



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

## تأثير القيادة الناعمة في تعزيز جاهزية الموظف للتغيير: الدور

### الوسيط للخصائص المرتبطة بالوظيفة

(دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في بعض من الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة)

أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال

كتبت بواسطة

زيتون نعمة ضهد السعدون

بإشراف

الأستاذ الدكتور

فيصل علوان الطائي

الأستاذ الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

1445هـ

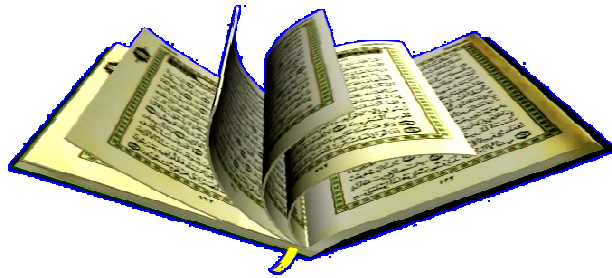
2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تَنْ وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ ﴿١﴾

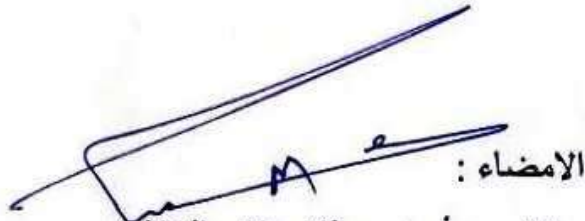
صدق الله العلي العظيم

سورة القلم: (الآية 1)



## أقرار المشرف

نشهد أن إعداد الأطروحة الموسومة بـ (تأثير القيادة الناعمة في تعزيز جاهزية الموظف للتغيير: الدور الوسيط للخصائص المرتبطة بالوظيفة) دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في بعض من الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة. ، والتي تقدمت بها الطالبة ( زيتون نعمه ضهد السعدون ) قد جرت تحت إشرافنا في جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال.

الامضاء: 

الاسم: أ. د. ميثاق هاتف الفتلاوي

التاريخ: 2023 / /

الامضاء 

الاسم: أ. د فيصل علوان الطائي

التاريخ: 2023 / /

## توصية رئيس القسم

بناءً على توصية السيدين المشرفين ، ارشح هذه الأطروحة للمناقشة .

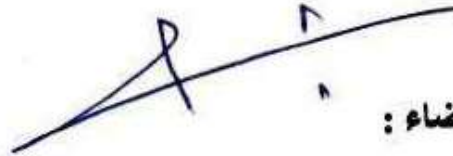
الامضاء: 

رئيس القسم: أ.د محمود فهد عبد علي الدليمي

التاريخ: 2023 / 9 / 24

## إقرار الخبير اللغوي

أقر بأن الاطروحة الموسومة بـ(تأثير القيادة الناعمة في تعزيز جاهزية الموظف للتغيير: الدور الوسيط للخصائص المرتبطة بالوظيفة) دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في بعض من الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة. والعاندة لطالبة الدكتوراه (زيتون نعمه ضهد السعدون) ، قسم ادارة الاعمال قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي حتى اصبحت ذات اسلوب لغوي سليم وخالي من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت .

  
الإمضاء :

الاسم : م. د محمد سلام مظفر

مكان العمل : جامعة كربلاء / كلية التربية

التاريخ : 28/ 09 / 2023

## أقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على أطروحة الدكتوراه  
- قسم ادارة الاعمال / للطالبة ( زيتون نعمه ضهد السعدون ) الموسومة  
بـ (تأثير القيادة الناعمة في تعزيز جاهزية الموظف للتغيير: الدور الوسيط  
للخصائص المرتبطة بالوظيفة ) دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في بعض من  
الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة. اشرح هذه الاطروحة للمناقشة .

أ.د. علي احمد فارس  
رئيس لجنة الدراسات العليا  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

### مصادقة مجلس الكلية

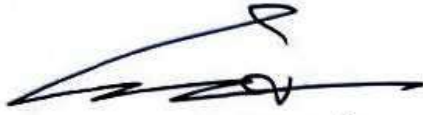
صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.

أ.د. محمد حسين كاظم الجبوري  
عميد كلية الإدارة والاقتصاد وكاله

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة إننا أطلعنا على هذه الأطروحة الموسومة بـ (تأثير القيادة الناعمة في تعزيز جاهزية الموظف للتغيير: الدور الوسيط للخصائص المرتبطة بالوظيفة) دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في بعض من الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة. وقد تمت مناقشة الطالبة (زيتون نعمه ضهد السعدون) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها، ونعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال بتقدير:

( جيداً جداً ) .



الأستاذ الدكتور

عادل عباس حسين

عضو اللجنة



الأستاذ الدكتور

قيس إبراهيم حسين

عضو اللجنة



الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

رئيس اللجنة



الأستاذ المساعد الدكتور

رشا عباس عبود

عضو اللجنة



الأستاذ المساعد الدكتور

حاكم حسوني مكروود


عضو اللجنة



الأستاذ الدكتور

فهمل علوان صاهب

عضو ومشرفاً



الأستاذ الدكتور

ميثاق هانف الفتلاوي

عضواً ومشرفاً

# الاهداء

الى سيد البشرية أبي القاسم محمد (ص) وآل بيته وصحبه الطاهرين.

إلى من انحنى ظهره من اجلي حتى كبرت ... والدي رحمه الله.

الى من طالتها يد الغدر والارهاب الشهيدة السعيدة ... والدي رحمها الله.

نور عيني اخوتي واخواتي وابنائهم ... حفظهم الله لي .

اساتذتي وزملائي مع كل أمتناني ... وكل المهتمين بنشر العلم والباحثون.

الباحث

## الشكر والامتنان

الحمد لله حمدا بعد حمد , وأتم الصلاة والسلام على خاتم النبيين ومن بعث رحمة للعالمين (محمد الأمين) وعلى آله الطيبين وصحبه الطاهرين ومن والاه بخير إلى يوم البعث من الأولين والآخرين. أن واجب الوفاء يُحتم عليّ أن أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى أساتذتي الأفاضل ومثلي الأعلى الأستاذ الدكتور (ميثاق هاتف الفتلاوي)، والاستاذ الدكتور (فيصل علوان

**الطائي) ،** وانه لفخر لي ، أن أنال إشرافهم على اطروحتي لرعايتهم ودعمهم وتشجيعهم المتواصلين لي، فأسال الله سبحانه وتعالى أن يمد في عمرهم بالصحة والعافية وأن يبقوهم لدروب العلم منارا للباحثين.. انه قدير وبالإجابة جدير.

كما اتوجه بالشكر والتقدير والاحترام الى مثلي الأعلى ومن كانت سندي في رحلت العمر والدراسة شقيقتي (الدكتورة صبيحة نعمه السعدون) اطال الله في عمرها.

ويسرني ان أقدم بالشكر والامتنان إلى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد المتمثلة بالأستاذ الدكتور (محمد حسين الجبوري) والمعاون العلمي الأستاذ الدكتور (علي احمد فارس) والأستاذ الدكتور (محمود فهد الدليمي) رئيس قسم إدارة الاعمال لدعمهم ومساندتهم المستمر لطلبة الدراسات العليا. كما أقدم بالشكر والامتنان الى كل أساتذتي طوال مشواري الدراسي .. وإلى السادة رئيس واعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على قبول مناقشة هذه الاطروحة ولما سيقدمونه من آراء تسهم في إثرائها ، وإلى السادة المحكمين الاكارم من جميع الجامعات العراقية ، وإلى الأساتذيين الفاضلين ( الخبير العلمي، والخبير اللغوي ) ولهم مني عظيم الامتنان والاحترام، كما أود ان اشكر زملائي الأعزاء في الرحلة الطيبة والمباركة الدراسات العليا /الدكتوراه لما بذلوه من مساعدة وتعاون وتشجيع طول مدة الدراسة اسأل الله لهم التوفيق.

## **الباحث**

## **المستخلص**

تهدف الدراسة الحالية الى تسليط الضوء على الدور الوسيط للخصائص المرتبطة بالوظيفة بين القيادة الناعمة وجاهزية الموظف للتغيير, وقد اعتمد الباحث على عدد من المناهج البحثية الرصينة والتي تتمثل بمحورين: **الاول:** المنهج التطبيقي لاختبار مقاييس متغيرات الدراسة، وقد تم اعتماد المنهج التاريخي للدراسات الاجنبية والعربية للباحثين لشرح مفاهيم المتغيرات المدروسة وتأصيلها، حيث اظهر العرض وجود فجوة معرفية كشفتها الادبيات والتي تمثلت بعدم نضج المعرفة المتعلقة بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة ، **ثانيا:** من واقع المشكلة والذي تم التعبير عنها بعدد من التساؤلات كان الهدف منها هو استجلاء للدلالات النظرية لمتغيرات الدراسة، كان اهمها (هل تنقل الخصائص المرتبطة بالوظيفة تأثير القيادة الناعمة الى جاهزية الموظف للتغيير بشكل جزئي ام بشكل تام ) ، وعليه تم تطوير عدد من الفرضيات للدراسة الحالية تمثلت في اربع فرضيات رئيسة وفرعية للتحقق من طبيعة علاقات الارتباط والتأثير والتوسط بين متغيرات الدراسة، كان أهمها ( يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية بين القيادة الناعمة وجاهزية الموظف عن طريق الخصائص المرتبطة بالوظيفة بالجامعات والكليات



الاهلية في كربلاء المقدسة)، وللتحقق من الفرضيات تم تصميم اداة الدراسة متمثلة بالاستبانة (باعتداد على مقاييس عالمية) كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة، وتمثل مجتمع الدراسة من الاساتذة الاداريين حصرا والموظفين، في خمسة من الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة البالغة قوامها (281) استبانة صالحة للتحليل وبمعدل (94%) من الاستبانات المسترجعة، وتم تحليل النتائج باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية المتوافرة ضمن البرامج الإحصائية ، وتم اختبار التوزيع الطبيعي، معامل الارتباط (ألفا-كرونباخ)، ونمذجة المعادلة الهيكلية، ومعامل الارتباط البسيط (pearson). ومن اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، وجد ان القيادة تستخدم التنوع في المهارات الناعمة، كما أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير مباشر بين متغير القيادة الناعمة والمتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغير بوجود متغير (الوسيط) الخصائص المرتبطة بالوظيفة، وهو تأثير معنوي مما يدل على قدرة متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بالتوسط بشكل جزئي في نقل تأثير متغير القيادة الناعمة (المتغير المستقل) الى (المتغير المعتمد) جاهزية الموظف للتغير.

**الكلمات المفتاحية: القيادة الناعمة، الخصائص المرتبطة بالوظيفة، جاهزية الموظف للتغير. الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة .**

## قائمة المحتويات

2	الاهداء .....
5	الشكر والامتنان .....
6	المستخلص .....
8	قائمة الجداول .....
12	قائمة الاشكال .....
13	قائمة الملاحق .....
1	المقدمة .....
4	الفصل الأول .....
4	ابرز الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة .....
4	المبحث الأول: أبرز الدراسات السابقة وبعض الجهود المعرفية .....
27	المبحث الثاني .....
27	منهجية الدراسة .....
39	المبحث الثالث: المخطط الفرضي وتطوير فرضيات الدراسة .....
52	الفصل الثاني .....
52	الجانب النظري .....
52	المبحث الأول: المرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغير القيادة الناعمة .....
77	المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغير الخصائص - المرتبطة بالوظيفة .....
97	المبحث الثالث: المرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغير جاهزية الموظف للتغير .....
132	الفصل الثالث .....
132	الجانب العملي للدراسة .....
132	المبحث الأول: اختبار وتطوير مقاييس الدراسة .....
153	المبحث الثاني: وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها .....
174	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة .....
237	الفصل الرابع .....
237	الاستنتاجات والتوصيات .....
237	المبحث الأول: الاستنتاجات: .....
240	المبحث الثاني: التوصيات: .....
242	المبحث الثالث: مقترحات الدراسة المستقبلية .....
245	المصادر والمراجع .....
A	الملاحق .....

## قائمة الجداول

- الجدول (1): مقياس المهارات الناعمة، التميز المؤسسي.....5
- الجدول (2): لمقياس مهارات القيادة الناعمة، التطوير التنظيمي.....6
- الجدول (3): مقياس القيادة الناعمة، التسويق الريادي، اداء منظمات الاعمال7.....
- الجدول (4): مقياس القيادة الناعمة.....8
- الجدول (5): مقياس مهارات القيادة الناعمة.....9
- الجدول (6): مقياس مهارات القيادة الناعمة، تبادل المعرفة.....10
- الجدول (7): مقياس الدافعية، خصائص الوظيفة.....11
- الجدول (8): مقياس الدوافع الاجتماعية الايجابية، خصائص الوظيفة، الاداء الوظيفي.....12
- الجدول (9): مقياس خصائص الوظيفة، الالتزام الوجداني، الثقة التنظيمية.....14
- الجدول (10): مقياس الخصائص المرتبطة بالوظيفة، الدعم التنظيمي المتصور، الكفاءة الذاتية، الرضا الوظيفي، الانغماس في العمل.....15
- الجدول (11): مقياس خصائص الوظيفة، الرضا الوظيفي.....16
- الجدول (12): مقياس خصائص الوظيفة.....17
- الجدول (13): مقياس الجهل الاستراتيجي، جاهزية التغيير.....18
- الجدول (14): مقياس مرونة الموارد البشرية، جاهزية التغيير الاستراتيجي، التسويق الرشيق.....19
- الجدول (15): مقياس الإيجابية في مكان العمل، التنشئة الاجتماعية، جاهزية العاملين للتغيير.....21
- الجدول (16): مقياس جاهزية الموظف لتغيير، الدعم التنظيمي المدرك، مشاركة الموظف.....22
- الجدول (17): مقياس جاهزية الموظف للتغيير، اليقظة الذاتية، الرفاهية، الاكتئاب والقلق والجهد.....23
- الجدول (18): مقياس العمل من المنزل، الاداء، التوازن بين العمل والحياة، جاهزية الموظف لتغيير.....24
- الجدول (19): التعريفات الإجرائية للأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات الدراسة:.....35
- الجدول (20): أسماء الجامعات المبحوثة وسنوات التأسيس لها وعدد الموظفين المستجوبين من العينة وتفاصيل الكليات وأقسامها.....37
- الجدول (21): بعض تعريفات القيادة الناعمة.....54
- الجدول (22): لأبرز الاختلافات بين القيادة الناعمة والقيادة الصلبة.....56
- الجدول (23): تعريفات بعض الباحثون لمفهوم الخصائص المرتبطة بالوظيفة.....81
- الجدول (24): بعض تعريفات جاهزية الموظف للتغيير.....102
- الجدول (25): معدل استجابة الأفراد.....133
- الجدول (26): بيان المتغيرات والابعاد وعدد التساؤلات والرموز الخاصة بها.....133
- الجدول (27): تحديد البيانات المفقودة للدراسة.....134
- الجدول (28): اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير القيادة الناعمة.....137
- الجدول (29): اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة.....138
- الجدول (30): اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير جاهزية الموظف للتغيير.....140
- الجدول (31): اختبار التعدد الخطي لأبعاد القيادة الناعمة.....141
- الجدول (32):  $\text{ÖlâYBZarÿ İKÿÜ öÿnhÿZ Şğäç}$ .....143
- الجدول (33): قيم نموذج متغير القيادة الناعمة.....145
- الجدول (34): قيم نموذج متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة.....147
- الجدول (35): قيم نموذج متغير جاهزية الموظف للتغيير.....148
- الجدول (36): التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية).....150
- الجدول (37): اختبار KMO وBartlett's لأبعاد الدراسة.....150
- الجدول (38): نتائج التناسق بين مكونات المقياس.....152
- الجدول (39): تصنيف طول فئات مدرج ليكرت وفقا للوسط الحسابي.....153
- الجدول (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التعاون الاجتماعي (n= 281).....154
- الجدول (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التواصل (n= 281).....155

- الجدول (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء المبادرة (n= 281) ..... 156
- الجدول (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء مهارة القيادة (n= 281) ..... 157
- الجدول (44): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التدريب والتنمية (n= 281) ..... 158
- الجدول (45): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التخطيط والتنظيم (n= 281) ..... 159
- الجدول (46): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الاتقان الشخصي (n= 281) ..... 160
- الجدول (47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء تحقيق الذات (n= 281) ..... 161
- الجدول (48): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير القيادة الناعمة (n=281) ..... 162
- الجدول (49): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء تنوع المهارة (n=281) ..... 164
- الجدول (50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء هوية المهمة (n=281) ..... 164
- الجدول (51): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء اهمية المهمة (n=281) ..... 165
- الجدول (52): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الاستقلالية في العمل (n=281) ..... 166
- الجدول (53): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التغذية العكسية (n=281) ..... 167
- الجدول (54): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة (n=281) ..... 168
- الجدول (55): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير البعد المعرفي (n=281) ..... 170
- الجدول (56): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير البعد العاطفي (n=281) ..... 171
- الجدول (57): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير البعد السلوكي (n=281) ..... 172
- الجدول (58): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير جاهزية الموظف للتغيير (n=281) ..... 172
- الجدول (59): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة اتجاه ابعاد القيادة الناعمة (n= 281) موزعين على (5) كليات ..... 175
- الجدول (60): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة اتجاه ابعاد متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة (n= 281) موزعين على (5) كليات ..... 176
- الجدول (61): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة اتجاه ابعاد جاهزة الموظف للتغيير (n= 281) موزعين على (5) كليات ..... 176
- الجدول (62): فئات تفسير مستوى معامل الارتباط ..... 177
- الجدول (63): مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الناعمة بأبعاده وجاهزية الموظف للتغيير ..... 178
- الجدول (64): مصفوفة معاملات الارتباط بين الخصائص المرتبطة بالوظيفة وجاهزية الموظف للتغيير ..... 183
- الجدول (65): مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الناعمة بأبعاده والخصائص المرتبطة بالوظيفة ..... 187
- الجدول (66): تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير ..... 193
- الجدول (67): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير ..... 195
- الجدول (68): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التواصل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير ..... 197
- الجدول (69): تقديرات نموذج التأثير بين بعد المبادرة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير ..... 198

- الجدول (70): تقديرات نموذج التأثير بين بعد مهارة القيادة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير..... 200
- الجدول (71): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التدريب والتنمية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير..... 202
- الجدول (72): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير جاهزية الموظف للتغيير..... 203
- الجدول (73): تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاتقان الشخصي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير..... 205
- الجدول (74): تقديرات نموذج التأثير بين بعد تحقيق الذات ومتغير جاهزية الموظف للتغيير..... 206
- الجدول (75): تقديرات نموذج التأثير بين متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير..... 208
- الجدول (76): تقديرات نموذج التأثير بين بعد تنوع المهارة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير..... 210
- الجدول (77): تقديرات نموذج التأثير بين بعد هوية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير..... 211
- الجدول (78): تقديرات نموذج التأثير بين بعد اهمية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير..... 213
- الجدول (79): تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاستقلالية في العمل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير..... 214
- الجدول (80): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التغذية العكسية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير..... 216
- الجدول (81): تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الناعمة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة..... 217
- الجدول (82): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة..... 219
- الجدول (83): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التواصل ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة..... 221
- الجدول (84): تقديرات نموذج التأثير بين بعد المبادرة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة..... 223
- الجدول (85): تقديرات نموذج التأثير بين بعد مهارة القيادة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة..... 225
- الجدول (86): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التدريب والتنمية ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة..... 227
- الجدول (87): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة..... 229
- الجدول (88): تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاتقان الشخصي ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة..... 230
- الجدول (89): تقديرات نموذج التأثير بين بعد تحقيق الذات ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة..... 232
- الجدول (90): مسارات التأثير ومعلمات التحقق من المعنوية للفرضية الرئيسية الرابعة..... 234
- الجدول (91): قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة..... 234
- الجدول (92): الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي الثاني لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة.... 235

## قائمة الاشكال

- الشكل (1): المخطط الفرضي للدراسة ..... 39
- الشكل (2): يبين خصائص القيادة الناعمة ..... 60
- الشكل (3): نموذج القيادة ..... 69
- الشكل (4): نموذج خصائص الوظيفة ..... 79
- الشكل (5): متطلبات نجاح الخصائص المرتبطة بالوظيفة ..... 89
- الشكل (6): ابعاد الخصائص المرتبطة بالوظيفة ..... 91
- الشكل (7): مستويات جاهزية للتغيير التنظيمي ..... 101
- الشكل (8): نموذج انشاء الجاهزية ..... 109
- الشكل (9): الاطار المفاهيمي لعملية تطوير جاهزية الموظفين للتغيير ..... 116
- الشكل (10): ابعاد جاهزية التغير ..... 118
- الشكل (11): اختبار القيم المتطرفة لمتغير القيادة الناعمة بطريقة (Boxplot) ..... 135
- الشكل (12): اختبار القيم المتطرفة لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بطريقة (Boxplot) ..... 136
- الشكل (13): اختبار القيم المتطرفة لمتغير جاهزية الموظف للتغيير بطريقة (Boxplot) ..... 136
- الشكل (14): منحني التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الناعمة ..... 138
- الشكل (15): منحني التوزيع الطبيعي لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ..... 139
- الشكل (16): منحني التوزيع الطبيعي لمتغير جاهزية الموظف للتغيير ..... 140
- الشكل (17): الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الناعمة ..... 144
- الشكل (18): الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الخصائص المرتبطة بالوظيفة ..... 146
- الشكل (19): الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جاهزية الموظف للتغيير ..... 148
- الشكل (20): مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير القيادة الناعمة حسب المتوسط الحسابي ..... 163
- الشكل (21): مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة حسب المتوسط الحسابي ..... 169
- الشكل (22): مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير جاهزية الموظف للتغيير حسب المتوسط الحسابي ..... 173
- الشكل (23): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 193
- الشكل (24): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الاولى ..... 195
- الشكل (25): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 196
- الشكل (26): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 198
- الشكل (27): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 200
- الشكل (28): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 201
- الشكل (29): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية السادسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 203
- الشكل (30): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية السابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 205
- الشكل (31): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثامنة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 206
- الشكل (32): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 208
- الشكل (33): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الاولى وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 209
- الشكل (34): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 211
- الشكل (35): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 213
- الشكل (36): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 214
- الشكل (37): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 216
- الشكل (38): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 217
- الشكل (39): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الاولى وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 219
- الشكل (40): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 221
- الشكل (41): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 223
- الشكل (42): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 225
- الشكل (43): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 227
- الشكل (44): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية السادسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 228
- الشكل (45): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية السابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 230
- الشكل (46): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثامنة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ..... 232
- الشكل (47): مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ..... 233

## قائمة الملاحق

أسم الملحق	الملحق
قائمة آراء المحكمين	1
قائمة المقابلات للموظفين	2
استبانة آراء الخواء	3
استبانة بشكل نهائي	4
كتاب تسهيل مهمة	5

## المقدمة

يشهد نجاح المنظمات الذي يمكن تحديده من خلال الأسس والتوجيهات الجادة من قبلها، وفلسفة نجاحها تحتاج الى أن تصمم المنظمات منهجاً لتنظيم خطط العمل وتعمل على تحقيقها بشكل ابداعي والذي يمكن من خلاله تعزيز وتحفيز مناهجها، ومن خلال التطور الفكري الإداري والتنظيمي برزت العديد من الافكار الحديثة التي مهدت الطريق لتسليط الضوء على مفاهيم واساليب خاصة بتحقيق المزيد من التطور والاسترسال المعرفي، وان هذه الموضوعات لم تأت من هاجس مظلم وانما نمت من خلال رؤى وأفكار فلسفية وطروحات شخصها الباحثون برزت كمساهمات اجنت مضامين الفكر الاداري المعاصر، خصوصاً بعد اشارات بحثية حول اغفالها وابقاءها كثيراً في جانب الظل وعلى الرغم من التداعيات الكثيرة والمؤثرة وخصوصاً في مجال السلوك التنظيمي فقد انتقلت من الاتجاه الهامشي الى الاتجاه الرئيس والمباشر في الدراسات المرتبطة بالسلوك التنظيمي وتطوير الموارد البشرية، ومن هذه الرؤى الفلسفية والإسهامات الفكرية وما توفره البحوث والدراسات كمجالاً معرفياً إضافياً، والذي يمكن استكشافه بشكل أكبر في الدراسات المستقبلية متعددة التخصصات والقوى العاملة ويوفر تصنيفاً شاملاً لمهارات القيادة الناعمة المعقدة بناءً على العوامل الأساسية للأوساط الأكاديمية، إلا أنه من الضروري عملياً فهم كيفية تطبيق المتخصصين في مجال بناء هذه المهارات وكيفية استخدامها للتركيز في البداية على أي منها يمكن التحكم فيه بشكل أكبر مقابل تلك الموجودة، كما ان دور المهارات الأساسية اللازمة والضرورة للقيادة في الجامعات من وجهة نظر القادة في منظمات التعليم العالي والبحث العلمي ولعقود من الزمان كان تركيز الإدارة والقيادة على المهارات التقنية فقط، أي ما يسمى "بالمهارات الصعبة" حيث تعد المهارات الفنية ضرورية لأداء الاعمال داخل المنظمة، كما يحتاج الموظفون أيضاً إلى قادة ومدربين يتمتعون بمهارات شخصية مهمة، تتمثل بالمهارات الناعمة والتي هي أكثر عمومية في طبيعتها وهي مفاتيح للأداء الفعال.

ونظراً لما توفره عناصر القيادة الناعمة من منافع مهمة وكبيرة في الجامعات وللموظفين والتي ستولد من خلالها حالة من التعاون والمشاركة الجماعية وتحقيق مستويات عالية من تحقيق الذات والكفاءة الذاتية في بيئة العمل، وبالتالي يكون لديها امكانية اكبر في الاستعداد للنجاح ومواجهة الصعوبات من خلال التواصل الفاعل مع الاخرين والحصول على المعلومات ذات العلاقة بطبيعة العمل والمشاركة في مبادرات الاحداث والمناسبات التي تحصل داخل الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة والتي توجه جل اهتمامها في دعم واسناد التنفيذ الناجح لعملها وعلى كل المستويات والنواحي، مما يؤدي للنظر اليها كتحدى وليست صعوبات خصوصاً اذا كان يصوب كل ذلك اتجاه تحقيق الاهداف المشتركة ورفع مستوى الاداء بما يواكب التطورات التكنولوجية المتسارعة على مستوى الموظفين والفرق والمنظمة، وقد انبثق الاهتمام بموضوع وساطة نموذج الخصائص المرتبطة بالوظيفة . وايضاً لا بد من امتلاكها القدرة المعرفية والاعتقاد بأهمية التغييرات التي تحدث والجاهزية لها بأتم الاستعداد، أنه من الضروري فهم الدور الذي تؤديه العمليات الإدراكية والوجدانية في تشكيل سلوك استعداد الموظفين للتغيير، فإن تصورات الفرد بان لديه القدرة على الاستجابة للتغيير مع امكانية النظر للجانب المشرق من الأشياء فإن ذلك يعزز استعداده للتغيير بشكل كبير.

ولغرض تطوير واقع عمل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومن خلال الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة وتحسين خدماتها باستمرار تم اعتماد القيادة الناعمة في اعمالها كأسلوب فاعل ومهم في مجال تهيئة وتحفيز الاستعداد لدى الموظفين وتطويرهم ونموهم، ان الدراسة الحالية اكدت على تأثير القيادة الناعمة بأبعادها(التعاون الاجتماعي، التواصل، المبادرة، مهارة القيادة، التدريب والتنمية، التخطيط والتنظيم، الاتقان



الشخصي، تحقيق الذات)، من خلال وساطة الخصائص المرتبطة بالوظائف بأبعاده (تنوع المهارة، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية) في جاهزية الموظفين للتغير بأبعادها (البعد المعرفي، والبعد العاطفي وبعد السلوكي). وان عرض فلسفة وأراء الكتاب والباحثون ضمن تسلسل علمي يبين منطقية التوجه لإظهار العلاقات التكاملية بين الآراء المطروحة في هذا الصدد، فقد تم تصميم مخطط فرضي مقترح في ضوء العلاقات بين متغيرات الدراسة وتم اختباره ميدانياً من خلال دراسة استطلاعية في مجموعة من الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة، ولغرض وضع الاجابات المنطقية لكل ما طرح من تساؤلات ضمن مشكلة الدراسة واهدافها. لقد جرى تقسيم الدراسة الحالية على أربعة فصول شملت مجموعة من الجوانب كما يأتي:

فقد تناول الفصل الأول ثلاثة مباحث شمل المبحث الاول، (استعراضاً لبعض الجهود والدراسات المعرفية السابقة والمتعلقة بالمتغيرات المدروسة)، كما تناول المبحث الثاني (المنهجية العملية لتحقيق اهدافها الدراسة وصياغة المشكلة وطرح الاهمية الفكرية والميدانية)، اما المبحث الثالث فقد تناول (المخطط الفرضي وبناء فرضيات الدراسة)، اما الفصل الثاني فتناول الباحث فيه الجانب النظري والادبي، على ثلاثة مباحث لمتغيرات الدراسة والذي تضمن الاطر الفكرية والفلسفية لمتغيرات الدراسة، أما الفصل الثالث فخصص للجانب العملي للدراسة حيث قسم الى ثلاث مباحث شمل المبحث الاول (اختبار وتطوير مقاييس الدراسة)، اما المبحث الثاني لـ (وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها)، وقد تناول المبحث الثالث (اختبار فرضيات الدراسة)، وجاء الفصل الرابع والآخر في ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول، لأهم الاستنتاجات التي توصلت اليها في ضوء التحليل النظري والإحصائي لها، اما المبحث الثاني فقد تم عرض أهم التوصيات واليات التنفيذ المقترحة من الباحث، في حين خصص المبحث الثالث للدراسة، لتقديم مجموعة من المقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية.

# الفصل الأول

## أبرز الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول: أبرز الدراسات السابقة وبعض الجهود المعرفية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: تطوير فرضيات الدراسة.

## الفصل الأول

### أبرز الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

#### تمهيد:

يتناول الباحث ضمن هذا الفصل عرض جهود الباحثون والدراسات السابقة ويتم طرح المنهجية وآليات المستخدمة لتحقيق فرضيات الدراسات التي سوف يتم عرضها .

### المبحث الأول: الدراسات السابقة وبعض الجهود المعرفية

#### توطئة:

ان التطور الفكري او التفسيري لأية دراسة يجب أن يعتمد على رؤى الدراسات والأبحاث السابقة بوصفها دليلاً رئيساً تتمخض عنه الدراسة الحالية علاوة عن تشخيص مشكلة او تساؤلات الدراسة وأهدافها وابعادها الفرعية، وتبني المنهج الملائم في تحليلها وتفسيرها، لذلك تكتسب الاسهامات والجهود المعرفية السابقة مكانة كبيرة ومتميزة في البحث العلمي على اعتبارها تراكمًا معرفياً يتيح للباحث البدء والانطلاق منه لتأطير المتغيرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، واستنادا لما تم طرحه سيتم عرض هذا المبحث وفق المحاور الآتية والخاص بالإسهامات المعرفية السابقة للدراسة الحالية وكما يلي:

#### -متغير القيادة الناعمة

#### أولاً: الدراسات العربية:

##### 1- دراسة الزيان,2020:

دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي ( دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات

الفلسطينية في المحافظات الجنوبية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات الناعمة(متغير مستقل) لدى القيادات الإدارية بإيعادها ( الاتصال والتواصل، إدارة الازمات، العمل بروح الفريق، إدارة الوقت التفكير الناقد، اتخاذ القرار) و(المتغير التابع) التميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية ، وبرزت المشكلة الرئيسية للدراسة من خلال التساؤل : ما دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة الاتصالات

الفلسطينية؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي " ، وقد صممت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لاستطلاع آراء عينة الدراسة ، والبالغة ( 186 ) فرداً ، من العاملين والقيادات من ذوي الوظائف الإشرافية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في محافظات غزة ، وتم بناء الدراسة على أربعة فرضيات رئيسية وهي كما يلي:- الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة امتلاك القيادات الإدارية للمهارات الناعمة والتميز المؤسسي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية)، والفرضية الثانية (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك القيادات الإدارية للمهارات الناعمة مجتمعة في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية . الفرضية الثالثة : (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين لدرجة امتلاك القيادات الإدارية للمهارات الناعمة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية الفرضية الرابعة : (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى التميز المؤسسي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية) ، وقد اعتمد الباحث في دراسته مجموعة من المقاييس العالمية وهي مبينه بالجدول ادناها:

الجدول (1): مقياس المهارات الناعمة، التميز المؤسسي

المتغير	عدد الفقرات	المقياس
المهارات القيادية الناعمة	33	رضوان, 2018
التميز المؤسسي	20	بدوان, 2018

المصدر : اعداد الباحث

وكانت مبررات الدراسة: من وجهة نظر الباحث لأننا نعيش في عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتغيير ، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين سواء مؤسسات أو أفراد في ظل سوق تنافسي كبير ، لذلك كان لزاماً على مجموعة الاتصالات الفلسطينية أن تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الجودة الشاملة ( جودة الخدمة ، والأداء الوظيفي ، ورضا الزبائن ) ، وللوصول إلى ذلك يجب أن يكون عبر الكثير من العوامل ، ولعل أهمها فعالية القيادة الإدارية داخل المؤسسات التي يجب أن يكون لها الدور الرئيس في ذلك ، ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة هي: 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الناعمة لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، 2 ، اما ابرز توصيات الباحث كانت: 1- تعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين في المجموعة من خلال الدورات التدريبية النوعية في بناء القدرات . 2- التركيز على نشر ثقافة التميز في أروقة المجموعة .

## 2- دراسة الحدراوي ومحمد، 2021:

استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في

السليمانية

يهدف البحث لدراسة كل من القيادة الناعمة بأبعادها (مهارة العمل الجماعي، التواصل، المبادرة، القدرة على القيادة التنموية، التدريب، ومهارة تقديم الذات) ومتغير التطوير التنظيمي بأبعاده (الدخول، التعاقد التشخيص الخطيط، تنفيذ التغيير وتقييم التغيير) وقد حدد البحث مشكلة فعلية من الواقع الحالي وردت كمجموعة من التساؤلات الأكاديمية والتطبيقية لغرض معرفة مستوى اهتمام المنظمة عينة البحث بالمتغيرات المطروحة أهمها: ما هو دور مهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي؟، وما الفرق بين المهارات الناعمة والمهارات الصعبة؟، وكان المعهد التقني في محافظة السليمانية ميدانا للجانب التطبيقي كمجتمع بلغ (500) موظف، وركز الباحثون على عينة عشوائية بلغت (75) تدريسيًا، وتم اعداد أداة الدراسة على شكل (استبيان) حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي لتحليل البيانات. وتم بناء فرضيتين رئيسيتين تم اختبارهم وهما كما يلي: 1- الفرضية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى مهارات القيادة الناعمة)، 2- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية المهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي. وتفرعت عن هذه الفرضيتين سبع فرضيات فرعية. كما استخدم الباحثون مجموعة من الأساليب الإحصائية واستند الى مقاييس عالمية كما مبينه بالجدول التالي:

#### الجدول (2): لمقياس مهارات القيادة الناعمة، التطوير التنظيمي

المتغير	عدد الفقرات	المقياس
المهارات القيادية الناعمة	21	Crosbie, 2005
التطوير التنظيمي	16	Waddell et al., 2004

المصدر: اعداد الباحث

ومن مبررات البحث: انه يجب ان تدرك المنظمة المبحوثة مدى أهمية راس المال البشري، ومدى مساهمة الدور الذي يلعبه في نمو المنظمة. وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: أ- ان المنظمة المبحوثة لديها اهتمام مقبول نوعا ما بمتغيرات البحث، مهارات القيادة الناعمة، والتطوير التنظيمي، 2- أن مهارات القيادة الناعمة على المستوى العام تدعم التطوير التنظيمي. 3- أظهرت الدراسة مستويات ضعيفة في مهارة التنمية والتدريب التي تنمي الكفاءة والمهارات لدى العاملين ضمن مستوياتهم. اما ابرز التوصيات تمثلت ب: يجب أن تسعى القيادات في المعهد التقني/ السليمانية على تحسين مستويات التواصل مع العاملين لديها وذلك ببناء علاقات ايجابية مع العاملين والاستماع لمقترحاتهم والعمل على حل المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لأنشطتهم المختلفة، ضرورة امتلاك القيادات في المنظمة المعهد التقني/ السليمانية، القدرة على التأثير في الآخرين، والعمل على تحسين مستويات هذه القدرة عن طريق امتلاك وسائل التحفيز وقدرة اقناع العاملين، وامتلاك مقدرة التأثير فيهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات .

## القيادة الناعمة وتأثيرها في المنظمات من خلال التسويق الريادي: بحث استطلاعي لآراء عينة من إدارة المصارف التجارية

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد مقدار تأثير القيادة الناعمة بأبعادها (الرؤيا , الاتصال, الذكاء العاطفي) في أداء منظمات الأعمال من خلال التسويق الريادي بأبعاده ( المخاطرة المحسوبة , الاستباقية, الابداع), في المصارف مجال البحث والمتمثلة ب (مصرف التنمية الدولي، مصرف الخليج التجاري، مصرف الهدى، مصرف الاتحاد العراقي، مصرف اشور الدولي، مصرف الموصل للتنمية والاستثمار مصرف المنصور للاستثمار، مصرف غير العراق)، وكان بيان المشكلة في التساؤل الرئيس، هل للقيادة الناعمة تأثير في أداء منظمات الأعمال من خلال الدور الوسيط للتسويق الريادي؟ وقد استخدم أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات وتم اعداد اداة القياس (استبانة) لجمع البيانات للزمنة تم أخذها بشكل قصدي، إذ بلغ حجم العينة (150) من مجتمع البحث المكون من القيادات الادارية العاملة في المصارف الأهلية في مدينة بغداد، وبنية الدراسة على ثلاثة فرضيات رئيسية وسبعة فرعية: الفرضية الأولى: 1- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الناعمة بأبعادها وأداء منظمات الأعمال)، 2- الفرضية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة الناعمة بأبعادها في أداء منظمات الأعمال)، 3- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة الناعمة في أداء منظمات الأعمال من خلال التسويق الريادي في المصارف قيد البحث. كما تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية والاعتماد على البرنامج الإحصائي، ومجموعة مقاييس أهمها ما ورد بالجدول ادناه:

الجدول (3): مقياس القيادة الناعمة، التسويق الريادي، اداء منظمات الاعمال

المصدر	الفقرات	المقياس
عجيل: 2019	15	القيادة الناعمة
امال: 2020	15	التسويق الريادي
نمر: 2017	20	اداء منظمات الاعمال

المصدر : اعداد الباحث

وقد كانت مبررات الدراسة: هو تقديم موضوعات في غاية الأهمية في المستويات الإدارية المبحوثة، كما ولها دور كبير لتحسين أداء، في المصارف الأهلية في العراق، اضافة لذلك تسهم الدراسة بطرح الأفكار النظرية وتحليل لاختبارات الإحصائية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بمتغير القيادة الناعمة وتأثيرها في أداء منظمات الأعمال من خلال التسويق الريادي. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج أهمها: أن القيادات الإدارية في المصارف عينة الدراسة تعمل على استخدام أسلوب يمزج بين الذكاء العاطفي والسلطة الإدارية، حيث يساعد في التعرف على طبيعة الموارد البشرية في المنظمة، - كما تسهل عملية اتخاذ القرارات التي تساعد المصارف في الوصول لتحقيق أهدافها، وأخير- التعامل الإيجابي مع العاملين هو من مضامين القيادة الناعمة حيث يؤدي إلى تحفيزهم، وتحسين أدائهم الوظيفي، وبالتالي رفع مستوى أداء المصارف، - أن متغير القيادة الناعمة له تأثير فاعل

وجوهري في أداء المنظمات من خلال التسويق الريادي في المصارف عينة الدراسة. وان ابرز توصيات الباحث هي: إيلاء الاهتمام بمتغير القيادة الناعمة بشكل أكبر من قبل القيادات الإدارية بالمصارف، لما لها من تأثير إيجابي على العاملين، وضرورة تعزيز جهود القيادات الإدارية، باستخدام أساليب حديثة في التدريب والتطوير بأسلوب مميز يلبي طموحات ورغبات زبائن المصرف، ووضع الخطط الاستراتيجية الواضحة، ورسم الطريق لتنفيذها .

## ثانياً: عرض الدراسات الأجنبية

### 1- دراسة (Ariratana et al., 2015) Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators

#### (تنمية المهارات القيادية الناعمة بين الإداريين التربويين)

هدفت هذه الدراسة لقياس تطور المهارات الناعمة للقيادة بأبعادها (التواصل، العرض، الكفاءة، العمل بروح الفريق، التفكير وحل المشكلات الإبداعي، المهنية والأخلاق، التعلم، تقنية المعلومات، وتطوير العلاقات الشخصية)، بين الإداريين التربويين باستخدام المبادئ التوجيهية. حيث حددت مشكلة الدراسة: بأنه يحتاج مديرو المدرسة إلى استكمال المهارات المادية والناعمة أثناء العمل مع الطاقم التنظيمي والمجتمع؟. وقد بلغت العينة في هذه الدراسة (477) من مديري المدارس والمعلمين. بالإضافة إلى ذلك، هناك 15 من مديري المدارس والمعلمين الذين شاركوا في مناقشة جماعية مركزة. وبنية الدراسة على فرضية مفادها: ما تأثير متغير القيادة الناعمة بأبعاده على عينة الدراسة، وقد استخدمت هذه الدراسة طريقة مختلطة تتألف من التصميم (الكمي والنوعي). حيث كانت الطريقة الكمية باستخدام الاستبيان والطريقة النوعية باستخدام بروتوكول المقابلة للحصول على البيانات. وباستخدام تحليل البيانات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة بما في ذلك النسبة المئوية، متوسط القيمة، والانحراف المعياري، وقد استخدم تحليل المحتوى لتحليل البيانات النوعية، وقد استخدمت الدراسة مقياس عالمي كما يلي:

#### الجدول (4): مقياس القيادة الناعمة

المقياس	المصدر
مهارات القيادة الناعمة	Crosbie (2005), Somerset (2001), Tang (2012)

المصدر : اعداد الباحث

اما مبررات الدراسة كانت مرتبطة بالمشكلة الرئيسة: ان مكتب منطقة الخدمات التعليمية الثانوية هو 25 وحدة عمل مسؤولة عن مراقبة الإدارة التعليمية لمجموعه مكونة من 84 مدرسة ثانوية في محافظة خون كاين. تتمثل رؤية هذه الوحدة في أن تكون منظمة عالية الجودة تركز على التطوير التعليمي حتى المعايير العالمية بحلول العام الدراسي 2018، لكن، تقرير أداء العمل في العام الدراسي 2012 أشار إلى أن المعلمين لم يشاركوا بأي نشاط بسبب نقص التواصل في جميع أنحاء المنظمة والاستخدام غير الكافي لوسائل تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى ذلك، وجد

المسؤولون التربويون أنهم غير قادرين على تنفيذ الاستراتيجيات وفقاً للسياسة في إدارة مدرستهم بكفاءة كان له تأثير كبير على جودة المدارس والمعلمين والموظفين وكذلك الطلاب. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى المهارات القيادية الناعمة بين الإداريين التربويين مرتفع، ويتم دعم هذه النتيجة بشكل أكبر من خلال النتائج النوعية التي كشفت: أن المسؤولين التربويين يجب عليهم تحسين مهارات الاتصال لديهم، باستخدام التكنولوجيا لرصد وتقييم استراتيجيات التدريس للمعلمين. أما أهم التوصيات كانت: يحتاج المسؤولون التربويون إلى فهم أفضل للأدوار التي قد تلعبها المهارات الشخصية في زيادة الفعالية التنظيمية والكفاءة.

## 2- دراسة: (2019)Chepkemoi & Nganga): Influence of Soft Leadership Skills of a

### Project Manager on Project Performance: Evidence from Kenya National Youth

#### (Development & Training Projects

(تأثير مهارات القيادة الناعمة لمدير المشروع على أداء المشروع دليل من مشروعات تنمية وتدريب الوطني

(الكينيني)

أن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارة التعامل مع الآخرين، مهارة التنسيق ومهارات حل المشكلات)، لمدير المشروع على أداء مشروع تنمية الشباب الوطني الكيني ومشاريع التدريب، وطرحت مشكلة الدراسة لغرض التحقيق في فجوات الأداء في مشروعات تنمية وتدريب الشباب الوطني الكيني من خلال تحديد تأثير مهارات القيادة الناعمة لمدير المشروع على أداء المشروع. وكان للدراسة أربعة أهدافها، أهمها: أ- تأسيس تأثير مهارات الاتصال لمدير المشروع على أداء المشروع، ب- تقييم تأثير المهارات الشخصية لمدير المشروع على أداء المشروع. وتم بناء الدراسة على فرضية مفادها: وجود تأثير لمهارات القيادة الناعمة لمدير المشروع على أداء المشروع. كان تصميم البحث وصفي. واستهدفت الدراسة (143) مستجيباً تم اختيارهم عشوائياً من تسعين مشروعاً لتنمية وتدريب الشباب، كما تم اعداد (استبيان) مغلق ومفتوح لجمع البيانات، واستخدام البحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كأدوات لتحليل البيانات بمساعدة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وقد استخدم الباحثون مقياس عالمي للدراسة أهمها:

#### الجدول (5): مقياس مهارات القيادة الناعمة

المصدر	عدد الفقرات	المقياس
Creswell, 2011	9 فقرة	مهارات القيادة الناعمة

المصدر : اعداد الباحث

أما مبررات الدراسة: فقد أجريت هذه الدراسة للتعرف على تأثير المهارات القيادية الناعمة لمدير المشروع على أداء المشروع، وتم استكشاف أربع متغيرات مع أحد عشر مؤشراً في هذا البحث. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج بناءً على أهداف البحث الأربعة المرسومة. وأظهرت النتائج 1- أن مهارات الاتصال والمهارات الشخصية لمدير



المشروع تؤثر على أداء المشروع. كما توصي الدراسة: 1- بضرورة تدريب مديري المشاريع على مهارات الاتصال كل ربع سنة. 2- ضرورة اعتماد الاتصال الكتابي كطريقة رسمية للاتصال عند تنفيذ المشاريع. 3- يجب ان يستخدم مديرو المشروع لغة رسمية وممارسة الدقة عند توصيل معلومات المشروع لضمان الوضوح والدقة في المعلومات المستلمة.

### 3- دراسة (Hussein & Taher, 2021) The Effect of Leadership Soft Skills on: Knowledge: Sharing, Analytical Research in Al Fallujah University

أثر المهارات القيادية الناعمة في تبادل المعرفة، البحث التحليلي في جامعة الفلوجة

هدفت الدراسة لاختبار التأثير وطبيعة العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات التواصل، تنمية الأفراد / التدريب، مبادرة، التعاون / العمل الجماعي، القيادة) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الفلوجة، في تبادل المعرفة بأبعادها: العوامل الفردية وأبعاده الفرعية (الوعي، الشخصية، الثقة، التحفيز، متعة المشاركة، الرضا الوظيفي، الكفاءة الذاتية، الاستعداد للمشاركة) والبعد التنظيمي بأبعاده الفرعية (ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، سياسة المنظمة، الدعم الإداري، نظام المكافآت، القيادة، آلية العمل، بيئة فيزيائية). وتمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل: هل يوجد أثر للمهارات القيادية الناعمة كمتغير أساسي في تبادل المعرفة؟. وبلغت العينة المراد استطلاع آرائها (161) عضو هيئة تدريس، حيث كانت العينة طبقية وحصرية، وكانت اداة القياس (الاستبانة)، بالإضافة إلى المقابلات المنظمة والمفتوحة التي أجريت مع قيادات الجامعة مثل (رئيس الجامعة وعمداء الكليات) بالإضافة إلى ملاحظات الباحث الميدانية، كما تم بناء الدراسة على فرضيتين رئيسية هما: الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة الناعمة وتبادل المعرفة. والفرضية الثانية: لا يوجد تأثير كبير لمهارات القيادة الناعمة على تبادل المعرفة. اعتمد الباحث على برنامج (SPSS V.26, Amos v26) لتحليل بيانات البحث، كما استخدم الباحثين مجموعة مقاييس عالمية أهمها:

الجدول (6): مقياس مهارات القيادة الناعمة، تبادل المعرفة.

المقياس	عدد الفقرات	المصدر
مهارات القيادة الناعمة	38	Tang et al., 2013
تبادل المعرفة	29	Bulan Sensuse, 2013

المصدر : اعداد الباحث

وكانت مبررات الدراسة: ان تطبيق البحث في جامعة الفلوجة باعتبارها منظمة كغيرها من المنظمات التي تشهد منافسة قوية حيث تعتبر من المنظمات الداعمة لسوق العمل وتختلف عن بعضها البعض من حيث جودة التعليم، أما عن أبرز نتائج البحث فقد تمثل في: 1- وجود تأثير واضح لمهارات القيادة الناعمة على تبادل المعرفة بشكل مباشر وعلى مستوى الأبعاد، 2- أن العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة وتبادل المعرفة علاقة قوية، حيث اظهر قادة جامعة الفلوجة قدرتهم على رفع مستوى تبادل المعرفة من خلال اهتمامهم بمهارات القيادة والتعاون، 3. اما اهم التوصيات فهي: 1- يجب على جامعة الفلوجة تحسين تبادل المعرفة، من خلال توجيه مهارات القيادة الناعمة لتحسينها.

-متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة-

## أولاً: عرض الدراسات السابقة العربية:

## 1- دراسة: ظاهر, 2016:

## (مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة من خلال خصائص العمل الخمسة الواردة بنموذج (Hackman & Oldham) (تنوع المهارات، أهمية العمل، هوية العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة) كما تهدف الدراسة لمعرفة علاقة هذه الخصائص بمستوى دافعية العاملين، وأيضاً تهدف الدراسة لمعرفة السبل التي ترفع من مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية والعمل على تعزيزها، وقد برزت مشكلة الدراسة من خلال تساؤل (ما مدى مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية وفق نموذج خصائص العمل؟)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، وكانت الأداة البحثية للدراسة (الاستبانة)، وتكون مجتمع الدراسة من (797) موظفاً، بينما تم تطبيق الدراسة على عينة من (321) موظفاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وبنيت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين وخمسة فرعية من الفرضية الأولى: الفرضي الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين خصائص العمل الخمسة ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة. اما الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الدافعية وخصائص العمل لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل النتائج والتحقق من فرضيات الدراسة، كما استخدم الباحث مجموعة مقاييس عالمية كما في الجدول ادناه:

## الجدول (7): مقياس الدافعية، خصائص الوظيفة.

المقياس	الفقرات	المصدر
الدافعية	17	الباحث بالاعتماد على الادب الإداري
خصائص الوظيفة	50	Kumar .et al., 2011

المصدر : اعداد الباحث

اما مبررات الدراسة كانت: عندما ذكر الباحث ان أهمية الدراسة للخدمات الطبية العسكرية تستمد من الفائدة المتوقعة للدراسة كونها تكشف عن مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية، ومن الفائدة المتوقعة للكشف عن خصائص العمل التي لها علاقة وتأثير على دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية، كما ويأمل الباحث أن يستفيد المدراء في الخدمات الطبية بالتعرف على تلك الخصائص وطريقة تصميم العمل لتحقيق أهداف كل من الموظفين والخدمات الطبية. اما أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: 1. أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على خصائص العمل بنسبة (76.20%). 2. مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية جاء بدرجة كبيرة.

3. توجد علاقة طردية موجبة بين خصائص العمل الخمس ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وهي: 1. منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في تحديد إجراءات العمل، 2، ضرورة تعريف كل موظف بوصفه الوظيفي لتوضيح مهامه ودوره ومسئوليته، 3. ضرورة توفير تغذية راجعة للعاملين عن مستوى أدائهم، وتمكينهم من الاطلاع على نتائج تقييمهم ومناقشتهم، 4 ضرورة التواصل مع العاملين والاستماع لهم ومناقشتهم أفكارهم ومشاركتهم مناسباتهم، 5. ضرورة تحسين ظروف وبيئة العمل.

## 2- دراسة: صبح ، 2022:

### دور الدوافع الاجتماعية الإيجابية في تأثير خصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي للأطباء في مستشفيات جامعة القاهرة

يهدف البحث إلى تحليل تأثير خصائص الوظيفة بأبعادها (تنوع المهارة، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية) على الأداء الوظيفي بأبعاده (اداء المهمة، الاداء السياقي) عند توسيط الدافع الاجتماعي الإيجابي (أحادي البعد)، حيث طرحت الباحثة مشكلة الدراسة بمجموعة تساؤلات وهي: ما هي أكثر ابعاد خصائص الوظيفة أهمية في تكوين مقياس خصائص الوظيفة؟ دور الدوافع الاجتماعية الإيجابية في تأثير خصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي للأطباء في مستشفيات جامعة القاهرة، ما هو تأثير خصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي للطبيب؟ ما هو تأثير خصائص الوظيفة على الدافع الاجتماعي الإيجابي للطبيب؟ هل يؤثر الدافع الاجتماعي الإيجابي على الأداء الوظيفي؟ هل يتوسط الدافع الاجتماعي الإيجابي العلاقة بين خصائص الوظيفة، وكان تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (348) طبيباً في المستشفيات التعليمية بجامعة القاهرة، وقد بنيت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين تفرع من الفرضية الثانية خمسة فرضيات وهي كما يلي: الفرضية الرئيسة الأولى: تنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية المهمة من أكثر الأبعاد تأثيراً في خصائص الوظيفة، أما الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر خصائص الوظيفة التي تتضمن تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية والتغذية الراجعة على الأداء الوظيفي، كما اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام تحليل المسار لاختبار البيانات المتحصلة، كما استندت الباحثة على مجموعة مقاييس عالمية لتطبيقها على الدراسة وهي كما في الجدول التالي:

الجدول (8): مقياس الدوافع الاجتماعية الإيجابية، خصائص الوظيفة، الاداء الوظيفي.

المقياس	الفقرات	مصدر المقياس
الدوافع الاجتماعية الإيجابية	4	Gant, 2008
خصائص الوظيفة	15	Sabra, 2020; Kaya & Demirer, 2021
الأداء الوظيفي	11	Reio & Bang, 2017

المصدر : اعداد الباحث

وكانت مبررات الدراسة نابعة من أهمية قطاع المستشفيات الجامعية في مصر، حيث تمثل عصب تقديم الخدمة الطبية المتخصصة، حيث تمثل الخدمة العلاجية المقدمة بالمستشفيات الجامعية حوالي 30 %، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كلي دال إحصائيا لخصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي، وأن تنوع المهارة تؤثر تأثيرا إيجابيا على أداء المهمة، في حين تؤثر أهمية المهمة وهوية المهمة والاستقلالية على الأداء السياقي، كما تؤثر خصائص الوظيفة تأثيرا إيجابيا كليا مباشرا ذا دلالة إحصائية على الدافع الاجتماعي الإيجابي كمتغير وسيط، وأخيرا أن الدافع الاجتماعي الإيجابي يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل لخصائص الوظيفة والمتغير التابع الأداء الوظيفي " ببعديه أداء المهمة والأداء السياقي، وهو وسيط كامل وليس وسيطا جزئيا في العلاقة بينهما. وقد اقترحت الدراسة عدد من التوصيات: 1- إعادة تصميم وظائف الأطباء بالمستشفيات التعليمية بجامعة القاهرة، وبالاعتماد على نموذج خصائص الوظيفة يمكن جعل وظائف ومهام الموظفين أكثر جاذبية، وتنوعا، وتحديا، ويمكن تحقق ذلك بالتعاون مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، أو من خلال الحث على استخدام اللامركزية، ويستلزم ذلك تفويض المهام إلى أدنى مستوى تنظيمي ممكن، وتشجيع الاستقلالية. 2- ضرورة أن تقوم الإدارة العامة للمستشفيات بتقوية الدافع الاجتماعي الإيجابي والعمل على تنمية السلوكيات الاجتماعية الإيجابية لدى الأطباء بمستشفيات جامعة القاهرة، مثل، المساعدة، والمشاركة، والراحة، والتعاون .

### 3- دراسة محمد، 2023:

دور الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني: دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط

اختبرت الدراسة مدى تأثير خصائص الوظيفة بأبعادها الخمسة (تنوع المهارات، هوية العمل، تكبير وأهمية العمل الاستقلالية، والتغذية العكسية) على الالتزام الوجداني المتغير التابع (أحادي البعد) لدى العاملين الإداريين بجامعة أسيوط، كما استهدفت أيضا دراسة الدور التفاعلي (المعدل) للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء، والثقة في الإدارة العليا) في هذه العلاقة، وبرزت مشكلة الدراسة على شكل مجموعة من التساؤلات البحثية أهمها: التساؤلات البحثية التالية: ما واقع إدراك العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط للخصائص الوظيفية بأبعادها؟ ما واقع الالتزام الوجداني لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط؟ وما مستوى إدراكهم للثقة التنظيمية بأبعادها؟ 3- ما طبيعة تأثير الخصائص الوظيفية محل الدراسة على متغير الالتزام الوجداني لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط؟ 4- ما طبيعة تأثير متغير الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على متغير الالتزام الوجداني العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط؟ 5- هل تؤدي الثقة التنظيمية إجمالا أو بأبعادها الثلاثة دورا تفاعليا (معدلا)، في العلاقة بين الخصائص الوظيفية محل الدراسة والالتزام الوجداني لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط؟، وقد أجريت الدراسة التطبيقية على عينة عشوائية من العاملين الإداريين بالجامعة بلغت (310) عامل. وقد اعتمدت الدراسة أداة (الاستبيان الورقي والكتروني)، وقد تم بناء الدراسة على ثلاث فرضيات وهما: أولا: "تؤثر خصائص

الوظيفة بأبعادها الخمسة محل الدراسة تأثيرا موجبا مباشرا ومعنويا على الالتزام الوجداني لدى العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط". ثانيا: "تؤثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة محل الدراسة شاملة، تأثيرا موجبا مباشرا ومعنويا في الالتزام الوجداني لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة أسيوط". ثالثا: "تؤثر الثقة التنظيمية تأثيرا جوهريا على العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة أسيوط"، واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. كما واعتمدت الدراسة عدة مقاييس عالمية أهمها :

الجدول (9): مقياس خصائص الوظيفة، الالتزام الوجداني، الثقة التنظيمية.

المقياس	الفقرات	المصدر
خصائص الوظيفة	23	Hackman & Oldham: 1975, 197 Drasgow & Idaszak, 1987
الالتزام الوجداني	6	Allen & Meyer, 1991
الثقة التنظيمية	21	فارس: 2014. Wiswell & Adams (2007)

المصدر : اعداد الباحث

وتعزو مبررات الدراسة الى افتقار المكتبة العربية للدراسات التي تتناول التصميم الوظيفي المتضمن خصائص العمل، كما وتسعى الدراسة لتقديم نموذج متكامل التي قد تعزز العلاقة بين خصائص العمل، والالتزام الوجداني للعاملين، وذلك وفقا لمستوى الثقة التنظيمية بأبعادها المشار إليها .

