوب جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق بشدة
33.	تهتم ادارة العتبة كثيرا" بإيجاد الاساليب الابداعية لإداء أعمالها.				
34.	تمتلك ادارة العتبة الجراءة على طرح الافكار المبدعة .				
35.	35. تبحث ادارة العتبة وبصورة مستمرة لإيجاد حلول بديلة مختلفة عما سبق .				
36.	36. تتبنى ادارة العتبة الافكار التي تفوق توقعات المجتمع وطلباتهم المتغيرة .				

**ثالثا : الحد من عقبات التغيير ( Obstacles to change ) :-** هي مجموعة الاساليب المستخدمة للحد من الحواجز على المستوى التنظيمي والمستوى الفردي والتي تحول دون حدوث التغيير .  
و هي على مستويين كما يأتي :-

**أ - الحد من العقبات التنظيمية ( Regulatory obstacles ) :-** هي مجموعة الاساليب المستخدمة للحد من الحواجز على المستوى التنظيمي والتي تحول دون اجراء التغيير اللازم في المنظمة .

**1- الحد من التركيز المحدود على التغيير ( Limited focus on change ) :-** هو الحد من التمييز بان احداث تغيير ما في ميدان معين عادة" ما يتسبب بالحاجة الى اجراء تغيير في ميادين أخرى.

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق بشدة
37.	تتغلب ادارة العتبة على عدم تمييز المديرين بان التغيير في ميدان معين يؤدي الى تغييرات في ميادين أخرى .				
38.	الحد من تركيز ادارة العتبة على احداث تغييرات تستهدف تخفيض الكلفة ويتجاهلون تلك التي لا تتصل بالكلفة بشكل مباشر .				
39.	39. تتغلب ادارتعتبة على استخفاف المديرين بالنتائج الاجتماعية والانسانية الناجمة عن التغيير .				
40.	التغلب على استخفاف ادارة العتبة بإحداث التغييرات التي تتسبب في مقاومة الافراد العاملين .				

2 - الحد من الافتقار الى التنسيق والتعاون (Lack of coordination and cooperation) :- هو الحد من ضعف التنسيق في تنفيذ التغيير نتيجة عدم التعاون بين الاجزاء أو الوحدات التنظيمية.

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق بشدة
41.	التخلص من ضعف عمليات التنسيق الخاصة بتنفيذ عملية التغيير .				
42.	التغلب على عدم ادراك ادارة العتبة بان التغيير في جزء معين قد ينسحب الى اجزاء أخرى .				
43.	4. الحد من عدم توفر صورة واضحة عن مفهوم التغيير لدى العاملين .				
44.	4. التخلص من عدم توفر التعاون اللازم بين اجزاء العتبة لأداء التغيير المطلوب .				

3 - الحد من الأهداف والتقييمات المتباينة (Goals and divergent assessments) :- هو الحد من تحديد مجموعة من الاهداف التي تتباين عن اهداف وحدات اخرى الامر الذي يؤدي الى انخفاض اداء بعض الوحدات التنظيمية .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق بشدة
45.	التغلب على عدم وضوح الهدف الخاص بإجراء التغيير .				
46.	4. التخلص من تباين المواقف والتقييمات بين الافراد في تقييم المواقف التي تحتاج الى تغيير .				
47.	4. التخلص من عملية تحديد اهداف معينة في وحدات تنظيمية تتباين مع اهداف وحدات أخرى .				
48.	48. الحد من الفجوة الحاصلة بين ما هو متوقع ومستوى العمل الحالي .				

4 - الحد من علاقات القوة القائمة (Existing power relations) :- هي مجموعة الاساليب المستخدمة للحد من العلاقات القائمة على المصالح المشتركة داخل المنظمة والتي تحول دون اجراء التغيير .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق بشدة
49.	التغلب على رؤية التغيير كتهديد لبعض انواع علاقات القوة القائمة حاليا" في ادارة العتبة .				
50.	التخلص من رؤية التغيير كتهديد لمكآنة شخصية بقدر ما هو تغيير نحو الأفضل .				
51.	التغلب على فكرة ان التغيير قد لا يتناسب مع عناصر الدعم المتوفرة له .				
52.	القضاء على الافكار التي لا تنجم عن اعتماد اسلوب الادارة التشاركية في التغيير .				

ب- الحد من العقبات الفردية (Individual obstacles) :- وهي اساليب للحد من الحواجز على المستوى الفردي داخل المنظمة والتي تحول بينه وبين تقبل اي تغيير داخل المنظمة يمكن ان يتسبب في تهديد له .

1- الحد من الصفات الشخصية السلبية (Character traits) :- هي الحد من مجموعة من الخصائص والميول والامزجة المستقرة نسبيا" والتي تكونت بالوراثة ومن عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق بشدة
53.	53.   تتغلب ادارة العتبة على التفكير غير المنفتح لبعض الافراد والذي يؤثر بعملية التغيير .				
54.	54.   تحد ادارة العتبة من الصفات الشخصية المتشائمة لبعض الافراد جراء كل تغيير .				
55.	55.   تتخلص ادارة العتبة من عوامل عدم الثقة لان الافراد         الوائفين اجتماعيا" هم الاكثر قدرة على التعبير عن مشاعرهم اتجاه الآخرين .				
56.	56.   تتغلب ادارة العتبة على العوامل التي تجعل الافراد غير         مستقرين عاطفيا" ليكونوا اكثر مقاومة للضغوطات ولديهم ثقة بأنفسهم .				