كما تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها 1- أن الجهود الرامية لتحسين مستوى الالتزام الوجداني لدى العاملين بالجهاز الإداري لجامعة أسيوط، وخلال إعادة النظر في تصميم وصياغة الوظائف، ومن خلال إدراج خصائص وظيفية محددة ذات العلاقة بالالتزام الوجداني للعاملين، تضمن ضرورة إتاحة الوظيفة بتصميمها الحالي لمعلومات معينة للفرد حول نتائج أداءه للأنشطة الوظيفية الخاصة. 2- ثبوت الدور المعدل للثقة التنظيمية في العلاقة بين خصائص الوظيفة كمتغير إجمالي شامل للأبعاد الخمسة. اما أبرز التوصيات: 1- ينبغي الاهتمام بدراسة المتغيرات الوسيطة التداخلية والمتغيرات التفاعلية أو المعدلة بديلا عن اقتصارها على النماذج على تحليل العلاقات المباشرة فقط. 2- تدلل النتائج عمليا على أن الالتزام الوجداني قد يأتي في الواقع كانعكاس لإدراك مدى توافر خصائص وظيفية معينة عند تصميم العمل، وإذا ما توافر الموقف الظرفي الملائم، والمتمثل في تزايد معدلات الثقة التنظيمية إجمالا، فإن ذلك من شأنه أن يدعم الالتزام الوجداني للعاملين .

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة: (Sulisty & Suhpartin, 2019): The Role of Work Engagement in Moderating the Impact of Job Characteristics, Perceived Organizational Support, and Self-Efficacy on Job Satisfaction

دور الانغماس في العمل في التخفيف من تأثير خصائص الوظيفة، والدعم التنظيمي الملحوظ، والكفاءة الذاتية على الرضا الوظيفي

يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة: الخصائص الوظيفية بأبعادها (تنوع المهارة، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية) والدعم التنظيمي المتصور، والكفاءة الذاتية بأبعادها (قوة الارتباط بالعمل، عمومية الارتباط بالعمل، مستوى الارتباط بالعمل) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) من خلال الانغماس بالعمل كمتغير متداخل بأبعاده (مشاركة اتجاه العمل، التنظيم)، حيث برزت مشكلة البحث من خلال ملاحظة الانخفاض في أداء الموظفين العاملين في مجال الفنون والثقافة وهي منظمة تابعة للحكومة وتتمثل مهمتها الرئيسية في تعزيز وتطوير وتحسين كفاءة معلمي المدارس الثانوية الفنية ومجموعة الحرف اليدوية في جميع أنحاء يوجياكارتا، لسنوات (2015-2016) الذي انخفض بنسبة 15.5% أو أن 47 من أصل 303. وتم بناء البحث على أربعة فرضيات أهمها: أولاً: تؤثر خصائص الوظيفة على المشاركة في العمل. ثانياً: يؤثر الدعم التنظيمي الملحوظ على المشاركة في العمل، وقد تم جمع البيانات باستخدام (الاستبانة). حيث بلغت العينة (101) موظفًا. تم تحليل البيانات كميًا ونوعًا. وكانت تقنيات التحليل الكمي المستخدمة في هذا البحث هي اختبار F واختبار، T وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار. واستخدم البحث مجموعة مقاييس عالمية أهمها:

الجدول (10): مقياس الخصائص المرتبطة بالوظيفة، الدعم التنظيمي المتصور، الكفاءة الذاتية، الرضا الوظيفي، الانغماس في العمل.

المصدر	الفقرات	المقياس
Saks: 2006	25	الخصائص المرتبطة بالوظيفة
Rich (2010)	8	الدعم التنظيمي المتصور المتغير
Robbins & Judge, 2017	11	الكفاءة الذاتية المتغيرة
Colquitt et al., 2013	14	الرضا الوظيفي المتغير
Kittredge 2010	20	الانغماس في العمل

أما مبررات البحث: نظرًا لأهمية الرضا الوظيفي للموظفين ومدى أهمية انغماس الموظفين في وظائفهم، خلصت نتائج البحث إلى: 1- أن الخصائص الوظيفية والكفاءة الذاتية لها آثار إيجابية وهامة جزئية على الانغماس في العمل. وفي الوقت نفسه، فإن تصور دعم المنظمة له جزئيًا تأثير ضئيل ولكنه إيجابي على الانغماس في العمل. بشكل جماعي، فإن خصائص الوظيفة، والدعم التنظيمي المتصور، والكفاءة الذاتية لها تأثير إيجابي وهام على الانغماس في العمل. كما قدمت البحث مجموعة من التوصيات المقترحة والتي فصلت المقترحات الخاصة بالمدرء عن الموظفين: 1- من المتوقع أن يتمكن الموظفون من الحفاظ على ثقتهم بأنفسهم في الكفاءة والمهارة-2- يجب أن يكون الموظفون قادرين على خلق بيئة عمل داعمة والحفاظ عليها. بالنسبة لمديري المنظمة، يُقترح الباحثان: أولاً، يعد

إنشاء بيئة عمل مريحة وداعمة للوظيفة التي يؤديها الموظفون أمرًا بالغ الأهمية. ثانيًا، يجب أن يعمل القادة كنموذج جيد وأن يكون لديهم الوقت لمساعدة الموظفين عندما يواجهون مشاكل لإكمال واجباتهم. ثالثًا، يجب تمكين الموظفين لإكمال عملهم بأفضل طريقة ممكنة. رابعًا، يجب أن توجد سياسة ترقية عادلة تعتمد على المهارات اللازمة لشغل الوظيفة.

## 2- دراسة: (Moras & Kashyap, 2021) : Influence of Job Characteristics on Employees' Job Satisfaction: An Empirical Study

### تأثير خصائص الوظيفة على الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة تجريبية

أن أهداف الدراسة هي معرفة تأثير الخصائص الوظيفية بأبعادها ( تنوع المهارة , هوية المهمة , أهمية المهمة , الاستقلالية , التغذية العكسية ) على الرضا الوظيفي بأبعاده (بيئة العمل ، التعويضات ، الإشراف ، النمو الوظيفي ، طبيعة المهمة المنجزة ، العلاقة بين المشرفين والزلاء ، السياسات و الإجراءات ) لدى موظفي مشاريع إعادة التأهيل المجتمعي ومشروع سبل العيش المستدامة التابع لمنظمة غير حكومية، وطرح الباحثون مشكلة الدراسة على شكل مجموعة تساؤلات أهمها: إلى أي درجة يوجد مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين؟ إلى أي درجة يوجد مستوى نموذج الخصائص الوظيفية بين الموظفين؟ اعتمدت الدراسة الحالية طريقة المسح، وتم اعتماد أسلوب أخذ العينات العشوائية الهادفة لاختبار العينة البالغة (267) موظف من موظفي مشاريع إعادة التأهيل المجتمعي ومشروع سبل العيش المستدامة التابع لمنظمة غير حكومية. وتم جمع البيانات باستخدام منصة افتراضية من خلال أداة الدراسة (الاستبيان)، وقد بنيت الدراسة على سبعة فرضيات أهمها: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للموظفين والخصائص الشخصية للموظفين، لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للموظفين والخصائص الوظيفية للموظفين؟ كما استخدمت الدراسة مجموعة أدوات وبرامج إحصائية لتحليل البيانات مثل مقياس (ليكرت) من 1 = لا أوافق بشدة إلى 7 = أوافق بشدة. وتم عكس العناصر السلبية قبل تحليل البيانات، كما استخدمت الدراسة مقياس عالمية أهمها:

### الجدول (11): مقياس خصائص الوظيفة، الرضا الوظيفي

المقياس	الفقرات	المصدر
خصائص الوظيفة	38	(Hackman & Oldham, 1975 Buchelt & Wagner, 2001
الرضا الوظيفي	38	Katua & Kamure, 2014

المصدر : اعداد الباحث

وكانت مبررات الدراسة: للرد على المشكلات المقدمة والمثبتة في الأدبيات التي تمت مراجعتها، حيث توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج منها: 1- كان واضحًا جدًا من التحليل أن الخصائص الوظيفية والحالات النفسية مهمة للرضا الوظيفي للموظفين. 2- كانت النتائج مثيرة للاهتمام وعرضت أن جميع المتغيرات لها علاقة كبيرة بين تنوع المهارة وهوية المهمة وأهمية المهمة ودرجة الاستقلالية والتغذية العكسية وتصورهم للرضا الوظيفي. في

حين اقترح الباحثان مجموعة توصيات منها: إجراء مزيد من الدراسة للتحقق من الارتباط بين متغيرات الخصائص الوظيفية والحالات النفسية ورضا الموظف الوظيفي. ومن ثم، فإن الاقتراح هو إجراء مزيد من الدراسات لاستخدامها في مناطق وحالات إضافية حسب الحاجة.

### 3- دراسة: (Tcharmtchi et al., 2023): Job characteristics that enrich clinician-educators' career: a theory-informed exploratory survey

(الخصائص الوظيفية التي تثرى مهنة الأطباء والمعلمين: مسح استكشافي مستنير بالنظرية)

هدف البحث للتحقيق في خصائص الوظيفة والعوامل التي تحفز مدراء المدارس على متابعة النمو المهني برضا شخصي، وباستخدام نموذج خصائص الوظيفة (JCM) كإطار عمل بأبعاده (تنوع المهارة، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية)، كما برزت مشكلة البحث بتساؤل: ما هي القوة الدافعة لأخصائي التوعية السريرية للأطفال في النمو المهني والرضا الشخصي الغير مستكشفة؟، كيف يمكن أن يؤدي استخدام JCM لتوجيه تقييم الاحتياجات ضمن السياق المحلي إلى استراتيجيات، لإثراء بيئة العمل وتحفيز المديرين التنفيذيين؟. وبلغت عينة البحث (201) مستجيب. ومن خلال بحث استطلاعي استكشافي، طور الباحثون (استبيان) لتشخيص الوظائف المشتق من JCM، ومقاييس الرضا الوظيفي العالمية والتركيبية السكانية. وتم جمع البيانات من المديرين التنفيذيين للأطفال المحددين ذاتياً (مع أو بدون أدوار القيادة التعليمية) من خلال خدمة توظيف المسح و باستخدام الإحصائيات الوصفية ونماذج الانحدار.

#### الجدول (12): مقياس خصائص الوظيفة

المصدر	الفقرات	المقياس
Hackman & Oldham, 1971 Rochelle, 2014	22	خصائص المرتبطة بالوظائف

المصدر : اعداد الباحث

كانت مبررات البحث: هو اعتقاد الباحثون ان هذه الدراسة أول تطبيق ل JCM على CES (الأطباء السريريون)، على الرغم من وجود مؤلفات كبيرة في المنظمات الربحية وغير الهادفة للربح مثل المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين والمتخصصين في الرعاية الصحية، وتم استخدام JCM بشكل مقصود كإطار عمل بديل مستنير بالنظرية، و(عدسة) ثانوية، للأنهج الحالي لتعزيز العافية ومعالجة الإرهاق الطبي. كشفت النتائج التي توصلنا إليها 1- أن الخدمة في منصب قيادي لا تنبئ بارتفاع إجمالي الرضا الوظيفي. على عكس المديرين التنفيذيين الآخرين في هذه الدراسة، 2- كان قادة التعليم هؤلاء راضين جداً عن أنشطتهم التعليمية والعلمية، اما ابرز التوصيات كانت: يمكن أن يؤدي استخدام JCM لتوجيه تقييم الاحتياجات ضمن السياق المحلي إلى استراتيجيات لإثراء بيئة العمل وتحفيز المديرين التنفيذيين.



## متغير جاهزية الموظف للتغير

## أولاً- الدراسات السابقة العربية:

## 1- دراسة العبادي وزبير، 2020:

الجهل الاستراتيجي كأداة في تطوير الجاهزية التنظيمية (دراسة تحليلية لآراء متخذي القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)

تشير الدراسة الى معرفة دور الجهل الاستراتيجي بأبعاده (إخفاء الجهل، مشاركة الجهل) في تطوير الجاهزية التنظيمية بأبعاده (الادراكي، العاطفي، السلوكي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومدى إدراك متخذي القرار لهذه المتغيرات، وبرزت مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي: هل يسهم اكتشاف الجهل التنظيمي مبكراً في تعزيز جاهزية المنظمة؟. اما أهمية الدراسة كانت: 1- حادثة الدراسة متغير (الجهل الاستراتيجي، الجاهزية التنظيمية)، لأنها من الموضوعات الحديثة، لكنها تحظى بالاهتمام الكافي من الدارسين والباحثون، (٢) قطاع الدراسة الذي ينتمي إليه مجتمع الدراسة وعينته من القطاعات المهمة والحيوية في العالم بشكل عام والعراق بشكل خاص في الوقت الراهن، اما اهم فرضيات الدراسة: الفرضية الرئيسية الأولى: لا ترتبط إدارة الجهل الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية بعلاقة ارتباط معنوية. الفرضية الرئيسية الثانية: لا ترتبط إدارة الجهل الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية بعلاقة تأثير معنوية. وقد اعتمدت هذه الدراسة مقاييس عالمية لقياس متغيرات الدراسة. وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.22) في تحليل البيانات المتحصل عليها.

## الجدول (13): مقياس الجهل الاستراتيجي، جاهزية التغير .

المصدر	الفقرات	المقياس
Wilkesmann, 2016	9	الجهل الاستراتيجي
Tappin, 2014	9	جاهزية التغير

المصدر : اعداد الباحث

اما مبررات الدراسة: أنها تثرى أدبيات الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة القيمة والأصالة والتي تسهم في البحث عن كيفية وسبب تأثير إدارة الجهل الاستراتيجي على، جاهزية التغير، كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: 1- وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين إدارة الجهل الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية، كما توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها: أولاً- ضرورة اهتمام الوزارات بشكل عام ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي عينة البحث بدراسة العلاقة والتأثير التبادلية بين الأفراد العاملين ومعرفة الفوارق الفردية بينهم وبين اتجاه إدراك مكونات إدارة الجهل الاستراتيجي، لأن تلك المكونات تسهم وتنعكس بشكل كبير في الاعتقاد بأن الوزارة التي تهتم بالجهل الاستراتيجي يكون لها بيئة عمل جيدة ومشجعة على تعزيز وتشجيع العاملين للعمل من أجل تعزيز الجاهزية

التنظيمية. ثانياً - إقامة ندوات علمية ومؤتمرات متخصصة بالجهل وكيفية معالجته ومعرفة كيفية استثمارها، وإجراء حلقات دراسية وورش عمل للعاملين .

## 2- دراسة: محارب , 2019:

### (جاهزية التغيير الاستراتيجي كمتغير وسيط بين مرونة الموارد البشرية والتسويق الرشيق)

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين متغير مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة , مرونة السلوك, مرونة ممارسات الموارد البشرية ) ومتغير التسويق الرشيق بأبعاده (الحد من العمليات التسويقية المفرطة, تقليل وقت الانتظار , الحد من النقل الغير ضروري بالعمليات التسويقية ,تقليل المعالجات المفرطة, تقليل المخرجات المعيبة, تنشيط المواهب الغير مستغلة لأبداع العاملين), بوجود المتغير الوسيط المتمثل بجاهزية التغيير الاستراتيجي بأبعاده (الملائمة, الدعم الاداري ,فاعلية التغيير, المنفعة الشخصية ), وتمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية: 1- هل لدى الشركة المبحوثة تصور واضح حول نمط مرونة الموارد البشرية، ومكوناته الأساسية ؟. 2- هل لدى الشركة المبحوثة تصور واضح حول نمط الجاهزية للتغيير الاستراتيجي، ومكوناته الأساسية. وقد كان مجتمع الدراسة يشمل القيادات الادارية بمختلف مستوياتهم ومسؤولياتهم الادارية في شركة نور الكفيل. واستخدم الباحث اداة القياس (الاستبيان) لجمع البيانات الخاصة بعينة الدراسة البالغة (66) مسؤولاً ادارياً، وقد استخدم الباحث لاستطلاع آراء افراد المجتمع اسلوب (الحصر الشامل)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة (سبع فرضيات) اشتملت ثلاث فرضيات رئيسة وفرعية خاصة بعلاقة الارتباط، اضافة الى ثلاث فرضيات رئيسة وفرعية خاصه بالتأثير، أما الفرضية الرئيسية السابعة فأنها تتعلق بالتأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (جاهزية التغيير الاستراتيجي). واستخدم الباحث مجموعة من البرامج الاحصائية الملائمة كالبرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS .V20)، وبرنامج (SMPART PLS)، وتم اعتماد مجموعة مقاييس عالمية ابرزها.

الجدول (14): مقياس مرونة الموارد البشرية، جاهزية التغيير الاستراتيجي، التسويق الرشيق.

المقياس	الفقرات	المصدر
مرونة الموارد البشرية	26	Bhattacharya et al., 2005: 629; Katkars & Sett, 2010: 120
جاهزية التغيير الاستراتيجي	25	Holt et al., 2007, Barber, 2010,
التسويق الرشيق	28	Payaro & papa, 2016

المصدر : اعداد الباحث

وكانت مبررات الدراسة: هي اهمية الدور الذي تؤديه متغيرات الدراسة المبحوثة من أجل الحد من الهدر في كل عملية او نشاط من الأنشطة التسويقية، كما تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية العاملين، والعمل على التحسين المستمر. وظهرت النتائج صحة الفرضيات التي تم صياغتها، وقدم الباحث مجموعة توصيات

أهمها: توصي بضرورة اهتمام وتعزيز توجه شركة نور الكفيل باتجاه تهيئة متطلبات ومحفزات المرونة في مواردها البشرية، من مهارات وسلوكيات، وقدرات، وقابليات، لا نها تسهم في تطبيق وتعزيز ممارسات اسلوب التسويق الرشيق في عملياتها التسويقية، كما أوصى الباحث بأن مرونة الموارد البشرية تكون أكثر فاعلية بوجود المتطلبات العالية الجاهزية الشركة للتعبير في العينة المبحوثة.

### 3- دراسة عجيل، 2022

الدور التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية على وفق العلاقة بين الإيجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي: (دراسة استطلاعية في الهيئة العامة للسياحة / العراق)

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على الدور التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية بأبعادها(البحث عن ردود الفعل , التفاوض بشأن تغيير الوظيفة , التأطير الإيجابي, التنشئة الاجتماعية العامة ,بناء العلاقات)، باعتبار انها وسيلة لمساعدة العاملين الجدد، ومتغير الإيجابية في مكان العمل بأبعاده(الامل, التفاؤل, المرونة, الكفاءة الذاتية ) وهو من متطلبات العمل الضرورية، كونها تساعد الأفراد على تحقيق نجاحهم وانسجامهم مع بيئة العمل، ومدى جاهزية العاملين بأبعادها(البعد المعرفي, العاطفي, بعد النية )في اجراء التغيير الملائم في الهيئة العامة للسياحة / العراق، العينة المبحوثة، حيث طرحت مشكلة الدراسة من الجانبين الفكري والتطبيقي وكان ابرز تساؤل: ما مستوى وأهمية المتغيرات المدروسة، الإيجابية في مكان العمل، التنشئة الاجتماعية الاستباقية، جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي، من وجهة نظر العاملين في القطاع السياحي في الهيئة العامة للسياحة / العراق؟، واعتمدت الباحث المنهج التاريخي، وتم صياغة مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات هدف الاجابة عنها هو استجلاء للدلالات الفكرية والفلسفة النظرية للمتغيرات المبحوثة. وتم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة، وبلغت العينة المختارة (245) من مجتمع الدراسة (العاملين في الهيئة العامة للسياحة /العراق)، وقد تم تطوير عدداً من الفرضيات للدراسة، تمثلت في ثلاث فرضيات رئيسة وفرعية ابرزها: (1)توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل بأبعاده (الإيجابية في مكان العمل) والمتغير المعتمد(جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي)2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي، 3- يوجد تأثير تفاعلي (معدل) ذو دلالة معنوية للتنشئة الاجتماعية الاستباقية في العلاقة التأثيرية للإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي على مستوى الهيئة العامة للسياحة/ العراق، وللكشف عن طبيعة علاقة الارتباط والتأثير والعلاقات التفاعلية بين متغيرات الدراسة، وتم تحليل النتائج باستخدام عدد من الأدوات والبرامج الإحصائية مثل: (Amos ،Spss.V.25) ،Excel ،V23). واستندت الباحث لمجموعة مقاييس عالمية أهمها:

الجدول (15): مقياس الإيجابية في مكان العمل، التنشئة الاجتماعية، جاهزية العاملين للتغيير.

المصدر	الفقرات	المقياس
Shahid, 2022	24	الإيجابية بمكان العمل
Song, 2014; Saks et al., 2011	23	التنشئة الاجتماعية
Piderit., 2000, 1993.	9	جاهزية العاملين للتغيير

المصدر : اعداد الباحث

وقد ذكرت بأن أهم مبررات الدراسة هي: نتيجة الحاجة لتطوير واقع هيئة السياحة والنهوض بها، أما أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة كانت: 1- أن الإيجابية في مكان العمل أسهمت وبشكل مباشر، في تقديم مفهوم جديد عن كيفية قيام العاملين في الهيئة بتطوير الموارد النفسية الإيجابية، والتي تؤثر بشكل عام على عمل الهيئة والأداء الوظيفي للعاملين، التي يجب ان يتمتع بها فريق العمل، 2- أن أساليب التنشئة الاجتماعية الاستباقية للعاملين الجدد، لها تأثير واضح تجاه التغييرات التي تحصل عبر مراحل مختلفة من العمل، وقد كانت أهم توصيات الدراسة و أبرزها 1: تعزيز ممارسات الإيجابية في الهيئة العامة للسياحة في بغداد وتطبيقها والعمل عليها في ادارة الهيئة بالشكل الصحيح لدورها المهم في نجاح عمل الهيئة وتحقيق اهدافها، فإنه من خلال ممارسة هذه الايجابيات يتم التعرف على اكبر ما يمكن من نقاط القوة واستثمارها والتقليل من نقاط الضعف لديها وامتلاك الثقة لتحقيق النجاح في الحاضر والمستقبل، 2- ان تسعى الهيئة العامة للسياحة إلى إتباع آليات متعددة لتجنيد كل السبل التي لها دور واضح وكبير في رفع مستوى جاهزية العاملين لغرض إجراء التغييرات المقترحة.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

### 1- دراسة (Wulandari et al., 2020) : The Effect of Perceived Organizational Support and Employee Engagement on Readiness to Change

#### تأثير الدعم التنظيمي المتصور ومشاركة الموظفين على الجاهزية للتغيير

الهدف من هذا البحث هو معرفة تأثير الدعم التنظيمي المتصور بأبعاده(العدالة ,دعم المشرف ,المكافآت التنظيمية ,ظروف العمل المؤاتية) ومشاركة الموظفين بإبعادها (الإرهاق, السخرية, الكفاءة المهنية) على الجاهزية للتغيير بأبعادها(الملائمة, الدعم الاداري ,فاعلية التغيير, المنفعة الشخصية). وبناءً على اهداف الدراسة تم طرح مشكلة الدراسة من خلال تساؤل: الدعم التنظيمي المتصور ومشاركة الموظفين معاً لهما تأثير إيجابي على جاهزية الموظف للتغيير؟، وقد كانت أداة الدراسة (استبيان) أجري استطلاعها على 126 موظفًا في أحد

البنوك في إندونيسيا تم اختيارهم عن طريق أخذ عينات عشوائية بسيطة. وتم بناء البحث على ثلاث فرضيات: الفرضية الأولى: الدعم التنظيمي المتصور له تأثير إيجابي على جاهزية للتغيير. الفرضية الثانية: يكون لمشاركة الموظفين تأثير إيجابي على جاهزية التغيير. الفرضية الثالثة: تصورات الدعم التنظيمي ومشاركة الموظفين معاً لها تأثير إيجابي على الجاهزية للتغيير، وقد استخدم البحث مجموعة اختبارات لتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام نموذج مقياس ليكرت لخمس اختيارات للإجابة إضافة إلى الاختبار الخطي، واختبار الارتباط الذاتي، واختبار الخطية المتعددة، واختبار التغايرية). كما تم استخدام التحليل الإحصائي الطريقة التدريجية. واستند الباحثون لمجموعة مقاييس عالمية أهمها:

الجدول (16): مقياس جاهزية الموظف لتغير، الدعم التنظيمي المدرك، مشاركة الموظف.

المتغير	عدد الفقرات	المقياس
جاهزية الموظف لتغيير	17	Holt, 2007
الدعم التنظيمي المدرك	20	Rhoades & Eisenberger (2002)
المشاركة	18	Schaufeli & Baker, 2004.

المصدر : اعداد الباحث

وكانت مبررات الدراسة هي: لشرح الأسباب المؤدية لتكوين تأثير الدعم التنظيمي المتصور ومشاركة الموظفين في جاهزية الموظفين للتغيير في الشركة، وتوصل البحث لمجموعة نتائج أهمها: أن الدعم التنظيمي المتصور له تأثير إيجابي على جاهزية الموظف للتغيير، ويعتبر تصور الشخص أكثر إيجابية لمنظمتة، كما ويكون أكثر جاهزية والتزام بالتغيير، ويكون الشخص أكثر تفاعلاً، ويكون أكثر استعداداً لمتابعة التغييرات، كما ان لدى الشركة سياسة تنظم بوضوح تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم الأداء، اما ابرز التوصيات المقترحة هي: يُمنح كل موظف الفرصة لإجراء تقييم ذاتي لإنجازات الأداء الخاصة به بناءً على لوحة معلومات مقدمة من الشركة، يمكن من خلال تطبيق نظام إدارة الأداء عبر الإنترنت، وضع العلامات، بالنسبة للتدريب أو الدورات التدريبية عبر الإنترنت، ويمكن ان تتعاون الشركة مع منظمي الدورات المحترفين، تكون لدى الشركة وحدة عمل تركز على تحسين علاقات الموظفين.

## 2- دراسة: (Roemer & Medvedev) The role of dispositional mindfulness in 2021 employee readiness for change during the COVID-19 pandemic

### دور اليقظة الذاتية في جاهزية الموظف للتغيير خلال جائحة كوفيد-19

الهدف من الدراسة هو التحقق مما إذا كان متغير اليقظة الذهنية لدى الموظف يؤثر في جاهزية التغيير بأبعادها (العاطفي، السلوكي والمعرفي)، وقد برزت مشكلة الدراسة المتمثلة: بإجبار جائحة COVID-19 المنظمات على تغيير طريقة عملها للحفاظ على الجدوى، على الرغم من أن التغيير لا يتم تنفيذه بنجاح دائماً، حيث حدد العديد من العلماء جاهزية الموظفين للتغيير كعامل مهم للتغيير التنظيمي الناجح، وبلغت العينة (301) موظف من

مختلف الصناعات في نيوزيلندا في استطلاع عبر الإنترنت بعد فترة وجيزة من انتهاء إغلاق COVID-19 المحلي. تم تقييم متغيرات الدراسة باستخدام مقاييس نفسية مثبتة جيدًا، حيث تم بناء الدراسة على فرضية واحدة مفادها: ان اليقظة الذهنية للموظفين لها تأثير إيجابي على جاهزية الموظف للتغيير مع التحكم في مستويات التوتر والرفاهية لديهم، وتم اختبار البيانات من خلال تحليلات الانحدار المتعددة لتأثير اليقظة على الجاهزية للتغيير، من خلال حساب الإحصاء الوصفي ومعاملات ارتباط (بيرسون) لتحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام مجموعة مقاييس عالمية كما في الجدول أدناه:

الجدول (17): مقياس جاهزية الموظف للتغيير، اليقظة الذاتية، الرفاهية، الاكتئاب والقلق والجهد.

المقياس	عدد الفقرات	المتغير
Boickenough et al., 2009.	9	جاهزية الموظف لتغيير
Baer et al., 2006.	39	اليقظة الذاتية
Tennant et al., 2007.	9	الرفاهية
Lovibond & Lovibond, 1995.	21	الاكتئاب والقلق والاجهاد

المصدر : اعداد الباحث

وكانت مبررات الدراسة: ان ندرة الأبحاث التي تركز على العوامل النفسية التي تسهل الجاهزية للتغيير، وتقدم الدراسة دليلاً تجريبياً على أن اليقظة الذهنية قد تسهل جاهزية الموظفين للتغيير، ولكن فقط عندما تكون مستويات الرفاهية عالية والاكتئاب منخفضاً. كما توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها1- تأثير اليقظة على الجاهزية للتغيير يتم تعديله من خلال متغيرات الرفاهية، 2- على الرغم من أن اليقظة الذهنية قد ثبت أنها مفيدة الا انه يتعين على المؤسسات أيضاً مراعاة الحالات العقلية لموظفيها عند إدارة التغيير. بينما كانت التوصيات للدراسة: 1- من المهم معالجة قضايا الصحة العقلية لمساعدة الموظفين في مواجهة تحدي التغيير أن المستويات الفردية للرفاهية تؤثر أيضاً على الجاهزية للتغيير، 2- يجب على الباحثون أن يضعوا ذلك في الاعتبار عند تصميم وتقييم التدخلات، لأنها قد لا تعمل مع الجميع المنظمات في كثير من الأحيان. 3- يفضل تطبيق تدريب قصير على اليقظة الذهنية على جلسات تدريب اليقظة الطويلة لأنه أكثر عملية من حيث التكلفة والوقت في حين أن التدخلات القصيرة قد تعمل مع مشاركين أصحاء، فإن المشاركين الذين يعانون من مستويات منخفضة من الرفاهية ومستويات عالية من الضيق قد يحتاجون إلى تدخلات أطول.

### 3- دراسة (Arifiani et al., 2023): Work Life Balance and Readiness to Change: Effect of Working from Home on Performance

التوازن بين العمل والحياة والجاهزية للتغيير: تأثير العمل من المنزل على الأداء

نظرت هذه الدراسة في آثار العمل من المنزل على الأداء ، كما تبحث أيضاً في تأثير العمل من المنزل على الجاهزية للتغيير المتغير الوسيط المثالي (وساطة كاملة) بأبعاده (الملاءمة التنظيمية , دعم الإدارة ,فاعلية التغيير والمكافآت الشخصية)، وطرح الباحثون مشكلة الدراسة كما يلي: 1- تجبر التطورات في مكان العمل الموظفين على تبني

التكنولوجيا والانضمام إلى الإنترنت بالكامل، 2- نظراً لاختلال التوازن بين العمل يتم البحث عن التوازن بين العمل والحياة كمتغير وسيط من خلال التركيز على الأنشطة خارج العمل التي سيكون لها تأثير على الأداء. اعتبر الباحثون هذه الدراسة تفسيرية تتخذ مقاربة كمية. كان المجيبون على هذه الدراسة معلمين في مدينة مالانج وبلغ حجم العينة (70) معلم، وتم جمع نتائج البيانات من خلال توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) بشكل الكتروني، استخدم الباحثون برنامج تحليل المسار SmartPLS، وتم بناء الدراسة على سبع فرضيات أبرزها: الفرضية الأولى: العمل من المنزل له تأثير إيجابي على الأداء. الفرضية الثانية العمل من المنزل له تأثير إيجابي على التوازن بين العمل والحياة، وقد تم رفض الفرضية (6)، كما استخدمت الدراسة مقياس عالمية تم اختيارها لتوافقها مع الدراسة الحالية وهي كما مبيته بالجدول ادناه:

الجدول (18): مقياس العمل من المنزل، الاداء، التوازن بين العمل والحياة، جاهزية الموظف لتغير.

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس
العمل من المنزل	5	Liang et al., (2018); Nasution & Rosanti (2020)
الأداء	8	Onyemaechi et al: 2018.
التوازن بين العمل والحياة	4	Lee dan Sirgy (2019).; Irawanto et al., 2021
جاهزية الموظف لتغيير	6	Holt et al: 2007

المصدر : اعداد الباحث

وقد كانت مبررات الدراسة: هي ما بدأت من السياسات التي أصدرتها الحكومة بشأن جائحة COVID-19 في التلاشي، لا سيما في قطاع التعليم، لا سيما في مدينة مالانج، انخفضت حالات Covid-19 وتم تقديم استراتيجيات التعلم وجهاً لوجه، لكن حالات Covid-19 ارتفعت مرة أخرى واخترقت مجموعات المدارس، وبالتالي بدأت بعض المدارس بالتعلم عبر الإنترنت. من أجل التأكد مما إذا كان العمل من المنزل له تأثير وتأثير على الأداء نتيجة لبيئة العمل الجديدة والتغييرات التنظيمية المختلفة، كما أظهرت النتائج أن: 1- العمل من المنزل ليس له تأثير على الأداء، والتوازن بين العمل والحياة ليس له تأثير على الأداء، والتوازن بين العمل والحياة له تأثير على الجاهزية للتغيير، 2- والجاهزية للتغيير له تأثير على الأداء. 3- يتم تعديل تأثير العمل من المنزل على الأداء من خلال الجاهزية للتغيير بدلاً من التوازن بين العمل والحياة. 4- يتم البحث عن التوازن بين العمل والحياة كمتغير وسيط من خلال التركيز على الأنشطة خارج العمل التي سيكون لها تأثير على الأداء. اما أبرز التوصيات للدراسة: 1- ضرورة تبني ممارسة التوازن بين العمل والحياة. 2- فهم الأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الجاهزية للتغيير. يمكن للمنظمات المساعدة من خلال تطوير جاهزية المعلم للتغيير ومعالجة قضية مقاومة التغيير، 3- تشجع سياسة العمل من المنزل المعلمين واجبارهم على التكيف عن طريق استبدال الأساليب التقليدية بـ (الرقمنة).

مجال الاستفادة من الدراسات والاسهامات المعرفية السابقة:

يتم استعراض من خلال هذه الفقرة ما تتضمنه الاسهامات المعرفية السابقة من نقاط مهمة والتي يستفاد

منها في مختلف مراحل أعداد الدراسة الحالية وكالاتي:

- 1- اغناء ودعم النواحي الفكرية والفلسفية في بناء نموذج الدراسة: الجهود المعرفية السابقة رفدت الجوانب الفكرية والفلسفية لهذه الدراسة ومن واقع اشارات الباحثون تم بناء النموذج الفكري للدراسة الحالية ومن خلال توظيفها لطبيعة العلاقة بين المتغيرات، (Hussein & Taher, 2021)، (Moras & Kashyap, 2021)، (Sulistyo & Suhpartin, 2019) مما انعكس ذلك في اتساع الجوانب الإدراكية للباحث بالجانب المنطقي وللبناء الفكري للدراسة، وقد تعمقت في العديد من الاسهامات المعرفية الأخرى والعمل على إظهارها ما يعضد ويدعم تلك العلاقة، وهو ما تم ايضاحه في الجانب النظري للدراسة.
- 2- تثبيت المتغيرات الفرعية للدراسة: أسهمت بعض الجهود المعرفية السابقة في اعتماد المتغيرات الفرعية للدراسة فقد عمد الباحث لاختيار الدراسات ذات الاتفاق الاعلى بين الباحثون؛ مثل دراسة (Ariratana et al., 2015)، (Roemer & Medvedev, 2021)، (Sulistyo & Suhpartin, 2019)، (Moras & Kashyap, 2021) التي تم اعتماد مقياسها في قياس متغيرات الدراسة الحالية.
- 3- الإسناد في تقليص الفجوة المعرفية للدراسة: اتجهت بعض الاسهامات المعرفية السابقة مثل (Nganga, 2019) (Chepkemoi & Sulistyo & Suhpartin, 2019)، (Moras & Kashyap, 2021)، (Arifiani et al., 2023): في معالجة لبعض جوانب الإشكالية الفكرية للدراسة والتي تنجم من عدم تطابق في التأيير العلائقي والمنطقي الفكري، اضافة الى بعض الممارسات الأخرى لهذه الاشكالية وهو ما شجع الباحث على التوجه نحو التوسع والاستفادة منه قدر الإمكان.
- 4- دعت الى ضرورة اجراء المزيد من البحوث مواضيع حيوية: مثلا أثراء العمل وسلوك المواطنة وتوجيه المدراء في المنظمات كدراسة (Hussein & Taher, 2021)، (Tcharmtchi et al., 2023)، إضافة لحث الباحثون بالمستقبل لربط الدراسة مع متغيرات جديدة التي تساعد بدرجة عالية في تعزيز امكانيات الباحث في ربط المتغيرات الحالية بعضها مع بعض من اجل اغناء وتعزيز المجالات الاكاديمية لهذه الدراسة .

### جوانب تميز الدراسة الحالية عن بعض الجهود المعرفية السابقة:

ان اهم الجوانب التي ميزت بها دراستنا عن هذه الدراسات السابقة يمكن طرحها كما يلي:

- 1- التفاعل الفكري والمعرفي الذي تناول المتغيرات الثلاثة بصورة مجتمعة في حقل إدارة الاعمال وهي كلاً من (القيادة الناعمة، الخصائص المرتبطة بالوظيفة، جاهزية لموظف للتغير) وهي الدراسة العربية الأولى التي تناولت المتغيرات الثلاثة مجتمعة على حد علم الباحث.
- 2- تم اختبار المتغيرات ميدانيا في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي (القطاع الخاص) وهي تجربة حديثة على المستوى المحلي بالعراق، والذي يواجه بعض المشكلات او نقاط الضعف اذ تم تنفيذ الدراسة في بعض الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة وقد افرزت الحاجة للوقوف على دور واهمية القيادة الناعمة في هذه الجامعات ومقدار تأثيرها على جاهزية الموظفين للتغير، وذلك لتشخيص نقاط الضعف والتلكؤ ووضع الحلول والمقترحات لمعالجتها.



- 3- النتائج المتحصلة تضيف وتعزز من تلك الدراسات وترفدها بالطريقة التي تمكنها من إضافة قيمة فكرية وعلمية في مجال الدراسة الحالية، والسعي الى أن تكون اهداف الدراسة الحالية مكمله وبشكل اساسي للدراسات السابقة كدراسة، (Moras & Kashyap, 2021) ، (Wulandari *et al.*, 2020) ، (Hussein & Taher, 2021).
- 4- ركز البحث على مجموعة من الأساتذة الإداريين والموظفين في جميع أقسام الجامعات والكليات الأهلية لمعرفة مدى توافر القيادة الناعمة بأبعادها، وهل يستطيع الاساتذة والموظفين الاستعداد لتنفيذ التغيير بناء على مفهوم او الأساليب الحديثة كون الجامعات والكليات الأهلية تعمل في بيئة تستقطب جميع الثقافات.

## المبحث الثاني

### المنهجية العلمية للدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة:

تتضمن المشكلة الخاصة بالدراسة الاستناد الى مشكلة فكرية ومشكلة تطبيقية ثم تساؤلات تحديد تصورات الباحث حول المشكلة الميدانية:

#### 1-المشكلة الفكرية:

ان استكشاف مشكلة الدراسة تم من خلال مقابلة أولية قام بها الباحث مع عينة عشوائية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة، والتي من خلالها تم تشخيص مجموعة من نقاط القوة الكبيرة في الجامعات الأهلية، لكن تم استشعار اتجاهين من نقاط الضعف، فالاتجاه الأول كان عدم توافر الفهم الكافي للجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة مجمع الدراسة للمتغيرات الثلاثة للدراسة الحالية، اما الاتجاه الثاني فكان مجموعة من العوائق والمشكلات امام الجامعات والكليات الأهلية لتحقيق أهدافها الوظيفي: مثلا انخفاض دور الفرق وعدم توافر عامل الاستقلالية او المرونة بتنفيذ المهام الموكلة للموظفين من جراء بعض السلوكيات التنظيمية في إدارة الجامعات الأهلية كان ابرزها زيادة سلطة المستثمرين او المالكين لهذه الجامعات من القطاع الخاص. حيث نشأة كثير من الجدالات الفكرية والبحثية حول المتغيرات المبحوثة.

فقد شهدت تصورات الموظفين حول الصفات التي يتوقعونها من قادتهم بتغيير كبير، حيث لا يمكن تجاهل المهارات الشخصية الناعمة التي كانت تعتبر اقل بروزا من قبل، (Marques, 2013: 163). وقد اتفق، (Al-Blankenshi, 2018) بأن القيادة الناعمة هي أسلوب قيادي حديث يستند الى الكفاءات. وقد وجد (Blankenshi, 2017) أن الشركات تفقد ما يصل إلى 16٪ من الموظفين التقنيين بسبب نقص مهارات الأشخاص الناعمين، حيث استطلعت شركة Deloitte 11000 من قادة الأعمال في عام 2018، ووجدت أن الشركات تستطيع توظيف موظفين يتمتعون بمهارات بشرية ناعمة مقابل مهارات أصعب مثل الترميز والأمان عبر الإنترنت (Barwick, 2018)، ويتم تطوير المهارات التقنية من خلال التعليمات أو التعليم أو أثناء العمل، (Cacciolatti et al., 2017)، ووجد انه، عندما يفتقر الموظف إلى المهارات الناعمة، فإنه يؤثر سلباً على المنظمة، (Stewart & reiksaitis, 2023). علاوة على اراء أخرى، انه يمكن تكييف وتغيير ممارسات المنظمات بما يتماشى مع التطورات في البيئة المحيطة من خلال التحول من النموذج الكلاسيكي إلى نموذج حديث للقيادة يتسم بالمرونة، (Hussein & Taher, 2021: 340). ومن المفارقات ما توصلت له بعض الدراسات، بأن العديد من القادة يفضلون المهارات الصعبة على المهارات الناعمة لأنهم يعتقدون أن المهارات الجادة والاستراتيجية والتحليلية مطلوبة للإدارة والقيادة الفعالة مثل دراسة، (Shahid, )

485: 2012). كما ذكرت غالبية الدراسات التي تدافع عن أهمية تغيير القيادة في المنظمات الحكومية وهي دراسات حالة نوعية، انه يوجد القليل من الأدلة التجريبية حول كيفية وإلى أي مدى يساهم تغيير القيادة في عملية التغيير، (Engida et al., 2022: 2).

وكذلك الحال فيما يخص الخصائص المرتبطة بالوظيفة، وكما أشارت بعض الدراسات إلى أن المستوى الإداري كان محدداً، ومهماً لخصائص الوظيفة، فقد يبدو أن مدراء مستوى الإدارة العليا شهدوا تحكماً وظيفياً أكبر من أولئك الذين في مستويات الإدارة الأدنى، (Makikangas et al., 2007: 216). إضافة لذلك، قدم بعض الباحثون رؤى قيمة للتغيير التنظيمي الفعال. حيث تشير الأدبيات الحالية (على سبيل المثال Balogun et al., 2015)، (Oreg & person, 2019)، إلى أهمية ربط خصائص الوظيفة بممارسات إدارة التغيير بين كبار المديرين، لأن الافتقار إلى عملية تغيير مخطط لها بعناية يمكن أن يهدد في النهاية بفشل التغيير، (Teo et al., 2020: 579).

لكن برزت الكثير من الدراسات التي اثبتت عكس الرؤى السابق، فقد أصبح من الضروري دراسة المنظمات لموضوع تصنيفات الخصائص المرتبطة بالوظائف، وهي من مقاييس التقرير الذاتي (الفردية)، حيث يميل الموظفون الذين يتصرفون بشكل إيجابي إلى تصنيف خصائص المهمة أو الوظيفة على أنها أكثر إثراءً من الموظفين السلبيين، وقد يرى هؤلاء الموظفين ان وظائفهم أكثر صعوبة لأنهم ميالون لإدراك هذه الجوانب على أنها إيجابية، لذلك، هناك ضرورة للتمييز بين تصورات الوظائف القائمة على مفهوم الذات من مهام الوظيفة الفعلية وهذا ما أشار له (Judge & Bono, Locke, 2000)، حيث كانت العاطفة السلبية (أو الميل إلى تجربة عدم الرضا الوظيفي)، يتطلب دراستها مستقبلاً، (Oliver et al., 2005: 65).

اما من جانب جاهزية الموظف للتغيير، يمكن أن تسبب التغييرات التنظيمية عدم ارتياح للموظفين، وينشأ هذا القلق بسبب وجود شكوك حول ما إذا كانت قدرات المرء لا تزال موضع تقدير عند تنفيذ التغييرات، حيث يجادل Bernerth (2004) بأن النجاح في التغيير التنظيمي يتأثر بشدة بجاهزية الموظفين، لأن القوة الدافعة للمنظمة هي الموظفون، ان الجاهزية للتغيير هي تقييم الفرد لاستعداده لإشراك نفسه في عملية التغيير، (Wulandari et al., 2020: 23). الا ان على عكس العديد من الدراسات التي راجعها Lemieux-Charles، McGuire (2006)، يرى بعض الباحثون ان دور القادة او الفرق في تنفيذ التغيير هي الأكبر والموجه للموظفين، مثل دراسة (Markoczy, 2001). كان تركيز الكثير من هذا البحث على مدى موافقة الأفراد على التغيير المقترح، كما ان المنطق العام لهذه الحجة هو أنه عندما يدعم الأفراد الاستراتيجية الجديدة أو يقدرّون نتائجها، فإن تنفيذ الاستراتيجية سيكون أكثر نجاحاً مما لو كانت الاستراتيجية لديها دعم محدود فقط. تماشياً مع هذا البحث السابق، تم تقديم مقترح بأنه عندما تقوم منظمة بإجراء تغيير استراتيجي يشير هذا إلى أن الفهم إلى أي مدى يمكن للعوامل غير الملموسة داخل المجموعة أن تدعم التنفيذ سوف يتأثر بقائد الوحدة، (Caldwell, 2008: 125).

ويتضح من مشكلة الدراسة وعدم توافر المهارات الشخصية الناعمة لدى بعض من القادة في المنظمات العراقية بشكل عام وفي الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة عينة الدراسة بشكل

خاص، ومن خلال اطلاع الباحث ودراسة العلاقة المجتمعية للمتغيرات الثلاثة وعلى حد علم الباحث ندره الدراسة التي بحثة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية وهي كل من (القيادة الناعمة)، (جاهزية الموظف للتغيير) و(الخصائص المرتبطة بالوظيفة)، نجد من الضروري القيام بمزيد من التقصي والدراسات، ومن خلال البحث في الأدبيات ذات العلاقة بهذه المتغيرات المطروحة محاولة لردم الفجوة المعرفية وتشخيص مواطن الضعف .

## 2-المشكلة التطبيقية للدراسة

يشمل الجانب التطبيقي مدى حاجة الجامعات والكليات الفعلية لمتغيرات الدراسة الحالية وهي(القيادة الناعمة، الخصائص المرتبطة بالوظيفة، جاهزية الموظف للتغيير) وممارسة ابعادها، وبعد عدد من المقابلات التي قامت بها الباحث والزيارات الميدانية وسماع بعض اراء الموظفين (مجتمع وعينة الدراسة) في الكليات والجامعات المبحوثة في محافظة كربلاء المقدسة حصرا.

ان الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة بعد الزيادة الكبيرة في اقبال الطلبة لتحول من الدراسة في الجامعات الحكومية الى الجامعات الأهلية. وزيادة حجم العمل الإداري والتنظيمي والذي أدى الى ضرورة بناء قدرات وظيفية للاستعداد له، كما وجدت حاجة فعلية لنشر ثقافة القيادة الناعمة من خلال المهارات الشخصية للمدراء ورؤساء العمل والذي اغلبهم لم يسبق لهم العمل الإداري .اضافة الى الحاجة الفعلية لقياس مدى جاهزية الموظفين لإنجاز المهام الموكلة لهم، وإمكانية تغيير ادوارهم ووظائفهم بناء على تغيير حجم العمل. كما ان أهمية دور الخصائص المرتبط بهذه الوظائف، وضرورة قابلية الموظفين على تنوع مهاراتهم ومعرفتهم بأهمية المهام الموكلة لهم، إضافة على قدرة الموظفين على تحمل مسؤولية إدارة أعمالهم بشكل جيد، كما توفر المعلومات اللازمة من خلال برامج التغذية العكسية اهم مصادر جمع البيانات والمعلومات لرسم الخطط وتحديد الأهداف الرئيسية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للأداء. وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال مجموعة تساؤلات أهمها:

أولاً: ما مستوى أهمية المتغيرات المطروحة في الدراسة الحالية (القيادة الناعمة، الخصائص المرتبطة بالوظيفة، جاهزية الموظف للتغيير) من وجهة نظر الموظفين بالجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة؟.

ثانياً: هل تتباين وجهات نظر عينة الدراسة حول متغير (القيادة الناعمة، الخصائص المرتبطة بالوظيفة، جاهزية الموظف للتغيير) ؟:

1- (تتباين اراء افراد العينة في بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة حول القيادة الناعمة بأبعاده الفرعية).

- 2- ( تتباين اراء افراد العينة في بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة في ادراك توافر متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بأبعاده الفرعية).
- 3- ( تتباين اراء افراد العينة في بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة حول جاهزية الموظف للتغيير بأبعاده الفرعية).

ثالثاً: ما هو مستوى الارتباط واتجاه العلاقات بين المتغيرات (القيادة الناعمة، الخصائص المرتبطة بالوظيفة، جاهزية الموظف للتغيير)، ويمكن توضيحها بشكل أكثر تفصيلاً:

- 4- ما طبيعة اتجاه علاقة الارتباط بين متغير القيادة الناعمة بأبعاده، وجاهزية الموظفين للتغيير؟
- 5- ما طبيعة اتجاه علاقة الارتباط بين متغير القيادة الناعمة بأبعاده، والخصائص المرتبطة بالوظيفة وجاهزية الموظفين للتغيير، في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة؟ .
- 6- ما طبيعة واتجاه علاقة الارتباط بين الخصائص المرتبطة بالوظيفة وجاهزية الموظفين للتغيير بأبعاده في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة؟ .

رابعاً: ما مستوى التأثير المباشر وغير المباشر من وجهة نظر افراد عينة الدراسة المبحوثة في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة ويمكن توضيحها بشكل أكثر تفصيلاً:

- 1- ما مستوى تأثير متغير القيادة الناعمة بأبعاده في متغير جاهزية الموظفين للتغيير، في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة؟ .
- 2- ما مستوى تأثير متغير القيادة الناعمة بأبعاده في متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بأبعاده؟.
- 3- ما مستوى تأثير متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة في متغير جاهزية الموظفين للتغيير، في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة؟ .

خامساً: هل ينقل متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة التأثير (بشكل جزئي ام تام) بين متغير القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظفين للتغيير، في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة؟.

## ثانياً: أهمية الدراسة:

تتمحور أهمية الدراسة في جانبين يكون الجانب الأول جانب على مستوى الفكري الإداري بينما الجانب الثاني يتعلق بميدان التطبيق وكم يلي:

### 1-الأهمية الفكرية للدراسة:

تتدرج الأهمية الفكرية للدراسة بناء على أهمية متغيرات وابعاد الدراسة الحالية ويمكن توضيحها بناء لإشارات بعض الباحثون والذي تناولت دراساتهم المتغيرات ذاتها. حيث يواجه قطاع التعليم تحديًا جديدًا نتيجة التحولات الجذرية للثورة الصناعية الرابعة، والذي تتطلب موارد بشرية مؤهلة ورشيقة وقابلة للتكيف وقادرة على الاستجابة للتغيير السريع، ولبيان الآثار الإيجابية للعلاقة بين أسلوب القيادة والمهارات الناعمة يمكن القول ان قدرة القائد على التفكير والتواصل والإحساس بالسيطرة والتعبير عن نفسه يكون له انعكاس ايجابي على أداء الموظف، ( Gul & Khan, 2022: 537). حيث تمت الاشارة للدور الكبير في تعزيز السلوك التنظيمي والإداري على مستوى القيادات والموظفين في التعليم العالي والبحث العلمي. فقد أشير انه أثناء قيادة الآخرين يرسم المديرون أهدافًا لهم لتحقيقها كقادة، وقدرتهم على تفسير الأحداث، وكيفية اختيار الاستراتيجيات، وكيف يحول القائد الفعال السياسة إلى سلوكيات ومواقف قابلة للتنفيذ باستخدام مهارات شخصية وأساليب إبداعية وخيالية، ( Charernnit *et al.*, 2021: 2). وبما ان التغيير لا يحدث فجأة ويجب أن يسبقه تهيئة وجاهزية للتغيير، لذلك يُنظر إلى الجاهزية على أنها الدرجة التي يتم فيها تقييم المنظمة على أنها مستعدة لتجربة التغيير، بالإضافة إلى الدوافع والسمات الشخصية لقادة البرنامج والموظفين وموارد المنظم التي تحدد ما إذا كان من المتوقع حدوث تغييرات كبيرة، ( Emam *et al.*, 2022: 202). فإن جاهزية الموظفين للتغيير هي عامل رئيسي في نجاح التغيير، (Engida, 2022: 1). حيث يتطلب نجاح التغيير التنظيمي دعمًا تنظيميًا لتشكيل جاهزية الموظف للتغيير، (Wulandari & Ginting, 2020: 24). كما تساهم الجوانب السلوكية لجاهزية الفرد للتغيير في اختيار الموظفين للمناصب أو المهام التي تنطوي بطبيعتها على تغييرات أو الموظفين الذين سيصبحون مسؤولين عن تنفيذ التغيير، (Vakola, 2014: 16). اضافة الى ذلك كشف Kahn (1990) أن آثار خصائص الوظيفية تساهم بانخراط الموظفين في عملهم ومنحهم أمانًا نفسيًا، ويمكن لخصائص الوظيفة أن تثير بعض نقاط الإحساس بالمغزى في العمل، وإحدى هذه النقاط أهمية المهمة في تشكل تحديًا للموظف، وتتطلب قدرات متنوعة، وتشجع الإبداع، وتسمح بالاستقلالية، وتكون مصحوبة بإجراءات واضحة، (Suhpartini & Sulisty, 2019: 16). حيث طورت نظرية خصائص الوظيفة (Hackmann & Oldham, 1976, 1980) الأساس المنطقي للعلاقات بين خصائص الوظيفة واستجابات الموظفين في العمل. حيث تفترض النظرية أهمية المهمة التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية من جانب الموظفين، (Kiyani *et al.*, 2018: 818). بناء على ما ذكر أعلاه يمكن تحديد أهمية دراستنا الحالية من منطلقات فكرية ومجتمعية تساهم بطرح فلسفة للأسلوب الإداري والقيادي تساهم من خلالها لنجاح عمل المنظمات بشكل عام والجامعات والكليات الأهلية بشكل خاص، لغرض مواكبة التطورات الهائلة والعالمية في مجال التعليم العالي.

## 2- الأهمية الميدانية للدراسة:

يمكن طرح المشكلة التطبيقية من خلال إشارات بعض الباحثون بأهمية متغيرات الدراسة. فقد اشارة القيادة الناعمة (SL) الى نوع من القيادة التي تجمع بين الذكاء العاطفي والإدارة، وتهدف إلى خلق رؤى إنسانية

وقائمة على القيم لبناء شخصيات تخرق حدودها المعروفة، من خلال العلاقات التكاملية والمشاركة، باستخدام الإلهام والتعاون والإبداع المشترك كأدوات للمهارات الشخصية وبناء القدرات، (3: Zabaniotou, 2021). كما أوصت الورقة التي قدمها (Ayub et al., 2014: 502) بأن دور القيادة الناعمة يدور حول تحديد الاتجاه ومواءمة الأفراد مع الاتجاه المطلوب، بشكل ملحوظ، يجب أن يكون قادة المستقبل قادرين على ضمان معاملة المرؤوسين كأعضاء في المنظمة، حيث سيحدد الاتساق في توفير القيادة السليمة دافع الموظف وأدائه. كما تم التركيز على التأثير المشترك للمهارات الشخصية (من حيث القدرة على التكيف، والفضول، والقيادة، والمبادرة، والمثابرة، والوعي الاجتماعي)، والأنشطة اللامنهجية، وعواطف الإنجاز، والتعلم المنظم ذاتيًا، والتحفيز، والقدرات المعرفية على الإنجاز الأكاديمي، (1: Feraco et al., 2023). كما أثبتت احد النتائج أن العقلية العالمية لها تأثير على الخصائص الفردية والتي بدورها لها تأثير على الالتزام التنظيمي، كما ان الخصائص الفردية لها تأثير على اداء الاعمال، (Ningrati & Sumpartik, 2023: 6). كما رجح أن إثراء الخصائص الوظيفية يؤدي إلى غرس المواقف الإيجابية، والدافع الجوهري الذي يعزز الرضا الوظيفي، وتقدير الذات، وحل المشكلات لدى الموظفين، عندما يرى الموظفون أن وظيفتهم ذات مغزى، فإنهم يستخدمون مجموعة متنوعة من المهارات لأداء الوظيفة، يشعر الموظفون بالمسؤولية عن النتائج وبالتالي يركزون على أداء العمل بكفاءة، يشير هذا إلى أن الخصائص المميزة للوظيفة المخصصة ستؤدي إلى تحسين، (Raut et al., 2022: 2). وفي محاولة لفهم العوامل التي قد تعزز أو تعيق دوافع التغيير بشكل أفضل، طبق العلماء مفهوم "الجاهزية للتغيير" الذي ظهر من البحث في النموذج (TTM) Trans theoretical، لتغيير السلوك المتعمد، يصف TTM كيف يقوم الأفراد بتعديل اشكال السلوك أو يكتسبون سلوكًا إيجابيًا جديد، (2: Maldonado & Murhy, 2021). بناءً على إشارات الباحثون أعلاه يمكن تيرير أهمية الدراسة الحالية على المستوى الميداني من خلال تطبيق مخطط فرضي في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، وخصوصا ان هذه الكليات تعاني من المشاكل الإدارية وسلطة المستثمرين او المالكين في قيادة تلك الجامعات والكليات.

### ثالثًا: اهداف الدراسة:

تناغم اهداف الدراسة التوجهات والتصورات البحثية التي قامت عليها الدراسة اذ يمكن حصر اهداف الدراسة كما يلي:

- 1- تشخيص مدى توافر سلوكيات القيادة الناعمة في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة مجتمع وعينة الدراسة الحالية.
- 2- تشخيص مدى جاهزية الموظفين للتغيير في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة مجتمع وعينة الدراسة الحالية.
- 3- تشخيص مدى توافر الخصائص المرتبطة بالوظيفة في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة مجتمع وعينة الدراسة الحالية.

- 4- اختبار طبيعة الارتباط بين متغير القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظفين للتغير، في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة مجتمع وعينة الدراسة الحالية.
- 5- اختبار طبيعة الارتباط بين متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ومتغير جاهزية الموظفين للتغير في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة مجتمع وعينة الدراسة الحالية.
- 6- اختبار طبيعة الارتباط بين متغير القيادة الناعمة في الخصائص المرتبطة بالوظيفة في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة مجتمع وعينة الدراسة الحالية.
- 7- بيان مستوى تأثير القيادة الناعمة في جاهزية الموظفين للتغير في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة مجتمع وعينة الدراسة الحالية.
- 8- بيان مستوى تأثير الخصائص المرتبطة بالوظيفة في جاهزية الموظفين للتغير في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة مجتمع وعينة الدراسة الحالية.
- 9- بيان مستوى تأثير القيادة الناعمة في الخصائص المرتبطة بالوظيفة في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة مجتمع وعينة الدراسة الحالية.
- 10- تقييم الدور الوسيط لمتغير خصائص المرتبطة بالوظيفة في العلاقة بين متغير القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة مجتمع وعينة الدراسة الحالية.

#### رابعاً: مسوغات الدراسة:

تعاني الجامعات والكليات الأهلية في العراق بشكل عام ومحافظة كربلاء بشكل خاص من بعض المشاكل الإدارية، وان اختيار مشكلة الدراسة الحالية جاء نتيجة تداعيات كبيرة للتغير والنهوض بالواقع الفعلي والعمل على تطوير أساليب العمل الإداري، إضافة الى ندرة الدراسات العربية التي تناولت المتغيرات مجتمعه (متغير القيادة الناعمة، متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة، متغير جاهزية الموظفين للتغيير) في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة مجتمع وعينة الدراسة الحالية، ويمكن بيان هذه المسوغات من خلال الآتي:

- 1- التصنيفات النظرية المختلفة والتي وضعت أساساً للمهارات الشخصية او الناعمة، والتي تم ربطها بعمليات جذب الموظفين التنظيميين، مثل نظريات تطوير الموظفين الحالية، والتي قامت على تحديد وتحليل الفروق الأساسية بين المهارات الحالية الفعلية مع المهارات الفعلية المطلوبة، (Heerden, 2023: 14).
- 2- الإشارات التي وضعها عدد من الباحثون مثل (Rao, 2017)، (Sriruecha & Buajan, 2017)، (Awan et al., 2015)، (Ariratana et al., 2015)، (Moussa, 2015)، (Tang et al., 2013)، (Wongkalasin et al., 2013)، والذي تشير الى الآثار الإيجابية لممارسات القيادة الناعمة ذات الدور الكبير على نجاح المنظمات والمشاريع وعمليات حل المشكلات. كما أن لهذه الممارسات تأثير إيجابي كبير على تنمية المنظمات والموارد البشرية، (Al- A'wasa, 2018: 5-6).



- 3- انطلقت الدراسة الحالية من اكتشاف العديد من الباحثون أن هناك أكثر من 87 من المهارات الناعمة التي يجب على المتعلمين اكتسابها في عالم اليوم، هذه المهارات هي بشكل عام تحت سبع مهارات وهي مهارات الاتصال، ومهارات القيادة، ومهارات التأثير، ومهارات التعامل مع الآخرين، والمهارات الشخصية، والمهارات الإبداعية، والمهارات المهنية. وبالتالي، يجب التأكيد على المهارات الشخصية حتى يتمكن الجيل القادم من التعامل بسهولة مع قضايا تنمية الشخصية وتحقيق النجاح، وتؤكد الدراسة أيضاً على الحاجة إلى المهارات الناعمة في العصر الحديث فيما يتعلق بالشخصية والاحتراف (Hyder, 2020: 7807).
- 4- اتفاق مجموعة من الباحثون على أن خصائص تصميم الوظائف ذات تأثير مباشر على الكفاءة الفردية والمؤسسية مثل (Bhatti Shah Shaikh, 2012)، وأن الخصائص الوظيفية تولد مواقف وسلوكيات مختلفة تتعلق بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وتلعب خصائص الوظائف دوراً مركزياً في النظرية التنظيمية، والتي يمكن اعتبارها أكثر العواقب المباشرة للتكنولوجيا، (Kiyani et al., 2018: 817).
- 5- الدور المهم لجميع الخصائص الوظيفية، والذي يبدو أنها تحظى باهتمام أقل في المجالات العلمية والعملية في الدولة الآسيوية النامية، في الواقع، قد لا يزال يُنظر إلى أبحاث الخصائص الوظيفية على أنها متخلفة في السياق الآسيوي، ومن هنا تأتي الحاجة الماسة إلى أدوات للمساعدة في البحث المستمر لكل من بناء النظرية والتطبيق العملي (Kiyani et al., 2018: 820).
- 6- كثير من المنظمات بالعراق بشكل عام تشهد نمو ونجاحات مستدامة من خلال تبني مفهوم الجاهزية للتغيير، والذي اشارت له الكثير من الدراسات مثل: (الأعرجي والسمان، 2021).
- 7- الأدبيات المليئة بالتأكيدات بأن أكثر من 70٪ من مبادرات التغيير التنظيمي تفشل، وتكلف هذه الإخفاقات المنظمات مليارات الدولارات كل عام، وقد تم إلقاء اللوم جزئياً على عدم جاهزية الموظفين للتغيير، ومقاومتهم اللاحقة لذلك. وباتفاق كل من (Burke, 2013)، (Higgs & Rowland, 2005)، (Kotter, 1996)، (Miller, 2002)، (Pelletiere, 2006)، (Bateh, 2006)، (Casteneda, & Farah, 2013)، (Strebel, 2009)، (Warrick, 2009)، (Tappin, 2014: 1).
- 8- نتائج بعض الدراسات التي توصل لها مجموعة من الباحثون، بأن الجاهزية للتغيير التنظيمي هو حالة نفسية مشتركة يشارك فيها أعضاء المنظمة ويعبرون عن التزامهم بتنفيذ التغييرات التنظيمية، ويمكن أن تحسن الجاهزية التنسيق والتزام لتنفيذ تغيير، (Alolabi et al., 2021: 13).
- 9- تأكيد بعض الباحثون بضرورة تحديد الجاهزية من خلال معدل تطور التكنولوجيا في المنظمة وقدرة الموظفين على التعلم ومواكبة متطلبات التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي (Alolabi, 2021: 10). وتعزز اقتراحات بعض الدراسات مثل (Paulussen, 2004)، (Bate & Kyriakidou, 2004). بأن التغيير والابتكار يفشلان ليس لأن الاستراتيجيات أو الأهداف الجديدة غير مناسبة بل لأن المنظمات غير قادرة على تنفيذها بنجاح. وأن المستويات العالية من الجاهزية للتغيير تعزز الآثار الإيجابية لكل من القيادة الفعالة والدعم للاستراتيجية الجديدة، (Caldwell et al., 2008: 131).

وتعد هذه المسوغات سببا رئيسا لاختيار هذه الدراسة في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء، لأجل تحقيق توليفة تفاعلية بين متغيرات الدراسة الحالية، حيث يعد تطبيقها ميدانيا مجالا لفتح الافاق امام الجامعات والكليات على الانفتاح العالمي وتحقيق نمو ونجاح من خلال بناء منظمات معاصرة، ورسم الخطوط السليمة للقادة الناعمين وتطبيق لمفاهيم الجاهزية للموظفين، حيث تعد الخصائص المرتبطة بالوظائف هي احد الأساليب المتطورة لا عادة تصميم الوظائف.

### سادسا: التعريفات الإجرائية للدراسة:

الجدول (19): التعريفات الإجرائية للأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات الدراسة:

جدول التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة		
مجموعة ممارسات وخصائص للقيادة الحديثة تميز الذكاء العاطفي مع الإدارة من خلال تطوير مجموعة مهارات تشمل التواصل والعلاقات الإيجابية مع الآخرين والمبادرات وتحقيق الذات.	القيادة الناعمة	المتغير المستقل
مجموعة الأنشطة التي تدار بثقة من خلال دور الفرق او الجماعات لخلق بيئة تنظيمية تحقق اهداف تعاونية مشتركة لرفع مستوى الاداء.	مهارة التعاون الاجتماعي	الابعاد الفرعية
عملية نقل الأفكار للآخرين وجذب قناعتهم بها وتطويرها للمشاركة والتبادل البناء لتحقيق النجاح.	مهارة الاتصال/التواصل	
قدرة الأفراد على تقديم الأفكار الاستباقية لريادة الاعمال من خلال تنسيق نهج السلوكيات الإيجابية والابداعية لتحقيق الابتكار.	مهارة المبادرة	
مجموعة المهارات الإبداعية والابتكارية للمدراء ذات التأثير بالمروسين لتحقيق الأهداف المشتركة.	مهارة القيادة	
مجموعة ادوات وأساليب للتعلم بشكل مستمر يتم من خلالها اكتساب الخبرات والقدرات التي تساهم بتطوير الأفراد على الإنجاز الناجح.	مهارة التدريب والتنمية	
عملية رسم أفكار المستقبل وتحديد الأهداف والادوار لأعضاء المنظمة لغرض تحقيق الأداء المخطط له من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات المرسومة.	مهارة التخطيط والتنظيم	
أنها القدرات الشخصية، السلوكية والابداعية لفن أداء المهام من خلال التعلم والتدريب والتواصل والاعمال التطوعية والتي تساهم بنمو مواهبه الشخصية.	مهارة اتقان الشخصية	
بأنها فكرة القائد عن ذاته وتوجهاته وامكانياته لنقلها للآخرين والتأثير بهم لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال مجموعة سلوكيات وتصرفات شخصية.	مهارات تحقيق الذات	
نموذج عملي مبني على عدة مقاييس يشمل مجموعة متنوعة من المهارات التشاركية مع الموظفين لتقييم الاعمال وإعادة تصميم العمل.	الخصائص المرتبطة بالوظيفة	المتغير الوسيط
هي مجموعة الأنشطة التي تتطلب من المرؤوسين تنوع مواهبهم ومهاراتهم لانجاز الاعمال.	تنوع المهارة	الابعاد الفرعية
تمثل قدرة الموظف على انجاز العمل بخطوات متسلسلة من البداية الى النهاية وبشكل واضح.	هوية المهمة	
انها درجة شعور الموظف بأهمية عمله وتأثيره على البيئتين الداخلية والخارجية.	أهمية المهمة	
هو احد السمات الوظيفية التي تعزز مقدار الحرية التي يشعر بها الموظف لأداء ما يناسب عمله.	الاستقلالية	
احد فعاليات الاتصال ثنائي الاتجاه الذي يوفر المعلومات عن إنجازات	التغذية العكسية	

جدول التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة		
المرووسين ونتائجهم لغرض تحديد مستوى الأداء وتقييمه.		
هي معتقدات الأفراد ونواياهم بتوجيه سلوكياتهم للاستعداد لتقبل التغيير والحد من مقاومة التغييرات الحاصلة لغرض تحقيق أهداف الأداء.	جاهزية الموظف للتغيير	المتغير التابع
ادراك الحاجة للتغيير والاستجابة المعرفية المستنيرة بأهمية دعم قرار التغيير وعدم مقاومته.	البعد المعرفي	الابعاد الفرعية
الاستجابة العاطفية لتفاعل الأفراد ومشاركتها مع الاخرين لتنفيذ التغيير المطلوب بمثالية.	البعد العاطفي	
نوايا الأفراد لبناء المواقف من خلال سلوكيات مبادرات تنفيذ التغيير الناجح.	البعد السلوكي / المتعمد	

المصدر : اعداد الباحث

### سابعا: نطاق الدراسة:

يمكن تقسيم نطاق الدراسة الحالية الى:

- 1- النطاق المعرفي: يتمثل بمتغيرات الدراسة وابعادها وهي متغير القيادة الناعمة بأبعاده التي شملت (مهارة العمل / التعاون الاجتماعي، مهارة الاتصال، مهارة المبادرة، مهارة القيادة، مهارة التنمية والتدريب، اتقان الشخصية، مهارة التخطيط والتنظيم، مهارة العرض/ تقديم الذات)، ومتغير جاهزية الموظف للتغيير وابعادها المتمثلة ب(البعد العاطفي، البعد السلوكي وبعد المتعمد)، ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وأبعاده كل من (تنوع المهارة. هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية وبعيد التغذية العكسية).
- 2- النطاق العملي: ويشمل مجموعة من الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة وهي (جامعة اهل البيت، جامعة الزهراء، كلية وارث الأنبياء الجامعة، كلية الصفوة، كلية الطف الجامعة)
- 3- النطاق البشري: تمثلت العينة بمجموعة من الإداريين (أساتذة، وتقنيين، اداريين) العاملين بخمسة جامعات وكليات اهلية في كربلاء المقدسة .
- 4- النطاق الزمني: يشمل الفترة الخاصة بتوزيع أداة القياس المتمثلة ب (بالاستبانة) على عينة الدراسة وإعادة جمعها وتدقيقها، للفترة من (2023/2/1) ولغاية (2023/4/1).

### ثامنا: مبررات الدراسة:

كونها تعد مصدر مساهم في اعداد الطلبة وتهيئتهم لبناء البلاد الذي يتطلب الاعداد السليم لمواجهة العوامل الاقتصادية والسياسية والتنافسية، وجاهزية الخريجين لمواكبة متطلبات سوق العمل، لذلك لا بد من بذل جهود كبيرة من قبل الباحثون ومتخصصي إدارة الاعمال لغرض تلافي حالات الفشل التي قد تصيب المنظمات التعليمية والجامعات والكليات الأهلية بشكل خاص وفي محافظة كربلاء

تحديداً. والبحث بشكل حيادي عن سبل تطوير القادة والأساليب الإدارية وفق مقاييس ومواصفات الإدارة الحديثة في العالم. وقد افرز الاطلاع على الجانب الفكري لمتغيرات الدراسة تشخيص فجوة معرفية تتمثل بدراسة هذه المتغيرات يعد التطور الكبير الحاصل بالعراق في اتساع عدد وحجم الجامعات والكليات الأهلية الى جانب الجامعات في القطاع العام التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي مبرر للدراسة الحالية حيث تزايدت الجامعات الأهلية من الظواهر الحديثة في المجتمع العراقي والمسؤولة عن اعداد خريجين مؤهلين لإدارة مستقبل الدولة والمنظمات العراقية، فأنها بيئة ناشئة تحتاج الى الخوض والتعمق في المشكلات او التحديات والمعوقات التي تواجه بعض من الجامعات والكليات الأهلية، وتقديم بعض المقترحات لمواجهتها، والاهتمام برصانتها بنموذج فكري فضلا عن استكشاف في هذه البيئة الناشئة مما شكل واقعا للخوض بالدراسة الحالية.

### تاسعا: نبذة تعريفية عن ميدان الدراسة الحالية:

ان ميدان الدراسة تضمن مجموعة من الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة وهي مجموعة جامعات أكاديمية أهلية، ذات شخصية معترف بها رسمياً من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، ويمثل الجدول (20) ادناه أسماء الجامعات المبحوثة وسنوات التأسيس لها وعدد الموظفين المستجوبين من العينة وتفاصيل الكليات واقسمها وسيتم التطرق الى توضيح وكما يلي:

الجدول (20): أسماء الجامعات المبحوثة وسنوات التأسيس لها وعدد الموظفين المستجوبين من العينة

#### وتفاصيل الكليات واقسمها

ت	اسم الجامعة او الكلية	سنة التأسيس	المجتمع	حجم العينة	عدد الكليات	الكليات والأقسام العلمية
1	جامعة اهل البيت (عليهم السلام)	2003	44	18	7	- طب الاسنان - كلية الصيدلة - كلية التقنيات الصحية والطبية - كلية القانون - كلية الآداب - كلية العلوم الإسلامية - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
2	كلية الصفوة الجامعة	2012	71	57	12	طب اسنان، الصيدلة، تقنيات صناعة الاسنان، تحليلات مرضية، تقنيات التخدير، ترميض، تقنيات اجهزة طبية، تقنيات هندسة حاسوب، التربية الرياضية، ادارة الاعمال، المحاسبة، القانون.
3	كلية الطف الجامعة	2014	33	13	4	- قسم تقنيات التخدير - قسم هندسة تقنيات الحاسوب - قسم إدارة الاعمال - قسم التربية الإسلامية وعلوم القرآن

ت	اسم الجامعة او الكلية	سنة التأسيس	المجتمع	حجم العينة	عدد الكليات	الكليات والأقسام العلمية
4	جامعة وارث الأنبياء	2017	300	120	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلية الطب</li> <li>- الهندسة وتشمل (القسم المدني، الطب الحياتي، تكييف وتبريد).</li> <li>- تقنيات التمريض</li> <li>- الإدارة والاقتصاد وتشمل قسمين (محاسبة، إدارة الاعمال)</li> <li>- قانون</li> <li>- علوم سياسية وتشمل قسمين (علوم القران، الفقه).</li> </ul>
5	جامعة الزهراء للبنات	2019	208	83	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلية الصيدلة</li> <li>- تقنيات صحية وطبية وتشمل (قسم الاشعة والسونار، التخدير، العلاج الطبيعي).</li> <li>- التربية وتضم (قسم الرياضيات، اللغة الإنكليزية، اللغة العربية).</li> </ul>

المصدر : اعداد الباحث

عاشرا: مجتمع وعينة الدراسة الحالية:

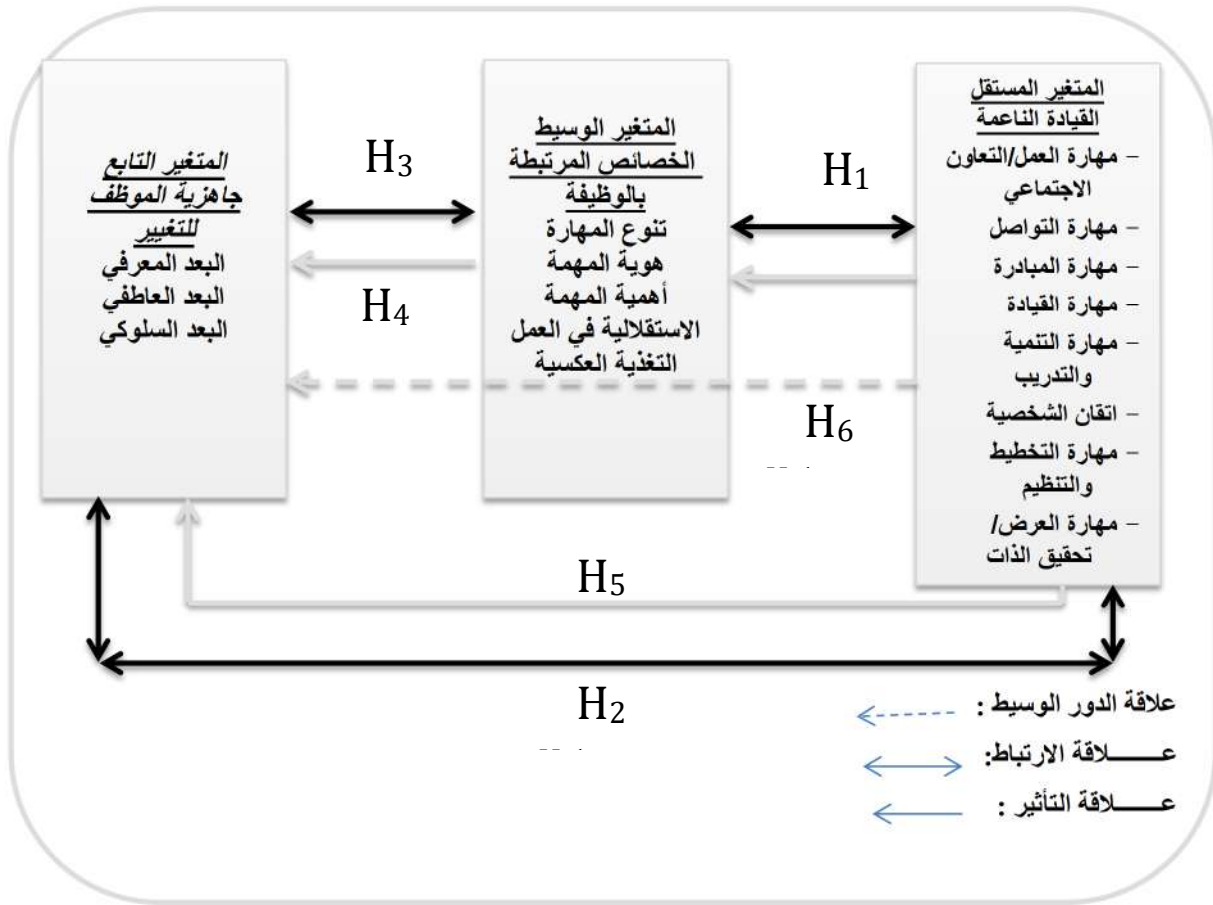
1- **مجتمع الدراسة:** ان تحديد عينة ومجتمع الدراسة يعتبر البنية الأساسية لإكمال متطلبات البحث في مشكلة الدراسة، ويعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها، وهو يشمل جميع العناصر التي تكون مشكلة البحث. في الدراسة الحالية شمل مجتمع الدراسة البالغ (656) اداري في خمس جامعات وكليات أهلية ضمن حدود محافظة كربلاء المقدسة، هي كل من (جامعة اهل البيت، جامعة الزهراء (ع) للبنات، كلية وارث الأنبياء الجامعة، كلية الصفوة الجامعة، كلية الطف الجامعة)، وقد تم سحب عينه منها بلغ قوامها (281) مستجيب وفقا للجدول الإحصائي أعلاه.

## المبحث الثالث: المخطط الفرضي بناء وتطوير الفرضيات

أولاً: المخطط الفرضي للدراسة:

يشير الشكل (1) للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة البحث وأهدافه فقد تم بلورة مخطط فرضي للبحث والذي يمثل مجموعة من علاقات الارتباط والتأثيرات المنطقية والذي تصور الملامح الرئيسة لردم أو تقليص الفجوة بين متغيرات الدراسة كما عكسته فرضيات البحث والذي سيمثله المخطط الفرضي للدراسة الحالية وكما يلي:



المصدر : اعداد الباحث الشكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

يبين لنا الشكل (1) ان متغير القيادة الناعمة هو المتغير المستقل وله ثمانية ابعاد، حيث تم الاستناد الى مقياس (Crosbie, 2005: 47), (Tang et al., 2013: 213), (Sriruecha & Buajan, 2017: 1342)، اما المتغير الوسيط بين متغيرات الدراسة هو متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وله خمسة ابعاد بناءً على مقياس (Moras & Kashya, 2021)، ويظهر متغير جاهزية الموظفين للتغيير كمتغير تابع وهو متكون من ثلاثة ابعاد استناداً لمقياس (Roemer, 2021: 8).

## ثانياً: تطوير فرضيات الدراسة

## 1- العلاقة بين القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير:

في عالم تحركه التكنولوجيا، فأن توفر المهارات الشخصية والسمات الشخصية التي تمكن الموظفين من التفاعل بشكل فعال، والعمل بانسجام مع أصحاب المصلحة يعد ضرورة للنجاح، وان الإحاطة بتلك المهارات وكيفية ادارتها يستلزم معرفة القادة لكيفية استخدام الاتصال والتفاوض وحل المشكلات واتخاذ القرار والعلاقات الشخصية بشكل صحيح لتعزيز بينات العمل المنتجة، (Kenneth & Beach, 2023: 2). وانطلاقاً من هذه المفاهيم يتطلب تهيئة الموظفين بشكل يواكب التغيرات والتطورات الحاصلة، وقد تمت الإشارة لجاهزية الموظفين للتغيير في دراسة (Weiner, 2009: 1) علماً انها بناء متعدد المستويات ومتعدد الأوجه، على مستوى(المنظمة، الفرق، الأفراد)، اذ تتجه جاهزية التغيير إلى التصميم المشترك لأعضاء المنظمة لتنفيذ التغيير (التزام التغيير) والاعتقاد المشترك بقدرتهم الجماعية على القيام بذلك (فعالية التغيير)، كما تتنوع الجاهزية التنظيمي للتغيير كدالة على مدى تقدير الأعضاء التنظيميين للتغيير ومدى تقييمهم بشكل إيجابي لثلاثة محددات رئيسة لقدرة التنفيذ: متطلبات المهمة، وتوافر الموارد، والعوامل الظرفية، عندما تكون الجاهزية للتغيير مرتفعة، فمن المرجح أن يبدأ أعضاء المنظمة التغيير، ويبدلون جهداً أكبر، ويظهرون قدراً أكبر من المثابرة، ويظهرون المزيد من السلوك التعاوني، والنتيجة هي تنفيذ أكثر فعالية.

ان أسلوب المدراء الحديث لإدارة التغيير في منهج الاستفادة من البني والأدوات الأساسية للسيطرة والتحكم على أي جهد هو تحقيق أقصى قدر من المنفعة للمنظمة والتقليل من أثر التغيير على الموظفين وتجنب الانحرافات عن المسار، فالقائد الذي يفكر بالأفعال الرنانة دون انتهاج سياسة التغيير المخطط سيؤدي بالمنظمة إلى الانحدار. ولا شك لنا ان نعرف بأن التغيير في الثقافة المؤسسية أمراً واجبا على القيادات لا ترفا إداريا، (الطفر، 2020: 356). و يمكن أن تكون القيادة مفيدة من خلال خلق جوانب ثقافية مواتية للتغيير التنظيمي. ويمكن القول بأنه يشير الأدب إلى أن سلوك القادة يؤثر بشكل كبير على جميع جوانب الثقافة التنظيمية ويشير إلى التأثير المتوقع للثقافة على جاهزية الموظفين للتغيير. حيث اشارت النتائج لدراسة (Wulandari et al., 2020: 25) أن الدعم التنظيمي المتصور له تأثير إيجابي على جاهزية الموظف للتغيير، حيث يعتبر تصور الشخص أكثر إيجابية لمنظمتة، ويكون أكثر استعداداً للالتزام بالتغيير، كما ان مشاركة الموظف لها تأثير إيجابي على مستوى جاهزية الموظف للتغيير، ويكون الشخص أكثر تفاعلاً، ويكون أكثر جاهزية لمتابعة التغييرات. تشير القيادة المتغيرة إلى القيادة التي تمتلك القدرات والسمات اللازمة التي تعتبر حاسمة لتشكيل ثقافة تنظيمية مناسبة تمكنهم من تعزيز جاهزية موظفيهم للتغيير، هذا يعني أن القادة قد يؤثرون بشكل إيجابي على جاهزية الموظفين للتغيير من خلال الثقافة التنظيمية، (Engida et al., 2022: 5). وبناءً على ما سبق يمكن افتراض:

1- (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير). وسوف يتفرع من فرضية الارتباط الرئيسية عدة فرضيات فرعية هي:

- 1- توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير).
- 2- (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التواصل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير).
- 3- (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد المبادرة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير).
- 4- (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد مهارة القيادة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير).
- 5- (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التدريب والتنمية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير).
- 6- (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير جاهزية الموظف للتغيير).
- 7- (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد الاتقان الشخصي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير).
- 8- (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد تحقيق الذات ومتغير جاهزية الموظف للتغيير).

2- **فرضيات التأثير:** (توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين متغير القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير). وينبثق منها فرضيات التأثير الفرعية الآتية:

- 1- (توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير).
- 2- (توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التواصل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير).
- 3- (توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد المبادرة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير).
- 4- (توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد مهارة القيادة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير).
- 5- (توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التدريب والتنمية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير).
- 6- (توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير جاهزية الموظف للتغيير).
- 7- (توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد الاتقان الشخصي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير).
- 8- (توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد تحقيق الذات ومتغير جاهزية الموظف للتغيير).

## 2- العلاقة بين الخصائص المرتبطة بالوظيفة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

تلعب خصائص الوظيفة دوراً مهماً في استعداد الموظفين لتنفيذ الخطط، حيث يميل الموظفون الذين لديهم تصورات إيجابية وجاهزية لتنفيذ العمل إلى الاستجابة بشكل إيجابي لخصائص الوظيفة، والذي بدوره سيؤثر هذا على مستوى مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويشير نموذج خصائص الوظيفة إلى نظرية تصميم العمل، والتي تشتمل على ثلاثة ظروف نفسية (خبرة العمل، جدوى المساءلة عن نتائج العمل، ومعرفة نتائج العمل) التي يدركها الفرد لتحسين الأداء، الدافع، خفض التغيب والدوران، أن المكونات الأساسية لخصائص الوظيفة هي الاختلاف في المهارات، حيث أظهرت نتائج دراسة، (Sulisty & Suhpartini, 2019) وجود تأثير إيجابي كبير لخصائص الوظيفة على المشاركة الوظيفية، وتتماشى نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Saks, 2006) التي أشارت إلى أن خصائص الوظيفة أصبحت تنبأً قوياً بظهور جاهزية الموظفين في تنفيذ العمل، حيث سيُشعر الموظفون ذوو الخصائص الوظيفية العالية بأنهم أكثر ارتباطاً بعملهم، ودعمت نتائج هذه الدراسة أيضاً نتائج البحث الذي أجراه Kittredge،



(2011)، والذي ذكر أن خصائص الوظيفة لها علاقة كبيرة بجاهزية الموظفين في العمل، ( Sulistyو & (2019: 17-33). وكلما زادت خصائص الوظيفة التي تلبي الاحتياجات النفسية للموظفين، زاد استعداد الموظفين وارتباطهم بعملهم وانخراطهم فيه، وان توافر خصائص الوظيفة يمثل الأساسيات للاحتياجات النفسية الأخرى للتقدم الوظيفي للموظفين والمراحل الوظيفية المستقرة، ( Bhutta et al., 2020: 63).

أظهرت بعض الدراسات أن الموظفين الذين يصنفون وظائفهم الأعلى فيما يتعلق بالخصائص الأساسية للوظيفة يكونون أكثر التزامًا وجاهزية تجاه وظائفهم، ولكن بسبب العولمة والتقدم التكنولوجي، حدثت تغييرات في طريقة تصميم الوظائف، مما أدى إلى خلق وظائف جديدة في قطاعي الخدمات والمعرفة، تتطلب هذه التغييرات في الوظائف مزيدًا من الاستقلالية الممنوحة للموظفين لتصميم وظائفهم الخاصة، توسيع دورهم وإحداث تغييرات في المهام التي يؤديونها، يعد تصميم الوظائف أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث يساعد في تلبية المتطلبات الاجتماعية والنفسية للموظفين ويلبي الأهداف الشخصية والتنظيمية ان نظرية تصميم الوظائف الأكثر رسوخًا، لتحقيق نتائج عمل إيجابية وشخصية، كما تزيد خصائص الوظيفة مثل تنوع المهارات وأهمية المهمة وهوية المهمة والاستقلالية والتغذية العكسية من استعداد والتزام الموظفين لتنفيذ مهام الاداء، ( Saud, 2020: 40). وبناء على ما سبق يمكن افتراض:

- 1- (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين الخصائص المرتبطة بالوظيفة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير). وينبثق منها خمس فرضيات فرعية أهمها:
  - 1- توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد تنوع المهارة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.
  - 2- توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد هوية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.
  - 3- توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد أهمية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.
  - 4- توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد الاستقلالية في العمل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.
  - 5- توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التغذية العكسية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.
- 2- (توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) .
  - 1- توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد وتنوع المهارة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.
  - 2- توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد هوية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.
  - 3- توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد أهمية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.
  - 4- توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد الاستقلالية في العمل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.
  - 5- توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التغذية العكسية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

## 3- العلاقة بين القيادة الناعمة والخصائص المرتبطة بالوظيفة:

حددت Crosbie (2005) المهارات التي يحتاجها القادة والتي تشكل العديد من المهارات الشخصية والشخصية المتنوعة، وتجادل بأن العديد من هذه المهارات مرغوبة ويحتاج إليها جميع الأفراد وتعدد المكونات الثمانية للمهارات الشخصية للقيادة، المكونات الثمانية لمهارات القيادة الناعمة وهي التعاون / العمل الجماعي، ومهارات الاتصال، والمبادرة، والقدرة على القيادة، وتنمية الأفراد / التدريب، والفعالية الشخصية / الإتقان، والتخطيط والتنظيم، ومهارات العرض. حدد الباحثون المكونات الثمانية للمهارات الشخصية للقيادة وفقاً للتعريف الذي قدمه (Wallaha & Ngang, 2013)، (Saowane, Keow, Ngang, 2013). وأن كلا من متطلبات الوظيفة وموارد الوظيفة مرتبطة بضغط العمل. تشير هذه الموارد والطلبات إلى الجوانب الجسدية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية للوظيفة. ومن ناحية أخرى، تتطلب خصائص المرتبطة بالوظيفة جهداً ومهارات، وبالتالي فهي مرتبطة بالتكاليف النفسية أو الجسدية، (Kramer & Krafft, 2022: 663). وقد جادل Kahn (1990) بأن بُعد التوافر النفسي يمكن أن يصوغ الكفاءة الذاتية للموظف، بُعد التوافر النفسي هو الشعور بملكية المصادر الجسدية والعاطفية والنفسية التي يحتاجها المرء للاستثمار الذاتي في أداء الوظيفة، وفي الوقت نفسه، ذكر (Robbinson & Judge, 2017) أنه يمكن تحقيق هذا البعد عندما يثق الموظف في وضعه أو قدرته على التعامل مع الوظيفة، حيث تشير الكفاءة الذاتية إلى ثقة الفرد في قدراته وقدراته على أداء مهمة ما، (Sulistyo & Suhpartini, 2019: 16). وبناء على ما سبق يمكن افتراض:

1- (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين القيادة الناعمة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة). وينبثق من هذه الفرضية ثمانى فرضيات فرعية أهمها:

- 1- توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة
- 2- توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التواصل ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة
- 3- توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد المبادرة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة
- 4- توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد مهارة القيادة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة
- 5- توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التنمية و التدريب ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة
- 6- توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة
- 7- توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد اتقان الشخصية ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة
- 8- توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد تحقيق الذات ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

2- توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين متغير القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

- 1- توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.
- 2- توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التواصل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

- 3- توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد المبادرة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.
- 4- توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد القيادة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.
- 5- توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التنمية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.
- 6- توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.
- 7- توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد الاتقان ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.
- 8- توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد تحقيق الذات ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

#### 4- الدور الوسيط للخصائص المرتبطة بالوظيفة:

تؤدي نموذج خصائص الوظيفة بشكل تجريبي لبعض الدراسات دوراً لتوسط العلاقة بين العديد من المتغيرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي، (Fried & Ferris, 1987: 287)، بما في ذلك المتغيرات المعرفية المستقلة مثل الرضا الوظيفي، وفي سياق الإجهاد والتكنولوجيا فإن التأثير الملطف لخصائص الوظيفة يكون صحيحاً أيضاً، حيث يشار إلى أن المستويات العالية من الاستقلالية ترتبط عموماً بمستويات منخفضة من التوتر، ويمكن أن ينظر الموظفين إلى استقلالية عالية بمستوى أعلى من الملاءمة بين الوظيفة ونفضيلهم للوظيفة ولتقليل التوتر بالنظر إلى الموظفين المستقلين الذي يتمتعون بالمرونة لإدارة أعباء العمل الخاصة بهم، كما ترتبط التغذية العكسية للوظيفة ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي، وأن المستوى العالي من هوية المهام مرتبطة بمستوى أقل من الإجهاد، (Brooks & Califf, 2016).

يعد نموذج خصائص الوظيفة إطاراً مستخدماً على نطاق واسع لفهم كيفية تأثير خصائص وظيفية معينة على نتائج الوظيفة، حيث ظهر نموذج الخصائص الوظيفية بعد إدراك أن النموذج التقليدي، لا تصمم منظمة العصر الصناعي بشكل كافٍ لتلبية متطلبات الإنتاجية في سوق عالمي تنافسي، فقد تم استخدام نموذج خصائص الوظيفة على نطاق واسع في البحث لأنه قابل للتكيف بشكل كبير مع جاهزية الموظفين وقيادة المنظمات، ويوضح النموذج أن الميزات المحددة للوظيفة يمكن أن تؤثر على مشاركة الوظيفة، كما يوضح كيف أن هذه الميزات تشجع الدوافع السلوكية للموظفين، (Leblanc, 2013: 7-10). إضافة إلى ذلك، كلما زادت خصائص الوظيفة وحالة العمل التي تلبى الاحتياجات النفسية للموظفين، زاد ادراكهم لعملهم وانخراطهم فيه، وحفزت الاحتياجات النفسية الأخرى للتقدم المعرفي الوظيفي للموظفين والمراحل الوظيفية المستقرة، على الرغم من الدعوات الواردة في أدبيات (Filaherty, 2000-2002)، (Bhutta et al., 2020: 63). ان النموذج المقترح لتصميم العمل ل (WDGM) اشار بأن خصائص الوظيفة تؤثر على العديد من نتائج تعلم المهمة ومن خلال العمليات (المعرفية والسلوكية والعاطفية)، يقترح النموذج أن هذه التأثيرات يمكن أن تتراكم بمرور الوقت، مما يؤدي إلى نتائج طويلة الأجل، ولا سيما التطور المعرفي، والتنمية الذاتية، والتطور الأخلاقي، والتي تشكل بعضاً من أهم النتائج لتنمية البالغين، (Parker, 2017: 10). كما تركز التقييمات على

خصائص الوظيفة، والاستجابات العاطفية للأحداث التي تحدث في الوظيفة، والتصرفات السلوكية، والنوايا، ( Selpart1 ) ( & Johansen, 2017: 123 ).

وقد أسهمت كثير من الدراسات في زيادة فهم المدراء للحاجة إلى مصطلح المهارات الناعمة وينصح المديرون بالتركيز على توفير هذه المهارات لزيادة الإبداع التنظيمي، حيث تعتمد المنافسة والاستدامة في عالم الأعمال اليوم على المهارات والمعرفة والمعلومات، ان المهارات الناعمة تؤثر على سلوك الموظفين وتحسن أدائهم وتناغمهم مع الآخرين، وهي عامل حاسم وهام لتحقيق النجاح في بيئة العمل، وهي واحدة من أولويات البحث في الوقت الحاضر. (El-Tabal, 2020: 84). كما تمت الإشارة الى أهمية دور الخصائص المرتبطة بالوظائف وتأثيره بالقيادة الناعمة وضرورة تنفيذ هيكل بناء الخصائص الوظيفية قبل أن يتم التوصل إلى النتائج النهائية من قبل المديرين، ومن خلال بعد أهمية المهمة، يمكن للمديرين توجيه موظفيهم بكيفية زيادة الأداء ومساعدة الآخرين، وأن استقلالية المهام، تُستخدم جوانب: اتخاذ القرار بنفسك للقيام بمهمة، الاستقلال وحرية القيام بمهمة واستخدام المبادرة الشخصية والحكم على المهمة، حيث تمثل هذه الجوانب علاقة الخصائص المرتبطة بالوظيفة بأبعاد القيادة الناعمة ( Kiyani, 2018: 819 ).

وبناء على ما سبق يمكن افتراض:

رابعاً. الفرضية الرئيسية الرابعة: (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية بين القيادة الناعمة وجاهزية الموظف للتغيير عن طريق الخصائص المرتبطة بالوظيفة بالجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة)

# الفصل الثاني

## الجانب النظري

المبحث الأول: المرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغير القيادة الناعمة

المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغير خصائص المرتبطة بالوظيفة

المبحث الثالث: المرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغير جاهزية الموظف للتغيير

## الفصل الثاني

### الجانب النظري

#### المبحث الأول: المرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغير القيادة الناعمة

توطئة:

تعد القيادة الناعمة أحد أساليب الإدارة الحديثة والمعاصرة موجه نحو العلاقات التي تمزج بشكل فعال بين المهارات الناعمة وأساليب القيادة، وتركز على تحديد الأهداف والتأثير على الموظفين لإحداث تغييرات سلوكية وإحداث فرق في حياتهم من خلال الاتصالات ومهارة الإقناع، فضلا عن تهيئة فرق تفاوض قوية، وتندرج القيادة الناعمة في إطار النظرية السلوكية للقيادة وترتبط بأساليب القيادة الديمقراطية والجذابة والتحويلية والأصيلة والمتمحورة حول المبادئ الروحية والخدمية .

#### أولا- مفهوم القيادة الناعمة

تعود الإشارات الأولى للقيادة الناعمة الى الأستاذ (M.S. Rao) في عام(2012). اذ يبين ان القيادة الناعمة عبارة عن نموذج قيادة تكاملي قائم على التشارك وتهدف الى تعزيز قدرات التفاوض والتعاون ضمن بيئة العمل، (Rao, 2013, 2). وقد حضي هذا المفهوم بأهمية كبيرة في العلوم التطبيقية والادبيات الإدارية وخصوصا نماذج ومفاهيم القيادة انطلاقا من حاجة المنظمات الى قدرات قيادية غير تقليدية تمكنها من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في مجال منافسة الاعمال، ( Sweetman, 2010: 64). تلامس القيادة الناعمة الحاجة الى قادة يقودون منظماتهم استنادا الى منطق التواصل العقلاني مع الأفراد في المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة، بمعنى اخر، انهم يستخدمون وسائل تأثير غير قسرية لتوجيه الموظفين وليس لإحداث تغير في المنظمة وبشكل أساسي (Hussein & Taher, 2021: 340). فالقيادة الناعمة هي عبارة عن قدرات شخصية تمكن من انجاز المهام بينما يشار الى السلوكيات الصلبة (Hardware) بأنها تلك الخبرات الفنية الضرورية لأداء الوظيفة، (Hyder et al., 2020:7806). اذ أشار الباحثون الى ان سلوكيات القيادة الناعمة تتمحور حول تلك الكفاءات والمهارات الحياتية وطرق التعامل مع الأفراد فهي مهارات شخصية يفترض على القادة امتلاكها او اكتسابها لكي يقوموا بتحفيز الموظف والتواصل معهم وبناء علاقات عمل ناجحة، فسلوكيات القيادة الناعمة يمكن ان يعبر عنها أيضا بالذكاء العاطفي الذي يركز فيه على قدرة الموظف على إدارة نفسه وحياته وعمله، (Mufaricha et al., 2021: 2). كما ان القيادة الناعمة لا تعني الخضوع أو الليونة الجسدية، بل الحزم حيث يحمي هؤلاء القادة حقوقهم دون انتهاك حقوق

الأخرين، ويمكن أن تلمس القيادة الناعمة في التواصل مع الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة، فأن القادة الناعمين هم في الأساس موجهون نحو الأفراد بدلاً من المهام، كما إنهم يتعاملون مع الآخرين وينظرون إلى القضايا من منظور إنساني، ولديهم تعاطف مع الآخرين. ويمكن القول ان احداً أهم مفاهيم القيادة الناعمة بانها عملية تحديد الأهداف، والتأثير على الأفراد من خلال التفاوض، وبناء فرق قوية، وتحفيزهم باستمرار، ومواءمة طاقاتهم وجهودهم مع الأهداف المرجوة. القادة الناعمين هم المثال الصحيح، (Rao, 2012: 72). ووفقاً للتوضيح أعلاه فأن سلوكيات القيادة الناعمة تعبر عن ذلك الجزء غير الملموس الذي يصعب قياسه في شخصية القائد وسلوكياته، بينما يمثل الجزء الملموس للسلوكيات الصلبة التي يمكن ان تتحدد بالمهارات التكنولوجية والمعرفة الأساسية وخبرت المجال فضلا عن مهارات الإدارة الروتينية المتمثلة بالتخطيط والتقييم والمراقبة وإدارة المخاطرة، (Awan et al., 2015, 27). بينما يمكن ان تتحدد سلوكيات القيادة الناعمة بقدرة القائد على التعامل مع مختلف الأشخاص وطريقة تعامله ضمن بيئة العمل وقدرته في اطار ذلك في الحفاظ على الجودة والإنتاجية، (Robles, 2012: 454). وقد عرفت القيادة الناعمة بعدة تعريفات لمجموعة من الباحثون ابرزها، بأنها مجموعة من المعارف والخبرات لمواجهة حدوث الأزمات والنتيجة عن السمات السلوكية غير الملموسة، (Williams & Buenzli, 2015: 8). وانها ليست قيادة مستسلمة او متشددة ولا عرجاء ولكنها قيادة حازمه حيث تعتمد أسلوب الاتصالات فيما بينهم، (Katherine & Noel: 172) واتفقت (عجيل، 2019: 9) بأن القيادة الناعمة ليست قياده مستسلمة او قياده بطيئة او عمياء لكنها حازمه حيث يعتمد القادة على سهولة الاتصالات وبنقة عالية ومتعاونين معا لتنفيذ المهام بل هي مزيج من القيادة الشجاعة والقيادة الفكرية والقيادة الخادمة والقيادة الملهمة. كما ذكر اخر، انها أسلوب قيادة مهم، يلعب دوراً في رفع مستوى الابتكار لدى الأفراد، وتمكن من العثور على قادة يتمتعوا بالخبرة الكافية وأن يكونوا مؤهلين لتوظيف أسلوب القيادة الناعمة بكفاءة، (AI-A'wasa, 2018: 6). ويرى اخرون بأنها القدرة على بناء والحفاظ على مجموعة تؤدي أداءً جيداً بالنسبة لها. (Daley & Baruah, 2020).

ويتم تعريف القيادة الناعمة على انها توافر مجموعه من المهارات الناعمة لدى القادة، من خلال تقديمهم رؤى واضحة وحلول مبتكرة لمشكلات العمل وقبول آراء العاملين وافكارهم وتمكنهم من إدارة الفرق بفاعلية وكفاءة داخل المنظمة، (أبو ليفه، 2020: 2). كما عرفت بأنها القدرات والكفاءات المتوفرة بمن يتولى القيادة وادارتها بطريقة تتسم بالباقة والذوق والاحترام والجادبية التي تؤدي لتحقيق السمعة التنظيمية، (أبو حشيش واخرون، 2019، 144). وقد عرفت القيادة الناعمة بأنها مزيج من السمات الشخصية والمهارات الاجتماعية والشخصية للقائد، لتولد القدرة على تعزيز القدرة على الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين، والتميز في العلاقات الاجتماعية، والقدرة على انجاز العمل بكفاءة وفعالية عاليتين، لتحقيق الاداء المطلوبة بدقة وإتقان، ومن اهم هذه المهارات التالي مهارات: (الاتصال او التواصل، إدارة الازمات، العمل بروح الفريق، إدارة الوقت، التفكير الناقد واتخاذ القرار)، (الزيان، 2020: 18).

ومن خلال التعريفات السابقة يعرف الباحث القيادة الناعمة بأنها الأسلوب الذي يمزج ممارسات القيادة الحديثة بالسلطة الإدارية من خلال تطوير المهارات الشخصية وتوجيه جهود الآخرين لتنفيذ المهام، لذلك سوف ندرج مجموعة من تعريفات بعض الباحثون لمفهوم القيادة الناعمة وكما يأتي:

الجدول (21): بعض تعريفات القيادة الناعمة

ت	اسم الباحث	التعريف
1	Prasad & Thomas, 2011: 2	هي القدرة على صنع القرارات وحل النزاعات، التفاوض، الاتصال والابداع ومهارات العرض وهي ضرورة لنجاح ريادة الاعمال وتعظيم راس المال البشري في المنظمات
2	Marques, 2013: 166.	هي عملية تضمين الكفاءات الجديدة وطرق التفكير الضرورية لقيادة المنظمات نحو الاستدامة.
3	Rao, 2013: 144.	هو عملية تحديد الأهداف، والتأثير على الأفراد من خلال الإقناع وبناء فرق قوية، والتفاوض معهم بموقف يربح فيه الجميع، وتحفيزهم باستمرار، ومواعمة طاقاتهم وجهودهم.
4	Dawn et al., 2015: 101	هي مفهوم يؤكد اعتماد أدوات وقدرات سلوكية مثل الإقناع والرؤية والاتصال، والذكاء العاطفي، والتعاون لإنجاز المهام بفعالية.
5	Ariratanaa, 2015: 331.	ممارسة التأثير على الأفراد من قبل القائد من خلال مجموعة من المهارات القيادية الناعمة مثل تنمية العلاقات الشخصية ومهارة الاستماع والتواصل وإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية .
6	Awan, 2015: 30.	بأنها استخدام التأثيرات غير القسرية لتوجيه أنشطة أعضاء مجموعة منظمة من الأفراد نحو تحقيق هدف المجموعة.
7	Klaus & Fernando, 2016: 235.	قياده نموذجيه يؤدي تطبيقها الى اكتساب المزيد من مهارات والخبرات، ومزيج من المهارات الفنية والقيادية.
8	Dean, 2017: 37.	هي مهارات يتميز فيها الفرد عن الآخرين بشخصية وسلوكه وتسهم في تحقيق النجاح المهني وترتبط ارتباطا وثيقا في مكان العمل.
9	Sriruechaa & Buajanb, 2017: 1342	هي مساهمات حيوية للمنظمات والإداريين لاكتساب التعاون من الأفراد، والمساعدة في تطوير الموارد البشرية عالية الجودة، والحفاظ على تحفيز الأفراد من خلال الإقناع، وتعزيز الصدق والإخلاص والثقة بين الموظفين .
10	الجرادة والعلوي، 2018: 260.	مجموعة من المهارات التي يمتلكها المدير والمتمثلة بإيجاد الحلول الابداعية، فضلا عن القدرة على اتخاذ القرار وإدارة الوقت.
11	أبو حشيش واخرون، 2019: 144.	هي القدرات والكفاءات المتوفرة بمن يتولى القيادة وإدارتها بطريقة تجعله يتسم باللباقة والذوق والاحترام والجاذبية التي تؤدي لتحقيق السمعة التنظيمية.
12	Tsirkas, 2020: 358	هي مجموعة من الخصائص والقدرات والسمات والتي تركز على السلوكيات والصفات الشخصية للأفراد.
13	Rao, 2019	هي نوع من القيادة التي تجمع بين الذكاء العاطفي والإدارة، وتهدف إلى خلق رؤى إنسانية وقائمة على القيم لبناء شخصيات تتجاوز حدودها المعروفة من خلال العلاقات التكاملية والمشاركة والتعاون والإبداع المشترك كأدوات للمهارات الشخصية وبناء القدرات.
14	Mishra et al., 2019	هي مجموعة من السمات الشخصية التي تعزز علاقة الفرد في بيئة العمل .
15	Sadq, 2019: 31-32.	أحد أهم العناصر التنظيمية التي تحتاجها المنظمات المعاصرة للبقاء واكتساب المعرفة التي تساعد على تحديد واستغلال فرص العمل الجديدة وتحويلها إلى مفاهيم أعمال تضيف قيمة وتدر إيرادات أيضاً للاستفادة من



ت	اسم الباحث	التعريف
		تنظيم وإدارة المنظمات الرائدة.
16	الحدراوى ومحمد، 2020: 210.	مجموعة جديدة ومخصصة من المهارات التي تستند إلى العقلية الصحيحة من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، والتركيز على الأفراد وليس على المهام، والتعاطف مع الآخرين والنظر إلى الأمور من منظور إنساني.
17	صالح، 2020: 3 .	هي المهارات الشخصية غير الملموسة تميز الفرد عن غيره من الأفراد في السمات والخصائص والمواقف والسلوكيات والخبرات.
18	Zabaniotou, 2021: 3	هي نوع من القيادة التي تشترك الذكاء العاطفي مع الإدارة والتي تهدف إلى خلق رؤى إنسانية تساهم في بناء شخصيات تتجاوز حدودها المعرفية، عن طريق العلاقات التكاملية القائمة على المشاركة.
19	Wilson, 2021: 6277.	طريقة المشاركة الواسعة والماهرة في عمل القيادة لتحقيق وفهم التحسين المستدام .
20	أبو حاطوم، 2022: 12.	عبارة عن السمات والخصائص والعلاقات الاجتماعية، التي يتحلّى بها القائد الناجح المرن بقراراته المؤثرة بالآخرين، والتي تميزه عن غيره وتسهم في نجاح أعماله، وتدعم موقفه .

المصدر : اعداد الباحث

ومن خلال العرض لمجموعة التعريفات اتفق عليها عدد من الباحثون يؤشر الباحث مجموعة من النقاط اهمها:

- 1- تركز القيادة الناعمة على قدرة الأفراد على صنع القرارات وحل النزاعات من خلال مجموعة مهارات شخصية مثل، التفاوض، الاصغاء، وإيجاد الحلول الإبداعية.
- 2- ان القيادة الناعمة قيادة تجمع بين الذكاء العاطفي والإدارة، وتهدف إلى خلق رؤى إنسانية قائمة على القيم لبناء شخصيات تخترق حدودها المعروفة، من خلال العلاقات التكاملية والمشاركة والتعاون والإبداع المشترك كأدوات للمهارات الشخصية وبناء القدرات.
- 3- ترتبط مهارات القيادة الناعمة القائمة على العواطف بفعالية القيادة والنجاح التنظيمي، حيث تولد مدراء ذو المواهب وولاءً شخصيً ومهنيً وتنظيميً مكثفًا، تتمحور قواعده حول القرارات التي تساعد الأشخاص على تطوير أنفسهم لصالح المنظمة.
- 4- كما صور نموذج القيادة الناعمة مدى تعقيد الديناميكيات التي تنطوي عليها القيادة الجيدة ودور المهارات الشخصية، حيث يجب على القائد أن يوازن بين عملية معرفة الذات وتطوير الذات مع تنمية العلاقات من خلال تنمية الآخرين، لذلك يجب على القائد أعداد استراتيجيات واضحة سعيًا وراء هدف مشترك. بناء على المفاهيم والتعريفات التي تم توضيحها أعلاه يمكن ان نعرف القيادة الناعمة: " بأنها مجموعة ممارسات وخصائص للقيادة الحديثة **تمزج الذكاء العاطفي مع الإدارة** من خلال تطوير مجموعة مهارات تشمل التواصل والعلاقات الإيجابية مع الآخرين والمبادرات وتحقيق الذات.

**ثانياً: الفرق بين المهارة الناعمة والمهارات المتشددة:**

هناك كثير من الفروقات بين القيادة الناعمة والقيادة الصلبة، ان القيادة الناعمة هي القيادة التي لا يتدخل القادة في التفاصيل الدقيقة، ويعطون اليد الحرة لشركائهم للأداء، بل إنهم يمكّنون ويشجعون شركائهم على الاستكشاف والتجربة، إنهم يحترمون إخفاقات شركائهم ويعتبرونهم خبراء تعلم، ويؤكدون على الأهداف طويلة المدى في تنفيذ المهام، (Roa, 2013: 144). رغم ان الاختلافات بين المهارات الصعبة والناعمة لكنهما وجهان لعملة واحدة، أي ان القيادة الصعبة تمارس عمليات التحليل والتخطيط ووضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، اما الناعمة هي التي تتضمن إلهام وإقناع العاملين، وتحفيز، أي توجيههم وإقناعهم حتى وإن كان يتعارض مع رغباتهم، ( Cimatt, 2016: 99). وهناك إجماع عام على أن التركيز غير المتوازن على العوامل الصعبة قد يقلل من أهمية العوامل البشرية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على العوامل الصعبة التي يتم من خلالها تحديد نجاح المشروع (فإن المهارات الناعمة والصعبة، على الرغم من تباينها في نواح كثيرة، الا انها تكمل بعضها البعض، (Marque, 2013: 169). ويمكن تحديد ابرز الاختلافات بين القيادة الناعمة والقيادة الصلبة كما أشار لها. (Rao, 2016: 7) كما يأتي.

الجدول (22): لأبرز الاختلافات بين القيادة الناعمة والقيادة الصلبة

التسلسل	القيادة الناعمة	القيادة الصلبة
1	تركز القيادة الناعمة على الإقناع	تركز القيادة الصلبة على الضغط
2	تركز القيادة الناعمة على التحول	القيادة الجادة في المهمة .
3	تركز القيادة الناعمة على القوة الناعمة	القيادة الصلبة للقوة الصلبة
4	تركز القيادة الناعمة على التكتيكات الناعمة	على التكتيكات الصعبة
5	يتبنى القادة الناعمين أسلوب قيادة تحولي وديمقراطي وحقيقي	يتبنى القادة الصلبون أسلوبًا تعاملي واستبداديًا في القيادة.

Source: Rao.M.S.(2013), **Soft leadership: a new direction to Leadership** , Q Emerald , VOL. 45 NO. 3 2013, pp. 143-149.

### ثالثًا: أهمية القيادة الناعمة

شهدت السبعون عامًا الماضية ثلاث موجات رئيسة من الاستقصاء المستمر، ما يعكس الاهتمام بالقيادة والتي حفزتها التطورات النظرية والمنهجية، فضلاً عن العوامل السياقية مثل الحرب، والنمو الدراماتيكي للصناعات الجديدة، والركود، والعولمة، والتكنولوجيا والمخاوف الأخلاقية، والإقرار بأن القيادة يمكن أن يكون لها جانب مظلم ومشرق، وتنوع القوى العاملة خاصة فيما يتعلق بنوع الجنس على النقيض من بداياتها المحدودة (1 Lord et al., 2017: 1) لذلك من المهم اختيار أسلوب القيادة المناسب لكل منظمة، من خلال دراسة ظروفها، التي يجب ان تمارس فيها القيادة ونوع المهارات المناسبة للاهتمام باختلاف مستويات وقدرات الموظفين المختلفة. ( achauri & Yadav 2014: )

1). كما تعتمد المنظمات على القادة ذوي المهارات الناعمة لإنتاج الجودة وتحفيز رأس المال البشري في المنظمة، (Liddle, 2006: 44).

كما وتعتبر القيادة الناعمة من أفضل الوسائل للحصول على أعلى مستوى عائد من الاستثمار من خلال رأس المال البشري في المنظمات، الذي يتحقق من خلال قيادة الأفراد، وإدارة الأنشطة والموارد، والمعلومات (Kaipa et al., 2005: 1-3). أن المهارات الصعبة تساهم بنسبة 15% فقط في نجاح الفرد، في حين أن 85% من النجاح يرجع إلى المهارات الناعمة. ويبدو أن تطوير الكفاءات بما في ذلك المهارات الشخصية، ضرورية لتحسين الوظائف. ويعتمد تطوير المهارات الناعمة على التفاعل بين السمات الفطرية الفردية أي الشخصية والقدرات وبرامج التدريب أمر حيوي لتحسين أداء الموظف الوظيفي، (Zaata et al., 2021: 23). وتلعب القيادة الناعمة دور كبير في خلق مناخ تنظيمي يدعم الابتكار لأولئك الذين يعملون داخل المنظمات ويرون أن قادتهم أكثر فعالية. (Isaksen & Akkermans, 2011: 190). حيث اشارت الورقة التي قدمها (Zabaniotou, 2022: 3) إلى أهمية القيادة من خلال المهارات الناعمة بأسلوب جديد يتم تطويره أثناء عملية التغيير والمساواة بين الجنسين داخل المجتمع. كما تؤدي القيادة الناعمة دورا مهما في تحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال، من خلال القضاء على الصراعات داخل المنظمة، فضلا عن تقليل التناقض في مكان العمل حيث يتمكن الموظفون من تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية وتمكنهم من إدارة الوقت بشكل افضل.

علاوة على ذلك، يمكن للقيادة الناعمة ان تحفز وتشجع الأفراد على تغيير سلوكياتهم ومواقفهم، وتتنظر في القضايا بموضوعية وصولا إلى تحقيق النتائج المرجوة على نحو فعال، كما وتخفف من حدة الصراعات التنظيمية ولديها القدرة على تحقيق التوازن، وإدارة الوقت، وتعد ابضا أداة استبقاء الموظفين والذي يعزز مشاركة الموظفين والولاء، وبالتالي تعزيز التميز المنظمى بفعالية، أضاف الى ذلك، ان القيادة الناعمة تسهل عمليات التغيير بسلاسة ونجاح، وتتمكن من ادارة التعقيد والغموض، وتعزز الأخوة والإخاء بين الموظفين، (Rao, 2013: 144-145). وتسهم سلوكيات القيادة الناعمة في بناء علاقات الإيجابية التي يمكن ان تحافظ على علاقات جيدة بين الفرد وزملائه في بيئة العمل، مما يؤدي إلى خفة حركة المنظمة، وتجاوز علاقات العمل التقليدية، كما ويتم تحفيز الموظفين من خلال مزيج متوازن من أنظمة المكافآت وتقنيات القيادة الناعمة التي تعتمد على التفاعل الشخصي والتواصل بين القادة والأتباع، (Zehnder et al., 2017: 2).

كما ان استكشاف أساليب جديدة للقيادة عندما تصبح المنظمات أكثر انبساطًا وتسلسلاً هرميًا، وكما تؤكد (Newell, 2002)، يجب استبدال النهج الديكتاتوري بمهارات القيادة الناعمة لاكتساب التزام الموظف ومشاركته، وقد أشارت الأدبيات المتعلقة بالمهارات الناعمة، الى الدور الأساسي في الحفاظ على التزام الموظف وإنتاجيتهم، وبناء العلاقات القائمة على الإدارة التشاركية، والناجحة في المستقبل (Kornik, 2006). ويبدو ان إن تحقيق مهارات القيادة الناعمة تسير بسرعة إلى الأمام، ولا تقتصر على البيئات التنظيمية الأصغر، حيث أجرت (Hind et al.,

15: 2009) دراسة في مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة، متعددة الأساليب، استلزمت استطلاعات ومقابلات أرسلت إلى أعضاء في أحد عشر (شركة أوروبية رائدة متعددة الجنسيات)، ووجدوا أن المستجيبين اعتبروا مجموعة واسعة من المهارات الشخصية للقيادة الناعمة (التصرف بنزاهة، رعاية الأفراد، إظهار السلوك الأخلاقي، التواصل مع الآخرين، العمل بمنظور طويل الأمد، أن تكون متفتح الذهن، مسؤولية الإدارة خارج المنظمة).