2 - الحد من الخوف من المجهول (Fear of the unknown) :- هو الحد من عدم فهم الافراد لكيفية تأثير التغيير فيهم ومرد ذلك الى عدد من المسببات .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة
57.	تتغلب ادارة العتبة على الافكار السلبية للقائمين على التغيير .				
58.	تعمل ادارة العتبة على التخلص من الخوف الناجم عن ارتكاب الاخطاء عند عملية التغيير .				
59.	تتغلب ادارة العتبة على التقييم المبكر لعملية التغيير من قبل العاملين .				
60.	تتخلص ادارة العتبة من الشعور بالضغط في الوقت اللازم للتغيير لتقديم نتائج سريعة .				

3- الحد من الخوف من الخسارة (Fear of loss) :- هي اساليب للحد من مقاومة الافراد للتغيير اذا ما شعروا بأنه سيعود عليهم بالسلب اتحاه قيمة ما يعتزون بها .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة
61.	تتخلص ادارة العتبة من عدم فهم الافراد للغرض الذي يقصد من وراء التغيير .				
62.	تتغلب ادارة العتبة على عدم الثقة في مغزى عملية التغيير.				
63.	تتخلص ادارة العتبة من عدم المشاركة الفعالة والجادة مع جميع الجهات العاملة في العتبة لإحداث التغيير .				
64.	تقضي ادارة العتبة على عدم ثقة الافراد بالأشخاص القائمين على عملية التغيير .				

4- الحد من ضعف الفهم والثقة (weak understanding and trust) :- هي اساليب للحد من عدم فهم الافراد للغرض المقصود من وراء التغيير كما قد تعوزهم الثقة في مغزى عملية التغيير .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة
65.	التغلب على عدم فهم الافراد عن كيفية تأثير التغيير فيهم .				
66.	التغلب على مشكلة ضعف المعلومات عن الاحداث المتصلة بالمستقبل مما يتسبب في مقاومة التغيير .				
67.	التخلص من عدم ادراك العاملين لضرورة أحداث التغيير .				
68.	الحد من عدم وضوح الافكار الجديدة الخاصة بعمليات التغيير				

### ملحق (3)

#### معادلة احتساب العينة

#### 1. معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث ان :-

$N =$  حجم المجتمع .

$Z =$  الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96) .

$d =$  نسبة الخطأ وتساوي ( 0.05 ) .

$P =$  نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ( 0.50 ) .

## **Abstract**

### **The role of spiritual leadership in achieving social leadership by reducing obstacles to change**

#### **An analytical study of the views of a sample of workers at the Holy Hussein threshold**

The purpose of this study is to demonstrate the role of spiritual leadership in achieving social leadership and the spiritual leadership role in reducing the obstacles to change. It is the source of inspiration and influence of the workers through which a voluntary response can be ensured. It seeks individuals who are more confident, loyal and more able to provide the services provided by them , Thus using the spiritual leaders to "a way to achieve an atmosphere of positive interaction between the organizations and communities working in them, as the study tries to theoretical theoretical and applied practical to study the role of spiritual leadership in achieving social leadership by reducing the obstacles to change.

Therefore, this study started from a problem expressed by a number of intellectual and practical questions. The aim of this study is to explore the theoretical philosophy, the intellectual implications, and the practical implications of the three variables studied by the study (spiritual leadership, social leadership, obstacles to change). It is one of the modern topics on the Arab environment in general and the Iraqi environment in particular, and then the diagnosis of the level of importance, impact and applicability in the organizations. This study was applied at the threshold of Husseinia Holy to a number of its employees, which numbered (370) responders. The study used a series of analyzes and statistical tests using statistical programs SPSS var. 23, EXCEL and Amos A special measuring tool has been designed to collect the necessary data serving the study topics. The study reached a number of conclusions, the most important of which is the emergence of the influence of spiritual leadership in its dimensions on social leadership, and the reduction of obstacles to change contributes significantly to increasing the strength of the relationship between spiritual leadership and social leadership. The study concluded with a set of recommendations that could benefit the rest of the organizations. The most important of these was to give a greater role to the method of spiritual leadership and to adopt it as a consistent approach to promoting clear spiritual standards, possessing moral sense and building more distinguished moral relations with employees by gaining their trust and appreciation.

Republic of Iraq Ministry of Higher  
Education and Scientific Research  
Karbala University  
College of Administration and Economics  
Department of Business Administration



# **The Role of Spiritual Leadership in Achieving Social Entrepreneurship by Reducing Obstacles to Change**

**(An Analytical Study of the Views of a Sample of the Threshold  
Hosseinieh Holy Staff)**

**A Dissertation Submitted By**

**Ali Hussein Olaywi AL-Hilawy**

**To The Council of the College of Administration and Economics,  
Kerbala University, in Partial Fulfillment of the Requirements for  
PH.D. Degree in Business Administration Sciences.**

**Under The Supervision Of**

**Prof. Dr.**

**Alaa Farhan Talib**

**2017 AD**

**Prof. Dr.**

**Faisal Alwan Altaiy**

**1439 AH**