وقد كان اتفاق مجموعة من الباحثون على مجموعة نقاط باعتبارها أهمية المهارات القيادية الناعمة مثل: (Shahid, 2012: 486)، (Hajjaj, 2014: 14)، (Brungardt, 2011: 31)، (Azim et al., 2010: 387)، (Rao, 2013: 145)، وكان أبرزها:

- 1- المساهمة في تقليل الخلاف السلبي بين الموظفين .
- 2- تساعد على تقليل ضغوط العمل
- 3- تؤدي إلى بناء نوع من التوازن بين حياة الموظفين الشخصية والوظيفية.
- 4- تقوية العلاقات بين الموظفين وزيادة كفاءة الاتصال.
- 5- المساهمة في اكتساب وترسيخ المهارات المهنية التي تؤدي إلى التزام الموظفين ومشاركتهم في صنع القرار.

كما تؤكد بعض الدراسات ان تبني سلوكيات القيادة الناعمة يسهم في خلق المناخ التنظيمي الذي يقود منظمات الأعمال لتحقيق الابداع، مثل دراسة، (Tang et al., 2013). و لممارسات القيادة الناعمة، تأثير إيجابي كبير على نجاح المنظمات والمشاريع وعمليات حل المشكلات. كما أن لهذه الممارسات تأثير إيجابي كبير على تنمية المنظمات والموارد البشرية. وما يشار إليه ان القيادة الناعمة هي القيادة المستقبلية لأن القادة سيحتاجون إلى مهارات غير تقليدية لتشكيل المستقبل ولن تكون المناهج التقليدية كافية لمواجهة التحديات المقبلة، ومن ثم، فإن القيادة الناعمة هي حاجة الساعة لحل التحديات المختلفة على مستوى العالم وتساعد بشكل كبير القادة على تحقيق التميز والفعالية التنظيمية. (Aldulaimi, 2018: 6). وانها تعمل رفع مستوى الابتكار لدى الموظفين، ورفع مستويات كفاءة الأداء والفعالية، وذكر (Rao) بهذا الصدد ان القادة يصنعون المستقبل، حيث يقول المؤلف (Bob Johansen) أن المستقبل ينذر بأربعة تغييرات مهمة:

- 1- سيصبح العالم أكثر تعقيدًا .
- 2- سيواجه القادة كل من الخطر والفرص .
- 3- سيحتاج القادة إلى مهارات غير تقليدية لتشكيل المستقبل .
- 4- المناهج التقليدية سوف لم تعد كافية لمواجهة التحديات المقبلة. ومن ثم، فإن القيادة الناعمة هي حاجة الساعة لحل التحديات المختلفة على مستوى العالم. (Rao, 2016: 12).

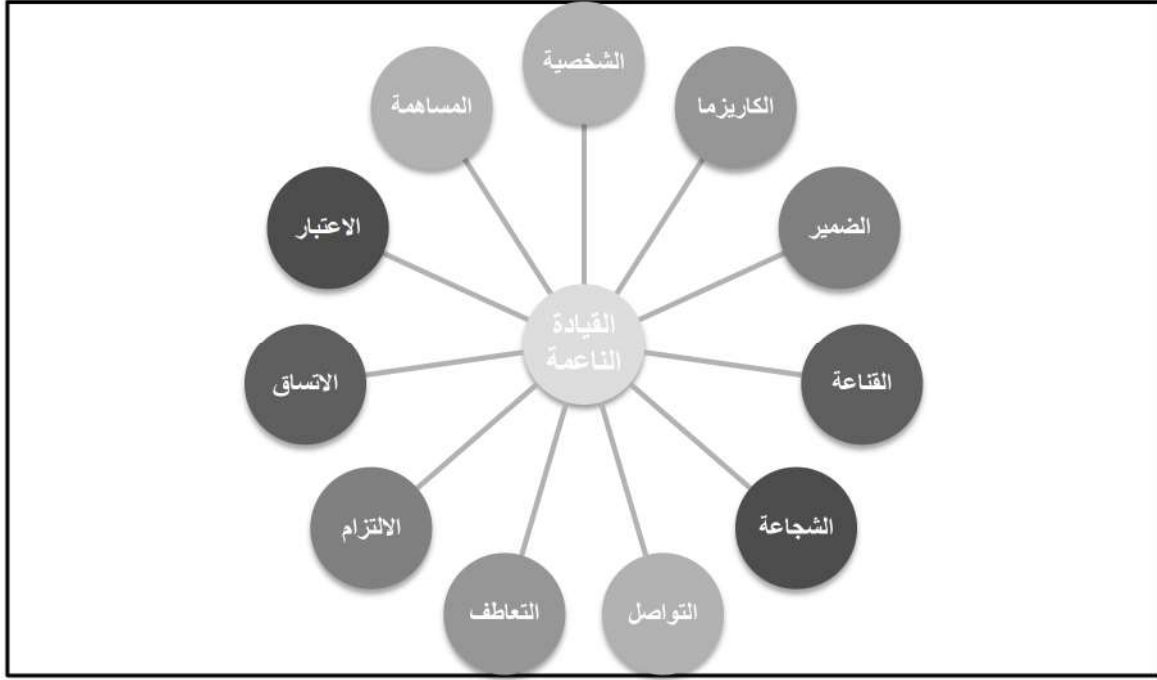
وعليه يرى الباحث أن أهمية القيادة الناعمة تتمثل بإضافة مجموعة جديدة من المهارات لأعضاء المنظمة وتساهم بتغيير أساليب العمل والتوجه الى المهارات الناعمة كأسلوب يواكب التطورات الهائلة بأنماط القيادة الحديثة والمستقبلية تتمثل ب:

- 1- بناء الثقة بين العاملين، والقدرة على إيجاد الحلول بطرق إبداعية وتفعيل دور الفرق.
- 2- تساهم بتكييف أسلوب الاتصال لتلبية متطلبات الموقف وجعله الركيزة الأساسية لنقل الأفكار والمحافظة على الديمومة التنظيمية.
- 3- توفير التدريب الفعال والتغذية العكسية، والمساهمة بخلق القيمة المضافة للفرد والمنظمة.
- 4- تحقيق المرونة من خلال التوازن والتكيف في تعامل القادة مع الإجهاد، وحل النزاعات بالتفويض الفعال والمبادرة.
- 5- معالجة عادات الموظفين بشكل فعال من خلال بناء سلوكيات وعوامل نفسية تستند على غرس أسلوب الذكاء العاطفي لقيادة الآخرين.

#### رابعاً: خصائص القيادة الناعمة:

تمتاز القيادة الناعمة بالعديد من الخصائص ومنها المرونة وتعني مدي مقدرة القادة على تحقيق التوازن والتكيف مع التطورات البيئية المتسارعة التي تسهم في تحقيق الديمومة التنظيمية، والتوجهات الاستراتيجية، وذلك عن طريق وضع الخطط طويلة الأمد، وتحديد أهدافها وغايتها ورسالتها، فضلاً عن رسم الرؤية المستقبلية ومدى إمكانية تطبيقها، وخفة الحركة عن طريق الاستجابة السريعة لمتطلبات واحتياجات العاملين. (أبو حاطوم، 2022: 30). كما أضاف (Rao, 2016: 4) بأن القيادة الناعمة تعتمد بشكل أساسي على ثلاثة خصائص عندما تستطيع تنفيذها بشكل فعال وهي: (كيف تتواصل مع الآخرين، كيف تتخذ القرارات وكيف تتخذ الإجراءات). وان الكثير من المزايا والسمات العديدة لاعتماد أسلوب القيادة الناعمة والتي تساعد في تغيير الشخصية بين الأفراد وموقفهم وسلوكهم أهمها: إنه يوازن بين الأشخاص. توجيه المهام بشكل مناسب دون المساس بالأهداف. إنه يركز على التعاطف وهو القدرة على التعاون مع الشركاء، والنظر إلى القضايا بموضوعية، (Rao, 2013: 144). بينما شدد (Wijan) كذلك على أن مهارات القيادة الناعمة أسلوب قيادة مهماً لتطوير وتعلم الابتكار الذي يتم من خلال التعاون. ويدعم ذلك أيضاً رأي (Tang, 2012) حول ضرورة أن يكون القادة خبراء في استخدام مهاراتهم الشخصية لأن القادة يجب أن يكونوا أكفاء في نقل منظماتهم بكفاءة وفعالية، أن خصائص المهارات القيادية الناعمة، تتألف من العمل الجماعي، والتواصل،

والإتقان الشخصي، والتنمية الشخصية، والمبادرة، والقدرة القيادية، والتخطيط والتنظيم، ومهارات العرض مطلوبة من قبل القادة في عملية التنمية البشرية. (Ariratana et al., 2015: 333). وقد أشار، (Rao, 2016: 4)، (Ryan, 2015: 16)، (Rao, 2012: 29) الى احد عشر خاصية تمثل خصائص القيادة الناعمة ويعبر عنها ب (C11) وهي كما يأتي:



الشكل (2): يبين خصائص القيادة الناعمة

Source: Rao, M. S. (2012). Soft leadership: Make others feel more important. *Leader to Leader*, 2012(64), 27-32.

1- **الشخصية**: هي أحد المكونات الرئيسة للقادة الناعمين فمن خلال شخصيتهم القوية يقودون موظفيهم من والتأثير بهم وتوجيههم، إذ ينظر الأفراد إلى القادة الذين يتمتعون بنزاهة لا تشوبها شائبة، والذي تستطيع شخصيتهم القوية من التأثير وجعل الأفراد يضعون احتياجات الشركة قبل الاحتياجات الشخصية، كما ان الإدارة القوية للموارد البشرية تؤكد على نظام أخلاقي قوي بين موظفيها. (Rao, 2012: 82) ويمكن تعتبر المهارات الشخصية أمر حيوي في تعزيز الفعالية والكفاءة التنظيمية (Ariratana et al., 2015: 333).

2- **الكاريزما**: تعد من اهم خصائص القيادة الناعمة التي يمكن صقلها من خلال التدريب والخبرة والممارسة. فالقيادة التي تتمتع بالكاريزما تمكن الأفراد من رؤية انفسهم ذوي قيمة واهمية في مكان العمل. وهي طاقة غير مرئية ذات تأثيرات واضحة ومرئية (Rao, 2012: 28). هي قدرة القائد على امتلاك قدرة الاقناع، وتساهم الكاريزما من خلال الابداع والابتكار في حل المشكلات التي تحتاج الى رؤية

وأفكار متقدمة، ويمكن ان تحقق بعد النظر التنظيمي والاستراتيجي للقائد الكاريزمي، (الطائي، 2019: 390).

3- **الضمير:** هو أحد الخصائص الرئيسة للقيادة الناعمين، ويعد الضمير من أرقى المعايير السلوكية والأخلاقية للأفراد، (غيلان، 2023: 287). فقد أكدت اغلب النظريات النفسية والاجتماعية كيفية نشوء الضمير واكتسابه وتطوره في شخصية الإنسان، حيث يمثل الأساس الذي تبنى عليه اهم القيم الخلفية والروحية، (Crows, 2000: 19). أن الضمير الصافي يجعل الأفراد يتميزون عن غيرهم من القادة، ويتوقع الأفراد أن يكون القادة أخلاقيين ومسؤولين، كما يميز الضمير بين الصواب والخطأ، وهو ما يجب أن يتمتع به القادة لإقناع أنفسهم حتى يتمكنوا من إقناع الآخرين، ويتطلب الأمر الكثير من الشجاعة للكشف عن الأعمال الخاطئة من جانبهم. كما ان الضمير دائماً واضح، وقوي، لذلك يجب أن يكون الأفراد مسؤولين أمام ضميرهم. (Rao, 2017: 5).

4- **الإقناع:** وهي ان تجعل الأفراد يعتقدون بشيء من خلال التأثير بهم عاطفياً او عقلياً، يعتبر الإقناع مكوناً رئيسياً للقيادة الناعمة والتي بدونها لا يمكن للقيادة الناعمين أن يقودوا منظماتهم بنجاح. إن قناعاتهم هي التي تدفع القادة الناعمين إلى الأمام وتجعل الأفراد يتقدمون نحو تحقيق أهدافهم، (Rao, 2017, 5). كما لا بد لقيادة المنظمات من اتقان وممارسة فن الإقناع باعتبار القادة هم المسؤولون عن عملية تحفيز وتوجيه والهام الآخرين لا نجاز المهام التنظيمية بكفاءة، (panda, 2014: 266).

5- **الشجاعة:** ذكر (Rao) الشجاعة جزء لا يتجزأ من القيادة الناعمة، "الشجاعة هي مقاومة الخوف، إتقان الخوف - وليس غياب الخوف، يتم اكتسابها عبر ممارستها بشكل مستمر، وذلك من خلال التطرق لأشياء جديدة. ان الشجاعة تدور حول تمسك الأفراد بقيمهم او أخلاقهم او مبادئهم وسياساتهم، على الرغم من التعرض للضغوط من قبل الآخرين، غالباً ما يعتقد الأفراد أن الشجاعة ك سمة تقتصر على الأفراد العسكريين وحدهم. هذا ليس صحيحاً. الشجاعة ضرورية للجميع، والشجاعة هي أيضاً عنصر رئيسي للقيادة الناعمين لأن الشجاعة تتطلب الثقة من أتباعهم. (Rao, 2017: 6).

6- **التواصل:** إن التواصل بالمفهوم العام يعني نقل المدركات، وتحقيق الإقناع عبر تقديم صورة واضحة ومحددة للحقيقة موضع المناقشة، ويتمثل التواصل في هيكل ونوعية العلاقات الاجتماعية داخل وعبر الحدود التنظيمية ويعد جوهر رأس المال الاجتماعي (Nisula & Kiunto, 2013: 62). هوفن الاتصال هو لغة القيادة، ويعتمد نجاح القيادة الناعمة على عامل التواصل أكثر من أي شيء آخر، من خلال قادة الاتصال يعبرون عن أفكارهم ومثلهم وأرائهم وإقناع الآخرين باتباعها، (Rao, 2017, 6). ويعرف التواصل أيضاً، بأنه عملية إدارية، اجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى جميع أفراد المنظمة لتحقيق الاهداف المشتركة، (الضاحي وزغلول، 2023: 127).

7- **الرحمة/التعاطف:** التعاطف سمة أساسية للقيادة الناعمة. يعرف هوفمان التعاطف بأنه التفاعل القائم بين الحس المعرفي بالآخرين ومشاعر التعاطف، ويتطور الحس المعرفي بالآخرين بنقدم العمر، لذلك التعاطف هو استجابة تعبيرية مؤثرة

تنوب عن الآخرين، وتعتمد بصفة كبيرة على مقدرة الفرد على أن يحتل إدراكياً مكان الطرف الآخر (نسمه ومبروك، 2022: 659). يساعد التواصل تبادل الأفكار مع الآخرين بسهولة. ومن الواضح ان الأفراد يقدرون القادة الذين يهتمون بهم، كما ان الرحمة تعني الاهتمام بالآخرين من خلال تجاهل اهتمامك الخاص، والرحمة ليست ضعف، بل يقول جبران خليل جبران: "الرقّة والعطف ليسا من علامات الضعف واليأس، بل من مظاهر القوة والعزم، (Rao, 2017: 6).

8- **الالتزام:** يتمتع القادة الناعمين بخاصية عظيمة وهي الالتزام والتي تجعل القادة الناعمين يحظون بالاحترام بين الآخرين. إن التزامهم الراسخ بقضاياهم هو الذي يحظى بإشادة الآخرين، (Rao, 2012: 30). ويعد الالتزام التنظيمي من الموضوعات الجوهرية التي تحظى بالاهتمام البحثي، كما يبين البعد الوجداني من الالتزام أحد أهم دوافع الارتباط العاطفي بالمنظمة، وكذلك دوافع ارتباط الأفراد بأهداف المنظمة وقيمتها وهويتها التنظيمية، (محمد، 2023: 845).

9- **الاتساق:** عنصر مهم من عناصر القيادة الناعمة، حيث يحتاج القادة إلى إظهار تماسكهم لما له من دور وتأثير عميق على شعورهم، إضافة لذلك، يتوقع الموظفون أن يكون قادتهم ومسؤوليهم ذوي مصداقية عالية، (Ryan, 2015: 16). ويعرف الاتساق أنه ظاهرة جماعية وتنتج من التفاعل، وهي محصلة لمجموعة العمليات التي تحقق من خلال تكامل الموظفين، ويحقق التكامل كافة العوامل الجماعية، ويقول "Golmbiewski" إن الاتساق ليس فقط الولاء للمجموعة، أو جاذبية الجماعة، ولكنه أيضاً تضامناً جهود الأعضاء للتعاون، ومستوى دوافعهم لإنجاز المهام بحماس وكفاءة (Jenson, 1998: 245)، كما يقصد بالتماسك أنه تكامل سلوك الجماعة جراء الروابط الاجتماعية، وهو القوة التي تجعل الأعضاء متفاعلين لفترة من الزمن، وعندما يتحقق مستوى عال من التماسك في الجماعة، فإن يولد مشاعر إيجابية قوية نحو جماعتهم، وتصبح لديهم الرغبة على بقاء عضويتهم بالمنظمة، (Ahmed, 2023: 439).

10- **الاعتبار:** يشير إلى إعادة إدراك العمل الجيد الذي قام به الآخرون وتقديره بسرعة وتحرر، وتعتبر هذه سمة من سمات القادة مع توجيه الأفراد بدلاً من توجيه المهام القادة العابرون للأفعال موجهون بشكل أساسي إلى المهام بينما القادة التحويلين والناعمين موجهون نحو الموظفين، (Rao, 2017: 5). أحد الخصائص الثمينة للقادة الناعمين، حيث يشمل الاعتراف بالعمل الجيد الذي قام به الآخرون وتقديره بسرعة وكرم، هذه هي سمة القادة الذين لديهم توجه تجاه الموظفين بدلاً من توجيه المهام، قادة المعاملات موجهون بشكل أساسي إلى المهام بينما القادة الناعمين موجهون نحو الموظفين، (المجيد، 2022: 35).

11- **المساهمة:** ان ما تحقّقه المساهمات والمساعدات الرائعة التي قدمها العديد من القادة الناعمين لمنظمات الاعمال باختلاف مجالاتها، والتي تشمل المساهمة بالوقت الثمين والمال والطاقة والأفكار والمعرفة والمساعدة للمجتمع، فأن المساهمة الحقيقية والنزيهة تطلب قيادة حقيقية، يحترم من خلالها الأفراد القادة الذين يساهمون بأفضل ما لديهم في المجتمع دون المرور بالثروة، ويعتقد الأفراد غالباً أن المساهمة يجب أن تكون كبيرة، في الواقع، الجهد الصغير أفضل من عدم بذل أي جهد، سوف تضيف مجموعة من المساهمات الصغيرة قدرًا كبيرًا من الاختلاف للمجتمع، (Rao, 2012, 31).



### خامساً: ابعاد القيادة الناعمة

تتباين الآراء بين الباحثون في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي لتحديد اهم المقاييس التي تستخدم لاستكشاف مهارات القيادة الناعمة، اذ ذكر (Marques) بأن المهارات الناعمة تركز على الجوانب الإنسانية في تشجيع الآخرين وإقناعهم، وركز (Goleman) على خمس مقاييس لمهارات القيادة الناعمة وهي: الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية (Marques, 2013: 163).

بينما اجمع كل من (Crosbie, 2005: 47)، (Tang et al., 2013: 213)، (Sriruecha & Buajan, 2017: 1342)، على ان ابعاد القيادة الناعمة هي: (مهارة التعاون/ العمل الجماعي، مهارات التواصل، مهارة المبادرة، مهارة القدرة على القيادة مهارة تنمية الأفراد / التدريب، مهارة الفعالية الشخصية / الإلتقان الشخصي مهارة التخطيط والتنظيم ومهارات العرض). وقد اعتمد (Awan et al., 2015: 31) و (Chekemoi & Nganga, 2019: 38) خمس ابعاد يقاس بها سلوك القيادة الناعمة تتمثل ب (مهارات الاتصال، المهارات الشخصية، مهارات التنسيق، مهارات بناء الفريق ومهارات حل المشكلات). في حين اشارت (Ariratana et al., 2015: 333) الى ان الابعاد هي: (الاتصال، الكفاءة القيادية، العمل الجماعي، التفكير التحليلي، حل المشكلات الإبداعي، المهنية والأخلاق، التعلم، استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير العلاقات الشخصية).

كما أجمع كل من: (Mishra & Guta & Neetu, 2019)، على نفس الابعاد مع إضافة مهارة الاتصال. في حين اعتمدت (Sadq, 2019: 37) اهم مهارات القيادة الناعمة ب (مهارة التواصل، مهارات المبادرات، مهارة التدريب ومهارات بناء الفريق). وقد اعتمد (Nilubon et al., 2020) نفس الابعاد باستثناء مهارة التخطيط والتنظيم ولم يقدم الأسباب في دراسته. بينما اعتمد (EI-Tabal, 2020: 1) بدراسته على ثلاثة ابعاد هي، (الابتكار الفردي، الإدارة الذاتية، التفكير النقدي).

ومن خلال العرض لهذه المجموعة من المهارات الخاصة بالقيادة الناعمة والتي لوحظ من خلالها تغير مقاييس (متغير مهارات القيادة الناعمة) بين الباحثون ويعود هذا التباين الى اختلاف نوع الدراسات والبيئات والاختلافات في نوعية المجتمع المدروس، لذلك سوف يتم استخدام مقياس الدراسات الأكثر اتفاقاً مثل (Crosbie, 2005: 47)، (Tang et al., 2013: 213)، (Sriruecha & Buajan, 2017: 1342) وقد تم اعتماد مقياس (Crosbie, 2005) في الدراسة الحالية للأسباب منها استخدام اغلب الباحثون له وتطبيقه في اكثر من بيئة وعلى عينات مختلفة وهي كما يلي:

#### 1- مهارة العمل / التعاون الاجتماعي

مهارات التعاون هي الطرق المحددة التي يتوقع من الأفراد أن يتصرفوا بها من أجل تحقيق أهدافهم، فمهارات التعاون هي قدرة الفرد على العمل بكفاءة وفعالية مع الآخرين في مهمة مشتركة، تتضمن هذه القدرة، سلوكيات احترام،

احتياجات ومساهمات الآخرين، وبناء علاقة متبادلة للمنفعة، والتفاوض على حل مربح للجانبين لتحقيق أهداف الفريق التي لا يمكن تحقيقها بشكل فردي، (Salleh et al., 2017: 400).

ان التعاون الفعال لأيادي بدون جهد، وهو إطار عمل يعمل بموجبه شخصين أو أكثر أو مجموعات تعمل معاً كشركاء متساوين من خلال مشاركة الأفكار والتفكير لاستيعاب مهامهم واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تؤدي إلى تغييرات إيجابية، (Gentry, 2012: 5). ويساهم العمل مع الآخرين بشكل تعاوني في حل المشكلات واتخاذ القرارات أو إنتاج شيء لا يمكن إنتاجه بل شخص يتصرف بسهولة بمفرده، ويتطلب التعاون القدرة على التواصل الواضح والمفهوم، وتقبل التنوع والعمل معه، والاستجابة للبناء للصراعات التي تحصل داخل بيئة العمل، (Reevy et al., 2013: 4). فمهارة التعاون وتحقيق العمل الجماعي تشير الى مستوى شخصية الفرد والتي تكون واضحة عند حدوث حالات الصراع في بيئة العمل او عند تحفيز فريق، أو تهدئة غضبه، أو إلهام الآخرين نحو رؤية أو إقناع الجمهور بمسار عمل، (Crosbie, 2005, 46). اذ تشمل هذه المهارات القدرة على التعامل مع أشخاص من خلفيات مختلفة، مما يعني القدرة على تطوير علاقات مع أشخاص مختلفين، وتشمل مهارات التعامل مع الآخرين أيضاً مهارات الإقناع والتحفيز والتشجيع، وتشير مهارات إقناع الآخرين والتأثير عليهم، وتحقيق المهارات التحفيزية الى خطوات تنفيذ استراتيجيات محددة لتحفيز أعضاء الفريق على العمل الجاد، وتحديد مشاعرهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم، (Kacamakovic & Lokaj, 2021: 297).

كذلك يمكن أن يتفاعل الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال العمل الجماعي، والذي يتطلب التنسيق لا إنجاز العمل بطريقة مترابطة مع أدوار محددة وأهداف واضحة، وعادة ما يتم إنجاز العمل الجماعي بشكل أفضل لأن القائد واعضاء الفريق يتقاسمون المسؤولية عن أعمالهم. وينطوي العمل في الفريق على مشاركة خبرات الفرد والتخلي عن بعض الاستقلالية الذاتية للعمل بشكل وثيق مع تحقيق افضل النتائج، (Reevy et al., 2013: 4). وقد أشار إلى الأفراد المؤهلين تأهيلاً عالياً كمبدعين يعملون بشكل خاص، فإن التفاعل والتعاون أمران حاسمان لنجاحهم، ومن المسلم به أن الفرق تحقق نتائج أكثر بكثير من الأفراد الذين يعملون بمفردهم، ومع ذلك، هناك حاجة إلى الدعم الكافي لإنجاح العمل الجماعي، (Gentry, 2012: 4).

وان التعاون ضمن اطار الفرق يشمل خمسة خصائص أساسية هي بناء هيكل الفريق، وتعلم مهارات العمل الجماعي، واتخاذ إجراءات جماعية، والتدريب بشكل تعاوني، وتحسين التواصل، والتعامل مع الصراعات، (Snell and Janney, 2005: 9). علاوة على ذلك، ان العلاقات المتناغمة بين القادة والموظفين تؤدي إلى حسن سير عمل المنظمة، حيث جادل (Macvicar, 2006) ان عناصر القوة العاملة المتضامنة للقائد تتضمن قدرته على التواصل، والتوافق مع أشخاص مختلفين، والعمل كفريق، وبت الإبداع، وخلق بيئة يشعر فيها الأفراد بالتقدير ويصبحون حريصين على المساهمة في المنظمة، لكسب ثقة والتزام الموظفين، ويجب على القادة التنظيميين أولاً موازنة أفعالهم وكلماتهم وعدم المجازفة بالثقة في الآخرين. وبالمثل، (Shahid, 2012: 486).

عرفت مهارة العمل والتعاون الاجتماعي، بأنه العمل الجماعي الذي يتم إنجازه من خلال أعضاء الفريق الذين يعملون بشكل متبادل لتحقيق الأهداف المشتركة، (Varela & Meadr, 2018: 2). وعرفت أيضا بأنها مقدرة الأفراد على تحقيق التناسق والتنظيم لإنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفاعلية عالية، (قويدر، 2017: 29).

**كما يمكن ان يعرف الباحث مهارة العمل /التعاوني الجماعي " بأنها مجموعة الأنشطة التي تدار بثقة من خلال دور الفرق او الجماعات لخلق بيئة تنظيمية تحقق اهداف تعاونية مشتركة لرفع مستوى الاداء.**

## 2- مهارة الاتصال او التواصل:

أن مهارة الاتصال هي أهم المهارات الشخصية التي يجب اكتسابها، وتعتبر محور اساسيا في عمل المنظمات، حيث تشمل نوعين من التواصل هما التواصل الشفوي والغير شفوي وضمن حدود مجموعة مهارات هي، الاستماع والتحدث القراءة والكتابة، والسؤال، والمناقشة، وتبادل المعلومات، والموافقة، والاقتراح، وتلقي المعلومات، والبحث عن الإجابات، (Tang, 2018: 5). واتفقت كثير من الدراسة مع راي (Tang, 2015)، بأن مهارة الاتصال مهارة أساسية وأحد أهم سلوكيات الاتصال اللفظي المستخدمة في مكان العمل، حيث كانت سلوكيات الاستماع، والإجابة على الأسئلة والشرح الأكثر شيوعاً في مكان العمل للتواصل اللفظي، (Cortez, 2014: 17). وفي اشارة لدور الاتصال على انه أحد العوامل المهمة لدمج الأفراد واتخاذ القرار والقيام بالمشاريع الناجحة، ولغرض إنشاء نظام معلومات فعال لبناء المشاريع وليتمكن الأفراد من خلال الاتصالات الوصول إلى الأفكار ومشاركتها. وبشكل عام اطلق الباحثون مصطلح "تقاسم رؤية المشروع"، (Rarasati & Soeparto, 2021: 3). ويصنف الاتصال بأنه المكون الأساسي الذي يتواصل القادة من خلاله مع الآخرين، حيث يحتاج القادة إلى اعتماد أسلوب اتصال حازم وأساليب أخرى من وقت لآخر (مثل العدوانية أو العدوانية الجازمة) لجعل قيادتهم فعالة، ويمكن للقادة التأثير على الآخرين من خلال التواصل، وحدهم القادة يؤثر ويلهمون الآخرين، ويُظهر القادة الناعمين تواصلًا حازمًا من أجل تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الأمام لتحقيق أهدافهم، (Rao, 2012: 92-93). ويقترن الاتصال كسلوك بشري بفهم أكبر لأعضاء الفريق وتفضيلاتهم وبما يحفز أعضاء الفريق ويقوي عملهم الجماعي ويشركهم في المشروع. "التواصل المفرط" هي عبارة يتم استخدامها للتأكيد على أهمية عمليات الاتصال الواضحة والمتسقة في نجاح أي مشروع. (Awan et al., 2015: 32). ويمثل الاتصال هيكل وجودة العلاقات الاجتماعية داخل وعبر الحدود التنظيمية (Kiunto & Nisula, 2013: 62). وقد عرف (Kacamakovic & Lokaj, 2021: 297) مهارات الاتصال شفويا أو كتابيا بأنها مهارات العرض والقدرة على الاستماع، حيث تعتبر المهارات اللفظية، المكتوبة والمقدمة، ضرورية لأي مكان عمل، سواء للتفاعل مع العملاء أو للتفاعل مع الزملاء. وعرف ايضا بأنه التعامل مع القياديين والزملاء في العمل بلطف وكذلك التعامل مع الزبائن بحسن ولباقة. وتتمثل في القدرة على التحدث بطلاقة، مهارة الإصغاء والاستماع، القدرة على إعطاء تغذية راجعة، وتكوين علاقات اجتماعية ناجحة القدرة على تحفيز

الأخرين، (ميرو، 2017: 322). أما التواصل في اللغة يعنى أنه مشتق من الوصل، والوصول يعنى ارتباط شيء بشيء آخر، وهذا يعنى إنك ربطت ما عندك بما عند الآخر أي أوصلت ما عندك إلى الآخر وإن الآخر قد أوصل ما عنده إليك (شبير، 2016: 24). بينما عرف التواصل انه أحد أهم المهارات الناعمة للقيادات التي تشمل الاستماع الفعال والتغذية العكسية، (Levasseur, 2013: 566). كما أشار (Awan et al., 2015: 32)، أن التواصل هو سلوك بشري وبالتالي يتأثر بكل من الإدراك والعواطف والتصورات، كما ان تحقيق الاتصال والتواصل يعتمد على اختيار الوسيلة المناسبة لنقل المعلومات ونشرها، فالقادة الجيدون هم الذين يتفاعلون مع العاملين بشكل أفضل، وهم الذين يجعلون تلك المعلومات تكتسب بشكل جيد بحيث تسهم في تحقيق الأداء العالي، وهذا لا يتم إلا بامتلاك مهارة الاتصال والتواصل لضمان استمرار وديمومة المنظمة، (جاسم، 2021: 41).

كما يساهم التواصل في المنظمة ويساعد على تدفق ونشر واسترجاع المعلومات في الوقت المحدد وبكفاءة، وتنسيق وإكمال مهام العمل، ليتمكن من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بين الرؤساء والموظفين وزملاء العمل، إضافة لإدارة الصراعات التنظيمية، (Ayub et al., 2014: 503). كما أن أدوار التواصل داخل مكان العمل تساهم بالتحكم في ما يحدث بين القادة والمروسين وتحقيق التحفيز والتوازن بين احتياجات وأهداف المنظمة واتخاذ القرارات السليمة، ولهذا أصبح من الضروري لأي قائد امتلاك مهارات التواصل، إذ انها لم تعد خيارا له بعد الآن بل أصبحت مطلبا لممارسة دوره بنجاح (الحدراوى ومحمد، 2020، ص: 112). ويرى (erera, 2010) أن مهارة التواصل من المهارات الناعمة وتعتبر حجر الزاوية لتحقيق النجاح في الأعمال التجارية والتنظيم، والإبداع وأداة مهمة لحل المشكلات (El-Tabal, 2020: 79). وقد ذكر (Robert Bolton, 1986) أن 80 % من العاملين الذين يفشلون في العمل، لا يفشلون بسبب افتقارهم إلى المهارات التقنية ولكن بسبب عدم قدرتهم على التواصل بشكل جيد مع الآخرين (Crosbie, 2005: 46).

من خلال ما ذكر أعلاه يمكن ان يعرف الباحث مهارة الاتصال / التواصل " بأنها عملية نقل الأفكار للآخرين وجذب قناعتهم بها وتطويرها للمشاركة والتبادل البناء لتحقيق النجاح"

### 3- مهارة المبادرة

ان أثراء البيئة التي تحيط بالمبادرين، وإشباع واستثمار الفرص البيئية، باستخدام موارد المنظمة هو التحدي الحقيقي الذي يواجه القادة الان، فأن تحقيق رؤية متكاملة لتعزيز مفهوم العمل الحر في المنظمة يتطلب التخطيط لابتكار نماذج مشروعات جديدة تنافسية، ومن هنا انطلقت أهمية مهارة المبادرة للقيام بالأعمال الرائدة، وهي محاولة لتحقيق الأفكار وجعلها ترى النور، وعليه فإن تبني روح المبادرة يؤثر بشكل كبير وفعال في الوصل إلى أفكار رائدة يمكنها أن تضيف قيمة تنافسية لنجاح المنظمة (الحدراوي، 2013: 97-98). وللتعريف بمفهوم المبادرة في اللغة تعني المسارعة إلى الشيء، قال في لسان العرب: " المسارعة إلى الشيء المبادرة إليه (ابن منظور، 2003 م). أما تعريف المبادرة اصطلاحا فقد تعددت التعريفات وتنوعت حسب المنظور الذي تبناه العلماء، ويمكن اعتبار المبادرة

الشخصية متلازمة سلوكية لدى الأفراد، وتظهر على شكل بداية فاعلة وذاتية الدوافع للعمل، وتمتد لتتجاوز ما هو مطلوب بشكل رسمي في العمل. وأشار (Frese et al., 1996) الى خمس ميزات للمبادرة الشخصية وهي (تتسق مع رؤية المنظمة، ذات هدف محدد، تطبيق ممتد للمستقبل، مقاومة للعوائق، نابعه من داخل الأفراد)، (حبش، 2017، ص: 34). ويمكن للقادة من خلال المبادرات التعرف على القضايا والمشكلات واغتنام الفرص أو اتخاذ الإجراءات المناسبة باندفاع، كما أنهم قادرون على رؤية الصورة الكبيرة ومشاركة السلطة مع المرؤوسين. علاوة على ذلك، فإنهم يدعمون موظفيهم من خلال تقديم ملاحظات بناءة، وتقديم المشورة، والتوجيه، والتقدير، والفرص لتطويرهم، (Shahid, 2012: 485). وان الاعتراف بالفرد كعنصر مهم أو حتى حيوي في خلق قيمة جديدة، من خلال مبادرات من أنواع مختلفة فإنها تخلق نسبة كبيرة من القيمة الجديدة لريادة الأعمال، والتي يعتبرها الباحثون في هذا المجال ضرورية للتشغيل السليم للأنظمة الاقتصادية. (Bruyat & ierre, 2018: 168).

وتمت اشارات للعديد من الباحثون لأهمية دور مهارة المبادرة المتمثلة بأن المبادرة تزيد من قدرة المنظمة على استشراف وتوقع مختلف التطورات البيئية والمستقبلية للمنظمة حيث تسهم في توفير وقت كافي لاتخاذ قرارات جريئة يمكن ان تساهم في استغلال الفرص ومواجهتها التهديدات وتقديم منتجات وخدمات بطرق ابداعية وابتكارية من خلال مبادرات الريادة والاستباقية، والتي تساهم بزيادة قدرة المنظمة على الأخذ بمبدأ المخاطرة للدخول في مختلف المجالات التنافسية واستغلال الفرص المتاحة، كما تسهم المبادرات باندفاع المنظمة بحماس نحو تبني التكنولوجيا الجديدة في الإنتاج، (عبدالله وأخرون، 2018: 208).

ويشار الى المبادرة بأنها أحد الدوافع الداخلية للأفراد وتتأثر بعدد من العوامل، وتلعب المبادرة دوراً كبيراً لتحسين فاعلية أداء المنظمة، وهي مفهوم مهم سواء من الجانب التطبيقي أو من الجانب النظري، فعلى سبيل المثال، يبرز تطبيق المبادرة في مراكز التقييم، وكذلك عند البحث عن وظيفة من جانب الأفراد العاطلين عن العمل، فالمنظمات تهتم بجذب الأفراد المبادرين، (Motowidlo & Scotter, 1994)، ونظراً لعدم وجود انتاج كامل أو نظام خدمي متكامل فلا بد من الحاجة للمبادرة من أجل تطوير الإنتاج أو الخدمة، (حبش، 2017: 33).

وعرفت مهارات المبادرة بأنها نشاط إنساني يمارسه القادة، يؤدي إلى إدخال أساليب وسلوكيات جديد تأخذ أشكالاً متنوعة ويؤدي اعتمادها إلى فوائد متعددة، (Sadq, 2019: 37). والمبادرة هي مهارة رؤية الصعوبات والعمل عليها، واتخاذ موقف مستقل عند الضرورة، وتتضمن المبادرة إنشاء مسارات مناسبة للعمل وتحقيق الأهداف وتوقع الاحتياجات وتحديد الأولويات وما إلى ذلك، (Bennett, 2002). كما عرّفت مبادرة الموظف على أنها سلوك ذاتي البدء، واستباقي، ومستمر ويحظى بتأييد المنظمة للموظفين المبادرين. وتتمثل مهمة العديد من مبادرات التدريب على القيادة في مساعدة الأشخاص والهامهم لتحديد المهارات الشخصية وتطويرها وجعلها ملموسة وتخصيصها واستخدامها بشكل فعال، (Crosbie, 2005: 46). ويعرف الباحث مهارة المبادرة: بأنها قدرة الأفراد على

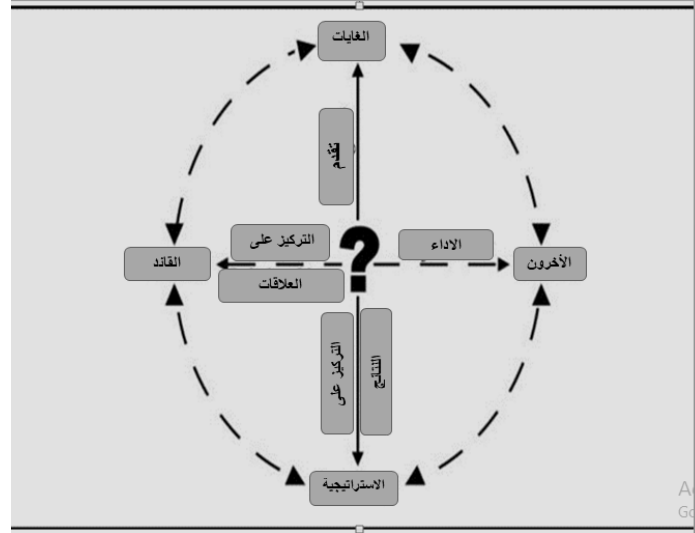
تقديم الأفكار الاستباقية لريادة الاعمال من خلال تنسيق نهج السلوكيات الإيجابية والابداعية لتحقيق الابتكار .

#### 4- مهارة القيادة

القيادة فرع من علم الإدارة، ميز (Davis, 1967) القيادة والإدارة على انهما مصطلحان مختلفان تماماً، وربما هذا هو سبب وجود العديد من التعريفات للقيادة (Awan et al., 2015: 30). حيث يمكن أن يكون القائد مديراً ولكن ليس كل مدير يمكن أن يكون قائداً، فالقيادة غالباً تهتم بالمستقبل وبالرؤية والتوجهات الاستراتيجية والتحفيز وشحن همم العاملين في المنظمة، كما تركز القيادة على العلاقات الإنسانية والعاطفية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب، (رضوان، 2013: 11). ولطالما كانت القيادة موضوعاً مثيراً للاهتمام لفترة طويلة، حيث كانت الأدبيات حول هذا الموضوع واسعة ووفيرة، على الرغم من ذلك، يمكن القول إن الإجماع ضئيل أو معدوم على تعريف متفق عليه للقيادة، (Daley & Baruah, 2020: 2). أن هناك العديد من النظريات حول القيادة، وهذا ليس من قبيل الصدفة حيث ارتبطت القيادة دائماً بالتطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، حيث تم تطوير عدة مناهج من قبل الباحثون في الإدارة لمفهوم القيادة ومن أهم هذه النظريات: نظرية السمات، النظرية السلوكية، النظرية الظرفية. حيث ركزت نظرية السمات على الخصائص الفردية التي تؤدي إلى نجاح القائد، ويعتبر (Gordon Allort) من رواد هذه النظرية؛ فالقيادة بحسب هذه النظرية مرتبطة بجوهر شخصية القائد وميزاته وقدراته الفريدة التي تميزه عن غيره من الأفراد. يتميز القائد بدافع قوي لتحمل المسؤولية ويمكنه حل المشكلات والمبادرة في المواقف الاجتماعية والثقة بالنفس والشعور بالأفراد وتميز بالذكاء والطموح، والاندفاع، (Almowail & Jebur, 2021: 3251). ويعرف البعض القيادة على أنها: "القدرة على بناء والحفاظ على مجموعة تؤدي أداءً جيداً (Hogan and Kaiser, 2005: 172)، فقد أشار (Silva, 2016: 8) لمفهوم القيادة بأنها "عملية التأثير التفاعلي التي تحدث في سياق تنظيمي معين.

علاوة على ذلك، يحمل مفهوم القيادة العديد من الدلالات المختلفة وغالباً ما يُنظر إليه على أنه مرادف لمفاهيم أخرى معقدة بنفس القدر مثل السلطة، السلطة والإدارة والإشراف (Lim, 2001: 2). حيث ذكر بان القيادة عملية علائقية تتطلب العمل مع الآخرين لتحقيق هدف أو لتعزيز التغيير الإيجابي، (Brungardt, 2011: 1). وأشار العديد من الباحثون بأن هناك ثلاثة عناصر ينبغي توافرها في القيادة وهي: (القائد، جماعة العمل، الموقف)، فالقيادة هي علاقة بين العاملين ضمن البيئة التنظيمية، إذ يقوم القائد بالتأثير في سلوك الأفراد الذين يعملون معه تفاعلية علمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، (أبو الغنم، 2019: 18). كما عرفت مهارة القيادة بأنها القدرة في التأثير على سلوك الآخرين بأسلوب إبداعي وتوجههم نحو تحقيق هدف ما، (شبير، 2016، ص: 34). وتبرز أهمية مهارة القيادة من خلال امكانيات القادة من قيادة موظفيهم في الاتجاه الصحيح، وفقاً لرؤية المنظمة ورسالتها، أي عندما يحفزهم على التحسين والابتكار باستمرار سيزداد إداء المنظمة بالتأكيد وسيكون قادراً على تحقيق الاداء العالي، (Atkinson & Mackenzie, 2015: 44).

ويشار الى قدرة القيادة من خلال كيفية ربط الاستراتيجية بالأهداف والمهارات الصعبة، ويوضح الخط المتقطع الذي يربط القائد بالآخرين بالمهارات الناعمة أو العلائقية للقيادة، وكيف يجب على الجميع تعلم كيفية موازنة المهارات التي يمتلكونها مع المهارات الواجب عليهم، (Crosbie, 2005: 45).



الشكل (3): نموذج القيادة

**Source:** Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership. Industrial and commercial training, Vol 37 No (1), 45-51.

ولقد حظي موضوع القيادة أهمية مميزة بين الباحثون ولفترات طويلة، ومما لا شك فيه أن القيادة لها أهمية كبيرة في أي منظمة، وأنه لا يمكن أن تستقيم حياة الأفراد والمنظمات بدون قيادة توجه جهود العاملين وتحفزهم لأداء المهام وفق الخطط الموضوعة، (جاسم، 2022: 49). وتعد مهارة القيادة بمثابة حجر الأساس في توجيه وتحفيز سلوك الموظفين بالقيام بمهامهم، لأنه القيادة هي عملية الإقناع الطوعي والاختياري الذي من خلاله يتم تحفيز الأفراد أو الجماعة لتنفيذ الأهداف التي رسمها القائد أو يشاركها مع الآخرين، (Baron & Agustina, 2017: 8).

ويعرف الباحث مهارة القيادة بأنها مجموعة المهارات الإبداعية والابتكارية للمدراء ذات التأثير بالمرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة.

#### 5- مهارة التنمية والتدريب:

ان التدريب هو عملية تساعد الأفراد والمنظمات على تحقيق الموائمة والاندماج مع، التطورات البيئية التي تحدث في بيئة عملها، حيث تستطيع المنظمات من خلال العمليات التدريبية إحداث التغيير في سلوك الأفراد وردود الأفعال تجاه الآخرين، وعلى الرغم من حقيقة أن المواقف لا تتغير، فإن التدريب المستمر يساعد الموظفين على تحديد

مستوى وأهمية الوعي الذاتي كأساس للتنمية الذاتية، ومن اتخاذ القرارات الحاسمة لتحقيق مصلحة المنظمة، (Baron & Agustina, 2017: 9).

ويشير معنى التدريب لغويا الى كلمة مشتقة من كلمة (درب)، يعنى وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه، أما التدريب اصطلاحا فقد ذكر (الغامدى، 2015) بأنه كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات إدارية أو فنية تحتاج إليها المنظمة أو تغيير وجهات المعتقدات التي لدى الأفراد ويؤثر بشكل إيجابي على نتائج أعمالهم، وهو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد أو مستقبل المنظمة في ظل التطور البيئي والتكنولوجي، (فنون، 2017، ص: 15).

أما التنمية فهي أحد المداخل الرئيسية والمهمة لتحقيق قدرة المنظمة على التنافس، وضمان بقائها واستمراريتها، وتسهم التنمية في رفع قدرات الأفراد من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، وزيادة مستوى التعلم والرعاية الصحية والدخل والعمل، فضلا عن، تلبية احتياج الجيل الحالي على قدر من العدالة والمساواة دون المساس باحتياجات الاجيال القادمة، المساهمة في تحقيق أهداف المنظمات لأنها العنصر الاهم في المنظمات، (جاسم، 2021: 53). كما ان ضرورة توفير برامج التدريب الفعالة واللازمة على المهارات الناعمة في المنظمات ولجميع المستويات الادارية هو وسيلة لزيادة رصيد رأس المال البشري، ويجب أن تشمل مبادرات التدريب على القيادة للقادة، التعامل مع الصراع العاطفي، وتحفيز الأفراد أو الجماعات، وإدارة الغضب، وإلهام الآخرين نحو رؤية المنظمة، وإقناع الآخرين بمسار العمل. (Shahid, 2012: 488). كما أن التدريب يعد وسيلة فعالة لتنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية واسبابهم مهارات وخبرات جديدة ومتطورة، (Alyahya et al., 2013: 48).

ان الفوائد عندما يتلقى الفرد تدريبا على ممارسات القيادة الناجحة، من المتوقع أن تتغير سلوكيات الأفراد بشكل كبير، حيث يشمل التدريب حياتهم المهنية، القيادة، التوجيه والاتصال والإنجاز، وتنمية مقدرات ممارسة الأدوار والتفكير التحليلي، وكفاءة التعلم المستمر للقائد والتواصل الاجتماعي، والذكاء الاجتماعي والتدريب على التعاون العمل الجماعي، حيث يجب على القائد أن يكون قادر على التعاون ويصبح جزء من الفريق في وحدة العمل (Baron & Agustina, 2017: 9). كما وجدت (Silva, 2018: 38) في اهم استنتاجات لدراساتها حول تأثير المهارات الناعمة على الفضاء السحابي فائدة في تلقي التدريب على المهارات الناعمة من أجل تطوير وتحسين مهارات التفاوض، وإدارة التوتر، والصراع والقيادة، والتواصل والعمل الجماعي المطلوبة في كل جانب ووحدة أعمال مرتبطة بالمشاريع، حيث أظهرت نتائج دراسة، (Trejo, 2016) أن هناك علاقة مباشرة بين نجاح المشروع وتنمية المهارات الشخصية من خلال الذكاء العاطفي. كما دعا (Ravindranath, 2016) إلى إدراج التنمية والتدريب على المهارات الشخصية كشرط في برامج ادارة الأعمال من أجل تطوير المهنيين بشكل الأفضل، (Silva, 2018: 38). وقد استنتج (Daniel, 1995) ان المهارات القيادية الناعمة تلعب دور حيوي وفعال في أسلوب إدارة المنظمة، وان



القائد يساهم في نجاحه أو فشله أكثر من المهارات الفنية أو الذكاء، وان هذا الارتباط بين المهارات القيادية الناعمة لمدراء وأداء المرؤوسين، حيث وجدت علاقة إيجابية بين المهارات القيادية الناعمة للمدراء في تنمية الأفراد من خلال مهارة التدريب جنباً إلى جنب مع مهارات العرض. (Sriruechaa & Buajan, 2017: 1345). علاوة على ذلك فإن جدلية ما إذا كان القادة يولدون أو بإمكانهم تحقيق القيادة من خلال التدريب. ولازال النقاش مماثل حول ما إذا كانت القيادة مهارة ناعمة أم صعبة. فقد صرح (Boyle & Robinson, 2013) أن القيادة مهارة صعبة، علاوة على ذلك، لاحظوا أن أساس القيادة هو المهارات المتعددة التي يكتسبها الفرد على المدى الطويل، ويعد تحديد استراتيجيات التدريب على المهارات الناعمة خطوة أولى في تطوير القوى العاملة الحالية وكذلك لتخطيط التعاقب، (Dean, 2017: 9-31). ومن الجدير بالذكر ان اختلاف اراء الباحثون أدت الى اختلاف وجهات النظر لتحديد مفهوم للتدريب حيث عرف التدريب بأنه كل الجهود المخطط لها مسبقاً وبأسلوب منتظم في المنظمة لغرض، تطوير القابليات والمهارات على كافة المستويات الوظيفية والإدارية، ولأجل تعريف الموارد البشرية بطبيعة الاعمال المناطة بهم (sharma & Goyal, 2013: 293)، وعرف ايضاً بأنه عملية مستمرة منظمة تسعى المنظمات من خلالها إلى تنمية اتجاهات الممارسات الأفراد والجماعات، وذلك لتطوير ادائهم الوظيفي واكتسابهم الخبرات اللازمة وايجاد الفرصة لتغيير سلوكهم من خلال توسيع دائرة معارفهم ومهاراتهم، (Dilworth, 2005: 237). ويعرف الباحث مهارة التنمية/التدريب "بأنها مجموعة ادوات وأساليب للتعلم بشكل مستمر يتم من خلالها اكتساب الخبرات والقدرات التي تساهم بتطوير الأفراد على الإنجاز الناجح"

## 6- إتقان الشخصية:

إتقان الشخصية تعبر عن سلسلة من الممارسات والمبادئ والمهارات التكيفية مثل، رفع الوعي أو ما وراء المعرفة أو استخدام الصور وتأطير الأحداث وإعادة تشكيلها أو دمج المنظورات الجديدة أو الرؤية الشخصية أو التوتر الإبداعي أو الالتزام بالحقيقة، (الحدراوى ومحمد، 2020: 213). وتشير فعالية الشخصية أو الإتقان الشخصي إلى المسؤول الذي يسعى إلى فهم واستغلال نقاط القوة الشخصية ويسعى لبناء الكفاءة في مجالات الضعف، وبالمثل، فإن المسؤول الذي يتمتع بهذه الخاصية يكون ملتزماً شخصياً ويعمل بنشاط على تحسين نفسه باستمرار، ويسعى بنشاط إلى التعلم أو التطوير الذاتي لتعزيز الأداء، (Tang et al 2013: 217). كما يعني إتقان الشخصية الانضباط المتمثل في توضيح وتعميق رؤى الموظفين الشخصية باستمرار، وتركيز طاقاتهم، ويشمل ذلك الوعي بالضعف الشخصي ومناطق النمو بالإضافة إلى التواضع والموضوعية والرغبة المستمرة في متابعة تطوير الذات، (Schienae et al., 2013: 145).

وباستشهاد ما دعى له سقراط، الفيلسوف اليوناني، في كتابه الشهير "اعرف نفسك"، إلى العمل على نفسك للحصول على الوعي، وبالمثل، في الصين، دراسة (Confucius) من التعلم والتعليم من خلال التأكيد على تنمية شخصية الأفراد، (Zabaniotou, 2022).

وقد إشارة الدراسات إلى فجر عمل جديد يطلق عليه (الثورة الصناعية الرابعة) تحول القوى العاملة كما نعلم والتحول الى القيادة الرقمية خلال فترة الوباء (كوفيد - 19)، حيث شهدت وتيرة سريعة من التغيير على المستوى الشخصي للموظفين وقادة الأعمال، وبالتالي ولادة احتياجات جديدة يجب معالجتها اليوم، ( Jisr, 2021: 60). حيث يجب أن تركز المنظمات التي تتولى تطوير القيادة أيضاً على تقدير جهود الموظفين والاحتفال بإنجازات الموظفين ومكافأتهم رسمياً وغير رسمي، وتنمية المهارات والإتقان الشخصي، (Shahid, 2012: 488). ويعبر الإتقان الشخصي عن الفن الدقيق لإدارة العقل والرغبة على الفهم والتعلم من أجل المصلحة الشخصية، وإدراك المنظمات لتطور والتقدم من خلال الأفراد الذين يتعلمون، كما ويعتمد الإتقان الشخصي على الجزء من التعلم في المنظمة التي ينتمي إليها الأفراد حيث يسمح بالتوضيح والمضي قدماً في الرؤية الشخصية، علاوة على ذلك، يتضمن الإتقان الشخصي سلسلة من الممارسات والمبادئ والمهارات التكيفية لرفع مستوى الوعي أو ما وراء المعرفة، وذلك باستخدام الصور، وتأطير الأحداث وإعادة تشكيلها أو حتى دمج وجهات النظر الجديدة، أو الالتزام بالحقيقة، كما ان الإتقان الشخصي يساهم في تنمية الموارد البشرية من خلال الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى التأثير على التعلم الفردي او المنظمي ( Navarro & Paule et al., 2005: 5). كما يمكن ان تتمثل مصادر الاتقان الشخصي من عدة وسائل أهمها، النمذجة، إتقان المهمة وردود الفعل الإيجابية والتعلم الغير مباشر، والإقناع الاجتماعي، كما وتثير عملية بناء الاتقان الشخصي مشاعر لتحقيق الأهداف التنظيمية، فضلاً عن ذلك، يكتسب المشاركون خبرة " تخيلية " في إتقان المهام وتعزيز فعاليتهم في عملية التطوير، (Luthans et al., 2006: 390). وبهذا يمكن ان نخرج على ما ذكره كل من (Matsa & Miller, 2014)، و(Sudha & Kparthikeyan)، بأن وجود المرأة في القوى العاملة ادى إلى تغيير كيفية إدارة الأعمال إلى حد ما، تميل النساء إلى إظهار قدر أكبر من الذكاء العاطفي ومهارات بناء علاقات أقوى من الرجال، كما ان هناك وجهة نظر النساء أضعف من الرجال في العمل البدني مع توازن أقوى في المهارات الناعمة، على الرغم من وجود فرص في مكان العمل للنساء، إلا أنهم لم يقبلن دائماً الدور بسبب تحديات الموازنة بين الحياة المنزلية والعمل، على الرغم من أن النساء يعملن بدوام كامل، (Dean, 2017: 18).

وأخيراً ان الاتقان الشخصي والتنمية الذاتية تشير الى، البحث عن الملاحظات واستخدامها وتحديد أهداف التطوير، والمشاركة في الأنشطة التنموية، وقد ينبع هذا التقدم من تلقاء نفسه، ومن ثم يتمكن الفرد من مراقبة السلوكيات الخاصة بالآخرين، كما ويمكن معرفة السلوكيات والنتائج الأكثر تفضيلاً من خلال الانضباط في مهارة إتقان الشخصية، إذ يتحمل الأفراد مسؤولية تعلمهم والمسؤولية في أداء عملهم وبهذا الشكل يتعلمون ويولدون التعلم بشكل أسرع وأكثر عمقا،

(Beni & Hasinudin, 2020: 2). ويعرف الاتقان الشخصي بأنه اعتقاد الفرد وقدرته على أداء مهمة معينة، وبمعنى آخر، إنها القدرة على إدارة وتحديد السلوك الأفراد، إذ تؤثر المشاعر الفردية والأفكار والسلوك والدوافع، ويعني هذا ان الايمان الداخلي للشخص يؤثر على قدراته وقراراته الشخصية، (Agustiani & Musi, 2016: 3).

ويعرف الباحث مهارة اتقان الشخصية "بأنها القدرات الشخصية، السلوكية والابداعية لفن أداء المهام من خلال التعلم والتدريب والتواصل والاعمال التطوعية والتي تساهم بنمو مواهبه الشخصية".

#### 7- مهارة التخطيط والتنظيم:

تشير مهارات التخطيط والتنظيم الى الأفكار التي تسبق التنفيذ وتنتهي بالقرارات. ويعتبر الاهتمام بمهارة التخطيط والتنظيم أحد اهم المتطلبات الأساسية في منظمات الاعمال لما له من دور أساسي للأداء المنظمي والتميز، و لما يقدمه من آلية عمل تمكن المنظمة من تشخيص جميع المتغيرات المؤثرة في عملها، والتي تحدد أنشطتها، وقياس قوة تأثيراتها وترتيبها بحسب أولوياتها لنجاح العمل، (لطيف وبدوي، 2018: 98). حيث يشير التخطيط والتنظيم إلى دور المدراء في عملية رسم وتحديد الأهداف قصيرة او طويلة المدى، من خلال استخدامه لموارد المنظمة لغرض تحقيق الأهداف المخططة، ويحدد الأولويات بسرعة في بيئة بها العديد من المتغيرات، ويتابع المهام والأهداف بإصرار على الرغم من الانحرافات اليومية، ويحقق الأهداف المحددة من خلال التعيين للمواعيد النهائية، وفي بالالتزامات والتعهدات، ويستجيب للتغيير بمرونة وسرعة مناسبة، (Tang et al., 2013: 217). وفي بيئة العمل اليوم، لم يعد بإمكان الأفراد الاستمرار في العمل بمعزل عن الآخرين أو عن طريق الأوامر، وعليه، فإن القادة ليس لديهم سيطرة على موظفيهم، ووظيفة القادة هي العمل من خلال رؤيا تساعد الموظفين على التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة على أنشطتهم، (Shahid, 2012: 486). فأن القدرة على تحديد الأولويات والبداية بالأهم ثم المهم، تساهم بجعل اهداف التخطيط وتنظيم هو إدارة الوقت والمهام التي تتمثل في الكيفية الإدارية لترتيب هذه المهام مثل، إدارة الوقت، الالتزام بالمواعيد اتخاذ القرارات المناسبة، (ميرو، 2017: 322).

اما التنظيم يعتبر بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمات بغرض تحقيق الأهداف المحددة، ويتكون من هياكل الوظائف، والأعمال والتكنولوجيا وأساليب وإجراءات العمل وغيرها، والتنظيم المتبصر هو بذاته الذي يحدث التغيرات في هذه المكونات لكي يتمكن من تقييم التوازن بين هذه المكونات بعضها البعض وبينها من جانب وبين الأفراد وجماعات العمل من جانب أخرى، (مصطفى، 2022: 297). وان المدراء هم المسؤولون عن ترتيب وتنظيم العمل لتحقيق أهداف المنظمات، وعندما يمارس المدراء او القادة عملية التنظيم، فإنهم يحددون المهمة التي يتعين القيام بها، ومن يقوم بها، وكيفية تجميع المهام، ومن يقدم تقارير إلى من، وأين القرارات يتم صنعها، (Robbins & Coulter, 2009). ويرتكز مفهوم التخطيط على عدة أمور أهمها أنه عملية ذهنية، ويؤسس على المستقبل والتنبؤ به، كما ويعتمد على الإمكانيات المتاحة، ويقوم على اختيار بديل من مجموعة بدائل، وفي حال لم يكن هناك بدائل فلا حاجة للتخطيط، (Tere, 2004: 49). وقد حفزت النتائج التي حظيت بها دراسة المهارات القيادية باهتمام كبير مؤخراً على اعتراف الأفراد عن مقدار أهميتها بالنسبة لتنظيم وإدارة القادة من خلال وجهة نظر المرؤوسين لغرض، تقليل التحيز المحتمل الذي ينشأ أكثر من التقييم الذاتي، (Sriruechaa & Buajan, 2017: 1345). كما أشار (Rao,

146: 2013) في احد الندوات التي أجاب بها عن مجموعة أسئلة: أنه يجيب القادة من مطوري رأس المال البشري على السؤال المهم، "من يبقى ويحافظ على المنظمة للجيل القادم؟" بحيث يضمن مديرو المواهب نتائج قصيرة الأجل من خلال الأفراد بينما يضمن مطورو رأس المال البشري أن المنظمة لديها الكفاءات طويلة الأجل المطلوبة من أجل النجاح الاستراتيجي المستقبلي. مثلما يستثمر الآباء الجيدون في مساعدة أطفالهم على النجاح، يساعد مطورو رأس المال البشري قادة المستقبل على النجاح، يضع مطورو رأس المال البشري في جميع أنحاء المنظمة خطة للقوى العاملة تركز على المواهب المستقبلية، ويفهمون كيفية تطوير المواهب المستقبلية، ويساعدون الموظفين على رؤية وظائفهم المستقبلية داخل المنظمة، ويقوم مطورو رأس المال البشري بتثبيت القواعد التي تظهر تعهدًا ببناء الجيل القادم من المواهب. وتشير بعض اراء الباحثون لمفهوم التخطيط بأنه " الاختيار المرتبط بحقائق ويستخدم الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة، والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المتوخاة، ومن هنا يظهر لنا أن التخطيط يقوم على الحقائق وليس على أساس العواطف والرغبات، كما أنه يقوم على خبرة المدير، وتبرز أهمية التخطيط في مواجهة ظروف التغيرات البيئية وتسهيل عملية الرقابة من خلال وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات وتحقيق التكامل والتنسيق والتعاون بين كافة الإدارات والأقسام في المنظمة الرقابة على مشاكل التنفيذ، وتقليل المخاطر المتوقعة، تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات، (قويدر، 2017: 45).

علاوة على ذلك نلتمس أهمية عمليات التنظيم من خلال التفاصيل المتعلقة بالعمل حيث يتم فيه تقسيم أعمال المنظمة إلى أنشطة يمكن أدائها وبالذقة المطلوبة بواسطة الأفراد او فرق العمل، كما يساعد التنظيم على الربط بين مهام الأفراد في المنظمة بطريقة ذات منطق وكفاءة، ويراقب فعالية المنظمة ويدخل التعديلات اللازمة والمطلوبة للحفاظ على الفعالية أو زيادتها، كما يساهم التنظيم بتحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد من أفراد المنظمة والمهام التي يقوم به، (جابر، 2017: 59).

ويعرف التخطيط بأنه عملية تتضمن تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجية ووضع الخطط لتنسيق الأنشطة، (Robbins & Judge, 2007: 4). وعرف بانه عملية تجميع المعلومات وافتراس توقعات المستقبل من أجل صياغة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، فضلا عن أنه يضمن ارتباط النشاط بالأهداف وذلك بتوجيه الجهود نحو الوصول إلى النتائج المرجوة، (المستوفي، 2018: 186).

ويعرف الباحث مهارة التخطيط والتنظيم "بأنها عملية رسم أفكار المستقبل وتحديد الأهداف والادوار لأعضاء المنظمة لغرض تحقيق الأداء المخطط له من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات المرسومة "

#### 8- مهارة العرض/ تقديم الذات:

ان مهارة تقديم الذات احد اهم المهارات الناعمة والتي تشجع المجتمع على ابراز شخصية الأفراد وتأهيلهم على تحمل مسؤولية الذات، ويشير تحقيق الذات الى مصطلح يستخدم لوصف مظهر (تحقيق) إمكاناتنا كبشر

حيث يتجاوز احتياجات البقاء الأساسية وهو طريقة جيدة لوصف التعلم مدى الحياة (7: Farr & Brazil, 2009). وتسمى أيضا بالكاريزما وهي خصائص شخصية يتمتع بها الفرد المسؤول، إذ يستطيع من خلالها اقناع الآخرين، جذب انتباههم والهامهم بطريقة غير عادية، (ميرو، 322: 2017).

وتعود بدايات ظهور الذكاء الشخصي من خلال تقديم نموذج حول بنية العقل والذي قدمه (جيلفورد)، بالمحتوى السلوكي والذي تشمل القدرات التي تتطلب ادراك سلوك الأفراد وفي عام (1967) عدل جيلفورد نموده والذي يتضمن معلومات جوهرية غير لفظية، حيث تشمل التفاعل الاجتماعي الذي يتطلب الوعي بمدرجات وافكار ومشاعر وانفعالات ورغبات ومقاصد وافعال الأفراد فضلا عن ذلك الوعي بذلك كله في أنفسنا. إضافة الى ذلك قدم (أبو حطب 1973)، ثلاثية الذكاء الانساني وهي الذكاء المعرفي، والاجتماعي، والوجداني. (الحربي، 2007، 55)، وقد عرف الذكاء الشخصي، بالذكاء الاستنباطي اذ يقوم على التأمل للقدرات الانسانية وخصائصها ومعرفتها ويتضمن الوعي بالمعرفة، وادراك العالم الداخلي للنفس، ويمتلك صاحب هذه القدرة على التركيز للأفكار الداخلية والوعي بالدوافع والثقة العالية بالنفس وحب العمل بشكل منفرد، كما ان قدرته على التأمل التحليلي للنفس وإبداء افكار وراء قوية اثناء مناقشة قضية جدلية تتمثل بالمكونات الاتية، (الوعي بالذات، التأمل، الاستقلالية)، (قلندر، 2023: 9).

و تشير مهارات العرض إلى المشرف الذي يتمتع بمهارات عرض جيدة، ويقدم نفسه بطريقة احترافية ويخلق انطباعًا أوليًا جيدًا، فإن المسؤول الفعال في إرسال الأفكار مسبقًا إلى الآخرين سواء في المواقف الفردية أو الجماعية، يستخدم بشكل فعال الوسائل البصرية في العروض التقديمية، ويفكر جيدًا في تأثير الكلمات والجودة الصوتية والإجراءات غير اللفظية، ويستخدم أساليب الإقناع المناسبة لإقناع الآخرين بقبول فكرة أو خطة أو نشاط، (Tang et al., 2013, 217). وتعد مهارات تقديم الذات ضرورية لكل جوانب الحياة الاجتماعية والتجارية بدءا من الاجتماعات والمقابلات والمؤتمرات وحتى المقابلات التجارية ومقابلات الوظائف، وهي جزء من مهارات القيادة (1: Dola, 2017). إضافة الى ذلك ان النجاح في مكان العمل اليوم، يجب على جميع مستويات المنظمة، بغض النظر عن المسمى الوظيفي لهم، ويتطلب امتلاك مهاراتهم الشخصية وتطويرها، ولم يعد مفهوم "أنا شخص بشخص" أكثر ملاءمة لبيئة العمل اليوم حيث ظهرت مهارات أساسية جديدة، (488: 2012: Shahid). وأكد (Odgers, 2005) بأنه سيكون القادة الذين يتمتعون بمهارات عرض جيدة قادرين على إنجاز الأمور بشكل أسرع وفعال من خلال أشخاص آخرين من خلال التواصل وتقديم أنفسهم بشكل فعال خاصة في تنمية الأفراد أو مهارات التدريب ومهارات العرض، والتي وُجدت لها القدرة على التنبؤ بأداء المرؤوسين، (1345: 2017: Sriruechaa & Buajan). فقد أظهر (Kechagias, 2011) في مشروع "قياس وتقييم المهارات الشخصية" أن العديد من الجامعات حول العالم أضافت المهارات الناعمة للتدريس إلى مناهجها لغرض تهيئة الأفراد لسوق العمل بشكل جيد حيث يُنظر إلى الإنسان على أنه جيد في ذاته، يستهدف تنمية الذات والتعبير عن الذات. وشملت مستويات التعلم المستويات العاطفية والمعرفية، (Kacamakovic, 2021: 3993). وبذلك تشير مهارات العرض أيضًا إلى المسؤول الذي يتمتع بمهارات عرض جيدة مثل بناء المدخلات على اسئلة الآخرين، ويشجع الحوار المفتوح على تبادل المعلومات والأفكار، ويستمتع بنشاط ويتعامل مع الموقف العاطفي

لأعضاء المنظمة. (Tang *et al.*, 2013: 217). كما أشارت دراسة للموظفين في منظمة (المخبر) إلى أن لديه أسلوب قيادة يتطلب منه تغيير أساليبه الخاصة إلى شخصيات ومواقف الموظفين الآخرين بشكل منتظم. لقد تمكن من إلهام أصحاب الأداء العالي بشكل أكبر من خلال طرح تحديات صعبة لكنها قابلة للتحقيق، لكن أولئك الذين يعارضون التغيير حصلوا على فهم قد يؤدي في النهاية إلى تجميد العقلية القديمة، (Ardilo, 2022: 637).

ويشير مفهوم تحقيق الذات في علم النفس إلى الطبيعة الموجه نحو الهدف، حيث يقدم العاملين أو القادة صوراً معينة عن ذاتهم، ويستفيدون من الصور بطريقة ما، كما ان الفوائد الأكثر وضوحاً هي العلاقات الشخصية، والتي تنشأ من حمل الآخرين على فعل ما يريده المرء، ويشير مفهوم مهارة العرض في علم النفس إلى الأسلوب الذي يحاول بها الأفراد عرض أنفسهم للسيطرة أو تشكيل الوسيلة التي ينظر بها الآخرين الذين يُطلق عليهم الجمهور، حيث أن مفهوم مهارة عرض الذات في علم النفس ينطوي على الحديث عن الذات والتصرف بوسائل تخلق الانطباع المطلوب، (العكاشه، 2022: 2).

ويعرف الباحث مهارة العرض/تحقيق الذات "بأنها فكرة القائد عن ذاته وتوجهاته وامكانياته لنقلها للآخرين والتأثير بهم لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال مجموعة سلوكيات وتصرفات شخصية.

## المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

### توطئة:

تمثل إدارة الموارد البشرية الحديثة اهم متطلبات نجاح المنظمات المعاصرة، حيث فرض الواقع التنافسي والاهداف الربحية لأغلب منظماتنا اليوم بمساندة التطورات التكنولوجية الهائلة الاهتمام الكبير لرفع كفاءة العاملين وتحقيق الأداء العالي لإنجاز أعمالهم وفق خطط معاصرة في الوقت الحالي، كما ان تصميم الوظائف وفق النظريات الكلاسيكية لم يعد مجديا امام الحاجة الملحة للتحفيز من خلال الاستجابات الفردية للعاملين، لذلك تطلب من الباحثون تطوير تصاميم للعمل من خلال كثير من الأبحاث والدراسات، التي نتج عنها ولادة نظرية لنموذج الخصائص المرتبطة بالوظائف نفسها، من خلال تنوع المهارات وشعور العاملين بأهمية المهام الموكلة لهم وذلك عن طريق منحهم استقلال في أعمالهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لاستكمال مهامهم من خلال تغذية عكسية لمخرجات أعمالهم السابقة او من خلال النجاحات السابقة ودعم الاقران.

### أولاً: نشأة ومفهوم نظرية الخصائص المرتبطة بالوظيفة:

انبثقت مفاهيم نظرية خصائص الوظيفة، عندما لم يستطع المدخل التقليدي ومن خلال أسلوب (التخصص الوظيفي وتوسيع العمل) من القضاء على الروتين والرتابة والملل الذي يسببه العمل، ويعود ذلك في كونهما مفهومين ضيقين لم يستندا إلى نظرية محددة، لكن ولادة أسلوب إثراء العمل (job Enrichment) وهو من الأساليب الحديثة نسبياً في تصميم العمل، والذي يستند على نظرية (Herzberg) للإثراء الوظيفي والتي أطلق عليها اسم (Two - Factor Theory)، فأنها ركزت على نوعين من العوامل هما: العوامل الوقائية، (Hygiene Factors) والعوامل الدافعة (Motivators)، (miner, 1990: 42) فعندما تأسست نظرية العاملين ل Herzberg حول دافع العمل هي الأولى للتعامل مع ظروف العمل ومن خصائص العمل نفسه، لكن فشلت منشورات Herzberg الأولية ل "نظرية العاملين" في الخمسينيات من القرن الماضي في الممارسة العملية، لم تقنع النظرية الباحثون تماماً أنه يمكن استخدامها لتحسين الرضا الوظيفي والتحفيز من خلال مبادرات إعادة تصميم الوظائف، (Leblanc, 2013: 56). وبحلول عام 1975، عندما بدأ يبحث إضافي لدعم نظرية Herzberg الأصلية.

حيث تصف نظرية خصائص الوظيفة الذي قدمها كل من (Hackman & Oldham, 1976-1980) العلاقة بين خصائص الوظيفة والاستجابات الفردية للعمل، وتحدد النظرية حالة المهمة التي من المتوقع أن يزدهر فيها الأفراد في عمله، (Faturochman, 1997: 1). حيث طور (Hackman & Oldham) نموذج خصائص الوظيفة

عام (1975). وقد ذكر (Michailidis & Dracou, 2011) انه تم تصميم نموذج خصائص الوظيفة لتحديد أوجه القصور في الخصائص الوظيفية التي يتصورها العامل. وقد تم تطوير نموذج خصائص الوظيفة عام (1976-1980) من قبل (Hackman & Oldham)، حيث يتنبأ نموذج خصائص الوظيفة بتأثير الخصائص الوظيفية مثل تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية العكسية، على الرضا الوظيفي للموظف من خلال الحالات النفسية مثل جدوى التجربة، والمسؤولية من ذوي الخبرة، ومعرفة النتائج. وقد اتفق معهما ( : 2021 Moras, 6499)، بأن نموذج خصائص الوظيفة يتوقع الخصائص الوظيفية المختلفة التي تؤثر على ثلاث حالات نفسية مختلفة للموظف وهي:

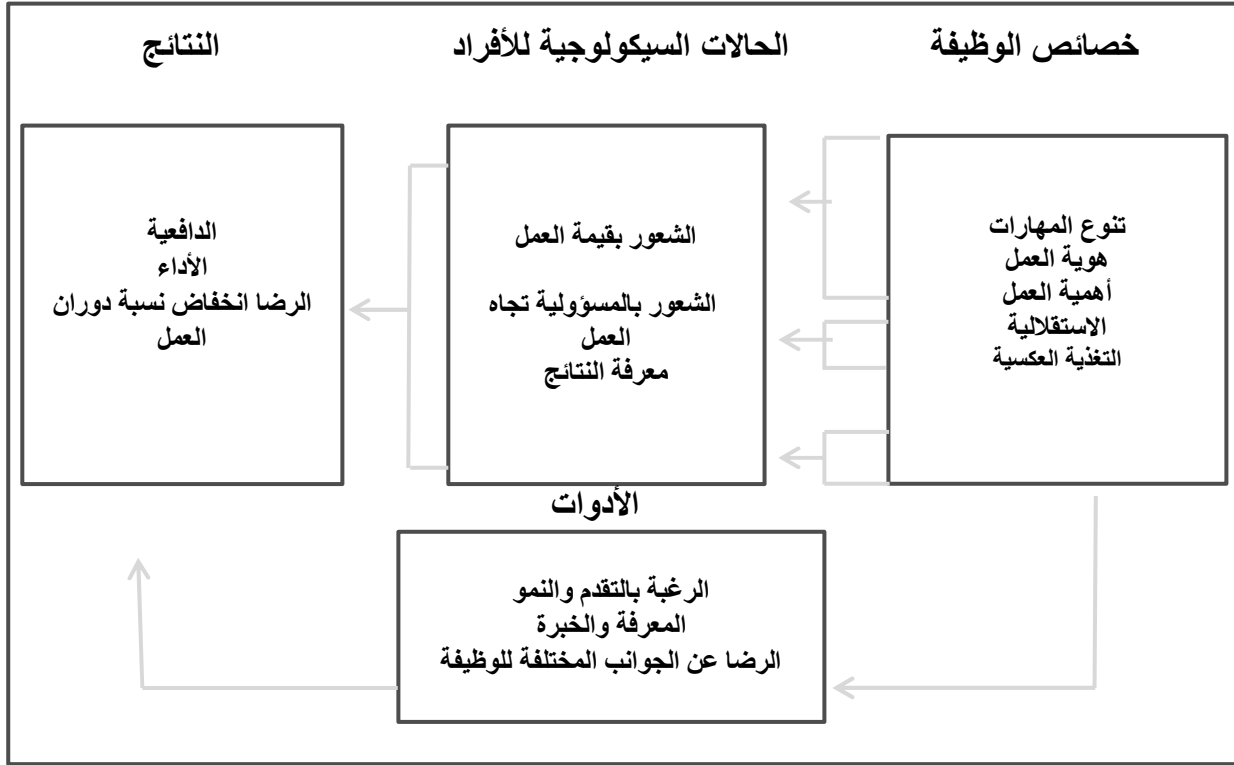
- 1- تجربة جدوى العمل: يهتم بمدى اعتبار الموظف أن عمله ذو أهمية له وللآخرين .
- 2- مسؤولية الخبرة عن نتائج العمل: تهتم بالملكية والمساءلة التي يواجهها الموظف أثناء أداء عمله.
- 3- معرفة نتائج أنشطة العمل: تهتم بتجربة الموظف للنجاح في أداء عمله.

ووفقًا للنظرية المهنية، فإن أكبر حاجة للأفراد هي التطوير المهني، وبالتالي تطور الموظفون كفاءاتهم في كل مرحلة مهنية تقودهم إلى الرضا، وقد كان دمج الجوانب المهنية الذاتية (النسبية) والموضوعية (المطلقة) في نظرية تصميم الوظيفة والبحث محدودًا ويحتاج إلى مزيد من الاستكشاف (Fried *et al.*, 2007)، إذ يشير مصطلح "شخصي" إلى التقدم الوظيفي المتوقع، أو التقدم المهني المستقبلي، بينما يعكس "الهدف" المرحلة المهنية الحالية، ( Masood B., 63 : 2020 *et al.*). ويعزو (Dore 2004) سبب ظهور نموذج الخصائص الوظيفية المقترح خلال وقت كانت فيه الشركات الأمريكية تتعامل مع عدم الرضا الوظيفي المتفشي وإدراك أن النموذج التقليدي لا يسهم بتصميم منظمة العصر الصناعي بشكل كافٍ لتلبية متطلبات الإنتاجية في سوق عالمي تنافسي، ( Leblanc, 2013: 10).

وقد شرح نموذج خصائص الوظيفة سوء الفهم الشائع، بأن النتيجة ستؤثر على جميع الأفراد على حد سواء، بدلاً من ذلك، يحتاج الأفراد الذين يتمتعون بنمو فردي أقوى إلى القوة، أو إلى استعداد أعلى للاستجابة للوظائف "المخصبة"، وستكون أكثر تحفيزًا في ظروف العمل المعينة، في المقابل، ويقترح Hackman & Oldham ان الموظفين الذين يعانون من ضعف النمو الفردي يحتاجون إلى القوة سيكونون أقل تحفيزًا في ظروف العمل المعينة، على سبيل المثال، قد يكون الموظفون الأقل استعدادًا للاستجابة للوظائف "الغنية" في وضع "يجدون فيه مثل هذا القلق الوظيفي وقد يتعرضون له بشكل غير مريح، (Hackman & Oldham, 1975: 160). كما حدد، ( Accel & Team, 2010)، عدة عوامل في بيئة العمل مثل، مستوى الرضا الوظيفي، تصميم الوظيفة حيث تم بناء تعريف من خلالها لخصائص الوظيفة، على أنها تحديد محتويات وطريقة وعلاقات الوظائف لتلبية المتطلبات التكنولوجية والتنظيمية وكذلك الاحتياجات الشخصية لأصحاب الوظائف، لذلك يبدو أن تصميم الوظيفة أكثر فاعلية من غيره، حيث تعتبر نظريات خصائص الوظيفة بمثابة تصميم وظيفي أو نظريات لتوسيع الوظيفة تم تصميمها بواسطة، ( Turner & Lawrence, 1965) و (Hackman & Oldham, 1980)، وعند غيابها ستؤدي بعض خصائص الوظيفة الأساسية



إلى تقليل مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز الداخلي عندما يكون نمو الموظف بحاجة إلى قوة عالية، (Aloysius, 1: 2011). بالإضافة لما ذكر أعلاه، تم طرح نموذج خصائص الوظيفة في السبعينيات من القرن العشرين، حيث قدم مدخلاً شاملاً لإثراء العمل، وحاول إظهار سلوكيات الأفراد (الكبيسي، 2009)، ويمكن توضيحه بالشكل (4) كالتالي:



الشكل (4): نموذج خصائص الوظيفة

Source: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976-1980). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

حيث يحتوي النموذج على خصائص الوظيفة وهي تنوع المهام واستخدام الفرد للعديد من المهارات لا تمام العمل، هوية العمل الإنجاز الفرد المهام الوظيفة من البداية للنهاية مع وضوح المخرجات، أهمية العمل (إظهار العمل للتأثير البارز للفرد في حياة الآخرين وأعمالهم)، الاستقلالية (منح الفرد قدر من الحرية للتصرف في العمل) والتغذية العكسية الحصول على معلومات واضحة الفرد فيما يخص مستوى أدائه ونتائج عمله، (السبيعي، 2013) وقد قدم النموذج مجموعة من الأسلحة (الأدوات) كمصدات يجب توافرها لجعل خصائص الوظيفة أكثر قدرة على تحسين سلوكيات الأفراد ك رعاية الفرد في النمو والتقدم، وامتلاكه القدر الكافي من المعرفة والخبرة بالإضافة إلى رضاه عن الجوانب الوظيفية الأخرى كالأجور والأمان الوظيفي، وقد برزت مجموعة من الانتقادات لنظرية خصائص

الوظيفة الذي قدمه كل من Hackman & Oldham أشار لها (Leblanc, 2013: 15) بدراسته حيث كان ابرز الانتقادات هي:

1- **دراسة: (Corderly & Sevastos 1993)**: حيث أشارت بأن المسح التشخيصي للوظيفة يحتاج إلى التحديث من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة، وأنه، يجب مراجعة النموذج لتجنب مخاوف الأبعاد، لكن توصيات دراسة (Corderly & Sevastos)، بأن يستخدم المسح التشخيصي للوظيفة بشكل مفضل عبارات ذات صياغة إيجابية لمفاهيم المسح بدلاً من العبارات ذات الصياغة السلبية.

2- **دراسة: (Tahun 1997)**: من نتائجها ان نموذج نظرية خصائص الوظيفة الذي يقيس مستويات الرضا الوظيفي المتصورة، فإنه يهمل الجوانب الموضوعية، ومع ذلك، فإن حجة Tahun تضعف من خلال دعم البحث باستخدام نظرية العاملين في (Herzberg's)، التي توضح أهمية إدراك الموظف في التحفيز، الذي أشار لها، (Paswan, & True, 2005).

3- **دراسة: (Sledge, Miles, & van Sambeek 2011)**: تم التشكيك، وكانت مخاوف الباحثون بشأن تأثير مستوى تعليم المستجيبين، ومع ذلك، وجد بحث Kulik, Kulik, & Schwalb's (1986) أن التعليم لم يكن عاملاً معتدلاً في هذا النموذج.

#### ومن ابرز تطبيقات إنشاء نموذج خصائص الوظيفة:

يمكن تحديد فجوات خصائص الوظيفة، وإعادة تصميم الوظيفة، كما ذكر، (Tahun, 1997: 9)، فإنه من تقييم مجموعات الموظفين منخفضين الأداء باستخدام مسح تشخيص الوظائف لتقديم التوجيه لإجراءات تعديل العمل، ويلاحظ Tahun أن النظرية تؤكد أن أهمية خصائص المهمة المتصورة والتغيير الموضوعي لأبعاد الوظيفة سيؤدي إلى تغيير خصائص الوظيفة المتصورة، كما ويمكن إعادة تصميم الوظيفة بطريقتين:

**أولاً: من خلال تغيير خصائص مهمة المهارة بشكل شخصي، لا تحدد هذه الطريقة مقدار تغيير خصائص الوظيفة، ومع ذلك، يمكن قياس التغيير في خصائص الوظيفة المتصورة.**

**ثانياً: الأثر الوظيفي:** تم إثراء السماح للموظفين بإدراك الوظيفة الفعلية.

وقد تم تعريف نظرية خصائص الوظيفة بعدة تعريفات ابرزها، بأنها وصف العلاقة لخصائص العمل والاستجابات الفردية للعاملين نحو العمل، حيث تحدد النظرية حالة مهمة العمل التي من المتوقع أن تحقق النجاح للأفراد العاملين في عملهم، (دهليز واخرون، 2018: 171). وتعرف بأنها نموذج صمم لقياس وتشخيص خصائص الوظيفة ومميزاتها التي تؤثر على الحالة النفسية للعاملين، مما يؤدي إلى خلق حافز داخلي عالي لديهم اتجاه العمل (زلوم، 2022: 8). ومن خلال اطلاع الباحث لمجموعة من الدراسات التي تناولت متغير

الخصائص المرتبطة بالوظيفة سوف يتم عرض مجموعة من تعريفات هؤلاء الباحثون كما مبينه بالجدول (23) وهي كما يلي:

الجدول (23): تعريفات بعض الباحثون لمفهوم الخصائص المرتبطة بالوظيفة

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	Hackman & Oldham, 1976: 161.	العلاقة بين خصائص الوظيفة وتشمل كل من، تنوع المهارة، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية والتغذية الراجعة، مع الاستجابات الفردية للعمل.
2	Idaszak & Drasgow, 1987: 69	هي عبارة عن مقدمة للتأثير المرتبط بالوظيفة، على الإنتاجية والانسحاب.
3	Miner, 1990: 46	هي استجابات الفرد، نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد، أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر من عمل حركي، وتفكير، وسلوك لغوي، وإدراك، وانفعالات ومشاعر.
4	Oliver & Bakker, 2005: 63	هي داله الوظائف الأساسية التي يتم الإشراف عليها من خلال الخصائص الفردية.
5	Kahya, 2007: 516.	هي الدرجة الوظيفية والجهد البدني وظروف العمل (الظروف البيئية) الذي تلعب دوراً أكثر أهمية في التأثير على قياس الاداء لأي وظيفة.
6	MA" KIKANGAS et al., 2007: 216	هي تصميم لمهام العمل بطريقة تجعل من الممكن تجربة مشاعر الرفاهية. من خلال زيادة الموارد في العمل وتقليل متطلبات العمل مثل ضغوط الوقت والضغوط النفسية والاجتماعية.
7	utnik & Houkes, 2011: 2	تعرف على أنها متطلبات أداء العمل والموارد في العمل.
8	Leblanc, 2013: 23.	نموذج يوضح أن المميزات المعينة لوظيفة ما، يمكن أن تؤثر على المشاركة الوظيفية، وتشجع الدافع الداخلي للموظفين.
9	Ghosh et al., 2015: 1021	هي ظروف المهمة التي يتوقع من خلالها أن يؤدي الأفراد أداءً جيداً في عملهم وتتضمن متغيرات الفروق الفردية.
10	Oldham & Fried, 2016: 21	هي خصائص الوظائف الأساسية التي من المتوقع أن تلامس دافع العمل الداخلي للموظف والمخرجات الأخرى.
11	دهليز واخرون، 2018: 171 .	وتشير لوصف علاقة الخصائص الوظيفية باستجابات الأفراد العاملين نحو العمل، كما تحدد النظرية حالة المهمة للوظائف التي من المتوقع أن تحقق النجاح للأفراد ذو الكفاءة في عملهم.
12	rasetyawati, 2018: 26.	هي نهج لتصميم الوظائف يهدف إلى تحديد وتصميم وظائف فعالة للموظفين.
13	Kiyani et al., 2018: 818	مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة في تنفيذ العمل باستخدام عدد من المهارات والمواهب المختلفة التي يُمنح الموظفون فرصة للاستفادة المثلى من مواهبهم ومهاراتهم، وهي وسيلة لإرضاء تطلعات وأهداف العاملين.
14	Sulistyo & Suhpartini, 2019: 21	أنها بُعد أساسي للعمل المخصص للموظف، مع تباين في مهارات المؤشرات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية العكسية.
15	Caroline & Sharon, 2019: 7	تشير إلى الوظائف عالية الخصائص مثل الاستقلالية وتنوع المهام والتغذية العكسية والتي تحفز الأفراد جوهرياً على الأداء الجيد، والاستباقية والكفاءة الذاتية.
16	Teo et al., 2020: 570.	هي الدور التحفيزي والجوهري الذي يعزز نمو الموظفين وتعلمهم وتطورهم، كما أنهم يلعبون دوراً تحفيزياً خارجياً لأنهم فعالين في تحقيق أهداف العمل، أو

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
		كليهما، وانها تلبى الاحتياجات النفسية الأساسية للموظف للاستقلالية والعلاقات التوافقية مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للموظف.
17	ابو عرب وسويرح، 2020: 267.	أداة فعالة للأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة وتحسين فعالية الأداء وتحسين أساليب العمل فهو أسلوب لعلاج المشكلات التي تعاني منها المنظمات في شتى المجالات .
18	زلوم، 2022: 8	انه نموذج صمم لقياس وتشخيص خصائص الوظيفة ومميزاتها التي تؤثر على الحالة النفسية للعاملين، مما يؤدي إلى خلق حافز داخلي عالي لديهم اتجاه العمل.
19	Tcharmtchi et al., 2022: 8	نموذج يؤدي استخدامه لتوجيه وتقييم الاحتياجات ضمن السياق المحلي إلى استراتيجيات لإثراء بيئة العمل وتحفيز الأفراد وقد يشمل مجالات التحسين لمعالجة العمل الإداري، ودعم الأنشطة العلمية، وتعزيز تنمية المهارات.
20	Schulze1 et al., 2023: 4	هي دور المتغيرات التي تساهم في سياق العمل وتساعد على فهم السياق الذي يحدث فيه العمل .

المصدر : اعداد الباحث

ومن خلال الاطلاع على بعض التعريفات لعدد من الباحثون والذي اختلفت باختلاف آرائهم ووجهات النظر المطروحة استنتج الباحث بعض نقاط التوافق والاختلاف وكالاتي:

- 1- تناولت مجموعه من الباحثون تعريف نموذج الخصائص المرتبطة على انه علاقة بين إعادة تصميم الوظائف ومقدار استجابة الأفراد للتغيير، واعتبروه نهج ذو مقاييس لأثراء العمل.
- 2- ذهب فريق من الباحثون الى اعتبار نموذج الخصائص المرتبطة بالوظيفة كمقياس للعوامل السلوكية والنفسية والادراكية تتأثر وتؤثر باستجابات الأفراد من جراء الاحتكاك مع بعضهم والذي يؤدي بدوره بالانعكاس بشكل ايجابي على العوامل البيئية الداخلية للمنظمة .
- 3- اعتمد الكثير من الباحثون على تقديم نموذج الخصائص المرتبطة بالوظيفة كمؤشر لتقييم الاعمال ولتشخيص عوامل رفع الكفاءة والأداء وتحسين أساليب العمل.

وأخيرا يرى الباحث انه يمكن تعريف الخصائص المرتبطة بالوظيفة: بأنها نموذج عملي مبني على عدة مقاييس يشمل مجموعة متنوعة من المهارات التشاركية مع الموظفين لتقييم الاعمال وإعادة تصميم العمل.

### - مراحل تطور نظرية الخصائص الوظيفية:

على مدار اكثر من الخمسين عامًا الماضية، جذبت موضوعات قليلة في العلوم التنظيمية قدرًا كبيرًا من الاهتمام مثل تصميم الوظائف، والذي يشير الى الطرق التي يتم بها دمج المهام لتشكيل الوظائف بشكل متكامل، ومن خلال البحث وتأسيس النظريات التي وضعت عدة اتجاهات جديدة للبحث في المستقبل حيث اشارت دراسة (Oldham & Fried, 2016) الى مرحلتين أساسيتين لتصميم الوظائف وهي:

**المرحلة الأولى:** تنطلق منذ قيام الثورة الصناعية الى بدايات القرن العشرين، حيث شملت الدراسات المبكرة خلال هذه الحقبة الزمنية بالتسلسل: أبسط المستويات الأساسية، إذ يشير تصميم الوظيفة فيها إلى الهيكل الفعلي للوظائف التي يؤديها الموظفون، وبالتالي، يركز تصميم الوظيفة بشكل مباشر على العمل نفسه، وعلى المهام أو الأنشطة التي يكملها الموظفون لمنظمتهم على أساس يومي، وكانت ابرز الدراسات خلال هذه المرحلة هي:

1- **(دراسات Babbage 1835) و (Smith 1850):** الذي جادلا بأنه إذا كانت الوظائف متخصصة ومبسطة إلى أقصى

حد ممكن عملياً، سيكون الموظفون قادرين على صقل مهاراتهم المتعلقة بالوظيفة وتكريسهم بالكامل.

2- **أفكار، Taylor: 1911:** كان تبسيط الوظائف وتوحيدها جزءاً مهماً من فلسفة الإدارة العلمية التي طورها Taylor، حيث

كانت فكرته الأساسية هي تصميم أنظمة عمل كاملة مع عمليات مبسطة ووظائف مبسطة للغاية بحيث يكون للموظفين سلطة

تقديرية شخصية قليلة في العمل ويمكن التخلص من أي حركات غير ضرورية، وكانت هناك فرصة ضئيلة لمشاركة الموظف

في عملية التصميم نفسها - وظائف مصممة للإدارة وفرضت هذه التصميمات على الموظفين بطريقة من أعلى إلى أسفل، وبدأ

يُظهر أن العديد من الموظفين لا يهتمون كثيراً بالوظائف المبسطة التي طلب منهم أدائها في الإدارة العلمية - لدرجة أنهم غالباً

ما يتصرفون بطرق تبطل الكفاءات التي تم تضمينها في العمل، وكانت هذه السلوكيات ذات النتائج العكسية لتأخير وتقييد

الإنتاجية، (Oldham & Fried, 2016: 20) لذلك أعتقد (Lawrence, 2010: 420) أن هذه الانعكاسات الخاصة لها

ثلاثة آثار على المديرين وهم يتقدمون في تفكيرهم حول تصميم الوظيفة تمثلت ب:

1- الافتراضات والممارسات التaylorية المتعلقة بتصميم الوظيفة، نظراً لأنها تستند إلى النموذج الاقتصادي غير الكامل

للإنسان، ليست دليلاً مفيداً لتصميم الوظيفة، من المدهش أن هذه الافتراضات لا تزال مستخدمة على نطاق واسع في

الممارسة، يجب عليهم، بكل عقلانية، أن يفسحوا المجال لنماذج أكثر ملاءمة.

2- يقدم نموذج Lawrence / Nohria لأربعة دوافع أو دوافع نهائية لجميع البشر طريقة أكثر عملية للتنبؤ بالمشاركة

المعرفية للعمال في حياتهم العملية وارتباطهم العاطفي بحياتهم العملية من التسجيل الآلي لسمات العمل مثل مؤشر

Turner / Lawrence RTA السابق، يتمتع نموذج الدفع الرباعي أيضاً بمرونة أكبر للاستخدام مع الوظائف الحالية

والمتوقعة التي تتضمن، على سبيل المثال، المزيد من العمل "المعرفي".

3- لدى المديرين مجموعة من الطرق لتصميم الوظائف أكبر مما يدركون في كثير من الأحيان، على سبيل المثال، يمكنهم

تغيير تصميم الوظائف بشكل كبير ببساطة عن طريق تحديد أنواع صنع القرار التي يتوقع أن تشملها كل وظيفة معينة.

يحفز هذا التوقع المشرفين من الخط الأول على تحديد أنه من المتوقع أن يقترح الموظفون أفكاراً تقع ضمن مجال خبرتهم

في العمل، مثل هذه التوقعات ستساعد الموظفين تلقائياً تقريباً على تحقيق دافعهم للتعلم وفي بعض الأحيان دافعهم للدفاع،

أيضاً، إذا كان المديرين في الواقع يهتمون برفاهية موظفيهم، إلى جانب اهتمامهم برفاهية الزبائن والمالكين، فسيُصح

بإخبار الموظفين بذلك.

**المرحلة الثانية:** في محاولة للتعامل مع هذه السلوكيات غير المنتجة، طور عدد من العلماء مناهج لتصميم الوظائف من شأنها أن تسمح للموظفين بتحقيق مستويات عالية من الأداء دون تكبد التكاليف المرتبطة بالعمل المبسط تمثلت بنظرية Herzberg ونموذج خصائص الوظيفة:

1- **نظرية العاملين (Herzberg, 1966):** تشير الى أساليب نظرية الدافعية التي بنيت افتراضتها من أجل تعزيز أداء الموظف وتحقيق الرضا الوظيفي، كما يجب إثراء الوظائف بدلاً من تبسيطها، وهذا يعني أنه يجب تصميم العمل ليشمل "المحفزات الداخلية والخارجية" التي من شأنها أن تعزز مسؤولية الموظف، والإنجاز، والنمو في الكفاءة، والاعتراف، والتقدم.

إضافة الى ذلك، فقد كانت أفكار Herzberg تعتبر ثورية في ذلك الوقت وأنتجت قدرًا كبيرًا من الأبحاث وعددًا كبيرًا من مشاريع إثراء الوظائف الناجحة، وكما توقع Herzberg العديد من هذه المشاريع أظهر أن تعزيز مكانة الوظيفة على المحفزات يؤدي عمومًا إلى نتائج مفيدة مثل زيادة فعالية عمل الموظف والرضا الوظيفي.

**لكن على الرغم من المزايا التي قدمته نظرية Herzberg، كانت هناك العديد من الصعوبات في نهجها مما أدى لتعرضها لانتقادات كان أهمها:**

- 1- قدم نهجه توجيهًا خفيًا حول الخصائص المحددة التي قد يتم تقديمها أثناء الإثراء الوظيفي ولم يقدم تقنية لقياس وجود هذه الخصائص الوظيفية. أيضًا، مثل الرجل العلمي .
- 2- تم فرض تغييرات الوظائف من قبل الإدارة بطريقة من أعلى إلى أسفل دون إعطاء فرص للموظفين لاقتراح تغييرات في العمل نفسه.
- 3- لم يسمح Herzberg باحتمال وجود اختلافات في مدى استجابة الموظفين لإثراء الوظائف على الرغم من نتائج الدراسات المبكرة التي أظهرت أن بعض الأشخاص قد يستجيبون بشكل أكثر إيجابية من غيرهم للعمل المثري .

(1) **دراسة، Turner & Lawrence: 1965** حاول الباحثون في أواخر الستينيات والسبعينيات معالجة هذه الانتقادات، حيث أجريت دراسة رئيسة واحدة خلال هذه الفترة من قبل Turner & Lawrence، إذ قام الباحثون بفحص ستة "سمات مهمة مطلوبة" شملت (التنوع، والاستقلالية، والتفاعل المطلوب، والتفاعل الاختياري، والمعرفة والمهارة المطلوبة، والمسؤولية) توقعوا تشكيل ردود أفعال الموظفين وتم إنشاء مقياس موجز أطلق عليه (مؤشر RTA & Authority & Transort & Roads) عن طريق صياغة مجموعة خطية من السمات الست، أظهرت النتائج أن المؤشر ارتبط بشكل إيجابي برضا الموظفين الذين عملوا في المصانع الواقعة في المدن الصغيرة، لكن بالنسبة للموظفين في المناطق الحضرية، كان مؤشر هيئة الطرق والمواصلات مرتبطًا بشكل

سلبى بالرضا وغير مرتبط بالحضور. خلصت دراسة **Turner & Lawrence** إلى أن الموظفين من خلفيات ثقافية فرعية مختلفة يتفاعلون بشكل مختلف مع الوظائف العالية في هيئة الطرق والمواصلات .

(2) **دراسة، Hackman & Lawler: 1971**: وسع **Turner- Lawrence** العمل من خلال التركيز على تأثيرات أربعة خصائص وظيفية تمثلت بي (الاستقلالية، تنوع المهارة، هوية المهمة، والتغذية العكسية) وقد توقع الباحثان أن الخصائص مرتبطة بقوة بدوافع العمل الداخلية للموظف (أي مدى شعور الموظف بالرضا عند الأداء الجيد، ويشعر بالسوء عند الأداء السيئ). بالإضافة إلى ذلك، ذكر الباحثون أن الاختلافات التي تم العثور عليها سابقاً في كيفية استجابة أعضاء المجموعات الثقافية الفرعية لوظائفهم يمكن ببساطة تفسيرها من حيث احتياجات الموظفين للنمو والتطور في العمل، على وجه التحديد، جادلوا بأنه كلما زادت حاجة الموظف للنمو، زادت احتمالية استجابته بشكل إيجابي للوظائف عالية الخصائص الأربع.

### قدمت نتائج بحث **Hackman-Lawler** دعماً لمعظم توقعاتهم والتي كان أبرزها:

- 1- كان الموظفون الذين عملوا في وظائف عالية في الخصائص الأربع أكثر تحفيزاً داخلياً، وأكثر اشباعاً بوظائفهم، وإنتاجيتهم.
- 2- أظهر الموظفون ذوو النمو المرتفع قوة الحاجة (GNS) استجابات أكثر إيجابية للخصائص الأربع من أولئك الذين لديهم GNS أقل.
- 3- حفزت الدراسة قدرًا كبيرًا من البحث وقدمت أيضًا الأساس لنظرية خصائص الوظيفة.

### 2- نظرية الخصائص المرتبطة بالوظيفة لـ (Hackman & Oldham 1976-1980):

فقد أشار (Ghosh *et al.*, 2015: 1021)، انه أصبحت نظرية خصائص الوظيفة النهج الأكثر بحثاً ومناقشة لتصميم الوظائف من أواخر السبعينيات حتى يومنا هذا، وقد عمل **Hackman-Lawler** لتقديم نموذج نظرية الخصائص المرتبطة بالوظائف وكما يلي:

- 1- ركز على خمس مهارات (مقابل أربعة) خصائص وظيفية أساسية كان من المتوقع أن تلائم دافع العمل الداخلي للموظف والمخرجات الأخرى. كانت هذه: تنوع المهارة، وهوية المهمة وأهمية المهمة الاستقلالية التغذية العكسية المستندة إلى الوظيفة.
- 2- قدمت نظرية خصائص الوظيفة إطاراً نظرياً قابلاً للاختبار وضح آثار هذه الخصائص الوظيفية على نتائج الموظف (الدافع الداخلي، الرضا الوظيفي والأداء)، وقد كان من المتوقع أن تساهم كل خاصية وظيفية في النتائج من خلال تأثيرها على واحدة من ثلاث حالات نفسية للموظفين، كان من المتوقع أن يساهم تنوع المهارة وأهمية المهمة وهوية المهمة في تحقيق المعنى المجرب للعمل، كان من المتوقع أن يساهم الاستقلالية في المسؤولية ذات الخبرة عن نتائج العمل ومن المتوقع أن توفر التعليقات معرفة مباشرة بنتائج العمل.

- 3- افترضت نظرية خصائص الوظيفة ثلاثة شروط من شأنها أن تخفف من تأثيرات خصائص الوظيفة، وتم تحديد الموظفين مسبقًا للاستجابة بشكل إيجابي للخصائص الخمس عندما كان من المتوقع أن تساهم أهمية المهمة وهوية المهمة في العمل. كما كان من المتوقع أن تسهم مهارة الاستقلالية في المسؤولية ذات الخبرة عن نتائج العمل ومن المتوقع أن توفر التوقعات معرفة مباشرة بنتائج العمل.
- 4- تم إنشاء مسح تشخيص الوظيفة (استبيان) لتقييم وصف صاحب العمل لخصائص الوظيفة جنبًا إلى جنب مع التركيبات الأخرى المركزية للنظرية.

### ثالثًا: أهمية الخصائص المرتبطة بالوظيفة

يعد تصميم الوظيفة أحد العناصر المهمة التي تقرر شعور الموظفين جيدًا أو سيئًا فيما يتعلق بعملهم، بدأت النظريات المتعلقة بتصميم الوظيفة أو إعادة تصميمها باختراع نهج الإدارة العلمية لـ Taylors، ويعد نهج (Taylor) ك طرق مقترحة لتحسين الكفاءة والإنتاجية، لكن شدد علماء آخرين مثل Mayo على أهمية العلاقات الإنسانية، في هذا الصدد فكر Mayo والمنظرون والإدارات الأخرى كان بمثابة توجيه لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال العوامل الجانبية البشرية، وقد جاءت نظريات الخصائص الوظيفية أيضًا لحل مشكلة مستوى الرضا والتحفيز للموظفين بهدف زيادة الإنتاجية والربحية، (Aloysius, 2011: 3).

كما أترض نموذج (Warr, 1987) أن خصائص الوظيفة مرتبطة برفاهية الفرد في العمل، أي، كلما زاد التحكم في الوظيفة، كانت الرفاهية أفضل، وقد ناقش النموذج الارتباطات المنحنية أيضًا أي ما إذا كان القليل جدًا أو الكثير جدًا من بعض خصائص الوظيفة المحددة ضارًا برفاهية العمل، وقد وجدت عدت دراسات مثل (Lange et al., 2003)، (Houtma & Bongers, 2005). وهم مجموعة باحثون هولنديون قاموا بتطوير نموذج Warr، حيث قدم النموذج الجديد وصف آليتين وراء السببية المعكوسة للخصائص المرتبطة بالوظائف وهما كما يأتي:

- 1- تحدث التأثيرات السببية المعكوسة بسبب التغيرات البيئية الحقيقية، ويمكن أن يحدث هذا إذا قام الموظف بتغيير وظيفته الحالية إلى وظيفة جديدة تتضمن المزيد من الدعم الاجتماعي أو التحكم في الوظيفة أعلى من الوظيفة السابقة. لكن، قد تحدث تغييرات مهمة أيضًا في الوظيفة الحالية للموظف مثل الترقيّة .
- 2- يمكن تفسير الآلية السببية المعكوسة بالتغيرات في كيفية إدراك الموظف لبيئة العمل وتقييمها عبر الوقت، فقد ينظر الموظفون الذين يعانون من مستويات عالية من الاكتئاب أو القلق إلى بيئة عملهم بشكل سلبي أكثر بمرور الوقت، وبالتالي يبلغون أن مستوى تحكمهم في العمل قد انخفض بمرور الوقت، أو أن مستوى دعمهم الاجتماعي قد انخفض. تم تصنيف هذه الدورة الإدراكية السلبية عبر الزمن على أنها "الآلية إدراك قاتمة" (Lange et al., 2004). وعلى العكس من ذلك، يمكن أن تكون دورة الإدراك إيجابية أيضًا، أي أن الشخص قد يقيم نفس بيئة العمل في ضوء أكثر إيجابية. (Kikangas, 2007: 200-203). كما أن خصائص الوظيفة تؤثر على الكفاءة الفردية والمؤسسية، وتولد



الخصائص الوظيفية مواقف وسلوكيات مختلفة تتعلق بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، ( Kiyani 2018: 817). كما وتلعب خصائص الوظائف دوراً مركزياً في النظرية التنظيمية، ( Hulin & Roznowski, 1985: 71).

ومما تجدر الإشارة إليه، انه يتم تحديد خصائص الوظيفة أيضاً كوسيط لتأثيرات القدرة المعرفية على الرضا، فإن العلاقة بين القدرة المعرفية والرضا تفسر بفرضية الجاذبية، حيث يجذب الموظفون نحو الوظائف التي تتطلب قدرة تتناسب مع قدراتهم المعرفية، (Allison, 2008: 33). وعادةً ما تتعامل برامج توسيع الوظائف وإثراء الوظائف مع الخصائص الوظيفية باعتبارها المتغيرات المستقلة التي يجب أن يتم التعامل معها، وبشكل عام، تفترض مجموعة متنوعة من النظريات التنظيمية أن خصائص الوظيفة هي مقدمة للتأثير المرتبط بالوظيفة، الإنتاجية والانسحاب، (Idaszak, & Drasgow, 1987: 69). وقد أشار (خضير، 2015) ان استخدام نموذج خصائص الوظيفة يساهم بتفسير سلسلة من الأحداث التي تربط الخصائص الفعلية للوظائف والخصائص المدركة والاستجابات العاطفية للأفراد، ويقترح النموذج أن خصائص الوظيفة الفعلية تحدد وتؤثر على دوافع العمل العاطفية، كما ان الخصائص المرتبطة بالوظيفة وكما يدركها شاغل الوظيفة هي التي تؤثر على دوافع واتجاهات الأفراد، (أبو عرب وأبو سويرح، 2020: 279). كما أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتطلب توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم، والتي من أهمها خصائص الوظيفة التي تؤثر على ولاء الموظفين وفي مستوى أدائهم الذي بدوره يؤدي لنجاح المنظمات، كما تبرز أهمية نظرية الخصائص المرتبطة بالوظيفة بدراسة سلوك الأفراد في البيئة التنظيمية، لذلك من الضروري نشر هذا السلوك وفهمه للسيطرة على العوامل التي تؤثر في أداء الأفراد داخل المنظمة، (دهليز واخرون، 2018: 171).

وقد إشارة دراسة لنتائج العلاقة مع زملاء العمل والمشرفين هي خاصية مرتبطة بالوظيفة لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي في المرحلة المهنية للمنظمة، (Leojevic, 2018: 221)، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الخاصية المتعلقة بالوظيفة لها تأثير أقوى على الرضا الوظيفي للموظفين في المرحلة المهنية التأسيسية مقارنة بالمراحل الأخرى. إضافة إلى، إن نموذج خصائص الوظيفة يتنبأ بأن الدافع والأداء والرضا الوظيفي سيتأثران بشكل إيجابي، لكن قد تتنبأ النتيجة المحفزة المرتفعة باحتمالية انخفاض النتائج السلبية، مثل التغيب عن العمل ودوران العمل، (Leblanc, 2013: 15). ويرى الباحث ان الأهمية المتحققة من خلال دراسة الخصائص المرتبطة بالوظيفة تتمثل بالاتي:

- 1- ترتبط خصائص الوظائف بالمشاركة الوظيفية في مكان العمل، حيث يتأثر العاملون عقليا وعاطفيا بدرجة المشاركة.
- 2- تكشف الخصائص المرتبطة بالوظائف عن الرفاهية الخاصة بالوظيفة، من خلال العلاقات السببية الطبيعية، والمعكوسة ذات التأثير على العمل.

3- يمكن للخصائص المرتبطة بوظيفية التي تثري الاعمال من خلال تنوع المهارات واهمية المهمة وهوية المهمة للوظائف والاستقلالية والتغذية العكسية.

### رابعاً: متطلبات نجاح الخصائص المرتبطة بالوظيفة:

يتطلب تطبيق انموذج الخصائص المرتبطة بالوظيفة بمجموعة من العوامل الأساسية، فقد أشارت دراسة قام بها مجموعة من الباحثون، في بحث استطلاعي استكشافي للتحقيق في خصائص الوظيفة والعوامل التي تحفز مدراء المدارس على متابعة النمو المهني من قبل اختصاصيو التوعية السريرية، دورهم الحيوي في مساعدة المنظمات الأكاديمية على تحقيق مهام رعاية المرضى والتعليم والبحث، حيث توصلت الدراسة الى مجموعة عوامل لتطبيق الخصائص المرتبطة اهمها:

- 1- عوامل النمو: تعزيز تنمية المهارات حيث ان توجيه الجهود المنظمة نحو خلق بيئة يكون فيها فرص نمو مهني مؤيدة، تحفزهم على الانخراط بشكل هادف مع المتدربين .
- 2- التحفيز: يُعد تحديد الخصائص الوظيفية التي تحفز القوى العاملة كخطوة حاسمة لتعزيز تطورهم المهني ويمكن أن يؤثر بدوره على مهام المنظمات.
- 3- الاثراء الوظيفي: حيث أسفر هذا الاستطلاع الاستكشافي عن نتائج تتفق مع JCM (نموذج خصائص العمل) التي تركز على إثراء الوظائف من خلال ميزات الوظيفة التي تحفز المديرين التنفيذيين على متابعة النمو المهني برضا شخصي.
- 4- الرضا الوظيفي: كان لأبعاد الوظيفة الأساسية الفردية تأثيرات جديرة بالملاحظة، بدرجات متفاوتة، على الرضا الوظيفي المبلغ عنه وفي المهام المختلفة المتعلقة بالوظيفة.
- 5- التمكين: إن الاعتراف بإنجازات الموظفين ومكافئتهم، يساعد في إبراز أهمية وهوية الاستقلالية والتغذية الراجعة، التي تعززها المنظمة أو المجتمع، تسهل على أعضائها تحقيق أو تمكين الخصائص الوظيفية التي تثري عملهم.
- 6- دعم الاقران: إن وجود منديات مجتمعية أو برامج دعم الاقران للعاملين ذوي الاهتمامات المختلفة يمكن أن يفتح فرصاً رائعة للمشاركة في الأنشطة التعليمية والعلمية، فضلاً عن تبادل الأفكار والتعليقات، وأن تقييم كيفية إدراك المديرين التنفيذيين لخصائص وظائفهم باستخدام(المسح التشخيصي) لتحديد أبعاد وظيفية محددة تتطلب تدخلات من منظور فردي وتنظيمي، (Tcharmitchi et al., 2023: 5-8). ويمكن توضيح متطلبات نجاح الخصائص المرتبطة بالوظيفة، بالشكل (5).



المصدر: من اعداد الباحث. الشكل (5): متطلبات نجاح الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

### خامسا: فوائد تطبيق خصائص المرتبطة بالوظيفة:

يسعى نموذج تصميم الوظيفة، أي خصائص الوظيفة، إلى تحديد خصائص المهمة للوظيفة، ويمكن أن تشكل مجموعة من الخصائص وظائف مختلفة، وعلاقتها بدوافع الموظف ورضاه وأدائه، حيث اوجدت احد الدراسات ثلاث آليات رئيسة توضح لماذا التغييرات الملحوظة في خصائص الوظيفة قد تؤدي إلى تغييرات في الأداء وهي (الدافع الجوهري للعمل، الاستجابة السريعة، تعلم الموظف)، (Knight & parker, 2019: 20). كما أشار (prasetyawati, 2018: 38) لمجموعة فوائد تحققها الخصائص المرتبطة بالوظيفة أهمها:

- 1- سيكون للوظائف التي يتم تحديدها بشكل صحيح تأثير إيجابي على مواقف الموظفين وسلوكياتهم ومعتقداتهم ومشاعرهم تجاه المنظمة .
- 2- أن الخصائص الوظيفية التي صممتها المنظمة قادرة على إثراء وتحفيز موظفيها، وستخلق ظروفًا معرفية ونفسية وعواطف تميل إلى أن تكون إيجابية في الوظيفة المطلوبة.
- 3- ولادة أفكار إيجابية لدى الموظفين حول عمله، مما ينتج عن ذلك مواقف إيجابية مثل الرضا الوظيفي، والتحفيز، والالتزام العاطفي أيضًا.

بينما أشار (peters, 2011: 9) بإمكانية تحقيق استخدام نموذج خصائص الوظيفة بطريقتين مختلفتين كما

أشار لهما كل من (Oldham & Hackman, 1980) وهما:

أولاً: تعتبر كخصائص منفصلة للنظر في مكانة الوظيفة، من أجل معرفة أي خاصية منفصلة، ذات التأثير الأكبر على الدافع لمواصلة العمل ومعرفة تأثير النتيجة الإجمالية على الدافع للاستمرار في عمل.

ثانياً: تستخدم كمؤشر واحد يعكس تحفيز النتيجة المحتملة، بناءً على تحليل الخصائص الوظيفية المتصورة، لوظيفة ما لتعزيز الدافع الداخلي للعمل، ويمكن احتساب الدافعية باستخدام الصيغة التالية =

$$\left[ \frac{\text{نوع المهارات} - \text{أهمية العمل} - \text{هوية العمل}}{3} \right] \times \text{العكسية التغذيةية} - \text{الاستقلالية} \times$$

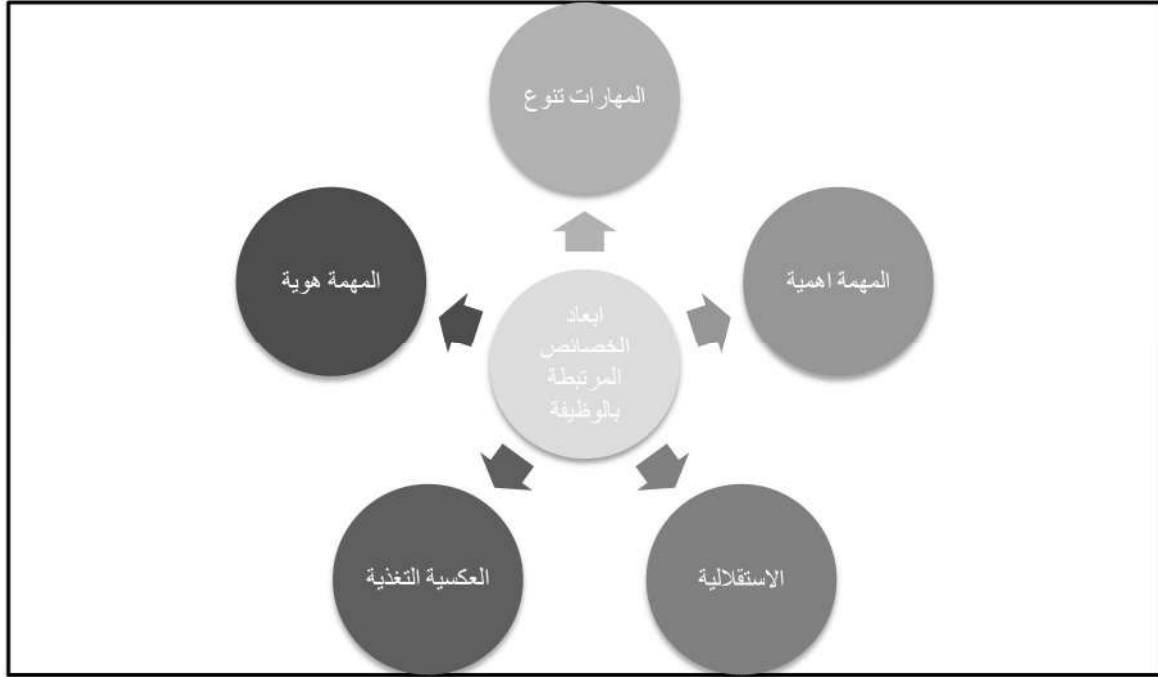
توضح الصيغة اعلاه أن الزيادة في إحدى الخصائص الخمس ستزيد من MPS، هذا يعني أن خصائص الوظيفة لها تأثير إيجابي على الدافع للعمل، بسبب العلاقة المضاعفة بين المكونات الرئيسة الثلاثة (1 = تنوع المهارات وأهمية المهمة وهوية المهمة، 2 = الاستقلالية، 3 = التغذيةية الراجعة للوظيفة) ستكون MPS منخفضة أيضاً إذا كان أحد المكونات الرئيسة منخفضاً، وقد جادل كل من (Selpart & Johansen, 2017: 551) في أن تصور الأفراد للفرص الوظيفية يحقق فوائد أهمها:

- 1- في المواقف الضعيفة، من المرجح أن تشكل معتقدات الأفراد حول ما يفعلونه مستقبلاً وقد يشكل السلوك الاستباقي أيضاً مسارات وظيفية فعلية.
- 2- في حالة لم تتحقق دائماً رؤية الأفراد للفرص الوظيفية، فمن المرجح أن تؤثر على شعور الأفراد تجاه عملهم، وبالتالي على دافعهم للمساهمة في مكان العمل.
- 3- الافتراض بأن التوقعات المهنية للأشخاص هي مفاتيح لفهم دوافع العمل والتطوير الوظيفي الفعلي.

### سادساً: ابعاد ومقاييس الخصائص المرتبطة بالوظيفة:

صنف نموذج الخصائص المرتبط بالوظيفية والذي حدده (Lawler & Hackman, 1971) أربعة مكونات أساسية تتضمن التنوع والاستقلالية وهوية المهمة والتغذية العكسية، ووجدوا أن هذه الأبعاد الأربعة أظهرت ارتباطاً إيجابياً قوياً بالرضا الوظيفي، وقد قدما نموذج خصائص الوظيفة كافتراح مفاده، أنه لتحقيق أقصى قدر من تحفيز دوافع الموظفين في الوظيفة يجب تعظيم جميع المكونات الأربعة، كما تم تطوير نموذج خصائص الوظيفة ل (Hackman & Oldham, 1975)، بخمسة أبعاد أساسية يعالج من خلالها نموذج خصائص الوظيفة، التعقيد الوظيفية، حيث أصبح يتكون النموذج من خمسة مكونات (تنوع المهارات، أهمية المهمة، هوية المهمة، الاستقلالية، التغذيةية العكسية)، ومن المتوقع أن تؤدي الوظائف المعقدة أو الغنية إلى زيادة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين، وقد قدما أيضاً، (Hackman & Oldham, 1976)، استبيان تصميم العمل (WDQ)، وهو مقياس يقيم 21 خاصية للعمل بما في ذلك خصائص (الاستقلالية، تنوع المهام، أهمية المهمة، هوية المهمة، والتغذية العكسية من الوظيفة).

لذلك يرى الباحث أهمية اختيار نموذج (Hackman & Oldham)، والذي تم اختباره بعدد من الدراسات المشابهة مثل دراسات (Allison, 2008: 25)، (parker, 2017)، وتم الاستناد في الدراسة الحالية ل مقياس (Moras & Kashyap, 2021) كونه مناسب لتطبيقه على بيئة الدراسة الحالية، وكما موضح بالشكل (6):



الشكل (6): ابعاد الخصائص المرتبطة بالوظيفة

المصدر: اعداد الباحث.

### 1- بعد تنوع المهارة

يشير تنوع المهارات الى الدرجة التي يتطلب فيها العمل أن يستخدم العاملين مجموعة مختلفة من المهارات أو المواهب التي تمكنهم، من إنجاز عملهم بشكل سليم، حيث كلما كان العمل يتضمن أنشطة متنوعة، كلما أتاح فرصة لاستغلال أكبر قدر من مهارات الأفراد وقدراتهم، (ابو عرب و ابو سويرح، 2020: 280). إضافة الى ذلك ان تنوع المهارات هي الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة في تنفيذ العمل، بما في ذلك استخدام عدد من المهارات والمواهب المختلفة، عندما يتم منح الموظفين فرصة للاستفادة القصوى من مواهبهم ومهاراتهم، فإنهم يعتبرون الوظيفة وسيلة لإرضاء تطلعاتهم، حيث عرف، (Jex, 2002) و (Johari et al., 2011)، التنوع على أنه مجموعة من المهارات والمواهب التي يستخدمها شاغل الوظيفة لأداء وظيفته، وتعد وظيفة الرئيس التنفيذي هي أفضل مثال على استخدام مجموعة متنوعة من المهارات مثل: المهارات الكمية، ومهارات التعامل مع الآخرين، والمهارات التحليلية، وإعداد الميزانيات، وحل النزاعات ووضع استراتيجيات طويلة الأجل، ( Kiyani et al., 2018: 818). كما يرى بعض الباحثون انه يجب تنظيم المهام الصعبة إدراكياً على أعلى مستوى فكري، بحيث مع

الممارسة تصبح الإجراءات أكثر تلقائية ويمكن تنظيمها على المستويات الأدنى، وقد تصبح المهارات روتينية، في هذه المرحلة، فيكون لدى الفرد بعد ذلك موارد معرفية أكبر متاحة لتعلم المزيد من المهارات، على سبيل المثال، إذا كانت مهام الفرد تنطوي على اتخاذ قرارات سريعة، بمرور الوقت، ستصبح الأساليب التجريبية المعرفية الفوقية ذات الصلة أكثر تلقائية، مما يحرر قدرة الفرد على التعامل مع المزيد من التعقيد، (Parker, 2017: 11).

ومن مميزات تنوع المهارات أنها تثير مشاعر التحدي للعامل وتجنبه الشعور بالرتابة والملل، وأنه يؤدي عملاً ذا معنى وأهمية، وعندما يدرك العامل أن عمله مهم وله تأثير إيجابي على حياة الآخرين فإن ذلك سوف يزيد من شعوره بأهمية عمله وذاته مما يكون سبباً في رفع مستوى دافعيته للعمل، بالإضافة إلى أن العامل عندما يقوم بكافة أجزاء عمله وليس جزءاً واحداً، حيث يرى نتائج عمله بعينه فإن ذلك يشعره بالفخر والسعادة ويزيد من شعوره بأهمية عمله، (ظاهر، 2016: 3). ويهتم التنوع بدرجة المواهب وتنوع المهارات المطلوبة في الوظيفة، حيث يختبر الموظف جدوى أكبر في عمله عندما يتضمن عمله مجموعة متنوعة من المهارات، (Moras & Kashya, 2021: 6500) ويعرف تنوع المهارات بأنه أحد الأبعاد المدرجة في تحفيز النتيجة المحتملة، (Leblanc, 2013: 25).

ومن الجدير بالذكر، تتم دراسة تنوع المهارات في الغالب باستخدام ثلاث مكونات متنوعة للمهارة، القيام بالعديد من الأشياء المختلفة في الوظيفة، باستخدام عدد من أنشطة المهارة المعقدة أو عالية المستوى، والطبيعة المعقدة وغير المتكررة للوظيفة، (Moras & Kashya, 2021). ويرى الباحث بأنه يمكن تعريف تنوع المهارة بأنه مجموعة الأنشطة التي تتطلب من المرؤوسين تنوع مواهبهم ومهاراتهم لإنجاز الأعمال.

## 2- بعد هوية المهمة:

يمكن أن تحدد قوة الدافعية للموظفين في سياق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في وظيفة معينة عندما يعمل الموظفون في جزء صغير من وظيفة كاملة، فقد لا يرون جهودهم تنعكس بشكل كامل في العمل النهائي، وبالتالي، لا يمكنهم تحمل المسؤولية والشعور بإكمال المهام بأكمله، حيث أشار عدد من الباحثون مثل (Lawler & Hall, 1975)، (Morris & Venkatesh, 2011)، إلى ردود الفعل الإيجابية للموظفين تجاه هوية المهمة والتي تساهم أيضاً في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، كما ثبت أن أداء الموظف والرضا الوظيفي والدافع الداخلي يظهر أقوى فيما يتعلق بهوية المهمة، ويتم قياس هوية المهمة بمساعدة ثلاثة أبعاد، كما وصفها، (Kiyani et al., 2018: 819)، وهي كما يلي:

- 1- الوظيفة كقطعة كاملة من العمل مع بداية واضحة ونهاية .
- 2- توفر الوظيفة فرصة لإنهاء العمل بالكامل .
- 3- أن ترتيب الوظيفة بحيث يمكن للعامل القيام بجزء كامل من العمل من البداية إلى النهاية.

وتشير هوية المهمة بأنها، الدرجة التي تصل إليها الوظيفة ويتطلب إكمال جزء كامل يمكن تحديده للعمل، أي القيام بعمل من البداية إلى النهاية مع نتائج مرئية، (Hackman & Oldham, 1975: 161) و (Leblanc, 2013: )

25). وعرف بأنه القيام بعمل من البداية إلى النهاية مع حصيلة عمل مرئي، (Aloysius, 2011: 5). كما اشار كل من (Moras & Kashya, 2021: 6500) بأنه تهتم هوية المهمة بجانب مشاركة الموظف في الوظيفة ويختبر الموظف جدوى أكبر في عمله عندما ينخرط في العمليات الكاملة للعمل، وقد أشار (الصاوي، 2019: 206) لما ذكره (Durai, 2010) بأن إعادة تصميم الوظائف يقوم على محورين أساسيين وهما:

**اولا: نطاق الوظيفة Job scoe:** العمل على المحور الأفقي للوظيفة، ويعني إضافة مهام جديدة للفرد على نفس مستواه الوظيفي (الأصلي). ويمكن إعادة تصميم الوظائف باستخدام نطاق الوظيفة من خلال:

- 1- التوسع الوظيفي Job enlargement بأداء مهام جديدة داخل نفس الوظيفة كانت لا تؤدي من قبل.
- 2- التناوب الوظيفي Job rotation بنقل الفرد للعمل لفترات بوظائف أخرى مشابهة لوظيفته .
- 3- إعادة تصميم الوظيفة فيمكن تحقيقه عبر التفويض المتمثل في نقل سلطات من مستوى إداري أعلى الى الأفراد في مستويات إدارية ادنى .

**ثانيا: عمق الوظيفة Job deth:** العمل على المحور الرأسي للوظيفة، بإسناد سلطات للفرد أكبر من متطلبات وظيفته الاصلية.

إضافة الى ما ذكر أعلاه، فقد عرفت مهارة هوية المهمة بعدة تعريفات منها: هي إنجاز الفرد لمهام الوظيفة من البداية للنهاية مع وضوح المخرجات، (الصاوي، 2019: 207). وعرفت بأنها الدرجة التي تتطلب الوظيفة إكمال كل قطعة عمل يمكن تحديدها، والتي تقوم بعمل من بداية حصيلة الملف إلى النهاية، (shaw, 2004: 10) .

لذلك يرى الباحث ان هوية المهمة: تمثل قدرة الموظف على انجاز العمل بخطوات متسلسلة من البداية الى النهاية وبشكل واضح.

### 3- بعد أهمية المهمة

يشير بعد أهمية المهمة إلى مدى تأثير العمل على الآخرين سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي . وإنها تهتم بمدى خلق المهمة التي يؤديها الموظف اختلافاً في حياة الآخرين. ويشعر الموظف بمزيد من الأهمية عندما يساهم عمله في تحسين حياة الآخرين، (Moras & Kashya, 2021: 6500). كما ان وجهات النظر العلائقية الأوسع مؤخراً تتجه حول أهمية المهمة للموظفين والاتصال بالمستفيدين لزيادة تصورات الأفراد عن التأثير الإيجابي لعملهم على الآخرين، وتعزيز الدافع الاجتماعي الإيجابي، (Knight & parker, 2019: 7). كما أن أهمية المهمة لها تأثير إيجابي على الأشخاص الآخرين داخل وخارج المنظمة، علاوة على ذلك، من خلال أهمية المهمة، بحيث يمكن للمديرين إبلاغ موظفيهم بكيفية زيادة وتحسين الأداء، ويمكنهم من مساعدة الآخرين، كما برزت في الأدبيات المتعلقة بأهمية المهمة انه يمكن قياس أهمية المهمة من خلال ما أشارت له دراسة، (Kiyani et al., 2018: 819) والمتعلقة بالجوانب التالية:

- 1- نتائج العمل التي تؤثر على حياة أو رفاة الآخرين .
- 2- مدى جودة إنجاز العمل وتأثيره على الآخرين (المنظمة أو المجتمع ككل) .
- 3- أهمية الوظيفة في الخطط الاستراتيجية والاهداف بعيدة الأمد.

وقد عرفت أهمية المهمة من قبل عدد كبير من الباحثون حيث ذكر بأنها درجة تأثير الوظيفة بشكل كبير على حياة الأشخاص الآخرين، سواء كان هؤلاء الأفراد في المنظمة بشكل مباشرة أو المجتمع، ( Aloysius, 2011: 5). وتشير الى أهمية المهمة بأنها قيمة أو تأثير العمل على الغير، بمعنى ما دور الوظيفة وأهميتها في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة، (ابو عرب و ابو سويرح، 2020: 280). كما يتم تعريفها على أنها الدرجة التي تصل إليها الوظيفة له تأثير كبير على حياة الأشخاص الآخرين، سواء كان هؤلاء الأفراد داخل المنظمة او خارجها، (shaw, 2004: 10). كما عرفت أهمية المهمة بأنها إشهار العمل للتأثير البارز للفرد في حياة الآخرين وأعمالهم (الصاوي، 2019، 207).

لذلك يمكن ان يعرف الباحث بعد أهمية المهمة: بأنها درجة شعور الموظف بأهمية عمله وتأثيره على البيئتين الداخلية والخارجية.

#### 4- بعد الاستقلالية بالعمل

عند تقديم مفهوم الوظيفة او الاستقلال الوظيفي بالاعتماد على نظرية العمل الألمانية والذي تشير بأن التحكم في الوظائف يسمح لشاغلي الوظائف باختيار استراتيجيات مناسبة للتعامل مع المواقف، مما يؤدي إلى التغذية العكسية والتعلم، عندما يكون هناك نقص في التحكم الوظيفي، (parker, 2017: 11). كذلك عندما يتم منح العامل استقلالية وحرية التصرف لتحديد إجراءات عمله وتقرير الوقت لإنجازه فإن ذلك يزيد من شعوره بالمسؤولية الفردية عن أعماله وقراراته، مما يزيد من مستوى دافعيته للعمل، (ظاهر، 2016: 3). كما ان الاهتمام بمدى الحرية التي يشعر بها الموظف في عمله، يواجه الموظف المزيد من المسؤولية عندما يُمنح الحرية والاستقلالية في اتخاذ الخيارات والقرارات المتعلقة بعمله، وفي الوقت الحاضر يطلق عليه الملكية والمسؤولية، (Moras & Kashya, 2021: 6500). وقد قدمت عدت دراسات مثل، دراسات، (Bowditch et al., 2009)، (Adinolofi et al., 2005) شرحا مفصلا عن الاستقلال الوظيفي باعتباره مدى الحرية التي يشعر بها الموظف في أداء عمله بالطريقة التي تناسبه، وكلا حسب أولوياته دون أي ضغوط عليه من جهات أخرى، حيث يشير الى مدى شعور الموظف بالاستقلالية والحرية، وإمكانية استخدام القوة التقديرية من خلال جدولة وإجراءات العمل المستخدمة لتأدية الاعمال، والذي يؤدي إلى رفع مستوى الشعور بالمسؤولية وبالنتائج المترتبة على إنجاز العمل، والذي يؤدي بدوره إلى اعلى مستويات الأداء والإنتاجية، (الكردي، 2014: 93). كما اشارت دراسة، (Allison, 2008: 26) لما بعد النتائج للخصائص الوظيفية لنموذج (Hackman & Oldham's)، لدراسة العلاقة التجريبية بين التعقيد الوظيفي وكلا من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وجدا انه يمكن توقع زيادة الرضا عندما تزداد خصائص الوظيفة، يشعر



الموظفون بالجدوى والمسؤولية فيما يتعلق بوظائفهم، وقد كانت نتائج الدراسة التجريبية لأهمية مشاعر المسؤولية كالاتي:

- 1- تؤدي هذه المشاعر بدورها إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي.
- 2- يمكن زيادة أداء الموظف بمستويات أعلى من التعقيد الوظيفي لأن هذه الخصائص الوظيفية تم تحديدها على لإظهار أن الإنتاجية ستزداد إذا تم تصميم الوظائف بطريقة تجعلها أكثر جدوى وتحدياً للموظفين.
- 3- ان الموظفون ذو الوظائف المعقدة، سيشعرون أن وظيفتهم تستحق العناء وليست مضيعة للوقت، وبالتالي تؤدي لزيادة الأداء الوظيفي.
- 4- يمكن للفروق الفردي تولد الحاجة إلى النمو الذي يؤثر على الأداء الوظيفي.
- 5- يمكن لعوامل المرونة التأثير وبشكل إيجابي على كيفية استجابة الموظفين للوظائف ذات التعقيد الوظيفي العالي بحيث يستجيب الموظفون ذوو النمو المرتفع للقوة بشكل أفضل للوظائف عالية التعقيد.

إضافة الى ذلك، تلعب الاستقلالية كأحد السمات الوظيفة دورا كبير لتعزيز الحالة النفسية، وتمكن الأفراد من الحكم الذاتي لأداء الوظائف، كما ان الدرجة التي توفر بها الوظيفة حرية كبيرة، الاستقلالية، والحرية التقديرية تمكن الأفراد من جدولة اعمالهم تحديد الإجراءات الواجب اتباعها في تنفيذه، ( Oliver et al., 2005: 64). وقد عرفت الاستقلالية عدت تعريفات أهمها، بأنها تعزيز الرفاهية، والالتزام التنظيمي، واتساع نطاق الكفاءة الذاتية للموظفين، (shaw, 2004: 11). وتعرف الاستقلالية بأنها الدرجة التي توفر بها الوظيفة حرية كبيرة وحرية تقديرية للموظف في جدولة العمل وفي تحديد الإجراءات التي يجب استخدامها في تنفيذه، ( Hackman & Oldham, 1975: 162). ويمكن القول ان الاستقلالية تمثل شعور أكبر بالمسؤولية الشخصية عن العمل والذي يتمثل بالجهود المبذولة لزيادة الاستقلالية التي تساهم بإثراء الوظائف، (Aloysius, 2011: 5).

لذلك يرى الباحث ان بعد الاستقلالية: هو احد السمات الوظيفية التي تعزز مقدار الحرية التي يشعر بها الموظف لأداء ما يناسب عمله.

## 5- بعد التغذية العكسية

تشير نظرية الخصائص الوظيفية إلى أن الوظائف عالية الخصائص مثل الاستقلالية وتنوع المهام التغذية العكسية الوظيفية، تحفز الأفراد جوهرياً على الأداء الجيد، كما ويمكن لمثل هذه الخصائص أيضاً، أن تحفز الاستباقية من خلال بناء الكفاءة الذاتية، وتعزيز توجهات الدور الأوسع، وتعزيز التأثير الإيجابي المنشط أو تعزيز التمكين النفسي، ( Knight & parker, 2019: 7). كما تشير التغذية العكسية الى الدرجة التي يوفر بها تنفيذ أنشطة العمل والتي تطلبها الوظيفة للفرد، من معلومات مباشرة وواضحة حول فعالية أدائه، كما أن أهمية دور تغذية عكسية للموظفين من توفير معلومات كافيته فإن ذلك يعطي الموظف معرفة عن نتائج عمله وقدرة على تقييم ذاته وكشف جوانب القوة والضعف في أدائه، مما يمكنه من تطوير أداءه ويرفع من مستوى دافعيته للعمل، (ظاهر، 2016: 3). إضافة لذلك، ان

الاهتمام بمدى ونوع التقييم الذي يتلقاه الموظف من المشرفين في عمله، تمكن الموظف من اختبار نجاحه من خلال معرفة نتائج العمل الذي يؤديه لتوليد شعور الموظف بالرضا الوظيفي، عندما يحصل على تعليقات صريحة وصادقة حول عمله وأدائه مما يساعده على تحسين أدائه مستقبلاً وبشكل أكبر لتوسيع إمكانياته للنمو في حياته المهنية، (Moras & Kashya, 2021: 6500). ومما تجدر الإشارة له ان توافر التغذية العكسية في الوقت المناسب، تسمح للأفراد بالتعلم وحل المشكلات وإكمال المهام بكفاءة أكبر في المستقبل، بالإضافة إلى ان دور التمكين الوظيفي ذو تأثير كبير على وحدة المعرفة الوظيفية والأداء اللاحق، كما يمكن أن يسمح التفاعل الاجتماعي أيضًا بنقل المعرفة بين الموظفين، وأخيراً يمكن تعريف التغذية العكسية من الوظيفة انها خاصية أساسية لتصميم العمل وتعزز اكتساب المعرفة وتنمية المهارات (parker, 2017: 11). إضافة الى ذلك اشارة دراسة حديثة حول أهمية دور التغذية العكسية كأداة إدارية في إدارة برامج الأداء، حيث ذكرو (Nikolić et al., 2020: 3) ان ابرز الوسائل التي يحتاج الموظفون لتفعيل دور التغذية العكسية وهي كما يلي:

- 1- رؤية واضحة عن حجم التطوير الكفاء وإثبات النمو الشخصي.
- 2- مساهمات الفرص في تعزيز المهارات الفكرية عبر ثقافة المنظمة وردود الفعل المهنية.
- 3- اعتماد دور التغذية العكسية دائماً كعملية حوار ثنائية الاتجاه. تزيد ثقافة العمل باستمرار.
- 4- فعالية الاتصال ثنائي الاتجاه ضرورة في التغذية العكسية الجيدة بين الموظف والمدير، ويحفز الموظفين على بذل قصارى جهدهم.
- 5- قبول الملاحظات وتطبيق التصحيحات سيخلق المسؤولية بين المدير والمرؤوسين.

وقد اشارت كثير من الدراسات الى اراء عدد من الباحثون حول تحديد تعريفات التغذية العكسية وكان من بينها، بأن مفهوم التغذية العكسية هو الحصول على معلومات واضحة للفرد فيما يخص مستوى أدائه ونتائج عمله، (الصاوي، 2019: 207). كما تُعرّف التغذية العكسية من خلال الوظيفة بأنها تعليقات مباشرة من الوظيفة نفسها أو معرفة أنشطة العمل الخاصة بالفرد، (Schulze et al., 2023: 5).

وأخيراً يمكن للباحث ان يعرف بعد التغذية العكسية بأنها: احد فعاليات الاتصال ثنائي الاتجاه الذي يوفر المعلومات عن إنجازات المرؤوسين ونتائجهم لغرض تحديد مستوى الأداء وتقييمه.

## المبحث الثالث: المرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغير جاهزية الموظف للتغير

### توطئة:

أدت التطورات التكنولوجية الى تغيير فهم إدارة المنظمات لكثير من الجوانب الخاصة بنجاح أعمالها وخصوصا تلك المنظمات التي تمتاز بيئة عملها بالتنافسية العالية، مما اوجد ضرورة ان تهتم تلك المنظمات بالتجارة الالكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي وأن تتصف بخفة الحركة التنظيمية، وقد افرز ذلك الواقع اهتماما اكثر بتهيئة الموارد البشرية في المنظمات وتمكينه من حيث المهارات والصلاحيات مما يؤدي الى مرونة في تقبل التغيرات التي تحدث بل امتد الاهتمام الى دراسة بؤادر الاستجابة الإيجابية لديهم والتركيز على الجوانب السلوكية والعاطفية لديهم.

### أولاً: مفهوم الجاهزية:

ولد مفهوم الجاهزية من رحم نظريات ودراسات علم الاجتماع وعلم النفس بشكل خاص، كما أشار (Madison, 1994: 392). ان الجاهزية مصطلح غامض وتشير إلى عدة معان مختلفة وتستخدم بطرق مختلفة، فيعتقد بعضهم أن الجاهزية تعني الوعي بمبادرة التغيير والقدرة على تنفيذ التغيير بنجاح، بينما يركز البعض الآخر على إيمان الموظفين بالفوائد المتحققة من التغيير، في حين يشير بعض من الباحثون الى ان مفهوم الجاهزية، يقع ضمن نطاق إدارة التغيير وإدارة مقاومة التغيير، (AL-Darmaki, 2015: 121)، ويعزز هذا الرأي من قبل، (astaneda et al., 2012: 220)، اذ أشار الى عدة مفاهيم لجاهزية التغيير تتراوح بين المفهوم الضيق، وهو الاعتقاد في امكانية التغيير الى المفهوم الواسع، هو الاعتقاد بإمكانية وقدرة المعرفة، المهارات، الموارد، الروابط الاجتماعية، والقيادة من أجل التغيير. كما عرفت الجاهزية بأنها التعديل الحاصل علي (الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) وغالبا ما تحتاج التغييرات تحفيز لحدوثه وتتحمل الإدارة مسؤولية التغيير، (Stehen & Timothy A, 2011: 155). ان هذه الفكرة عن مفهوم الجاهزية تفود الباحث للخوض في مفهوم التغيير اولا.

### ثانياً: مفهوم التغيير:

تشهد منظمات الأعمال العديد من التغييرات، ويؤدي المديرون دورًا أساسيًا في تلبية التغييرات وجهاً لوجه لتعزيز التوافق مع البيئات الجديدة، ان التغيير التنظيمي هو عملية مستمرة تؤثر بشكل كبير على كفاءة الأفراد، (Cruz, et al., 2017: 2). ويعتبر التغيير أحد اهم الموضوعات الرئيسة في العلوم التنظيمية، وفي الأساس كان البحث في التغيير التنظيمي يتصارع مع موضوعين: (استكشاف السوابق وعواقب التغيير والطريقة التي يتطور بها

التغيير التنظيمي وينمو وينتهي بمرور الوقت)، ويبدو أن مناقشة هذه المواقف وفهرستها مقابل أربع عدسات نظرية رئيسية في التغيير التنظيمي وبحوث التطوير، حيث تشتمل هذه العدسات الأربع على أربع ثنائيات (طبيعة التغيير، ومستوى التغيير، والتركيز الإيجابي والسلبي على التغيير، واستراتيجية البحث)، حيث تلعب دوراً مهماً في بناء النظرية حول التغيير، ويشمل التغيير مجموعة واسعة من الأنشطة الموجودة في المنظمة، وتشمل التغييرات الشائعة في المنظمة تسريح العمال أو تقليص حجمهم وإعادة هيكلة العمليات وإعادة تنظيم الفرق، تتخرب بعض المنظمات في ممارسات، مثل عمليات الدمج وإعادة الهندسة وتطوير التكنولوجيا الجديدة لضمان استعدادها للتغيير أو التغيير الجماهيري، (Weiner et al., 2008: 2). إن التوسع في أدبيات إدارة التغيير والتغيير التنظيمي واسع والذي تمتد جذوره الأساسية إلى أكثر من قرن من الزمان وان هناك اتفاق في الأدبيات على أن التغيير التنظيمي هو تغيير من حالة إلى أخرى، وأنه مدفوع بقوى داخلية وخارجية، ويمكن ان يتم التخطيط له أو قد يكون غير مخطط له، كما أن المنظمات تعاني من الحاجة إلى التغيير بسبب التطرف، أو الضغوط التنافسية الناتجة عن العولمة والابتكارات التكنولوجية وعمليات الدمج والاستحواذ والتغيير، (Tappin, 2014: 45). كما تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثون ومن هذه التعريفات: بأنه انتقال موجه وهدف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، (Luscher et al., 2008: 492). وعرفه (بهاء الدين المنجي، 2010) بأنه تحركاً ديناميكياً، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثنياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها.

### 1- مفهوم جاهزية الموظف التغيير:

تتعلق فكرة الجاهزية كمفهوم اساسا من الجاهزية لمواجهة حالة معينة تستحق التدبير المسبق ويقال في اللغة: تجهز فلان للأمر أي استعد وتهيأ لمواجهة. كما ورد تفسيره في (المعجم الوسيط)، وما ينطبق بالنسبة للفرد ينطبق على المنظمة، فالمنظمة الجاهزة هي المنظمة المستعدة لمواجهة امر معين يتوقع حدوثه، تعني الجاهزية في الادارة قدرة الادارة على الجاهزية المسبق لمواجهة مشكلة أو امر متوقع الحدوث، (جرناز والبهليل، 2021: 5). إذ يعود الأساس النظري للجاهزية للتغيير إلى الدراسة المبكرة التي قام بها كل من (Coch & French, 1948) حول خلق الجاهزية بهدف تقليل المقاومة نتيجة الاعتقاد بأن الجاهزية للتغيير يجب ان يتضمن تغيير إدراك الأفراد، كما ويعتبر Hobson من أوائل الباحثون الذين استخدموا مفهوم الجاهزية باعتبار أن أول خطوة لقبول مفهوم الجاهزية للتغيير هي إدراك الأفراد لهذا التغيير (Bermerth, 2004: 39). وقد طور Lewin (1951) عالم النفس التنظيمي، واحد من أقدم نماذج التغيير حدد فيه ثلاث مراحل لفهم إطار التغيير التنظيمي، وهي إلغاء التجميد (unfreezing)، التحرك (moving) وإعادة التجميد (refreezing)، ويعد هذا النموذج الذي تطورت منه نظريات التغيير الأخرى، كما تعدّ دراسة (Kotter, 1996) المكونة من مجموعة خطوات، تتضمن المرحلة الأولية من إلغاء التجميد تحديد الأساس المنطقي لضرورة تغيير الوضع الحالي، والخطوات المطلوبة لتقليل العوامل المؤثرة التي تحافظ على الوضع الراهن للسلوك التنظيمي والمرحلة المتحركة هي مرحلة التغيير التي تغير السلوك التنظيمي إلى الحالة الجديدة المرغوبة

أخيراً إعادة استقرار السلوك التنظيمي لبداية جديدة. وقد تناول (Mladenova, 2022: 3) بشكل أساسي متطلبات المرحلة الأولى من "إلغاء التجميد" - تحفيز أعضاء المنظمة، وإظهار التناقض بين الحالة الحالية والمطلوبة، وخلق رؤية جذابة للمستقبل، وتعزيز الثقة بإمكانية تحقيقها. بينما حدد كل من (Cummings and Worley, 2015) مرحلة إلغاء التجميد بأنها المرحلة التي تخلق بيئة تحفز وتسهل استعداد الأفراد للتغيير مع التغلب على مقاومة التغيير. (Gratz, 2018: 13-14). إلا ان دراسة (عجيل، 2022: 97) إشارة لمجموعة انتقادات قدمها بعض الباحثون لنهج Lewin المخطط لتغيير الإدارة ويعزو الانتقاد للأسباب الأتية:

- 1- تم انتقادها لكونها بسيطة للغاية وآلية، ونتيجة لذلك قد لا تكون قابلة للتطبيق على السيناريو التنظيمي الحالي.
- 2- فشل نموذج Lewin للتغيير المخطط إذ لم يراع التغيير الجذري أو التحويلي حيث يكون مفيداً فقط إذا تم تنفيذ التغيير التدريجي في المنظمة.
- 3- تجاهل النموذج دور القوة والسياسة والصراعات كما يتجاهل أهمية مشاعر وخبرات العاملين التي تؤدي دوراً مهماً في عملية التغيير بأكملها.

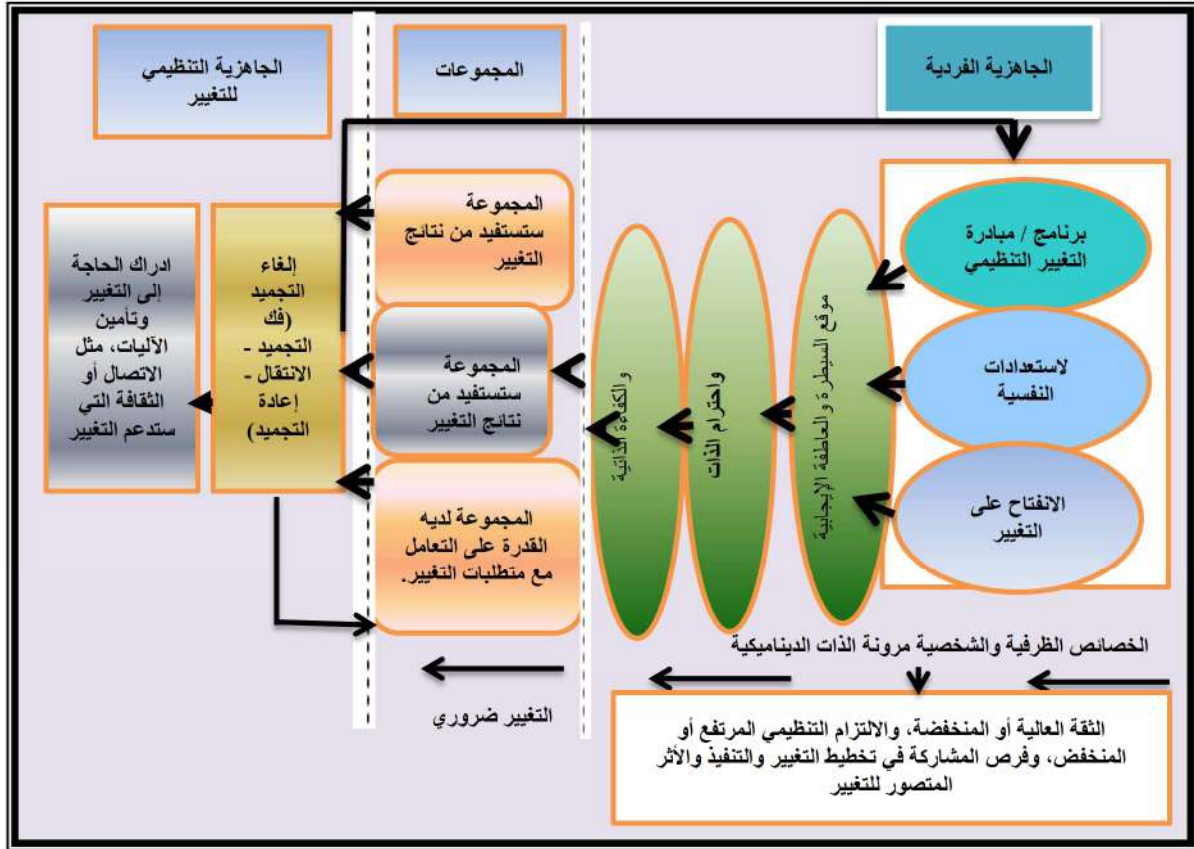
علاوة على ذلك، عندما لا يؤمن الأفراد بالحاجة إلى التغيير أو لا يعتقدون أن المنظمة قادرة على إجراء التغييرات، سوف يكونون غير جاهزين للتغيير ولن يكون التغيير ناجح، ونتيجة لذلك فإن الجاهزية للتغيير التنظيمي هي عنصر حيوي لنجاح لتغيير، وقد تأسس عنصر الجاهزية للتغيير التنظيمي من العمل المنجز على مقاومة التغيير للأفراد، الذي بدأ من أسس أبحاث التغيير التنظيمي، وبالتالي فإن هناك حاجة إلى معرفة أكبر قدر ممكن عن العوامل التي تؤثر على جاهزية الموظف كمتغير تنبؤي ولكي تتمكن الإدارة من فهم مواقف الفرد ومعتقداته وسلوكياته تجاه التغيير التنظيمي المقصود، (Hornstein, 2015: 294).

وقد حدد (Weiner, 2009) من خلال بناء فكرته، بأنها وسيلة للتوفيق بين وجهات النظر البنوية والنفسية للجاهزية التنظيمية الموجودة في الأدبيات، لذلك، تقترح النظرية إمكانية أن تكون الاستراتيجيات التي يوصي بها خبراء إدارة التغيير متساوية، ومع ذلك، فإن الجاهزية التنظيمية للتغيير ليست بناءً متماثلاً متعدد المستويات بمعنى أن معنى البنية وقياسها وعلاقتها مع المتغيرات الأخرى عبر مستويات التحليل التي استخدمها بدراسته، كما ركز (Weiner) على الجاهزية التنظيمية للتغيير كحالة فوق الشؤون الفردية (Weiner, 2009: 1-2). وتتكون جاهزية الموظف للتغيير من عوامل نفسية وهيكلية، مما يعكس مدى ميل المنظمة وأعضائها لقبول واحتضان واعتماد خطة معينة لتغيير للوضع الراهن بشكل كامل، تشمل العوامل النفسية المواقف والمعتقدات والنوايا الفردية والجماعية، أما الهيكلية فتتعلق بالظروف داخل المنظمة وأعضائها وهم يشرعون في التغيير، تحدث هذه العوامل على المستويين الفردي والتنظيمي، وأشار الباحثون أعلاه، أيضاً انه عندما يكون الاعتماد المتبادل بين الفرد والجماعة مرتفعاً، قد يكون الشعور النفسي المشترك بالثقة في القدرات الجماعية مؤشراً أقوى بكثير على الجاهزية للتغيير من ثقة الأفراد في قدراتهم الخاصة، (Holt et al., 2009: 52). وقد أشار (Melanie, 2017: 34) لضرورة امتلاك المنظمة

عنصرين لجاهزية التنظيمية هما (الدافع) و(القدرة) على تنفيذ البرنامج الجديد أو المحسن بشكل صحيح. بينما إشارة دراسته التي اتفق معه كل من: (Armenakis and Harris, 2002)، (Armenakis et al., 2007)، (Holt et al., 2009)، (Madsen, et al., 2005)، بأن الجاهزية تعد محدد أساسي لنجاح التغييرات الاستراتيجية داخل المنظمات، ومع ذلك، فإن المجال واسع وقد تمت دراسته من المنظورين الداخلي والخارجي اللذين غالبًا ما يكونان مرتبطين معًا، (5: person, 2014). وقد يسبب الاهتمام بالجاهزية للتغيير نوعين من الأسباب هي أسباب خارجية مثل (سياسات الحكومة، التغيير في الاقتصاد، منافسة، تكلفة المواد الخام، مجموعات الضغط، دفع التكنولوجيا، ندرة العمالة، ضغوط اجتماعية، المتطلبات القانونية). وأسباب داخلية مثل (تغيير في القيادة، تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، تراجع الربحية، التغييرات في ملف تعريف الموظف، إجراءات الاتحاد، معنويات منخفضة وما إلى ذلك)، (AI- Darmak, 2015: 62).

وتشير الجاهزية للتغيير، لمدى القدرة على تحشيد وإدامة اجنزة التغيير التنظيمي، المرتبطة بالاستراتيجية، والتي تحدد التغييرات التي تطلبها الخطط المستقبلية، وتعمل هذه التغييرات بدورها على تحديد السلوكيات والقيم المطلوبة، لتنفيذ الاستراتيجيات بالعمل، حيث ان جاهزية الأفراد للتغيير تكون ذات فهم مشترك للرؤية والرسالة والقيم والثقافة التنظيمية الداعمة لعمل الجميع معًا، (Kaplan & Norton, 2004: 56) كما تؤدي العمليات المعرفية والوجدانية دورا في جاهزية الفرد للتغيير فأن تصور الفرد بامتلاك القدرة على الاستجابة للتغيير وإمكانية النظر للجوانب الإيجابية سيعزز من الجاهزية للتغيير بشكل افضل، (Grobelny & aieska, 2012: 419).

إضافة لذلك، ان جاهزية التغيير تكون مستويين هما: المستوى الأول، هو مدى إدراك او شعور الأفراد وحاجتهم إلى التغيير، أما المستوى الثاني، فإنه يشير إلى مقدار الالتزام الأفراد نحو تغيير مهاراتهم الفردية، موافقهم، وسلوكياتهم أو ممارساتهم العمل، (Balogun et, 2016: 114). ويرى (المعموري، 2019: 79) ان الجاهزية او الجاهزية التنظيمية تكون على ثلاثة مستويات في المنظمة، (المستوى الجزئي، المستوى المتوسط والمستوى الكلي). حيث يشير المستوى الجزئي إلى موقف الفرد الإيجابي نحو الابداع، أما المستوى المتوسط فيقصد به استعداد فرق العمل للقيام بعملية الابداع، في حين أن المستوى الكلي يشير إلى المنظمة بأكملها. وان عملية التغيير حتى تنجح تستلزم الجاهزية التنظيمية مدفوعة بالمعتقدات الفردية واتجاهات الموظفين، (Barber, 2010: 15). ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (7) الذي يبين مستويات الجاهزية للتغيير التنظيمي:



الشكل (7): مستويات الجاهزية للتغيير التنظيمي.

Source: Vakola, M. (2014), What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209.

ويرى الباحث انه يمكن للقادة واصحاب القرار او المدراء النظر في مستوى ومقدار الثقة في قدرات الأفراد عند اختيار الموظفين للوظائف التي تتطلب التغيير وهذا بدوره يخلق مناخ من الثقة وتعزيز التواصل الإيجابي بين المجموعات، كما له تأثير أيضاً على جاهزية الفرد للتغيير، فأن الموظفين الراضون يكون أكثر استعداداً للتغيير لأنهم يزنون العواقب الإيجابية للتغيير على أنها مهمة وبالتالي يقررون تبني التغيير، وذلك كون عامل الجاهزية أحد أهم العوامل المشاركة في دعم الموظفين الأولي لمبادرات التغيير.

وقد اختلفت التعريفات لمفهوم الجاهزية للتغيير باختلاف وجهات نظر الباحثون ورآهم بسبب اختلاف أنواع وبيئات دراساتهم، وكان ابرزها تعريف (Bernerth, 2004) أنها ثقة الموظف في أنه يمكنه تنفيذ التغييرات المقترحة. كما عرفت الجاهزية بأنها حالة ذهنية أثناء عملية التغيير تكشف عن القبول أو الرغبة في المشاركة في عملية التغيير، (madwasari et al., 2021: 75). وتعرف ايضا بأنها بناء ثنائي الابعاد حيث يشير الى الدافع: والقدرة من قبل أعضاء التنظيم لتنفيذ التطوير التنظيمي المعتمد، (Weiner, 2009: 2). كما عرفت بأنها تغيير

معتقدات المستلمين ومواقفهم وأفكارهم وسلوكهم فيما يتعلق بضرورة التغيير المطلوب والقدرة التنظيمية لتحقيق ذلك تنعكس على استعدادهم للتغيير، (Samaranayake & Takemura, 2017: 3). وفيما يلي عرض التعريفات لجاهزية الموظف للتغيير بناءً على وجهات نظر و آراء عدد من الباحثون:

الجدول (24): بعض تعريفات جاهزية الموظف للتغيير

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	Armenakis & Mossholder, 1993: 681	هي معتقدات أعضاء المنظمة ومواقفهم ونواياهم فيما يتعلق بمدى الحاجة إلى التغييرات وقدرة المنظمة على إجراء هذه التغييرات بنجاح.
2	Cunningham et al., 2002: 377	هي إحساس الفرد بقدرته، والمشاركة على تحقيق التغيير بنجاح.
3	Luecke, 2003: 18	عملية اعداد الأفراد للأبداع وشعور القادة والأفراد باحترام دوافعهم الشخصية للتطوير المنظمي غير الهرمي أي ان الأفراد يعتادون على العمل التعاوني.
4	Madsen et al., 2005: 214	هي احد العوامل الحاسمة في جهود التغيير الناجحة.
5	Weiner, 2009: 68	هي الحالة المبنية على تصور العاملين في المنظمة على مستوى فردي عن حقيقة حاجة بيئة العمل الى تغيير وفعالية التغيير لتنفيذ التغيير التنظيمي .
6	Holt et al., 2009: 50.	أنها الدرجة التي يكون فيها المشاركون بشكل فردي وجماعي مؤهلين، ومحفزين، وقادرين تقنياً على تنفيذ التغيير.
7	Shah, 2010: 642. & Shah	بأنها مقدمة معرفية لسلوكيات المقاومة أو الدعم حيث تكشف الأدبيات أن عوامل جاهزية الموظفين لها تأثير كبير في إعدادهم عقلياً وجسدياً للعمل الفوري .
8	Rafferty et al., 2012: 112	هو مدى ميل أعضاء المنظمة إدراكيا لقبول وتبني واعتماد خطة معينة لتغيير الوضع القائم في المنظمة بشكل مقصود.
9	Oreg & Michel, 2013: 81	تعبير الجاهزية عن مدى التكيف التنظيمي عند العاملين مع الآثار الجسدية أو النفسية المحتملة من جراء عملية التغيير في المنظمة .
10	Smulowits, 2014: 11	قدرة الفرد على تقبل لمحاولات قيادات المنظمة لتحسين الوضع من حالة معينة غير مرغوبة الي حالة مرغوبة .
11	Vakola, 2014: 2	هي مقدمة معرفية لسلوك ودعم جهود التغيير، والعقلية التي توجد بين الموظفين أثناء تنفيذ التغييرات التنظيمية ليشمل معتقدات ومواقف ونوايا أعضاء التغيير المستهدفين فيما يتعلق بالحاجة والقدرة لتنفيذ التغيير التنظيمي
12	Shah et al., 2017: 6	الجاهزية أنها الاعتقاد والنية والموقف فيما يتعلق بمدى الحاجة إلى التغيير،
13	Gerbec & Levovnik, 2018: 1	هي المدى الذي يميل فيه الأفراد إلى الانقياد المعرفي، والعاطفي لقبول وتبني واعتماد خطة معينة لتغيير الوضع الراهن وبشكل هادف،
14	Wulandari et al., 2020: 24.	مجموعة المبادئ والسمات الأساسية المتضمنة عمليات ادارة التغيير، والتي تدمج التغييرات التقنية والتنظيمي، وكذلك هي عملية السبق المعرفي لسلوكيات مقاومة أو دعم جهود التغيير.
15	Madwasari, 2021, 76.	هو تقييم الفرد لاستعداده لإشراك نفسه في عملية التغيير.
16	Soomro et al., 2021: 84.	التعبير عن ثقة الموظف في امكانياته وقدراته الشخصية على تنفيذ التغييرات المقترحة.
17	Yeap et al., 2021: 14	استعداد الأفراد في حالة انتقال المنظمات من نقطة الى نقطة لا أحداث التغييرات الداخلية والخارجية.
18	Alolabi et al., 2021, 49	مفهوم يؤكد على الاعضاء القائمين بعمليات التغيير في المنظمات حيث ان بناء جاهزية الموظفين للتغيير فقط هو الذي سيحقق نتائج إيجابية في عمل هذه المنظمات.
19	Emam.et al., 2022:2	هي اعتقاد ومفهوماً جديداً وأساسي يرتبط بمفاهيم تأثير الثقافة التنظيمية على جاهزية التغيير والنتائج المرتبطة مقرون بالرغبة في الانفتاح على التغيير المعرفي والعاطفي.
20	Mladenova, 2022: 2	أنها الدرجة التي يتم فيها تقييم تجربة التغيير بشكل متزايد لتحسين القدرة على تعزيز الدعم أو قبول التغيير والمبادرات من خلال استعداد الأفراد ومعتقداتهم.
		أحد عوامل النجاح الرئيسية لقياس المواقف داخل المنظمة عند تنفيذ المنظمات للتغييرات.



المصدر: اعداد الباحث.

ومن خلال عرض التعريفات وما اتفق عليها الباحثون يؤشر الباحث مجموعة من النقاط اهمها:

- 1- تمثل الجاهزية مجموعة المعتقدات والقيم ومفاهيم الأفراد والتي يتم ادراكها بناء على المستوى الثقافي والفكري حول قرار التغيير والاستعداد له، (Armenakis & Mossholder, 1993: 681)، و (Alolabi et al., 2021: 49).
- 2- قدرة الأفراد على تغيير مواقفهم تجاه التغيير والذي يترجم من خلال الجوانب السلوكية والمعرفية الإيجابية من خلال المواقف والنوايا لتنفيذ التغييرات التنظيمية مثل (Shah, 2010: 642). (& Shah, 2014: 2).
- 3- مجموعة من السمات والخصائص والتي تساهم بتقييم قدرة الأفراد وتحسينها من خلال المبادرات والرغبة على الانفتاح التنظيمي، (Gerbec & Levovnik, 2018: 1) و (Wulandari et al., 2020: 24). وأخيرا يرى الباحث ان مفهوم الجاهزية الموظف للتغيير هو " هي معتقدات الأفراد ونواياهم بتوجيه سلوكياتهم للاستعداد لتقبل التغيير والحد من مقاومة التغييرات الحاصلة لغرض تحقيق اهداف الاداء".

## 2- أهمية جاهزية الموظف التغيير

في عالم اليوم أصبحت الجاهزية للتغيير ضرورة أساسية لا يمكن تجاهلها، فلم يعد التغيير عملية بسيطة أو عملية استثنائية تقدم عليها المنظمات بسبب التقادم في بعض مكوناتها أو من اجل تقليد الآخرين، ان التغيير في عالم اليوم هو عنوان النجاح، (جرناز والبهليل، 2021: 13). وحيث تفرض الديناميكية المتزايدة في البيئة التنظيمية، ان تكون المنظمات باستمرار بحاجة إلى تنفيذ التغييرات الاستراتيجية والبنية والعملية والثقافة ومن خلال الأفراد بشكل أساسي، (Armenakis et al., 1993: 681). فان جاهزية الموظفين للتغيير التنظيمي ترتبط الى حد ما بجاهزية الأفراد النفسية والسلوكية ولغرض احداث التغيير البيئي الكلي، لا بد ان تشمل الجاهزية النفسية والانفتاح على التغيير بين الموظفين والمدبرين الذي في الخطوط الأمامية، اما الجاهزية السلوكية لموارد النظام المعتمدة في المنظمة ترتبط بتبني التغيير، (Hpartmann et al., 2021: 2). ان جاهزية الموظفين للتغيير تتضمن كافة العوامل الشخصية المتعلقة بالدعم المبكر للفرد لتغيير وهذا مهم للتغيير التنظيم ولأن التغيير ممكن فقط إذا قام الموظفون في المنظمة بتبني اسس التغيير وتنفيذه، لأنه عندما لا يؤمن الموظفون بالحاجة إلى التغيير أولا يعتقدون أن المنظمة قادرة على إجراء تغييرات، وانهم غير مستعدين للتغيير، فلن تكون التغييرات ناجحة ولذلك، فإن الجاهزية للتغيير التنظيمي عنصر حيوي لتحقيق النجاح عندما تقوم المنظمات بالتغييرات المطلوبة (Jackson, 2018: 63)، وهذا ما أكدته (Twinkle, 2021: 436) إذ أشار إلى أن الجاهزية تعد من أهم العوامل التي تدخل في دعم العاملين لمبادرات التغيير، كون الجاهزية للتغيير

يتضمن معتقدات والمواقف والنوايا فيما يتعلق بمدى الحاجة إلى التغييرات وقدرة المنظمة على إجراء هذه التغييرات بنجاح إذ يعد الجاهزية للتغيير هو الموقف الإيجابي الأكثر شيوعاً تجاه التغيير. كما يمكن تحديد الجاهزية من خلال معدل تطور التكنولوجيا في المنظمة الحالية، سريعة التغير مقارنة بقدرة الأفراد على التعلم ومواكبة متطلبات التطورات العالمية، (Alolabi, 2021: 10). حيث اقترحت دراسات كل من (Paulussen, 2004)، (Greenhalgh, Robert, )، (McFarlane, Bate & Kyriakidou, 2004) بأن التغيير والابتكار يفشلان ليس لأن الاستراتيجيات أو الأهداف الجديدة غير مناسبة بل لأن المنظمات غير قادرة أو جاهزة على تنفيذها بنجاح. كما ان المستويات العالية من الجاهزية للتغيير تعزز الآثار الإيجابية لكل من القيادة الفعالة والدعم للاستراتيجية الجديدة، (Caldwell et al., 2008: 131). وضمن دراسة أخرى عن جاهزية التغيير في العلوم التنظيمية قام بها (Bouckennooghe, 2010)، للعديد من الأنماط المتعلقة بالمواقف تجاه التغيير، وجد انه يجب وضع تصنيف الجاهزية للتغيير في سياق السياق الأكبر للمواقف تجاه التغيير. (Gratz, 2018: 14). وقد برزت أهمية الجاهزية للتغيير من خلال اعتقاد كل من Chen & Silverthorne حيث ان فعالية القيادة تتعزز إذا استخدم المدير أسلوب القيادة الذي يتطابق بشكل أفضل مع جاهزية المرؤوسين وقدرتهم واستعدادهم، وأن التوافق الجيد بين أسلوب القيادة والجاهزية التابعة لها، تؤدي إلى مستوى أعلى من الرضا والأداء لدى المرؤوسين، وأن تفاعل مهمة القائد وسلوكيات العلاقة مع جاهزية المرؤوس للتأثير بشكل كبير على فعالية القائد وقياس رغبة الموظف وتقييم الفروق بين الموظفين المتطابقين وغير المتطابقين بناءً على تقييم أسلوب قيادة جاهزية الموظف، (Silverthorne & Chen, 2004: 281-283).

كما يحقق تبنى برامج التغيير، الرؤى الجديدة، ودمج المفاهيم والأفكار الجديدة لتناسب احتياجات القيادة الجديدة، ومن المعروف أن الجاهزية التنظيمية للتغيير لها آثار عاطفية وجسدية على الأفراد فمن الضروري إظهار كيف من المرجح أن تؤدي الجاهزية للتغيير إلى تحسين بيئة القوى العاملة، ويشير المستوى الأعلى لجاهزية المنظمة للتغيير إلى أن تطبيق التغيير من المرجح أن يكون ناجحاً، حيث تعد المستويات العالية من الجاهزية للتغيير مؤشراً على أن أصحاب المصلحة في المنظمة لديهم الرغبة في بدء التغيير من خلال وضع إجراءات وسياسات وممارسات مختلفة وهي تميل إلى بذل جهود متزايدة لدعم برامج التغيير وتصور مستويات كبيرة من المثابرة للتغلب على الانتكاسات والعقبات المتعددة في مرحلة التنفيذ، ويمكن القول ان جاهزية المنظمة للتغيير أمر بالغ الأهمية للأعضاء ليكون لديهم اعتقاد مشترك في فعالية التغيير، حيث تعتمد الجاهزية للتغيير في المنظمة على جاهزية مختلف الموظفين، وتعد الحاجة إلى التغيير مفهوماً جديداً وأساسياً لجاهزية أعضاء التغيير، وترتبط المفاهيم المطبقة بتأثير الثقافة التنظيمية على جاهزية افراد المنظمة والنتائج المرتبطة بها، (Alolabi et al., 2021: 2-3). كما ان الجاهزية للتغيير ذات صلة بالقوى العاملة والثقافة التنظيمية ورؤيا القيادة لأنها تساعد في توضيح ما إذا كانت القوى العاملة في المنظمة ستكون قادرة على تنفيذ ممارسات التغيير، في حين يمكن اعتبار الجاهزية أحد مكونات القدرة، حيث تعتبر القدرة والجاهزية كلاهما مقدمة أساسية للتنفيذ الناجح، (Watkins et al., 2022: 3). ومن خلال الجاهزية للتغيير التنظيمي يمكن ان تجعل أعضاء المنظمة أكثر قدرة على الابداع، وتصبح المنظمة أكثر قدرة على مواجهة التغييرات في البيئة الخارجية

والتكيف معها من أجل البقاء والاستمرار (Vakola, 2014: 28). وبرزت أهمية الجاهزية من وجهة نظر الباحثان (Shah & Shah, 2010: 643) كالآتي:

- 1- تساهم الجاهزية بالتغلب على عوامل التوتر عند للموظفين في حال ركزت الإدارة ووكلاء التغيير بشكل كبير على متغيرات توقع جاهزية الموظف.
- 2- تعتبر الجاهزية للتغيير مقدمة لمعرفة سلوكيات المقاومة أو الدعم حيث أن عوامل جاهزية الموظفين لها تأثير كبير في إعدادهم عقليًا وجسديًا للعمل الفوري.
- 3- تخلق الجاهزية نوعين من التغيير: التحول المؤسسي والضبط الدقيق.

إضافة إلى ذلك أشارت دراسة (Grobelny & aieska, 2012: 419) لأهمية الجاهزية من خلال القدرة على الاستفادة من أي موارد متاحة لتطوير الفرص ووضع الخطط، حيث يمثل الشغف وقوة العزيمة الفردية، كما يقيّم التفاؤل ما إذا كان لدى الشخص نظرة إيجابية عن المستقبل، كما بينت الدراسة أعلاه أن الأشخاص المغامرون يخاطرون ويحبون التحديات، وأن القدرة على التكيف والتسامح مع الغموض يقلل مدى جودة إدارة الفرد للتغييرات وعدم اليقين الذي يحدث.

إضافة إلى ذلك، ان تأثر جاهزية الموظفين للتغيير من منظور نظرية التبادل الاجتماعي (Setton et al., 1996, Albrecht, 2010). والتي تصف كيف يؤدي توفير الموارد الخارجية (مثل، الموارد من المنظمة)، القيمة إلى شعور الموظفين بالالتزام بالمعاملة بالمثل بموقف اجتماعي إيجابي، عندما تعاملها منظمة وتكافئها جيدًا، فمن المتوقع أن تولد المزيد من الولاء والعمل الجاد لدى الموظفين، وهكذا الحال عندما تبدأ المنظمات بالجاهزية للتغيير، يصبح الموظفون قادرين على التخلص من رفض التغيير ولديهم القدرة الكافية على متابعة التغييرات، (Wulandari et al., 2022: 25). إضافة إلى ذلك، يعتمد نجاح مبادرات التغيير الاستراتيجي إلى حد كبير على مستوى الجاهزية لدى الأفراد العاملين وقادة المنظمة، فضلاً عن جاهزية الموارد المالية والتقنية ودورها لتنفيذ التغيير وجاهزية بيئة العمل بما تشمله من ثقافة وتشجيع على التغيير والخصائص الهيكلية والوظيفية التي تدعم تنفيذ مبادرات التغيير، وذلك كون الجاهزية والتغيير مفهومان لا ينفصلان ويسيران جنباً إلى جنب، (طرار، 2019: 71). وتلعب جاهزية الموظف للتغيير، دوراً كبيراً بتشكيل معتقدات الموظفين حول قناعاتهم بأهمية الجاهزية للتغيير وهي (فاعلية التغيير، الملاءمة، دعم الإدارة، التكافؤ الشخصي)، (Trivedi, 2018: 29). وتبرز أهمية جاهزية الموظفين للتغيير كما ذكرها (Repovš et al., 2019: 31):

- 1- الحاجة الفعلية إلى التغيير وهي سبب تحقيق التغيير .
- 2- مدى ملائمة التغيير المطروح لمعالجة الفجوات المتوقع حدوثها.
- 3- الدعم المقدم يمثل الدعم الرئيسي، الذي يدعم به قادة المنظمة التغيير.

## 4- التكافؤ الشخصي، ك(هل التغيير مفيد للفرد).

علاوة على ذلك، ان ارتفاع أهمية جاهزية الموظفين للتغيير لإدخال التغيير وزيادة الأهمية يرجع في كثير من الأحيان إلى التغيير الذي يقاومه الموظفون في تاريخ الأعمال في جميع أنحاء العالم، حيث يُنظر إلى مثل هذا السيناريو بسبب الاختلافات الكبيرة في سلوكيات الموظفين، أي أنهم ينظرون إلى التغيير بشكل مختلف. قد يتم النظر إلى التغيير بشكل إيجابي وسليبي، واختلاف الموظفين في تصوراتهم، ومواقفهم اوفي مستوى فهمهم وما إلى ذلك، وبالمثل، قد يكون التغيير مفيداً لبعض الموظفين بينما قد يصاب البعض بخيبة أمل بسببه، لهذا السبب، يتفاعل الموظفون بشكل مختلف مع نفس التغيير، لذلك، يتطلب انشاء جاهزية الموظفين للتغيير قدرة للتعامل مع بيئة الأعمال المتغيرة، (andey, 2017: 125). وأخيراً يمكن ان نحدد أهمية الجاهزية للتغيير كلاتي:

- 1- خلق رؤية للأفراد، استباقية وديناميكية للتغيير، تؤكد على الحاجة إلى خلق بيئة يمكنها القضاء على مقاومة التغيير.
- 2- بناء شامل لدراسة التغيير الذي يشمل العقلية الإيجابية والسلبية للأفراد تجاه التغيير.
- 3- تركيز جاهزية التغيير على الجوانب المعرفية والمنتعمة للتغيير من خلال المبادرات الناجحة للموظفين.

## 3-خصائص جاهزية الموظف للتغيير:

تتبع خصائص جاهزية الموظفين للتغيير في ثلاث خصائص على مستوى الأفراد والتي يمكن من خلالها وصف الجاهزية للتغيير بأنها معتقدات ومواقف الموظفين العاملين بالمنظمة اتجاه التغيير ونواياهم، فضلاً عن الخصائص النفسية والسلوكية للأفراد التي تمثل جوهر الجاهزية للتغيير التنظيمي، وإلى جانب الخصائص الفردية والجاهزية للتغيير، هناك عناصر مختلفة تم تحديدها بالفعل في الأدبيات المتعلقة بالتفكير الهيكلي، أي السياقي لمنظمة ما. على سبيل المثال، الاتصال ومشاركة المعلومات، وإمكانية مشاركة الموظفين، والثقة في الأقران، والعمل الجماعي، ومرونة السياسات والإجراءات، والدعم اللوجستي والأنظمة، وتمكين الموظفين من المشاركة في عملية تخطيط التغيير. (Turta, 2011: 43). ويتطلب توافر مجموعة من الخصائص المحددة للموظفين، ولكي يتم توصيفها بأنها "خصائص" يمكن ان تشتمل على، قيمهم الثقافية، والتزاماتهم إزاء القيادة، والتمكين، والتواصل، ونقل المعرفة، ورفع مستوى الأداء، كما ان القيم الثقافية تنطوي على ثقافة وتعلم الأفراد في المنظمة، حيث أشار العلماء والباحثون إلى ضرورة التعلم المستمر من أجل اكتساب مهارات جديدة لتلبية متطلبات السوق المتغيرة باستمرار، (Sudharatna, 2004: 164). إضافة الى ذلك تؤكد اغلب الدراسات الحديثة على أهمية توليد وعي لكافة الأفراد المسؤولين عن الجاهزية للتغيير بضرورة تنفيذ التغيير هناك خمس خصائص لممارسة في بيئة إيجابية تتفاعل وتؤثر على نتائج المشاركة لتحقيق الجودة ابرزها قدرة المدير والقيادة والتوظيف كفاية الموارد الزمالة والعلاقات، (Emam.et al., 2022: 2). وأشار (Samaranayake & akemura, 2017: 11) الى خمسة خصائص لجاهزية الأفراد اهمها:

- 1- الموظفين أكثر انفتاحاً على التغيير التنظيمي عندما يكونون أكثر التزاماً تجاه منظماتهم، لذلك، يمكن زيادة رغبة الموظفين في الترحيب بالتغييرات من خلال تعزيز الروابط النفسية للموظفين مع المنظمة.

- 2- يساعد التواصل الفعال والتمكين العاطفي وتقليل عدم اليقين لدى الموظفين على تقوية هذه الرابطة.
- 3- إيمان الموظفين بزملائهم ورؤسائهم يساعدهم على مواجهة التغييرات بثقة ويقين لأن التغيير التنظيمي هو أكثر من عمل جماعي.
- 4- النزعات والسلوكيات البشرية تسترشد بالمعايير الذاتية. وترتبط المعايير الذاتية فيما يتعلق بالفرد، ارتباطًا وثيقًا بثقته في الأفراد الآخرين المؤثرين في سلوكه.
- 5- الموظفين الذين يؤمنون بأقرانهم والإدارة، كانوا أكثر التزامًا تجاه المنظمة. هذا منطقي أن إيمان الموظفين الإيجابي بأقرانهم والإدارة يزيد من التزامهم تجاه المنظمة والعكس صحيح.

#### 4-خلق وتعزيز مكونات الجاهزية للتغيير:

تعالج نظرية الجاهزية التنظيمية للتغيير ل (Weiner) غموضًا مفاهيميًا أساسيًا يمر عبر الأدبيات، وهو مكونات الجاهزية: هل الجاهزية بناء هيكلي أم نفسي؟ تسعى النظرية التي وصفها (Weiner) إلى التوفيق بين النظرة البنوية والنفسية من خلال تحديد العلاقة بينهما، في هذه النظرية، لا تدخل الموارد والسمات الهيكلية الأخرى للمنظمات بشكل مباشر في تعريف الجاهزية. وبدلاً من ذلك، فإنها تمثل فئة مهمة من محددات الأداء التي يأخذها أعضاء المنظمة في الاعتبار عند صياغة أحكام فعالية التغيير، (Weiner, 2009: 7). ولكي تساعد المنظمات الموظفين في التحفيز والجاهزية للتغيير، من الضروري أن يفهم المدراء والقادة والمتخصصون في تطوير المنظمات كيفية خلق الجاهزية للتغيير، لفهم أي منهما، يجب اكتشاف العوامل المؤثرة وتحليلها ؛ عندها فقط يمكن تصميم وتنفيذ تدخلات خاصة بالجاهزية للتغيير بشكل فعال، (Madsen, 2005: 214). كما أشار (walinga, 2008: 3) لأهم مكونات عملية الجاهزية للتغيير وهي كالاتي:

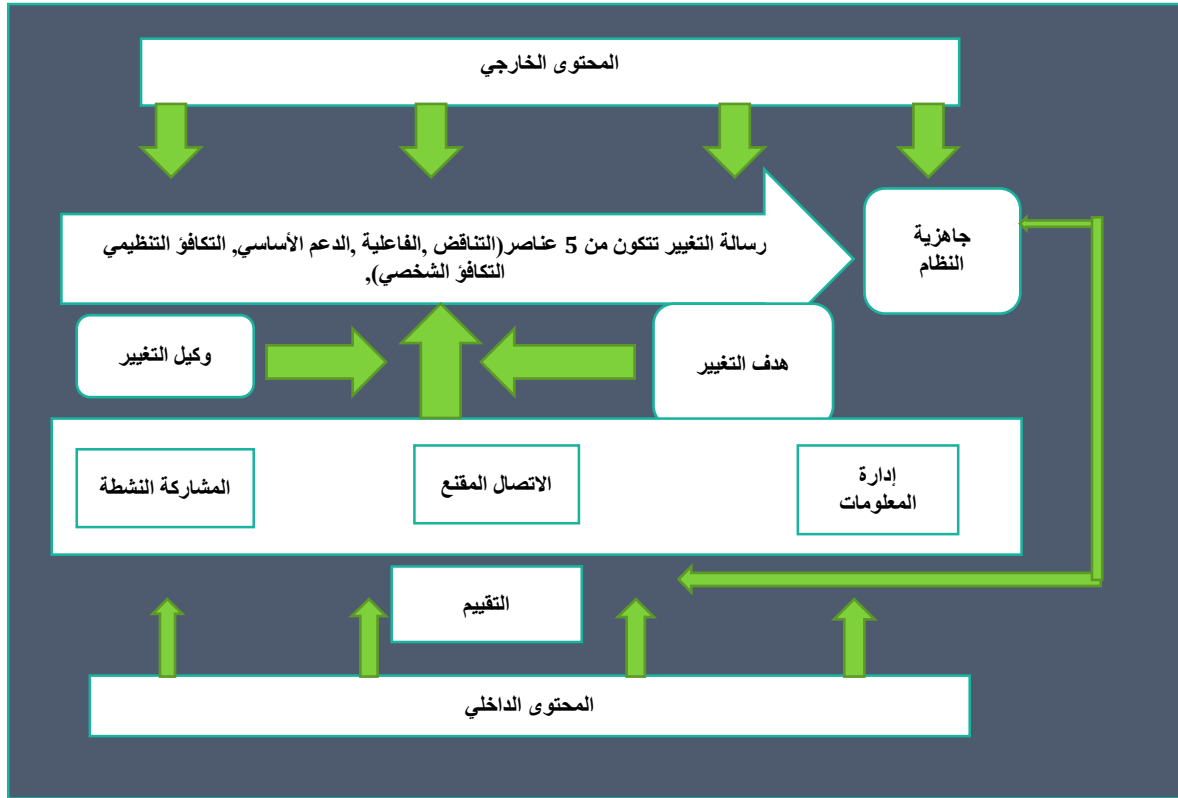
- 1- مراحل التغيير بالاعتماد على نظرية (Lewin's).
- 2- المخططات أو المواقف المعرفية تجاه التغيير .
- 3- الجوانب التفاعلية والتفسيرية للتعامل مع التغيير، مثل (نموذج معاملات والضغط والتأقلم) .
- 4- العمليات المعرفية للتغيير .
- 5- ارتباطات الجاهزية للتغيير التنظيمي، بما في ذلك الحاجة المتصورة للتغيير، والكفاءة الذاتية، والتحكم السلوكي المتصور، والمشاركة النشطة في عملية التغيير، وخطوط العرض والتوازن .

كما يمكن تعزيز الجاهزية للتغيير وتقييمها، نظراً لأن الجاهزية للتغيير قد تختلف بسبب تغير العوامل الخارجية والداخلية، وقد تبني Backer أفكار، (Armenakis et al 1993)، حول خلق الجاهزية للتغيير التنظيمي وتكوينها، وقام بتعديلها قليلاً، ومن الجدير بالذكر أيضاً، فقد أفرح (Backer, 1995: 28) أن تكون رسالة التغيير وإنشائها هي نقطة البداية، ويجب أن تتضمن رسالة التغيير، كلاً من وجهات النظر والفعالية المتناقضة التي تؤثر على جاهزية الفرد للتغيير، كما يجب إبلاغ الموظفين بأن هناك حاجة للتغيير وأن التغيير القادم ممكن تنفيذه، إذا لم يتم إنشاء مثل هذه الرسالة ولم يتم توصيلها إلى موظفي المنظمة، يصبح التغيير نفسه صعب التنفيذ، كما يميل الأفراد إلى البقاء في مناطق الراحة الخاصة

بهم ويواصل الموظفون أعمالهم الروتينية اليومية ومهامهم ما لم يكن من الممكن التبرير لهم بأن النموذج القديم أو طرق العمل لن تكون كافية في المستقبل، (Turta, 2011: 29). حيث اتفق (Smith, 2005: 408) بأن خلق الجاهزية للتغيير قبل محاولات تغيير المنظمة بطريقة ما، حيث يرى Smith أنه يمكن التعامل مع مقاومة التغيير بسهولة أكبر أو حتى تجنبها، لخلق الجاهزية للتغيير لذلك، يقترح عملية من ثلاث خطوات هي:

- 1- خلق شعور بالحاجة والإلحاح للتغيير.
- 2- إيصال رسالة التغيير وضمان المشاركة والانخراط في عملية التغيير.
- 3- توفير نقاط تثبيت وقاعدة لتحقيق التغيير.

في هذه الحالة يمكن القول ان خلق الشعور وبالإلحاح للتغيير، وليس فقط الحاجة إلى التغيير وايصال رسائل المشاركة بين الموظفين وتحقيق قاعدة من القناعات والايمان بالتغيير هي احد اهم مكونات وخلق الجاهزية التنظيمية لتغيير الموظفين. ويصر، (Armenakis et al., 1993)، على أن الجاهزية للتغيير تعتبر مختلفة عن مفهوم مقاومة التغيير. حيث لاحظوا أنه بالجاهزية، تنعكس معتقدات أعضاء المنظمة ومواقفهم ونواياهم فيما يتعلق بمدى الحاجة إلى التغييرات وقدرة المنظمة على إجراء تلك التغييرات بنجاح، كما أن الجاهزية هي مقدمة معرفية لسلوكيات مقاومة جهود التغيير أو دعم جهود التغيير، في الواقع، كما أن جهود التغيير الفاشلة قد تُعزى في أغلب الأحيان إلى عدم الاهتمام بخلق الجاهزية للتغيير قبل تنفيذ جهود التغيير نفسها، كم اتسعت المتابعة لمفهوم التمييز الواضح بين الجاهزية للتغيير والمقاومة التي قدموها (Armenakis et al., 1990) ويقترحون أن تأطير البناء من حيث الاستعداد للتغيير هو أكثر ملاءمة للإطار الذهني الاستباقي المطلوب من المدراء والموظفين من المتدخلين والمكلفين بإعداد المنظمات للتغيير، (Armenakis et al 1993: 681). ويشير الشكل (8) لنموذج انشاء وتكوين الجاهزية للتغيير:



الشكل (8): نموذج انشاء الجاهزية

Source: Griffith, S. D.(2010). Transformational Leadership and Change Readiness Using Assessments for Near-Term Prescriptive Organizational Intervention, Dissertation Doctoral, Indiana Wesleyan University, P.48.

حيث يشير الشكل اعلاه بأن رسالة التغيير التي يتم نقلها إلى أعضاء المنظمة، هي الأداة الأساسية لتعزيز الجاهزية للتغيير. كما يجب أن تحتوي على عنصرين متميزين. أولاً، يجب أن تشير بوضوح إلى التناقض، أي الفرق بين الحالة التنظيمية الحالية، والحالة المستقبلية المرغوبة، ويجب أن تكون هذه الرسالة متوافقة مع العوامل السياقية الحالية، على وجه الخصوص، التغييرات في البيئة التنافسية، واللوائح الحكومية، والعوامل البيئية المماثلة التي سيتم التعرف عليها على أنها تغير الوضع الذي توجد فيه المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون واضحاً للأعضاء، لأن الأداء التنظيمي الحالي قد تدهور نتيجة للتغييرات السياقية وأنه أقل من المطلوب في الحالة المستقبلية. أخيراً، يجب أن ينقل الاتصال بشكل كافٍ رؤية القادة وأن يبني الدعم لمدى ملاءمة الحالة النهائية المنشودة.

#### 5- استراتيجيات جاهزية الموظفين للتغيير:

يعتبر عصر الثورة الصناعية ظاهرة مطلقة ولا يمكن تجنبها، يجب أن تمتلك المنظمة استراتيجية تمكنها القيام بالتحول والابتكار للتعامل مع هذه المشكلة، ويمكن أن تساعد هذه الاستراتيجية المنظمات حتى لا تتأثر بالعصر وتعيق تطوره استراتيجيات جاهزية التغيير، يجب أن تمتلك الشركة أيضاً خريطة متكاملة، تمكنها من رؤية اتجاه

تطوير الأعمال بوضوح، وما هي الاستراتيجية لجاهزية التغيير التي يجب ملاحظتها في كل منظمة، وخاصة في منظمات الأعمال العالمية، تتطلب المنافسة العالمية في هذا العصر جهوزية للتغيير دون أي انقطاع وفي شتى المجالات، (Asbari et al., 2021: 74). وقد اشارت بعض الدراسات الى أربع استراتيجيات للتغيير ابرزها الاتصال والمشاركة والتعليم والتدريب، والتي تسفر عن نتائج إيجابية فيما يتعلق بجاهزية الموظفين للتغيير، (Barber, 2010: 2). في حين اشار (Armenakis et al., 2000) الى مجموعة استراتيجيات للجاهزية تساهم بتعزيز رسالة التغيير والالتزام بأهداف التغيير، وتشمل سبع استراتيجيات مؤثرة هي: المشاركة النشطة، والتواصل المقنع، وإدارة الاتصالات الداخلية / الخارجية، وممارسات إدارة الموارد البشرية، وممارسات التوزيع، والطقوس والاحتفالات وأنشطة إضفاء الطابع الرسمي الاستراتيجية. ويمكن استخدام كل من هذه الاستراتيجيات المؤثرة لدفع إضفاء الطابع المؤسسي النهائي على جاهزية التغيير، (Thakhathi, 2019: 7). ولم يتم بعد فهم الاستراتيجيات السبعة المؤثرة على التغيير بشكل أعمق، وخصوصا فيما يتعلق بكيفية تطبيقها في الممارسة العملية، وفي البيئات التنظيمية المعاصرة، قد يؤدي تطبيق الاستراتيجيات السبع المؤثرة بشكل استنتاجي على مثل هذه المنظمات الكبيرة ومتعددة المستويات إلى مساهمة مهمة في أدبيات إدارة التغيير لأنها تضيء التكتيكات العملية لأولئك الذين يتحملون مسؤولية تغيير شركاتهم إلى منظمات أكثر استدامة، (Thakhathi, 2019: 8). لكن اتفق مجموعة من الباحثون مثل (Backer, 1995: 35)، (Armenakis & Harris, 2002: 171-172) و (Barber, 2010: 25-26) على ثلاث استراتيجيات تساهم بتحقيق جاهزية الموظفين للتغيير وهي كما يلي:

#### أ- استراتيجية المشاركة النشطة/ الفعالة:

تعزز استراتيجية المشاركة النشطة الالتزام بالتغيير التنظيمي، وتعتمد فعالية المشاركة الفعالة على مفهوم التعلم من خلال التجارب الشخصية، (Thakhathi, 2019: 9). كما يمكن للمنظمة التأثير على الإدراك الفردي للموظفين من خلال تحقيق التواصل الفعال وإشراك الموظفين في التخطيط لأنشطة التغيير، (Barber, 2010: 25). وعلاوة على ذلك ان تهيئة مناخ من الثقة والعدالة، فيما يتعلق بالأهداف وأهداف الإدارة العليا (مثل المعلومات الموضوعية والتواصل الصادق والوضوح بالإجراءات، مشاركة الموظف، تجمع بين التغيير التنظيمي والعوامل التي تجعل مكان العمل ممتعاً وترتبط أيضاً بالولاء، والعديد من المسؤوليات والاستقلالية ومصالحة العمل، (Katsaros & Tsirikas, 2020: 10).

وللتطرق الى مشاركة العاملين فأنها تبين مقدار العلاقة بين تصورات الأفراد للتغيير والانعزال عنه، وذلك عن طريق تفعيل ثلاث عمليات مرتبطة بالأهداف تشمل، (الآليات الاجتماعية، والتحفيزية، والمعرفية)، حيث تعمل الآلية الاجتماعية من خلال مشاركة العاملين على التعزيز من تعاونهم في تحديد الأهداف وصنع القرار وتسهل توافر العدالة الإجرائية، كما تتغلب على مقاومة الأفراد العاملين للتغيير، وبالتالي تقضي على انفصال العاملين عن التغيير، في حين يتم دعم آلية التحفيز من خلال المشاركة وذلك لأن مشاركة العاملين تتيح لهم الاحساس بالسيطرة والتحكم على عملية



التغيير مما يولد زيادة في تقبل الاهداف والالتزام، وبالتالي، سوف تدعم المواقف الايجابية اتجاه العمل والتنظيم، أما الآلية المعرفية فتنشط من خلال مشاركة العاملين حيث تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم الفردية من خلال، مشاركة المعلومات، والانخراط في الحوارات، والرد على الاسئلة، ونتيجة لهذا فمن المرجح أن تؤدي المشاركة على، تحسين فهم الأفراد العاملين للتغييرات وانغماسهم فيه، ونتيجة لهذه الآليات الثلاثة فأنها تؤدي إلى، تقليل احتمالية إحساس العاملين بالعزلة والظلم والغموض، وبذلك فأنهم سوف يتقبلون التغيير بسهولة أكثر ويظهرون التزاماتهم اتجاه جهود التغيير المرتقب، (Ye et al., 2007: 159). وكمثال على الاستراتيجية النشطة او الفعالة تعتبر لدراسة (Jones et al., 2008) ، برزت خلال تقييم نوعي للموظفين في مستشفى كبير في أستراليا، كان مهتمًا بكيفية تفاعل مجموعات الموظفين الهرمية أو الإدارات المختلفة مع التغييرات التنظيمية، وجدوا أن كل مجموعة من الموظفين لديها احتياجات لمعلومات مختلفة. على سبيل المثال، الأفراد غير المشرفين احتياجهم هي معلومات خاصة بالوظيفة، في حين حدد الموظفون الإشرافيون المعلومات داخل المنظمة أو المتعلقة بالإدارات على أنها مهمة، وخلصت نتائج التقييم التي أشارت لها دراسة (Barber, 2010: 41) لأهم ما ذكره (Jones et al) حول أهمية استراتيجية الاتصال الفعال وهي كالآتي:

- 1- ضرورة أن تقوم المنظمات بتصميم الاتصالات بشكل استراتيجي بناءً على احتياجات المجموعات.
- 2- يكون التواصل بشكل عام فيما يتعلق بالتغيير والقدرة على المشاركة في التخطيط للتغيير من الاهتمامات الأساسية لجميع الموظفين.
- 3- خلق مشاعر طمأنينة للإدارات الأخرى وأن مخاوفهم قد تم الاستماع إليها وأن مدخلاتهم قد تم أخذها في الاعتبار بالنسبة للقرارات التي يتم اتخاذها .
- 4- أن تلقي المعلومات مستمرة حول التغييرات التي قد تؤثر عليهم بشكل مباشر وعلى وجه الخصوص.

ويضيف، (Bordia et al., 2004) أن الاتصال الإداري كان مفيدًا فقط في تقليل اللاتأكد المتعلق بالجوانب الاستراتيجية للتغيير، وليس عدم اليقين الهيكلي أو المتعلق بالوظيفة. وتمت الإشارة إلى طريقتان يمكن من خلالهما أن يعمل التواصل من خلال المشاركة الفعالة على تقليل النتائج السلبية المحتملة لعملية التغيير:

- أولاً - ان جودة الاتصالات الإدارية للموظفين من اكتساب المعلومات المتعلقة بالتغيير، مما يساعدهم على الشعور بمزيد من الجاهزية والقدرة على التعامل مع التغيير.
- ثانيًا - تسمح الطبيعة التشاركية لعملية الاتصال للموظفين بالمشاركة في صنع القرار، وبالتالي زيادة وعيهم وفهمهم لأحداث التغيير وتزويدهم بإحساس بالسيطرة على نتائج التغيير.

وقد خمن Bordia et al أن معظم القادة الكبار يتحدثون فقط عن التغييرات الاستراتيجية، ولديهم تغييرات وظيفية أو هيكلية محددة بالنظر إلى المعرفة المحدودة لكيفية تغيير هذه المجالات، فأنهم يوصون بالاتصالات التشاركية

المستمرة والتي تبقى الموظفين على اطلاع وتساعدهم على بناء تصورات للتحكم بما يتعلق بالتأثير الذي سيحدثه التغيير على الأفراد، (Bordia et al., 2004: 513).

### ب- استراتيجية الاتصال المقنع:

يستلزم الاتصال المقنع نقل مكونات الرسالة بوضوح لتحقيق جاهزية الموظف للتغيير الموظفين باستخدام تكتيكات مثل إلقاء الخطب وإرسال المذكرات وما إلى ذلك، مع التكنولوجيا الحالية، ويتوفر العديد من الخيارات للاختيار من بينها (البريد الإلكتروني، عمليات نقل الفيديو) والتي تعتبر فعالة جدًا في نقل مكونات الرسائل ومع ذلك، قد لا يكون التواصل المقنع فعالاً مثل المشاركة النشطة (بمعنى، إتقان نشط، تعلم غير مباشر، واتخاذ قرار تشاركي) لأن جانب اكتشاف الذات للمشاركة النشطة يعد حدثاً عميقاً، من المسلم به أن الاتصال المقنع يمكن تنفيذه في وقت قصير، وبالتأكيد وقت أقل من المشاركة النشطة ولكن استخدام التواصل المقنع قد يحتاج إلى التعزيز من خلال إدارة المعلومات (من المصادر الداخلية والخارجية)، (Armenakis, 2009: 135). كما يمكن تحقيقه في الغالب من خلال التواصل الفعلي حول التغيير، على سبيل المثال، الرئيس التنفيذي الذي يجتمع مع جميع الموظفين ويشرح لهم بوضوح، الحاجة إلى التغيير (أي التناقض والإلحاح) والأسباب التي تجعل المنظمة تنجح في جهود التغيير (أي الفعالية) هي إحدى طرق إرسال الرسالة، واحد أشكال التواصل الشفهي مع الأفراد وتعتبر أقوى وسيلة للتواصل الفعال، ومع ذلك، يمكن النقاط الطبيعية الرمزية لمشاركة الأفكار من خلال وسائل أخرى مثل تصوير الرسالة بالفيديو أو إجراء اتصالات مكتوبة، إضافة إلى ذلك، أنه ليس من الممكن دائماً إثبات "الحاجة" للتغيير عند تطوير رسالة التغيير كجزء من التواصل المقنع، خاصة عندما يتم إملاء التغيير من أعلى المنظمة وليس هناك "حاجة" واضحة للتغيير، حتى يتم استيعاب مكونات رسالة التغيير وإجراء التغيير المطلوب في نموذج إدارة التغيير، (Barber, 2010: 25-33). وقد أظهرت نتائج دراسة، (Board 2005)، أن درجة النجاح تتطلب تنظيم القدرات المحلية لتحقيق التغيير، كانت أهم ثلاثة عوامل للنجاح هي: (مشكلات الأشخاص مثل قراءة تغيير الموظفين، الرضا الوظيفي، مشاكل التوظيف / المواهب والتحول) و(المقاومة التنظيمية) و(ضعف الاتصال)، (Grobelyny & aieska, 2012: 420). وقد اعتبرت العديد من الدراسات أن استراتيجية التواصل أو الاتصال المقنع للتغيير، هو الآلية الأساسية لتكوين جاهزية التغيير بين أعضاء المنظمة بحيث تسهم جودة الاتصالات في تبرير وشرح الأسباب التي تدعو إلى التغيير، وأن تقليل عدم اللاتأكد المرتبط بالتغيير، يؤدي دور حاسم في تشكيل جاهزية أعضاء المنظمة للتغيير، (Soumyaja et al., 2015: 14). وتعتمد استراتيجية الاتصال الفعال للتغيير على فهم شامل للكيفية التي يتم بها تعامل الفرد مع التغيير، فإن إمكانية التشجيع على التغيير، تتم من خلال مذكره، (Korbi, 2015: 7)، وكما يأتي:

- 1- مساعدة الأفراد على فهم دوافع التغيير، من خلال استراتيجية استخدام المصادر الخارجية للمعلومات .
- 2- إطلاع الأفراد العاملين بما هو متوقع منهم بالضبط.
- 3- التركيز على عدد محدود من المهام لضمان تنفيذها بشكل جيد، بدلاً من الاستهداف الواسع .

4- التواصل عن طريق القوة مع العاملين، مما يدل على التزام نحو التغيير وإظهار الرغبة في تغيير عمل .

### ت- استراتيجية إدارة المعلومات الداخلية والخارجية:

يتضمن إنشاء الجاهزية محاولات استباقية للتأثير على المعتقدات والمواقف والنوايا، والتي نأمل أن تؤثر على سلوك هدف التغيير، حيث يجب ان يفصل الموظفين بين التغيير الداخلي والخارجي، وعادة يفضل اغلب الأفراد التواصل المباشر والشخصي، (Kværne, 2018: 3). إضافة الى ذلك، فإن العديد من الخصائص المهمة لجاهزية التغيير والتي تعتمد على استراتيجية البيانات والمعلومات الداخلية، والتي تشمل، التنوع (نوع البيانات وطبيعتها)، السرعة (السرعة التي يتم بها إنشاء البيانات المهيكلة وغير المهيكلة ومن خلال المصادر الداخلية والخارجية، يمكن تحقيق (تناسق البيانات)، والصدق (جودة البيانات)، (Shah et al., 2017: 4).

وتعتبر استراتيجية إدارة المعلومات الخارجية، عن وسائل الاتصال مثل (الصحف المحلية، المجالات، والمستشار الخارجي)، وغير ذلك من المصادقية للتحقق في الإعلام المحلي، بشأن توزيع مقالات رئيسية في مجلات أو صحف تدعم قضية التغيير للموظفين، ومن المفهوم أن المنظمة لديها امكانيات محدودة على إدارة مثل هذه المعلومات، ولكن يمكن استخدام البيانات أو المعلومات الخارجية، لتعزيز ودعم رسالة التغيير، لذلك يجب محاولة دمجها في خطة الاتصالات الاستراتيجية الشاملة، وكمثال على هذه الاستراتيجية خطاب الجاهزية الذي تم إجراؤه للعاملين في شركة (Whirlpool)، والذي يبرر إعادة الهيكلة التنظيمية من خلال دراسة تشخيصية أجرتها شركة استشارية عالية الوضوح، (Armenakis & Harris, 2002: 171-172). وقد طور (Basole) نموذج بالاعتماد على مجموعة نظريات تم بناءها على فكرة أن التخطيط الاستراتيجي للتغيير المؤسسي يتطلب فهم الدوافع الداخلية والخارجية لاعتمادها وتنفيذها، والوسائل والقدرات التنظيمية لتسهيل العملية الشاملة، وتقييم القيمة والتأثير المحتمل على المدى القريب والطويل، (Basole, 2007: 3). كما اضافت (Masturah et al., 2018: 51) بأنه يمكن القول أن تغيير الجاهزية يؤثر على جودة التواصل، والمشاركة والذي لا غنى عنهما في إجراء التغييرات في المنظمة، كما سيؤدي تبادل المعلومات بين العاملين إلى زيادة الفهم وكذلك الإيمان بالذات لدعم التغييرات الحالية، بالإضافة إلى ذلك، يشعر الموظفون أيضاً أن مشاركتهم سيكون لها تأثير في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة. يمكن ان تدرج أهمية استراتيجية المعلومات الداخلية والخارجية، بأن يمكن للأفراد استخدام هذه المعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة حول حاجتهم إلى تعليم إضافي وتحمل مسؤولية إدارة استجابات وجاهزية التغيير الخاصة بهم، (Tain, 2014: 17). كما يمكن أن تشمل استراتيجية المعلومات جميع جوانب بيئة المعلومات، وتجعل استراتيجية المعلومات الداخلية والخارجية، (عالية المستوى صريحة في عالم تسوده المعلومات)، وتدور هذه الاستراتيجية حول السؤال: ماذا نريد أن نفعل بالمعلومات في هذه المنظمة ؟ فأن استراتيجية المعلومات عليها القيام بعملية الاختيارات، وليس وضع خطة

رئيسة في الأساس، وهكذا يجب أن تحدد الخطوط العريضة لمجموعة من الأهداف أو المبادئ الأساسية وأن تكون مرنة، بحيث تساعد استراتيجيات المعلومات الأفراد على التكيف مع التغيير وتجعل المعلومات أكثر فائدة للمنظمة بأكملها من خلال تخصيص موارد المعلومات بشكل أفضل (Kyrillidou & Young, 2001: 9). وقد حدد (Davenport) استراتيجيات المعلومات كما ذكرها (Tonta et al., 2004: 13) بأنها تتألف من:

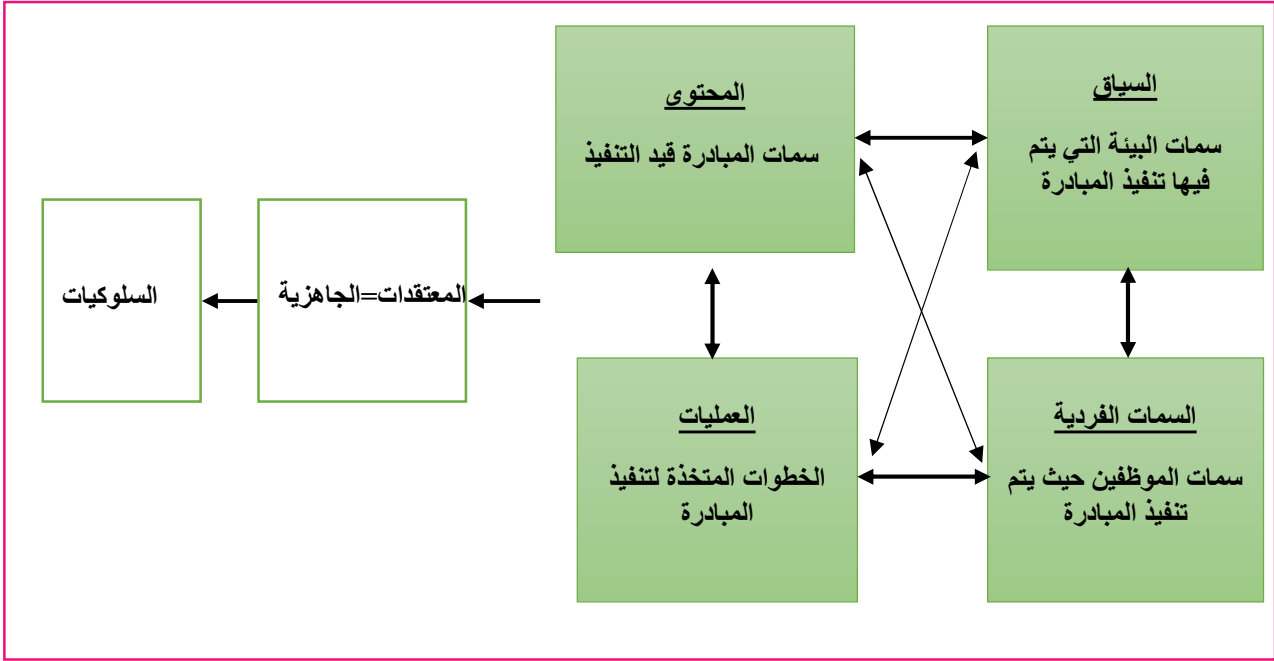
- 1- محتوى المعلومات.
- 2- المعلومات المشتركة.
- 3- عمليات وأسواق معلومات جديدة.

## 6- تقييم جاهزية التغيير

إن البناء النهائي لجاهزية التغيير هو التقييم، وهو يركز على تقييم المستويات الفردية للالتزام تجاه التغيير وكذلك تقييم الدرجة التي يتوقعها الموظفون، يعتبر الالتزام المعرفي بالتغيير مؤشرا على السلوك، قد يكون لدرجة التزام الفرد بالتغيير تأثير مباشر على الدرجة التي سيُظهر بها الشخص سلوكه الجديد والمطلوب لإضفاء الطابع المنظمي، كما يجب تقييم أنواع الالتزام أي، (الامتثال، التحديد، الاستيعاب) بالنسبة لكل وحدة، مثلا، (وكيل التغيير، المشرف، مجموعة العمل، مبادرة التغيير)، ويتم تقييم المستويات الفردية لجاهزية التغيير والمتغيرات الديموغرافية لتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في مستويات الجاهزية والالتزام التنظيمي، والعلاقة مع المشرف المباشر، والدعم التنظيمي المتصور، (Barber, 2010: 1-31). ومن خلال تقييم الجاهزية للتغيير، يمكن للمنظمة تحديد الفجوة الموجودة بين الوضع الحالي وأين ينبغي أن يكون، في الواقع، وأن هذه الحاجة إلى التغيير والتي تنجم عن هذه العملية المعرفية لمقارنة الإعدادات القديمة والجديدة تشبيهه إلى حد ما بعيد، أن مفهوم (Lewin, 1951) لإلغاء التجميد - أن العملية التي يتم من خلالها تغيير معتقدات أعضاء المنظمة ومواقفهم بحيث يدرك أعضاء التغيير على أنه ضرورة ومن المرجح أن تكون ناجحة، (Bouckenoghe, 2010: 4).

علاوة على ذلك، تتمثل إحدى طرق جعل جهود التغيير أكثر نجاحًا في تشخيص وتقييم الجاهزية الفردية لتغيير المشاركين أو المتأثرين بالتغيير، فقد تكون مفيدة للمنظمات التي تخضع للتغيير أو المهتمة بإنشاء حالة جاهزية عالية لتقييم المديرين ووكلاء التغيير للاستعداد للتغيير، حيث يساهم تقييم جانب التصرف في الجاهزية الفردية في إنشاء ملفات تعريف، لاختيار الموظفين لتلك المناصب والمهام التي تنطوي بطبيعتها على تغييرات، أو الموظفين الذين سيصبحون مسؤولين عن تنفيذ التغيير في أدوارهم كوكلاء تغيير ومديرين وقادة، (Vakola, 2013: 9). وجد (Oreg et al., 2011) في مراجعته التي استمرت 60 عامًا للأدبيات ذات الصلة، عددًا من الخصائص السلوكية التي تساهم في تغيير صياغة موقف المستلمين، ويمكن استخدام هذه المعلومات كأساس للتقييم، مما سيؤدي إلى ملفات تعريف الجاهزية الفردية، على سبيل المثال، كان موضع السيطرة، الذي يعكس معتقدات الأفراد بمسؤوليتهم عن مصيرهم، مرتبطًا بشكل إيجابي بردود الفعل الإيجابية للتغيير. أيضًا، وارتبطت المستويات الأعلى من الكفاءة الذاتية بزيادة قبول التغيير وزيادة

الالتزام بالتغيير (Herold, Fedor, Caldwell, 2007). إضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الملفات الشخصية لتحديد الموظفين الذين يمكن أن يستفيدوا من برنامج تدريبي يكون فيه التعامل مع استراتيجيات التغيير هو المحور الرئيسي، كما يمكن تصميم برامج التدريب والتدخلات وتخصيصها للموظفين الفرديين وفقاً لمفائهم الشخصية، على سبيل المثال، يمكن أن تشمل البرامج إدارة العواطف لأن إدارة المشاعر الناتجة عن التغيير، مثل الإثارة والحماس وكذلك الخوف والغضب والاستياء، أصبحت سريعاً أداة ضرورية لقادة التغيير وهي توافق مطلوب من أجل ان تصبح وكيل تغيير، علاوة على ذلك، قد تدعم الملامح الفردية المستندة إلى تقييمات الجاهزية وصياغة الاستراتيجيات فيما يتعلق بالتعامل مع مقاومة التغيير. (Vakola, 2013: 9). ويمكن استخدام تعريف، (piderit, 2000) والذي حدد تقييم جاهزية التغيير من خلال قياس ردود الفعل الصريحة للتغيير وهو (المقياس الثلاثي لمقاومة التغيير)، والذي يتضمن المكونات العاطفية والمعرفية والسلوكية لردود الفعل على التغيير، ويتم النظر في كيفية قياس ردود أفعال المتلقين للتغيير، قام piderit بتصنيف التفاعلات الصريحة إلى تفاعلات عاطفية أو معرفية أو سلوكية. كما لوحظ أعلاه، فيما يتعلق بمغالطات (jangle, fallacy, Block, 1995)، غالباً ما تشير أسماء المتغيرات المستخدمة لالتقاط ردود فعل متلقي التغيير إلى عدة تصنيفات محتملة في التصور الثلاثي piderit، لجأنا إلى المقاييس الفعلية المستخدمة في النقر على هذه المتغيرات في تحديد كيفية تصنيف الصحيح لهذه المتغيرات، كان معيارنا الرئيسي لاعتبار المتغير رد فعل صريحاً هو أنه يتعلق مباشرة بكيفية شعور متلقي التغيير (تأثيره)، أو ما يفكرون به (الإدراك)، أو ما ينوون فعله (السلوك) ردًا على التغيير. (Oreg, 2011: 477). كما اقترح Armenakis & Fredenberger (1978) أن تقييم الجاهزية يجب أن يعتمد على المراقبة، وإجراء المقابلات، وإدارة الاستبيانات. وتستمر من خلال وصف كيفية الحصول على هذه المعلومات من خلال طرح أسئلة واسعة حول نقاط القوة والضعف التنظيمية ومواقف الموظفين وتوقعاتهم، متبوعة بأسئلة استقصائية أكثر تحديداً. (Armenakis & Fredenberger, 1997: 144) كما نشر Armenakis وزملاؤه مقالين بحثيين حيث تم تقديم مقياسين مختلفين لجاهزية التغيير لاستخدامهما من قبل المنظمات لتقييم مستويات جاهزية الأفراد للتغيير. تم تقديم المقياس الأول بواسطة (Holt et al., 2007)، وهو مقياس مصمم ليشمل العوامل الأربعة التالية: تغيير المحتوى، وعملية التغيير، والسياق الداخلي، والخصائص الفردية للموظفين، حيث تصور هذه العناصر الأربعة على أنها مكونات ضرورية لتأسيس "الإيمان" بالتغيير. وقد حدد خلالها (Holt et al., 2007) نموذج للقياس شامل حيث تم بنائه على أساس تعريف جاهزية الموظفين للتغيير: بأنه موقف شامل يتأثر (بالمحتوى، وما يتم تغييره، والعملية) أي كيف؟ يتم تنفيذ التغيير والسياق وما الظروف التي يتم بموجبها إجراء التغيير، وخصائص الأفراد أي من يطلب منهم التغيير، في حين أن الاستعداد الجماعي نحو التغيير يشير إلى المدى الذي يميل فيه الأفراد من الناحية العاطفية والمعرفية إلى قبول وتبني واعتماد الخطة المرسومة لتغيير الوضع الراهن عن قصد والشكل (9) يبين العلاقة بين هذه العوامل والمعتقدات، ويوفر إطاراً مفاهيمياً لتوجيه عملية، تطوير مقياس جاهزية الموظفين للتغيير الشامل مما يشير إلى مجموعة من المعتقدات العامة تشكل عملية الجاهزية وتوفر الأساس للمقاومة أو السلوكيات التي سوف يتم تبنيها عند التغيير (Holt et al., 2007: 235).



الشكل (9): الإطار المفاهيمي لعملية تطوير جاهزية الموظفين للتغيير

Source: Holt D. T., Armenakis A. A., Feald H. S., Harris S.G. (2007) Readiness for change the systematic development of a scale. Journal of Applied Behavioural Science, 43, 235

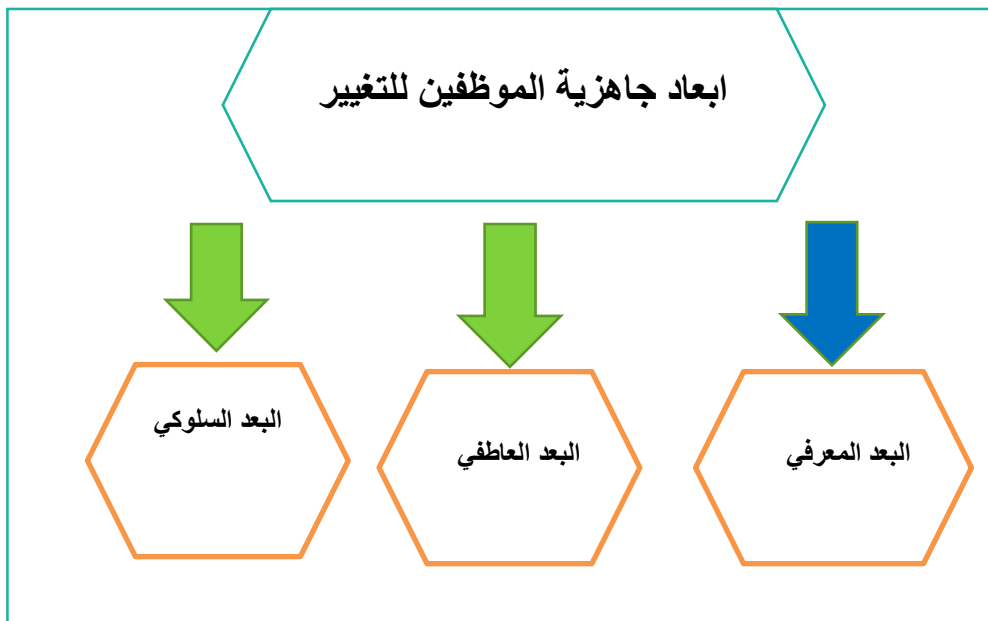
وقدم المقياس الثاني في وقت لاحق من العام، من قبل (Armenakis *et al.*, 2008)، وأظهر القواسم المشتركة بين العناصر الخمسة التي يحدونها على أنها بؤادر الجاهزية التنظيمي (أي التناقض، والملاءمة، والفعالية، والدعم الأساسي، والتكافؤ)، وان تبدو المقاييس مختلفة في الموضوعات ومقاييس الموثوقية والصلاحية، إلا أنها متشابهة نسبياً لتقييم، (Barber, 2010: 38-39). ويساعد تقييم جاهزية المدراء التنفيذيين وصناع القرار للموظفين إمكانية تحديد أوجه القصور، وإجراء التغييرات والتحسينات التنظيمية المناسبة، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بتنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتنقلة، لذلك يعتقد أن جاهزية التغيير عنصر حاسم في عملية التخطيط الاستراتيجي للتنقل المؤسسي، (Basole, 2007: 6). وأخيراً نرى بأن: تقييم الجاهزية يمكن قياسه من خلال مستوى رضا العاملين ونسب الإنجاز قياساً لما خطط لا حدث تغيير تنظيمي إيجابي في المنظمة، كما يمكن اعتبار مقاومة التغيير من قبل الأفراد هو أحد العوامل السلبية التي تساهم بفشل الجاهزية للتغيير.

#### 7- ابعاد ومقاييس جاهزية التغيير:

لا زالت كثير من الاجتهادات متباينة بخصوص تحديد اي الابعاد التي يتوجب اعتمادها في الحكم على ان المنظمة جاهزة للمضي في تنفيذ التغييرات الاساسية، حتى ان بعض الباحثون يذهب في الاتجاهات المعاكسة للبحث في اسباب فشل المنظمات وكيف تجري التغيير من اجل الوقوف على الامور والمسببات الحقيقية لفشل تنفيذ برامج التغيير من اجل اعتمادها في تحديد الابعاد الواجب الاهتمام بها، (السالم والعجلوني، 2008: 4). وقد وجد،

(Holt, et al., 2007)، وبعد بحث مكثف، أن المقاييس الحالية لجاهزية التغيير تفتقر إلى دليل على الصلاحية والموثوقية، بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم المقاييس المطروحة لدراسة جاهزية التغيير لم تفرق بين الجاهزية الفردية والتنظيمية للتغيير، كما جادل (Vakola, 2014: 9) بأنه لا توجد أداة ذات صلة بقياس الجاهزية الفردي للتغيير كعامل واحد، ومع ذلك، استجابة لهذا النقص في الأدوات، قام كل من (Holt et al., 2007) و (Vakola, 2014) بتطوير أداة (استبيانات) حول جاهزية التغيير الفردي. وفقاً لدراسة (Holt, 2007)، وردت أربعة أبعاد، وهي الملاءمة، والكفاءة الذاتية للتغيير، ودعم الإدارة، والتكافؤ الشخصي (الفوائد للأفراد)، (Masturah et al., 2018: 49).

في حين حدد (Utman & Bpartunek, 2004) مقياس للجاهزية مكون من بعدين هما البعد الإيجابي مقابل السلبي، خصائص أساسية لعملية التغيير، ومع ذلك، هناك نقص في البحث حول الجاهزية للتغيير السلبي بشكل عام، وبشكل أكثر تحديداً مدى ارتباط السلبية بالجاهزية للتغيير الإيجابي، التفسير المحتمل هو أن الجاهزية للتغيير غالباً ما يتم تفسيرها على أنها موقف إيجابي تجاه التغيير، في حين تم فهم مقاومة التغيير على أنها الموقف السلبي المعاكس، (Fagermaes, 2015: 25). كما أن دراسة (rime et al., 2021: 1) ما بعد النتائج meta-analysis، حدد فيها مقياس جاهزية الموظفين للتغيير بالأبعاد: (حل المشكلات، وإتقان اللغة، والأداء التنفيذي، ومهارات التعليم الأساسية). بينما حدد (Elizur & Guttman, 1976) أبعاد جاهزية الموظف للتغيير بـ، (البعد العاطفية، البعد المعرفي، البعد السلوكي)، (Gratz, 2018: 14). ويعد هذا المقياس الاغلب استخداماً من قبل الباحثون مثل: (Piderit, 2000: 293)، (Fagermaes, 2015: 32)، (Tain, 2014: 50)، (Roemer & Medvedev, 2021: 8). وبعد اطلاع الباحث لمجموعة دراسات فقد استندت في الدراسة الحالية الى مقياس (Roemer & Medvedev)، كونه يناسب الدراسة الحالية.



الشكل (10): ابعاد جاهزية التغيير.

المصدر: اعداد الباحث.

### أ- البعد المعرفي

قدمت نظريات عددًا من الباحثون خصائص المواقف التي يمكن أن يكون لها تأثير على الأفراد، مثل دراسة، (Lazarus & Folkman 1984)، ودمج، (Kelly 1955)، في وضع نظريته حول الشخصية، السياق الاجتماعي، للشخص وجدل بأن الأفراد يفسرون الأحداث بشكل مختلف وبالتالي يستخلصون دروسًا مختلفة من نفس الحدث الذي يتعرضون له، (Lattuch, & Young 2011: 260). وقد أشارت (piderit 2000) لتأثير الإدراك على العديد من جوانب الشخصية، كما يمكن أن تؤدي الاستجابات المعرفية والعاطفية للتغيير إلى استجابات يمكن أن تفيد في قرار الموظفين بدعم التغيير أو مقاومته، في الواقع، بعد ان استكشفت دراسة، (Kim, ayne, & Tan, 2006)، لدور الإدراك والتأثير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وجدت أن بعض السلوكيات التي ارتبطت بصنع القرار لدى القادة كانت مستنيرة من خلال استجاباتهم المعرفية- العاطفية للمحفزات البيئية، لذلك، من الممكن أن تكون عمليات صنع القرار للموظفين أثناء إطلاق مبادرات التغيير ذات طبيعة استراتيجية كما يقررون، بناءً على الإدراك والتأثير، (Tain, 2014: 55). كما بين (Armenakis et al., 1993)، ان الإدراك يتعلق بالأفكار والفهم، وفي سياق التغيير التنظيمي الذي يُنظر إليه على مستوى وحدة الموظف، فإنه يتعلق بكيفية تقييم الموظفين أو إدراكهم أو فهمهم للتغيير، كما يمكن للموظفين أن يكونوا على دراية بمبادرات التغيير من خلال مجموعة متنوعة من القنوات (بما في ذلك القنوات غير الرسمية) وتشكيل تصوراتهم الخاصة عن التغيير، أظهرت الأدبيات أنه عندما لا يفهم الموظفون سبب التغيير، أو كيف سيؤثر عليهم، فإنهم يشعرون بالتوتر والخوف وعدم اليقين ويكونون أكثر استعدادًا لمقاومة التغيير، (Tain, 2014: 54).

تغطي الدراسة التي أجراها Riemann (2016) تطورات واسعة حول موضوع جاهزية التغيير، حيث استخدم الباحث التحسين التنظيمي ككلمة أخرى فيما يتعلق بالترقية عن طريق تغيير التكنولوجيا والعمليات، ويُنظر Riemann إلى جاهزية التغيير على أنها أحد مكونات إدارة المشروع في حالات معينة، وهناك نهجان معاصران بشأن جاهزية تغيير الموظفين (التعلم البدائي والابتكار المفتوح)، التعلم البدائي هو مفهوم التعلم التنظيمي القائم على النقلة النوعية، التفكير البدائي، مثل صورة الجذمور (هو طريقة نقدية في التفكير)، هذا لأن التغيير لم يعد خطيًا ومنطقيًا ومحتملاً، (Soomro, 2021: 86). كما تجدر الإشارة لمنظور (Holt et al., 2007: 234) حول عمليات جاهزية الموظفين للتغيير وأهم الخطوات المتبعة أثناء تنفيذها على الموظفين والتي شملت:

1- يكون أحد أبعاد عملية التغيير هو مدى السماح بمشاركة الموظف.



- 2- محتوى التغيير التنظيمي، والذي يشير إلى المبادرة المعينة التي يتم تقديمها (وخصائصها)، عادةً ما يتم توجيه المحتوى نحو الخصائص الإدارية أو الإجرائية أو التكنولوجية أو الهيكلية للعمل.
- 3- السياق التنظيمي، يتكون السياق من الظروف والبيئة التي يعمل الموظفون ضمنها، على سبيل المثال، منظمة التعلم هي المنظمة التي من المرجح أن يتبنى فيها الموظفون التغيير المستمر.
- 4- السمات الفردية للموظفين، بسبب الاختلافات بين الأفراد، يميل بعض الموظفين إلى تفضيل التغييرات التنظيمية أكثر من غيرهم.

لذلك أن البعد المعرفي يستمد في الواقع الى ما يفكر به الأفراد اتجاه عمليات التغيير التي تشير تفكيرهم، حول الآثار الايجابية والسلبية لعمليات التغيير، والى دور ومساهمة التغيير في حل المشكلات التي تعاني منها المنظمات، (العطوي، 2008: 10).

وقد أشار (Madsen et al., 2005: 214) لكي تساعد المنظمات الموظفين في التحفيز والجاهزية للتغيير، من الضروري أن يفهم المدراء والقادة والمتخصصون كيفية تطوير المنظمات من خلال خلق الجاهزية للتغيير حيث يمثل أحد الأدوار الأساسية لتنمية الموارد البشرية في الأعمال التجارية اليوم في تركيزه على التعلم والتغيير في جميع أنحاء المنظمة (المستويات التنظيمية والعملية والأفراد) وغالبًا في مجموعة متنوعة من المجالات (مثل المهمة والهدف وتصميم الأنظمة والقدرة والدافع-، والخبرة)، نظرًا لأن التغيير أساسي جدًا لأي مشارك في تنمية الموارد البشرية (التطوير التنظيمي، التدريب والتطوير الوظيفي)، فإن الفهم الأعمق والمعرفي لمرحلة الجاهزية يمكن أن يثري عمل أي ممارس. أن البعد المعرفي له دوراً رئيساً في نجاح جاهزية الموظفين للتغيير، من خلال المعتقدات التي يمكن للناس تشكيلها حول التغيير، وهي الدرجة التي تتمتع بها المنظمة والاعضاء على المستوى الفردي والجماعي، بتحفيز الموظفين وزيادة قدرتهم على تنفيذ التغيير، كما يمثل البعد المعرفي الأفكار والمعتقدات التي تتجلى في حالة التغيير التنظيمي وقد تكون الأفكار إيجابية أو سلبية (Papadopoulos, 2016: 41).

لذلك يرى الباحث ان البعد المعرفي يشير ل " ادراك الحاجة للتغيير والاستجابة المعرفية المستتيرة بأهمية دعم قرار التغيير وعدم مقاومته " .

### ب: البعد العاطفي

يأتي مصطلح التعاطف من اللغة اليونانية المترجمة إلى الألمانية بمعنى "الشعور" كما يعني التعاطف مع الآخرين امتلاك نفس المشاعر تجاه ذلك الشخص، وتجربة ما يتم اختباره من وجهة نظر الشخص الآخر دون فقدان هويته. التعاطف هو أن يكون لديك مشاعر مع شخص ما بنفس الطريقة، التعاطف سيجعل الشخص يفهم عاطفياً وفكرياً، (Masturah et al., 2018: 50). وتشير المكونات العاطفية للجاهزية للتغيير للحالة التي تتكون من مشاعر منفصلة ومختلفة نوعياً مثل الحب والكراهية والبهجة والحزن والسعادة والانزعاج والهدوء والإثارة والملل والاسترخاء والغضب والقبول والاشمزاز والفرح والحزن، (Rafferty et al., 2013: 114). أي أن دور التأثير أو العاطفة الذي تم

تجاهله عموماً هو لصالح المجال المعرفي وللاستجابات للتغيير، على الرغم من أن التغيير يثير مشاعر عميقة ؛ لقد توقعوا أن هذا قد يكون بسبب ذاتية الظاهرة، كما اضاف (Carr) أن أدبيات التحليل النفسي اعتبرت أن العواطف والعاطفة تعتبر مؤثرة، تتجذر مظاهرها في العمليات العقلية التي قد لا يفهمها الأفراد الذين يختبرونها، ( Tain, 2014: 56). حيث أشار، (Elfenbein 2007) إلى تجدد الاهتمام بالعواطف في المنظمات خلال السنوات الأخيرة.

وبالإشارة إلى دراسة، (Gersick 1991)، حيث ربط ردود الفعل العاطفية بالتغيير التنظيمي التدريجي والراديكالي، وتجادل النظريات الحديثة بأن التمييز بين الحالات العاطفية والسمات يمكن أن يكون ضبابياً وأن السمات تشير بالفعل إلى احتمالية تجربة حالات معينة، أي ان أي شخص قادر على تجربة العاطفة، لكن ممارسة التصرفات المثالية هي أنماط إسناد مدمجة في قواعد المشاعر والمخططات التي نستخدمها للتفسير في عالمنا، كما يأتي دعم هذا المنظور من البحث الذي يظهر، أن الميول العاطفية ذات التأثير السلبي مثل العصبية على ردود أفعال الموظفين الفريدة مثل التفاؤل والانبساط هي مؤثرات المشاعر المعيارية وكذلك الدليل على أن الحالات العاطفية والسمات المقابلة لها تميل إلى أن تكون متشابهة التأثيرات على السلوكيات والإدراك الناتج، وقد جادل، (Frijda 1988) بأن الفرق بين العواطف السلبية والإيجابية يمكن بسهولة التعود عليها كتجارب إيجابية، وبالتالي، إنشاء حلقة مفرغة التي تتطلب متعة أكبر من أي وقت مضى للتجربة الإيجابية، بينما تأثير المحفزات السلبية أقل مرونة للتجربة الحديثة، (Elfenbein, 2007: 16).

كما ان الجاهزية للتغيير تنشأ من المعتقدات الجماعية والاستجابات العاطفية للأفراد التي يتم مشاركتها بناءً على عمليات التفاعل الاجتماعي، حيث من الممكن أن تساهم هذه الاختلافات على المستوى الفردي والتنظيمي، أي ان الجاهزية للتغيير الأكثر إيجابية على المستوى الفردي مقارنة بالمستوى التنظيمي، (Fagernæs, 2015: 29). ويمكن القول، ان ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة وتعريفهم بها بفهم الأهداف والقيم التنظيمية، كما في الأدبيات، يرتبط الارتباط العاطفي للموظف بالولاء التنظيمي أو الرغبة في تكريس المزيد من الجهود نحو منظمة، والهوية التنظيمية تهتم بشعور الفخر أو بالرغبة في الاحتفاظ بالاتصال بالمنظمة، تدعم العديد من الدراسات فكرة أن نهج سلوك الموظف الإيجابي يعتمد على ولاء الموظف (الارتباط العاطفي)، وتحديد الهوية (الشعور بالفخر) والمشاركة (الشعور الشخصي بالالتزام)، تتوفر مجموعة كبيرة من الأدبيات لفحص مواقف الموظفين داخل المنظمات، وهذا يشمل المشاركة في صنع القرار، (Shah et al., 2017: 9).

واخيرا ترى الباحث ان البعد العاطفي يشير لـ (الاستجابة العاطفية لتفاعل الأفراد والمشاركة مع الاخرين لتنفيذ التغيير المطلوب بمثالية) .

ت: البعد السلوكي / النية

تعرف جاهزية التغيير بأنها "السلوك المعرفي الناشئ عن مقاومة أو دعم جهد التغيير وهذه التصورات يمكن أن تسهل أو تقوض فعالية تدخل التغيير. كما تم تعريف النية من قبل، (Piderit 2000) على أنها بناء للموقف، ويمكن للتغيير المستتيرة من خلال تنفيذ الجاهزية للتغيير التنظيمي هو في حد ذاته موقف وتصرف تنبؤي ل المواقف الأخرى التي تنتج سلوكيات مثل (التناقض تجاه التغيير، ودعم مبادرات التغيير، أو المقاومة الصريحة للتغيير)، (Armenakis et al., 1993. 681). ويشار الى نظرية السلوك المخطط، والتي عرفت النية على أنها رغبة الفرد في التصرف بطريقة معينة، اما فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، يمكن أن تؤدي نوايا الموظفين حول مبادرة التغيير إلى سلوكيات تدعم التغيير، أو تُظهر التناقض أو السخرية تجاهه، أو تقاومه تمامًا، ومع ذلك، فقد أظهرت الأدبيات أنه تم اقتراح استراتيجيات سلوكية لإدارة التغيير بشكل فعال، (Tain, 2014: 58-59). فقد اشار 1997، (1986) Bandura ان مزيد من التفكير يشير إلى أن الجانب السلوكي لجاهزية التغيير يعني أكثر من مجرد القدرة التنظيمية، ويجب أن يمتلك أعضاء المنظمة الإمكانيات الأولية مثل الخبرة، الموارد، والفرصة، لتنفيذ أي تغيير تنظيمي مقصود بنجاح ومع ذلك، فإن الإمكانيات الأولية لا تُترجم تلقائيًا إلى أفعال، لكي يقوم الأعضاء التنظيميون بتنشيط هذه الإمكانية، يجب عليهم أن يدركوا ليس فقط أنهم يمتلكون بالفعل الإمكانيات، ولكن أيضًا يمكنهم تفعيلها بطريقة فعالة، وقد قدم (Weiner, 2008: 425) توصيتان تتبع من هذه المناقشة:

أولاً: يجب تمييز جاهزية التغيير من الناحية المفاهيمية واللغوية عن القدرة التنظيمية.

ثانياً: يجب النظر إلى جاهزية التغيير على أنها بناء قائم على الإدراك لا يشمل فقط دوافع أعضاء المنظمة لتطبيق التغيير، ولكن أيضاً قدرتهم السلوكية المتصورة، أو بشكل أكثر دقة، الفعالية المتصورة لتنفيذ التغيير. ويمكن تفسير مشاركة الموظف فيما يتعلق بالتأثير على جاهزية الموظفين للتغيير من منظور نظرية التبادل الاجتماعي، من خلال الآتي:

- 1) كيفية توفير قيمة الموارد الخارجية (مثلاً، الموارد من المنظمة) إلى شعور الموظفين بالالتزام بالمعاملة بالمثل بموقف اجتماعي إيجابي، عندما تعاملها منظمة وتكافئها جيداً .
- 2) مقدار التوقع الذي يولد المزيد من الولاء والعمل الجاد من الموظفين.
- 3) ينص قانون المعاملة بالمثل على أن الفرد الذي يعامل بشكل جيد من قبل الأطراف الأخرى سيشعر بأنه ملزم بالمعاملة اللطيفة أيضاً.

وبهذه الطريقة تبدأ المنظمات بالتجهيز للتغيير حيث سوف يكون الموظفون قادرين على القضاء على رفض التغيير ولديهم القدرة الكافية على متابعة سلوكيات التغيير، (Wulandari et al., 2020: 25). كما ان الأفراد هم محور كل ابتكار ومواقفهم وسلوكياتهم هي مركزية للتكيف المبتكر للمنظمات، بغض النظر عن مكانتها البارزة، حيث أظهر التعلم الرقمي تأثيراً كبيراً على الانفتاح الفكري، أخلاقيات العمل، والضمير، والتقييم الذاتي

الإيجابي الأساسي، والعمليات والاستراتيجيات المعرفية، والمعرفة والإبداع، حيث أثبتت صحة الاقتراح القائل بأن توجيه التعلم الرقمي مرتبط بشكل إيجابي بتحسين الجاهزية للتغيير والسلوك المبتكر وإضافته إلى مجموعة المعرفة الحالية، (Aboobaker and Zakkariya, 2021: 10). وقد أشار كل من (rochaska & Norcross, 2010) بدراستهما لمراحل الجاهزية للتغيير وسلسلة من المواقف والنوايا التي تدل على جاهزية الأفراد كالتأمل والتحصير والعمل حيث تكشف هذه المراحل بمرور الوقت عن مدى جاهزية الأفراد للتغيير. وترتبط جاهزية الأفراد للتغيير بنحو أو بآخر بالدافعية، حيث تعتبر القوة الدافعة الأولية نابعة من النية المتعمدة للفرد لصياغة استراتيجيات جديدة في مجال تقديم صورة واضحة لما تريد المنظمة تحقيقه والذي سيساعد على تحديد الأهداف التي يراد منها أن تحصل، (Hodgetts, 1998: 36).

علاوة على ذلك، فإن الجاهزية للتغيير هو حالة نفسية مشتركة يشعر فيها أعضاء المنظمة بالالتزام بتنفيذ تغيير تنظيمي، هنا السلوك الجماعي ليس مفيداً فحسب، بل ضرورياً، وفقاً لبعض التقديرات، حيث تفشل حوالي 50% من المشاريع بسبب عدم الجاهزية للتغيير، تماماً مثل نموذج لوين للتغيير ذي المراحل الثلاث، يوصي الاستراتيجيون بخلق الجاهزية عن طريق (إلغاء تجميد) الوضع الحالي، ثم خلق الدافع للتغيير، ثم أخيراً (تجميد) التغييرات المعتمدة أو المنفذة، يُنظر إلى تنفيذ التغيير مثل أشكال التنفيذ الأخرى على أنه (رياضة جماعية)، حيث تتفاقم المشكلات عندما يُظهر سلوكيات بعض الأشخاص التزاماً والبعض الآخر لا يُظهر ذلك، (soomro, 2021: 85). كما ترتبط جاهزية الفردي للتغيير مع معتقدات الأفراد وسلوكياتهم ومواقفهم ونواياهم فيما يتعلق بمدى الحاجة إلى التغييرات وإدراكهم للقدرة الفردية والتنظيمية على إجراء هذه التغييرات بنجاح، ان الجاهزية هي حالة ذهنية حول الحاجة، إنها مقدمة معرفية لسلوكيات المقاومة أو الدعم، وان الجاهزية للتغيير ليس عنصراً ثابتاً للأفراد أو الأنظمة، قد يختلف بسبب تغير الظروف الخارجية أو الداخلية، أو نوع التغيير الذي يتم إدخاله، أو خصائص المتبنين المحتملين ووكلاء التغيير، وبالتالي، فإن التدخلات لتعزيز الجاهزية ممكنة، يمكن أن يحدث التغيير في ظل ظروف الجاهزية المنخفض، لكن أبحاث العلوم السلوكية تشير إلى أن احتمالية النجاح تقل عندما يؤدي ضعف الجاهزية إلى انخفاض الدافع للتغيير أو المقاومة النشطة، (Madsen et al., 2005: 216). علاوة على ذلك ذكرت (Cortez, 2014: 12) ان تأثير سلوك الموظف تجاه الأداء الوظيفي على مصالح العمل، وبالمثل، فإن نهج صاحب العمل في تطوير الموظفين يؤثر على معدل التناقص وقد استرشدت الدراسة بنظرية المجال ل (Kurt Lewin)، وهي نموذج من ثلاث خطوات لإلغاء التجميد والتحرك وإعادة التجميد، المعروف بأب العلاقات الإنسانية، نموذج التغيير السلوكي هذا الذي يساعد في معالجة المهارة والتغييرات اللازمة لاكتساب المهارات وإتقان المهارة، والتي قد يشار إليها باسم (التبني).

وأخيراً ترى الباحثة ان البعد السلوكي / المتعمد يشير لـ " نوايا الأفراد لبناء المواقف من خلال سلوكيات مبادرات تنفيذ التغيير الناجح ".

# الفصل الثالث

## الجانب العملي للدراسة

المبحث الأول: اختبار وتطوير مقاييس الدراسة

المبحث الثاني: وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الثالث

### الجانب العملي للدراسة

#### المبحث الأول: اختبار وتطوير مقاييس الدراسة

##### توطئة

للبدء بإجراءات الجانب التطبيقي فان المبحث الحالي يختص ببيان حدود صلاحية المقياس الخاص بالدراسة وهل يعبر عن النموذج المراد اختباره من خلاله والذي يتضمن متغيرات ثلاثة هي المتغير المستقل القيادة الناعمة ممثلاً بأبعاده (التعاون الاجتماعي، التواصل، المبادرة، مهارة القيادة، التدريب والتنمية، التخطيط والتنظيم، الاتقان الشخصي، تحقيق الذات) والمتغير الوسيط الخصائص المرتبطة بالوظيفة ممثلاً بالأبعاد (تنوع المهارة، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية في العمل، التغذية العكسية) والمتغير المستجيب (المعتمد) جاهزية الموظف للتغيير ممثلاً بأبعاده (البعد المعرفي، البعد العاطفي، البعد السلوكي)، ان استكمال متطلبات المبحث الحالي يستوجب تحديد مجموعة اساليب احصائية يمكن من خلالها تحقيق فهما افضل عن المقياس المعتمد في الدراسة وهي فقدان البيانات وشذوذاها، واعتمادية البيانات (التوزيع الطبيعي) والتحقق من مشكلة التعدد الخطي، واختبارات صدق المقياس مثل الصدق البنائي التوكيدي، والتناسق الداخلي وكفاية العينة ومعامل الثبات (كرونباخ الفا).

##### اولاً. تحديد حجم العينة:

ان تحديد عدد الأفراد الذين سيتم استجوابهم بشكل دقيق يعد ضرورة للاطمئنان الى النتائج الناتجة عن التحليل الاحصائي وبالنتيجة فان التحديد الامثل للعدد المطلوب ستنعكس في تمثيل دقيق للمجتمع المختبر وهناك عدة اساليب لمعرفة ذلك العدد الامثل للعينة وما هو حجم المجتمع وما هو عدد المتغيرات المستقلة والقوة الاحصائية المستهدفة (May, 2011: 101) ولتحقيق الاجراء الحالي تم استخدام جدول (Morgan, 1970) لتحديد المجتمع اذا يبين جدول (25) توزيع الباحث (315) استبانة على الاداريين من التدريسيين والموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء وقد استرجع منها (300) استبانة وقد كانت الاستبانات الصالحة للتحليل تبلغ (281) استبانة.

الجدول (25): معدل استجابة الأفراد

النسبة المئوية	العدد	الحالة
100%	315	الاستبيانات الموزعة
5%	15	الاستبيانات غير المسترجعة
95%	300	الاستبيانات المسترجعة
6%	19	الاستبيانات غير الصالحة للتحليل
94%	281	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: اعداد الباحث

## ثانياً: تحديد رموز المتغيرات وابعادها

اشتمل نموذج الدراسة الحالي على ثلاث متغيرات يوضحها جدول (26) من حيث الابعاد والتساؤلات التي تضمنتها.

الجدول (26): بيان المتغيرات والابعاد وعدد التساؤلات والرموز الخاصة بها

المصدر	الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
Crosbie ،2005 Tang et al ،2013	Soc	5	التعاون الاجتماعي	القيادة الناعمة
	Com	6	التواصل	
	Ini	5	المبادرة	
	Ski	5	مهارة القيادة	
	Tre	4	التدريب والتنمية	
	La	6	التخطيط والتنظيم	
	Mas	4	الاتقان الشخصي	
	Sel	4	تحقيق الذات	
Moras & Ashya ، 2021	Div	2	تنوع المهارة	الخصائص المرتبطة بالوظيفة
	Ide	4	هوية المهمة	
	Im	4	اهمية المهمة	
	Ind	3	الاستقلالية في العمل	
	Fee	3	التغذية العكسية	
Roemer ،2021	Kno	3	البعد المعرفي	جاهزية الموظف للتغيير
	Emo	3	البعد العاطفي	
	Beh	3	البعد السلوكي	

المصدر: اعداد الباحث بناء على ادبيات الموضوع

## ثالثاً: تحديد البيانات المفقودة

يعد الوقوف على عدم تحقق فقدان لبعض البيانات امرا مهما للسياق التحليلي المستهدف ولدقة النتائج المتحققة وان العمل في بعض البرامج الاحصائية يتطلب ان تكون جميع الخلايا تامة وليس فيها

نقصان للبيانات ومن تلك البرامج الاحصائية برنامج (Amos) والسؤال الذي يثار هنا لماذا يحدث فقدان لبعض البيانات في خلايا البرنامج الاحصائي ان حصول ذلك لا يعد امرا مقصودا من قبل الباحث بقدر ما يكون بسبب عدم الانتباه عند تنزيل البيانات نتيجة السهو في عملية التنزيل وهناك طرق عدة ضمن برنامج SPSS.V25 يمكن من خلالها معرفة وجود نقص او خلايا فارغة ومنها طريقة التكرارات والذي سيعتمده الباحث لمعرفة ذلك، وبعد القيام بالاختبار تبين من خلال جدول (27) عدم وجود بيانات مفقودة مما يمهّد الطريق لإكمال الاجراءات الاحصائية المتبقية في هذا المبحث.

الجدول (27): تحديد البيانات المفقودة للدراسة

البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت
0	281	Emo3	45	0	281	Tre2	23	0	281	Soc1	1
0	281	Beh1	46	0	281	Tre3	24	0	281	Soc2	2
0	281	Beh2	47	0	281	Tre4	25	0	281	Soc3	3
0	281	Beh3	48	0	281	la1	26	0	281	Soc4	4
0	281	Div1	49	0	281	la2	27	0	281	Soc5	5
0	281	Div2	50	0	281	la3	28	0	281	Com1	6
0	281	Ide1	51	0	281	la4	29	0	281	Com2	7
0	281	Ide2	52	0	281	la5	30	0	281	Com3	8
0	281	Ide3	53	0	281	la6	31	0	281	Com4	9
0	281	Ide4	54	0	281	Mas1	32	0	281	Com5	10
0	281	Im1	55	0	281	Mas2	33	0	281	Com6	11
0	281	Im2	56	0	281	Mas3	34	0	281	Ini1	12
0	281	Im3	57	0	281	Mas4	35	0	281	Ini2	13
0	281	Im4	58	0	281	Sel1	36	0	281	Ini3	14
0	281	Ind1	59	0	281	Sel2	37	0	281	Ini4	15
0	281	Ind2	60	0	281	Sel3	38	0	281	Ini5	16
0	281	Ind3	61	0	281	Sel4	39	0	281	Ski1	17
0	281	Fee1	62	0	281	Kno1	40	0	281	Ski2	18
0	281	Fee2	63	0	281	Kno2	41	0	281	Ski3	19
0	281	Fee3	64	0	281	Kno3	42	0	281	Ski4	20
				0	281	Emo1	43	0	281	Ski5	21
				0	281	Emo2	44	0	281	Tre1	22

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25

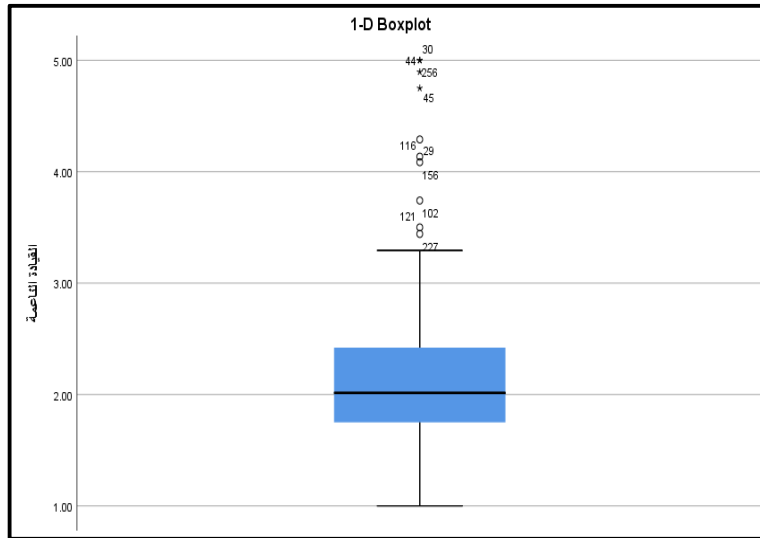
#### رابعاً: التحقق من حالات الشذوذ في البيانات التي تم تسجيلها بالبرنامج الاحصائي

ان تحديد المستوى الاعلى والادنى للبيانات التي تم تنزيلها مهم جدا للتحقق من وجود بيانات تم تنزيلها بمستوى اعلى من المدرج المعتمد في الدراسة ففي حالة تحقق ذلك الامر فهذا يعني تحقق شذوذ في البيانات المعتمد للدراسة الحالية وهذا بالنتيجة سيؤثر في دقة ما ستخرج من نتائج وان ذلك يعتمد

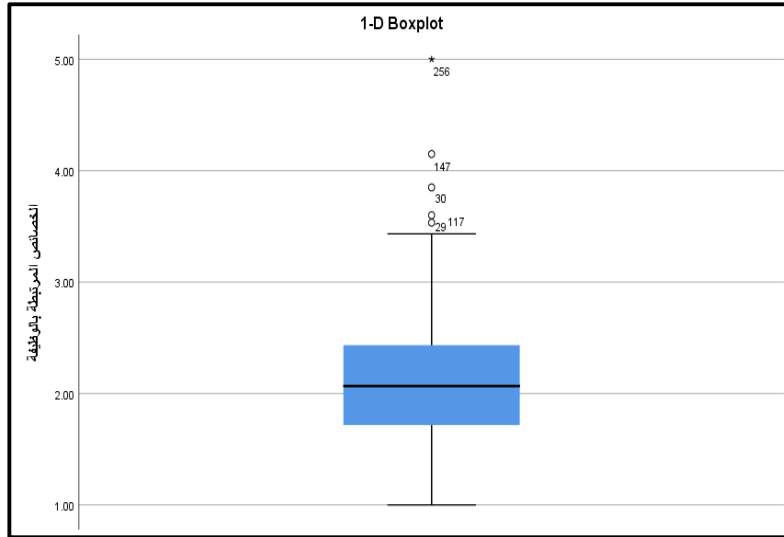


اجمالا على عدد وطبيعة حالات الشذوذ المتحققة يمكن ان يؤثر ذلك في عمل البرنامج الاحصائي او يؤثر في دقة النتائج المستخرجة وما يشار اليه ان تحقق حالات شذوذ يعد امرا طبيعيا عندما يتم تنزيل من اجابات نوعية الى مقدار كمي (مثلا اتفق تماما يعبر عنه ب (5) واتفق يعبر عنه (4) ومحاييد يعبر عنه (3) ولا اتفق يعبر عنه (2) ولا اتفق بشدة يعبر عنه ب (1) قد يتم تكرار الرقم بنفس الخلية الواحدة مثلا يسجل بدل (5) يسجل (55) او اكثر وهكذا وان كثرة هكذا حالات شذوذ ستؤثر حتما في نتائج الاختبارات التي ستتم بالاعتماد عليها مما يبعد نتائج التحليل عن المحتوى الحقيقي الذي تستهدف بيانه وللتحقق من وجود هذا الخلل توجد عدة اساليب احصائية منها (Boxplot) التي اشار لها (Sekaran and Bougie, 2016: 276) في كتابه وباستخدام الحزمة الاحصائية SPSS.V.25 سيتم اجراء الاختبار.

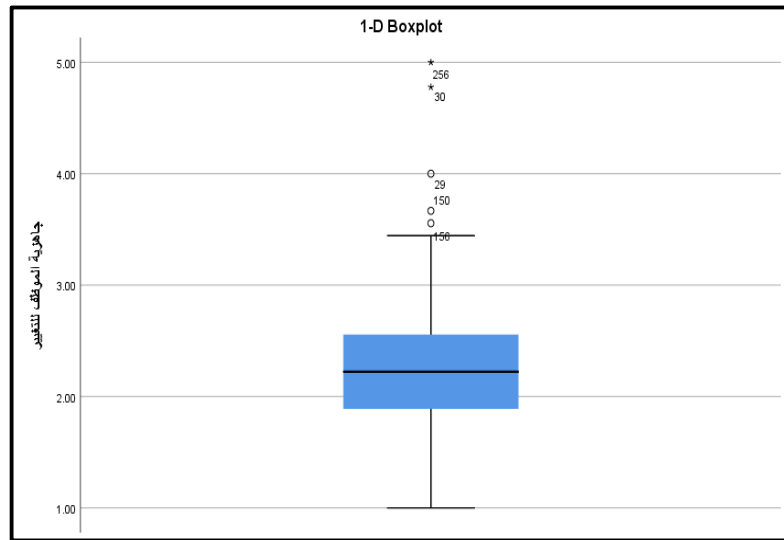
وبعد اجراء التحليل تم اكتشاف وجود بعض الشذوذ في بيانات المتغيرات وشكل (11) يبين اختبار (Boxplot) للمتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع، وعلى الرغم من تلك الحالات من الشذوذ الا انها ضمن المعيار المطلوب للمدرج المعتمد (1-5) لاستكشاف متغيرات الدراسة وهي متسقة مع بقية الحالات في المتغيرات المعتمدة مما يدفع لعدم استبعادها وسيتم الاحتفاظ بجميع الحالات، وكما يظهرها الشكل ( 11) وتعد هذه النتيجة داعمة لقبول النتائج.



الشكل (11): اختبار القيم المتطرفة لمتغير القيادة الناعمة بطريقة (Boxplot)



الشكل (12): اختبار القيم المتطرفة لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بطريقة (Boxplot)



الشكل (13): اختبار القيم المتطرفة لمتغير جاهزية الموظف للتغيير بطريقة (Boxplot)

### خامساً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

يتعلق الاختبار الخاص باعتدالية البيانات حول اتباع البيانات (التي تم سحبها من العينة) للتوزيع الطبيعي ام لا، وان معرفة ذلك يوجه الباحث الى اعتماد اساليب احصائية للتحليل تلائم طبيعة ذلك التوزيع أي اساليب احصائية معلمية ام اساليب احصائية غير معلمية (Sekaran and Bougie, 2016: 238) ويحدد الباحثون تعريف توزيع البيانات طبيعياً بالتوزيع المتماثل الافتراضي والذي يشكل معيار المقارنة بين البيانات التي تم جمعها عن كل متغير وفي احيان اخرى يعتمد في قرارات احصائية بمجال اخر، وان الشكل المعروف لتوزيع البيانات هو شكل الجرس (منحنى الجرس) والذي يبين ان اغلب البيانات تتمحور حول مركز التوزيع، وعندما تبتعد الاجابات عن المحور، يقل مستوى الاعتدالية

(Musselwhite & Wesolowski, 2018: 12) وان القيام بتحديد اتجاه توزيع البيانات يعد المنطلق لاعتماد التحليل الاحصائي للبيانات على الاساليب المعلمية او اللامعلمية (Kim & ark, 2019: 332).

وتوجد عدة احصاءات يمكن من خلالها التحقق من التوزيع الطبيعي منها اختبار (-Smirnov Kolmogorov) ومعاملتي التفلطح والالتواء (Tabachnick and Fidell, 2014: 198) وسيتم استخدام اسلوب (Kolmogorov-Smirnov test) في الدراسة الحالية لامتيازه بكثرة الاستخدام واهميته على المستوى الاحصائي ودقته في فحص توزع البيانات (Frank and Massey, 2012: 68) ومن خلال الحزمة الاحصائية (spss v.25) وكما يلي:

### 1. فحص توزيع البيانات لمتغير القيادة الناعمة

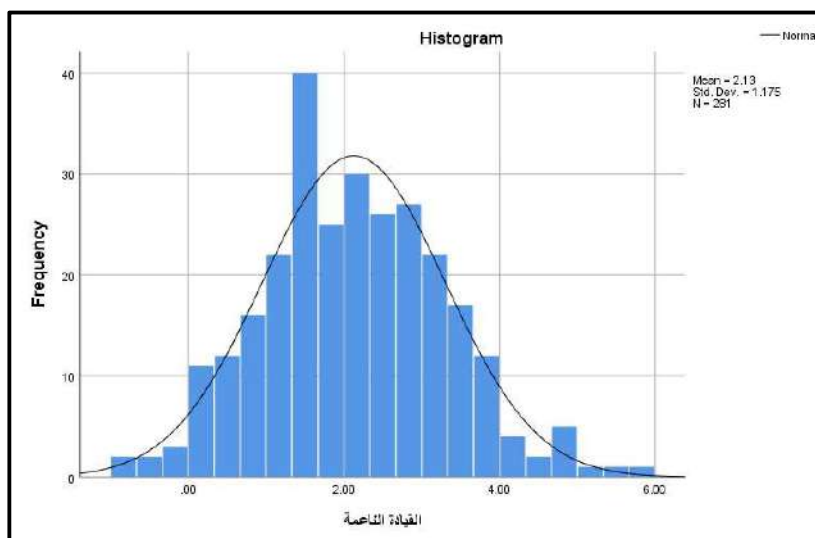
يبين جدول (28) التوزيع الاحتمالي لبيانات متغير القيادة الناعمة ومستوى تمحورها حول مركزها، فقد كانت القيمة الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnova (0.043) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار (0.200) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه غير دال معنوياً، وفي هذا الاختبار فان القيمة المعنوية التي يستدل من خلالها ان التوزيع طبيعي هي القيمة التي تتجاوز مستوى المعنوية (5%) (لان الاختبار يعتبر ضمن الاختبارات اللامعلمية) فالعكس الناتج عن التحليل يدل على التوزيع الطبيعي بينما عندما تكون قيمة المعنوية اقل من او تساوي (5%) فهذا يعني ان البيانات لا تتوزع طبيعياً وهنا يشير البرنامج الى ان البيانات تتوزع طبيعياً مما يعني ان فقرات متغير القيادة الناعمة جميعها تتبع التوزيع الطبيعي مما يوجه الباحث للأخذ بالإحصاء المعلمي في اختبار الفرضيات.

الجدول (28): اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير القيادة الناعمة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الاحصاءات
N		281
Normal parameters <sup>a, b</sup>	Mean	2.1270
	Std. Deviation	1.17535
Most Extreme Differences	Absolute	.043
	Positive	.043
	Negative	-.020-
Test Statistic		.043
Asym. Sig. (2-tailed)		.200
a. Test distribution is Normal.		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ويبين شكل (14) التوزيع الطبيعي على شكل منحني لبيانات الدراسة



الشكل (14): منحني التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الناعمة

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

## 2. فحص توزيع البيانات لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

يبين جدول (29) التوزيع الاحتمالي لبيانات متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ومستوى تمحورها حول مركزها، فقد كانت القيمة الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnova (0.042) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار (0.200) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه غير دال معنوياً، وفي هذا الاختبار فان القيمة المعنوية التي يستدل من خلالها ان التوزيع طبيعي هي القيمة التي تتجاوز مستوى المعنوية (5%) (لان الاختبار يعتبر ضمن الاختبارات اللامعلمية) فالعكس الناتج عن التحليل يدل على التوزيع الطبيعي بينما عندما تكون قيمة المعنوية اقل من او تساوي (5%) فهذا يعني ان البيانات لا تتوزع طبيعياً وهنا يشير البرنامج الى ان البيانات تتوزع طبيعياً مما يعني ان فقرات متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة جميعها تتبع التوزيع الطبيعي مما يوجه الباحث للأخذ بالإحصاء المعلمي في اختبار الفرضيات.

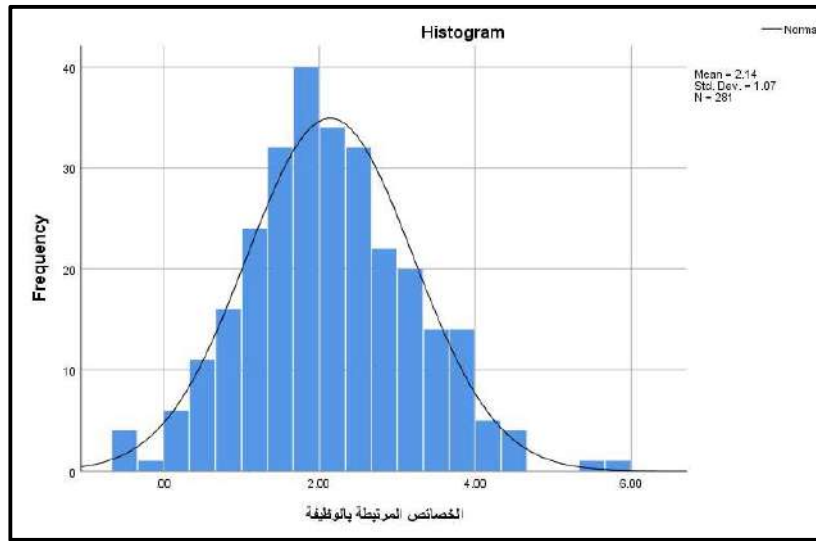
الجدول (29): اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الإحصاءات
N		281
Normal parameters <sup>a, b</sup>	Mean	2.1383
	Std. Deviation	1.06987
Most Extreme Differences	Absolute	.042

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Positive	.042
	Negative	-.027-
Test Statistic		.042
Asym. Sig. (2-tailed)		.200
a. Test distribution is Normal.		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ويبين شكل (15) التوزيع الطبيعي على شكل منحنى لبيانات الدراسة



الشكل (15): منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

### 3. فحص توزيع البيانات لمتغير جاهزية الموظف للتغيير

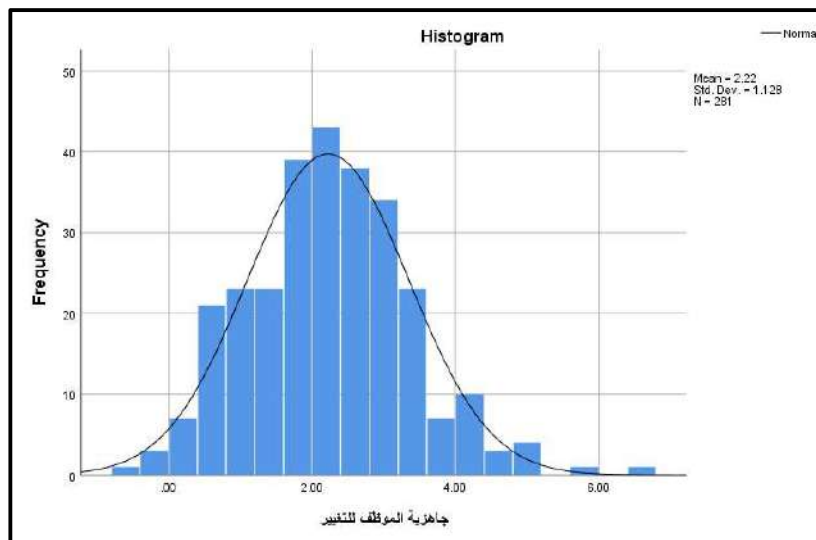
يبين جدول (30) التوزيع الاحتمالي لبيانات متغير جاهزية الموظف للتغيير ومستوى تمحورها حول مركزها، فقد كانت القيمة الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnova (0.035) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار (0.200) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه غير دال معنويًا، وفي هذا الاختبار فان القيمة المعنوية التي يستدل من خلالها ان التوزيع طبيعي هي القيمة التي تتجاوز مستوى المعنوية (5%) (لان الاختبار يعتبر ضمن الاختبارات اللامعلمية) فالعكس الناتج عن التحليل يدل على التوزيع الطبيعي بينما عندما تكون قيمة المعنوية اقل من او تساوي (5%) فهذا يعني ان البيانات لا تتوزع طبيعيًا وهنا يشير البرنامج الى ان البيانات تتوزع طبيعيًا مما يعني ان فقرات متغير جاهزية الموظف للتغيير جميعها تتبع التوزيع الطبيعي مما يوجه الباحث للأخذ بالإحصاء المعلمي في اختبار الفرضيات.

الجدول (30): اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغير جاهزية الموظف للتغيير

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الإحصاءات
N		281
Normal parameters <sup>a, b</sup>	Mean	2.2230
	Std. Deviation	1.12831
Most Extreme Differences	Absolute	.035
	Positive	.035
	Negative	-.019-
Test Statistic		.035
Asym. Sig. (2-tailed)		.200
a. Test distribution is Normal.		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ويبين شكل ( ) التوزيع الطبيعي على شكل منحنى لبيانات الدراسة



الشكل (16): منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير جاهزية الموظف للتغيير

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

### سادسا: اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي

يقوم الفرض الرئيس في الدراسة الحالية على استقلالية الأبعاد للمتغير المستقل أي عدم وجد مستوى ارتباط عالي بينها (De Vaus, 2002: 327) فإذا كان مستوى الارتباط بين الأبعاد المستقلة مرتفع فان هذا يشير الى وجود ما يعرف بمشكلة التعدد الخطي للأبعاد المستقلة (Multicollinearity) وهذا يعني ان الأبعاد التي ارتباطها عالي تقيس نفس الظاهرة مما يوجب الاستغناء عن احدها والإبقاء على

الآخر (Bordens and Abbott, 2017: 476) وهذا الاجراء يكون لان في هذه الحالة لا يمكن تمييز التأثير لكل منهما عن الآخر في المتغيرات المعتمدة، ومن هنا يتبين ان التحقق من هذا الشرط يعد خطوة هامة. وللتحقق من ذلك فان هناك مؤشرات تستخدم لمعرفة وجود مشكلة التعدد الخطي من عدم وجوده منها عامل التضخم للتباين (Variance Inflation Factor-VIF) وقيمة التسامح (Tolerance) (DeVaus, 2002: 327) والمعايير المعتمد للتمييز بين القيمة المعيارية والقيمة المحسوبة ان تكون قيمة التسامح (0.10) او اعلى منها، وعامل التضخم للتباين (VIF) ضمن مستوى (5) او اقل كمؤشر لعدم وجود التعدد الخطي (Hair et al., 2019: 320) وتم استخدام برنامج (SPSS V.25) لأجراء الاختبارين وكما يبينهما جدول (31):

الجدول (31): اختبار التعدد الخطي لأبعاد القيادة الناعمة

Collinearity Statistics التعدد الخطي		ابعاد القيادة الناعمة
VIF عامل تضخم التباين	Tolerance قيمة التسامح	
3.209	.312	التعاون الاجتماعي
3.515	.285	التواصل
2.709	.369	المبادرة
3.399	.294	مهارة القيادة
3.561	.281	التدريب والتنمية
3.477	.288	التخطيط والتنظيم
3.246	.308	الاتقان الشخصي
2.417	.414	تحقيق الذات

المصدر: اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS V.25

يبين جدول (31) ان القيم الخاصة باختبار عوامل التضخم للتباين لأبعاد متغير القيادة الناعمة قد كانت بين (2.417-3.561) وهي قيم تقل عن المعيار الخاص بالقبول (5) كما تبين من الجدول (31) ان النسبة المتعلقة باختبار قيم التسامح قد كانت بين (0.281-0.414) وهي نسب تجاوزت الحد المقبول البالغ (0.10) والنتيجة النهائية وفقا لتلك المؤشرات هي عدم تحقق التعدد الخطي في ابعاد المتغير المستقل.

### سابعاً. صدق مقياس الدراسة:

ان اختبار الصدق الخاص بالاستبانة (المقياس) المتعلق بالدراسة الحالية يتم من خلال خمس خطوات هي (صدق المحتوى الظاهري للاستبانة، والصدق البنائي لاختبار اداة القياس (التحليل العاملي التوكيدي)، والتناسق الداخلي (Slit-halfk)، واختبار كفاية العينة (KMO)، والثبات والتناسق بين مكونات المقياس (كرونباخ الفا) وكما يلي:

## 1. الصدق الظاهري للمحتوى الخاص بمقياس الدراسة:

ان الصدق الظاهري يعني الفهم العام والظاهري الذي يشير الى الاستبانة تقيس الظاهرة بشكل جيد ما مراد منه قياسه، فهو يوضح المستوى الذي تكون فيه النتائج صادقة فالمقياس المستخدم (الاستبانة) يجب ان تكون ضمن المدى المقبول منطقيا لدراسة المفاهيم بشكل صحيح. ومن هذا المنطلق يعتبر التحقق من الصدق الظاهري مهما لمعرفة مستوى الصدق في اداة الاختبار، فهذا الاختبار تقييم شامل لما يمكن للاستبانة قياسه ويعد من ابسط الطرق واسرعها في التحقق من الدقة والصدق الذي تتمتع به الاستبانة وصلاحيتها لاستكشاف واختبار الصدق الظاهري للبناء المقصود والتي تعتمد بشكل تام على ما يمتلك الخبير من معرفة والمم بذات الظواهر التي تحتويها الاستبانة (Mohajan, 2017: 16) فدوره هنا تقديم تقييم اولي لصلاحية المقياس والمساهمة في تعزيز فهم المتلقي للتساؤلات التي تحتويها، وقد يشمل ذلك التقييم جوانب عدة منها الصلاحية المتعلقة بما يتضمنه المقياس، والصلاحية الجوهرية، وصلاحية الملاءمة، والصلاحية التمثيلية، والصلاحية المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال

محتوى الابعاد في الاستبيان (Yaghmale, 2003: 25) وتماشيا مع ضرورة الصدق الظاهري لدقة المقياس تم عرضها بشكلها الاولي على خبراء عدة في مجال الاختصاص والذي يتبين من خلال الملحق (1) ان كان عددهم (12) محكما وكانت نسبة اتفاقهم حولها بنسبة (100%). وقد اشار الخبراء الى مقترحات عدة تسند وتعزز دقة المقياس وقد تم الاخذ بها بما يلائم مجال الاختبار المراد استكشافه.

## 2. الصدق البنائي لأداة القياس:

تتعلق الفقرة الحالية بالجزء الثاني المتعلق بصدق بناء الاستبانة باستخدام اسلوب التحليل البنائي التوكيدي (التحليل العملي التوكيدي) لكل متغير من متغيرات نموذج الدراسة الحالية وهذا الاسلوب يعد احد اساليب النمذجة الهيكلية وتعد هذه التقنية من التقنيات الاحصائية التي ازداد اعتمادها في الدراسة الاجتماعية اذ تهدف الى التحقق من صحة بنية العوامل الداخلية للمقياس الخاص بالدراسة كما تستخدم كدليل لقبول الفرضيات. وبين (Eaton & Willoughby, 2018: 1) من استخدامات التحليل العملي التوكيدي هو تحديد النموذج الخاص بقياس المتغير كما يسمى هيكل العامل، فهو يعبر عن مدى انتماء الفقرات للبعد (اي مستوى تمثيلها)، والتحليل العملي التوكيدي عبارة اسلوب يمكن من تحديد النموذج الافضل للبيانات هو أداة التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة، وهذا يعني ان هذه الاداة تمكن من التحقق من مطابقة النموذج المختبر لما مذكور في المصادر سواء ابعاده او عدد اسئلته. وسيتم استخدام الحزمة الاحصائية (Amos.V.23) لأجراء هذا الاختبار.



ولغرض تقييم النموذج الهيكلي الذي تم بناءه في البرنامج لابد من التحقق من **اولاً**: تقديرات المعلمة (parameter Estimates) والتي هي عبارة عن اوزان انحداريه معيارية (نسب التشبع) وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، حيث ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة احصائيا اذا تجاوزت اقيامها ما نسبته (40%) (Dancey and Reidy, 2007: 473) **وثانياً**: التحقق من مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices) والتي تستخدم لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التأكد من مدى انسجام البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة، ولغرض الاطمئنان لقبول القيم التي في النموذج الهيكلي يتم النظر في مؤشر (C.R.) الذي يمثل النسبة الحرجة والذي يعكس مستوى معنوية القيم ومدى مقبوليتها احصائيا، فالقيم التي تتجاوز الحد الأدنى للنسبة الحرجة البالغ (1.96) تقبل عندما تكون معنويتها (5%) اما القيم التي تتجاوز الحد الأدنى للنسبة الحرجة البالغ (2.56) تقبل عندما تكون معنويتها (1%) فضلا عن دلالة الجودة الخاصة بمطابقة النموذج المفترض مع البيانات التي يتم اختبارها والجدول (32) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث. (Hair et al., 2010: 116 ; Tomé-Fernández et al., 2020: 12; Holtzman & Sailesh, 2011: 13)

الجدول (32): يبين  $\Theta\acute{\alpha}\Upsilon\beta\sigma\eta\Upsilon\ \acute{\iota}\kappa\Upsilon\grave{\upsilon}\ \delta\Upsilon\eta\eta\acute{\iota}\sigma$

ت	المؤشر	القاعدة العامة
-1	النسبة بين قيم $x^2$ ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
-2	مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	GFI > 0.90
-3	مؤشر المطابقة المتزايدة (Incremental Fit indices (IFI)	IFI > 0.90
-4	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	CFI > 0.90
-5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Aroximation (RMSEA)	RMSEA < 0.08

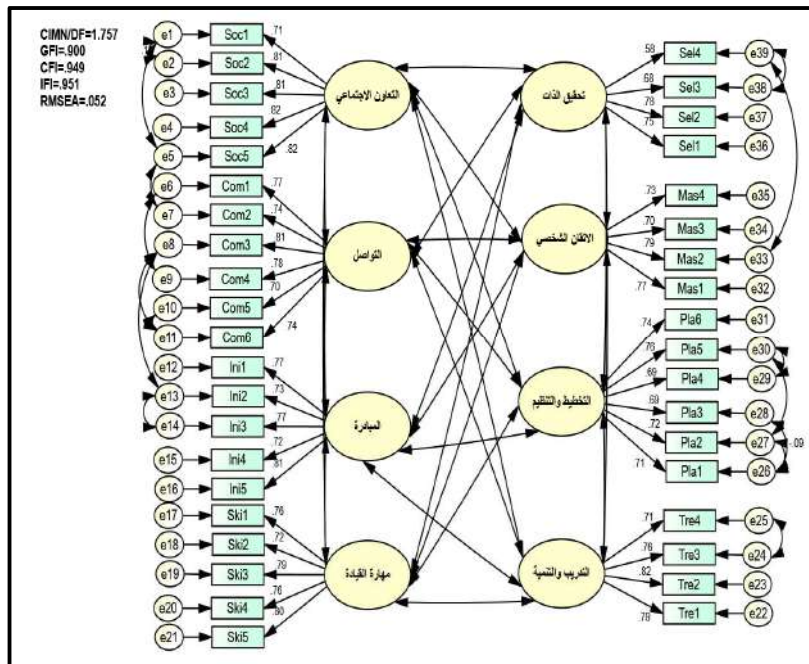
Source: Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comarison Of partial Least Square Structural Equation Modeling (LS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5., 199.

ان المؤشرات اعلاه تستخدم لغرض التأكد من جودة المطابقة للنموذج المفترض مع النموذج النظري وهل يمكن الاستناد الى النموذج الهيكلي الفرضي ام لا ولمتغيرات الدراسة (القيادة الناعمة، والخصائص المرتبطة بالوظيفة، وجاهزية الموظف للتغيير) كما يمكن من خلالها التحقق من بنية المقياس المختبر هل فعلا الابعاد المذكورة في المقياس تمثل المتغير المعني ام لا، ويمكن من خلال التشبعات معرفة انتماء الفقرات (التساؤلات) الى بعدها فكلما كان التشبع اعلى او مساوي لـ (0.40) فأنها تعد قيم مقبولة احصائيا وفقا لـ (Costello & Osborne, 2005)، اما اذا كانت اقل فيجب القيام بأحد الخطوتين التاليتين:

- 1- العمل على تحسين مؤشر الجودة لمطابقة البيانات بناء على ما يقدمه برنامج (Amos V.23) من خلال ما يعرف بمؤشرات التعديل (Modification Indices)
- 2- القيام بحذف الفقرات التي يكون تشبعاتها ادنى من عن (40%) واعادة التحليل للتأكد من مستوى الجودة للمطابقة والعمل.

### 1. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الناعمة:

ان الفقرة الحالية معنية باختبار الصدق البنائي لمتغير القيادة الناعمة والذي يشتمل على ثمان ابعاد فرعية تشكل بنية المتغير وهي (التعاون الاجتماعي (5 فقرات، التواصل (6 فقرات، المبادرة (5 فقرات، مهارة القيادة (5 فقرات، التدريب والتنمية (4 فقرات، التخطيط والتنظيم والتدريب والتنمية (6 فقرات، الاتقان الشخصي (4 فقرات، تحقيق الذات (4 فقرات). اذ يتضح من النموذج الهيكلي ان التشعبات الانحدارية المعيارية ول فقرات المقياس بشكل كامل كانت اعلى من (0.40) وهذا يعطي دعما تجاه قبولها واعتبار ان ال (39) فقرة تمثل بشكل جيد (القيادة الناعمة) في بيئة التطبيق، وان هذه الفقرات تعكس متغيرا يقاس ببنية متعددة الابعاد ولا تمثل بعدا واحدا وتم الاستدلال على ذلك من خلال مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المختبر والتي كانت ضمن المستويات المقبولة مقارنة بمعايير جودة المطابقة في الجدول (29) وان توزع الفقرات مطابق للنموذج النظري المختبر الذي يحتوي ثمان ابعاد تتوزع عليها التساؤلات (39). والنتيجة النهائية لما ورد اعلاه ان هناك تطابقا جيدا بين النموذج الذي تم بناءه (النموذج الهيكلي) وبين الاستجابات التي تم تمثيلها بالبيانات لنموذج القياس الذي يعكس ماهية القيادة الناعمة.



الشكل (17): الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الناعمة

والجدول ( 33 ) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ( $<.001$ ) وقيمة ( C.R - النسبة الحرجة).

الجدول (33): قيم نموذج متغير القيادة الناعمة

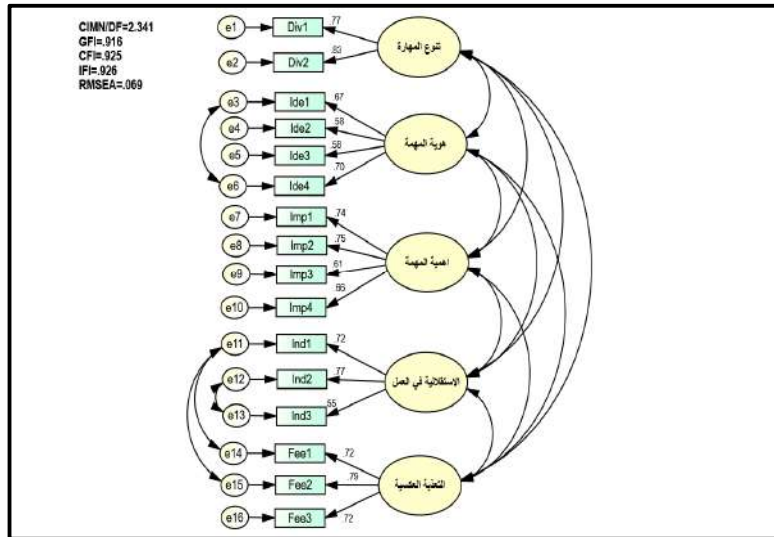
الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
Soc1	<---	التعاون الاجتماعي	.706	1.000			
Soc2	<---	التعاون الاجتماعي	.808	1.114	.079	14.071	***
Soc3	<---	التعاون الاجتماعي	.810	1.094	.086	12.703	***
Soc4	<---	التعاون الاجتماعي	.824	1.136	.088	12.909	***
Soc5	<---	التعاون الاجتماعي	.818	1.089	.080	13.696	***
Com1	<---	التواصل	.769	1.000			
Com2	<---	التواصل	.737	.958	.074	12.879	***
Com3	<---	التواصل	.814	1.093	.076	14.444	***
Com4	<---	التواصل	.781	1.052	.083	12.603	***
Com5	<---	التواصل	.699	.959	.079	12.082	***
Com6	<---	التواصل	.735	1.048	.082	12.748	***
Ini1	<---	المبادرة	.766	1.000			
Ini2	<---	المبادرة	.728	.985	.080	12.341	***
Ini3	<---	المبادرة	.771	1.034	.078	13.191	***
Ini4	<---	المبادرة	.721	.944	.077	12.267	***
Ini5	<---	المبادرة	.806	1.000	.072	13.934	***
Ski1	<---	مهارة القيادة	.764	1.000			
Ski2	<---	مهارة القيادة	.718	.941	.076	12.349	***
Ski3	<---	مهارة القيادة	.792	1.104	.080	13.839	***
Ski4	<---	مهارة القيادة	.757	1.045	.080	13.122	***
Ski5	<---	مهارة القيادة	.802	1.122	.080	14.041	***
Tre1	<---	التدريب والتنمية	.791	1.000			
Tre2	<---	التدريب والتنمية	.820	1.043	.069	15.168	***
Tre3	<---	التدريب والتنمية	.762	1.008	.073	13.762	***
Tre4	<---	التدريب والتنمية	.712	.962	.076	12.637	***
Pla1	<---	التخطيط والتنظيم	.705	1.000			
Pla2	<---	التخطيط والتنظيم	.722	1.005	.080	12.590	***
Pla3	<---	التخطيط والتنظيم	.686	1.030	.099	10.417	***
Pla4	<---	التخطيط والتنظيم	.686	1.091	.101	10.764	***
Pla5	<---	التخطيط والتنظيم	.755	1.122	.095	11.795	***
Pla6	<---	التخطيط والتنظيم	.744	1.173	.100	11.681	***
Mas1	<---	الاتقان الشخصي	.767	1.000			
Mas2	<---	الاتقان الشخصي	.787	1.017	.074	13.673	***
Mas3	<---	الاتقان الشخصي	.703	.954	.079	12.000	***
Mas4	<---	الاتقان الشخصي	.734	.884	.070	12.607	***
Sel1	<---	تحقيق الذات	.754	1.000			
Sel2	<---	تحقيق الذات	.782	1.095	.086	12.692	***
Sel3	<---	تحقيق الذات	.678	.959	.088	10.928	***

المعوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
***	9.233	.088	.811 .579	تحقيق الذات	<---	Sel4

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

## 2. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الخصائص المرتبطة بالوظيفة:

ان الفقرة الحالية معنية باختبار الصدق البنائي لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة والذي يشتمل على خمس ابعاد فرعية تشكل بنية المتغير وهي (تنوع المهارة (2) فقرات، هوية المهمة (4) فقرات، اهمية المهمة (4) فقرات، الاستقلالية في العمل (3) فقرات، التغذية العكسية (3) فقرات. اذ يتضح من النموذج الهيكلي (18) ان التشبعات الانحدارية المعيارية ولفقرات المقياس بشكل كامل كانت اعلى من (0.40) وهذا يعطي دعما تجاه قبولها واعتبار ان ال (16) فقرة تمثل بشكل جيد (الخصائص المرتبطة بالوظيفة) في بيئة التطبيق، وان هذه الفقرات تعكس متغيرا يقاس ببنية متعددة الابعاد ولا تمثل بعدا واحدا وتم الاستدلال على ذلك من خلال مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المختبر والتي كانت ضمن المستويات المقبولة مقارنة بمعايير جودة المطابقة في الجدول (29) وان توزع الفقرات مطابق للنموذج النظري المختبر الذي يحتوي خمس ابعاد تتوزع عليها التساؤلات (16). والنتيجة النهائية لما ورد اعلاه ان هناك تطابقا جيدا بين النموذج الذي تم بناءه (النموذج الهيكلي) وبين الاستجابات التي تم تمثيلها بالبيانات لنموذج القياس الذي يعكس ماهية الخصائص المرتبطة بالوظيفة.



الشكل (18): الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الخصائص المرتبطة بالوظيفة

والجدول (34) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة (<0.00) (1) وقيمة (C.R- النسبة الحرجة).

الجدول (34): قيم نموذج متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

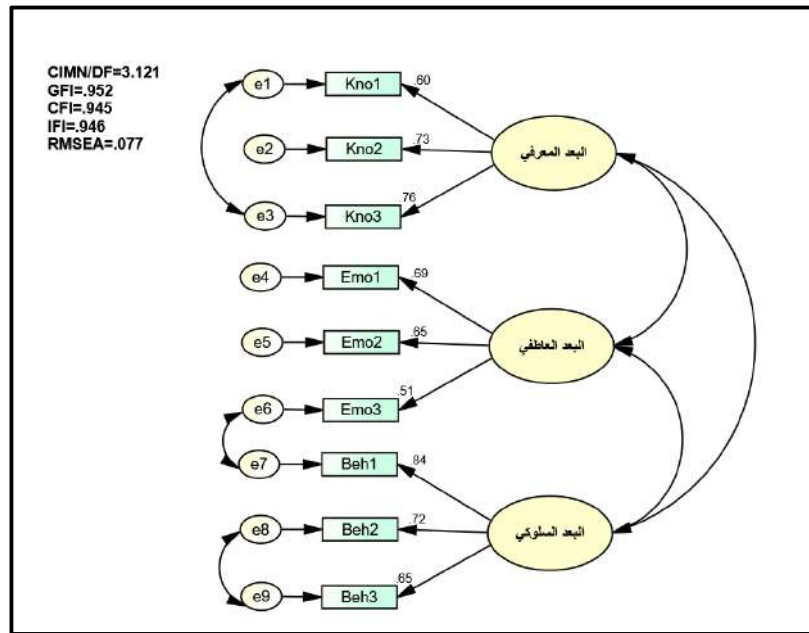
المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
				.768	1.000	<---	Div1
***	9.045	.125	1.127	.832	1.000	<---	Div2
				.668	1.000	<---	Ide1
***	7.986	.102	.816	.584	1.000	<---	Ide2
***	7.905	.108	.851	.576	1.000	<---	Ide3
***	8.286	.123	1.023	.704	1.000	<---	Ide4
				.738	1.000	<---	Imp1
***	11.266	.083	.935	.746	1.000	<---	Imp2
***	9.307	.079	.734	.608	1.000	<---	Imp3
***	10.127	.079	.797	.664	1.000	<---	Imp4
				.716	1.000	<---	Ind1
***	9.421	.119	1.118	.773	1.000	<---	Ind2
***	7.083	.109	.775	.547	1.000	<---	Ind3
				.725	1.000	<---	Fee1
***	11.247	.084	.944	.791	1.000	<---	Fee2
***	10.594	.086	.910	.724	1.000	<---	Fee3

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

### 3. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جاهزية الموظف للتغيير:

ان الفقرة الحالية معنية باختبار الصدق البنائي لمتغير جاهزية الموظف للتغيير والذي يشتمل على ثلاث ابعاد اساسية يشكلان بنية المتغير وهي البعد المعرفي (3) فقرات، البعد العاطفي (3) فقرات، البعد السلوكي (3). ان يتضح من النموذج الهيكلي (19) ان التشبعات الانحدارية المعيارية ولفقرات المقياس بشكل كامل كانت اعلى من (0.40) وهذا يعطي دعما تجاه قبولها واعتبار ان ال (9) فقرة تمثل بشكل جيد (جاهزية الموظف للتغيير) في بيئة التطبيق، وان هذه الفقرات تعكس متغيرا يقاس ببنية متعددة الابعاد ولا تمثل بعدا واحدا وتم الاستدلال على ذلك من خلال مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المختبر والتي كانت ضمن المستويات المقبولة مقارنة بمعايير جودة المطابقة في الجدول (29) وان توزع الفقرات مطابق للنموذج النظري المختبر الذي يحتوي ثلاث ابعاد تتوزع عليها التساؤلات (9). والنتيجة النهائية

لما ورد اعلاه ان هناك تطابقا جيدا بين النموذج الذي تم بناءه (النموذج الهيكلي) وبين الاستجابات التي تم تمثيلها بالبيانات لنموذج القياس الذي يعكس ماهية جاهزية الموظف للتغيير.



الشكل (19): الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جاهزية الموظف للتغيير

والجدول (35) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة (<.001) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

الجدول (35): قيم نموذج متغير جاهزية الموظف للتغيير

المسار	الفقرات	الابعاد	S.R.W	التقدير	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	المعنوية
Kno1	<---	البعد المعرفي	.598	1.000			
Kno2	<---	البعد المعرفي	.735	1.103	.151	7.282	***
Kno3	<---	البعد المعرفي	.764	1.077	.141	7.660	***
Emo1	<---	البعد العاطفي	.686	1.000			

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
***	8.749	.118	1.032	.651	البعد العاطفي	<---	Emo2
***	7.112	.123	.878	.513	البعد العاطفي	<---	Emo3
			1.000	.840	البعد السلوكي	<---	Beh1
***	8.757	.097	.846	.715	البعد السلوكي	<---	Beh2
***	8.153	.091	.738	.649	البعد السلوكي	<---	Beh3

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

### 3. التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية) (Slit-half Reliability Tests)

تستخدم التجزئة النصفية لمؤشرات الاختبار (الاستبانة) لتحديد مستوى التجانس بين مكونات الاستبانة (المقياس) المستخدم لتحقيق اهداف الدراسة الحالية ومعرفة او قياس نظريه معينة او مفهوما معيناً، وهذا يعني تحديد هل ان الفقرات التي تحتويها الاستبانة فعلا مترابطة مع بعضها وتقيس مفهوما معيناً ام لا. أي ان الفرد الذي يجيب عن التساؤلات هل يفهم ويعي المحتوى والمعنى العام للاستبانة وان التساؤلات واضحة له ومفهومة (سيكاران، 2009: 294) ويستخدم معامل الارتباط لمعرفة مستوى التناسق الداخلي للاستبانة او من خلال اختبار التدريب والتنمية في نصفي المقياس (Slit-half Reliability Tests) والتي تتم عن طريق ايجاد معامل الارتباط بين درجات الاسئلة الفردية ودرجات الاسئلة الزوجية في الاستبانة ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman-Brown) وعند تطبيق الاجراء الاحصائي المطلوب يجب الانتباه أي القيم يجب ان نعتمدها للثبات بالتجزئة النصفية وهنا لدينا حالتان تمكننا من اختيار النسبة الاصح، اذا تساوت او كانت متقاربة الى حد كبير نسبي (Cronbach's Alpha) للجزء الاول والثاني وكان التباين بينهما متقارب ايضاً او متساوي فيجب اعتماد قيمة (Unequal Length) اما اذا كانت الحالة بالعكس تبين عدم التساوي او التقارب بين الجزء الاول والثاني فان الاصح اعتماد نسبة (Guttman Slit-Half Coefficient) ومن خلال الجدول (36) تبين ان معامل الثبات وفق طريقة التجزئة النصفية للمقياس الذي يعتمد هو Guttman Slit-Half Coefficient وقد بلغ

(836). مما يعني ان المقاييس المستخدمة ذات ثبات عال ويمكن اعتمادها في اوقات مختلفة وللأفراد نفسهم وتعطي ذات النتائج.

الجدول (36): التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية)

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	part 1	Value	.966
		N of Items	32 <sup>a</sup>
	part 2	Value	.936
		N of Items	32 <sup>b</sup>
Total N of Items			64
Correlation Between Forms			.732
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.845
	Unequal Length		.845
Guttman Split-Half Coefficient			.836
Variance	part1		.005
	part2		.016

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

#### 4. الصدق البنائي لاختبار كفاية العينة

يستخدم الباحثون معيار (KMO, Kaiser-Meyer-Olkin) للتحقق من معيار كفاية العينة والتي احدى ضروريات الاختبارات للدراسة وهناك شرطين للتحقق من ذلك الشرط الاول ضمن اختبار والذي يتحدد بقيمة (KMO, Kaiser-Meyer-Olkin) التي يجب ان تكون (0.50) او اكبر منها كشرط لقبول ان العينة كافية، بالإضافة الى مستوى قيمة اختبار (Bpartlett) التي يجب ان تكون مستوى دلالتها اقل من (0.05) كشرط لقبولها احصائياً، وان هذا الاختبار ايضا مؤشر للعلاقة بين المتغيرات (جودة، 2009: 166) مع التأكد من وجود الارتباطات المقبولة بين فقرات الاستبانة على شرط معنوية قيمة (Chi-Square) للدلالة الى مقبولية معاملات الارتباط المذكورة، وكما يبينها جدول (37) والذي يبين تحقق كفاية العينة وفقا للمؤشرات المعتمدة.

الجدول (37): اختبار KMO و Bpartlett's لأبعاد الدراسة

الابعاد	عدد الفقرات	اختبار KMO	اختبار Bpartlett Test Chi-Square بالاعتماد على قيمة Square	Sig المعنوية
التعاون الاجتماعي	5	0.957	7654.824	.000
التواصل	6			
المبادرة	5			
مهارة القيادة	5			



Sig المعنوية	Bpartlett Test Chi- Square بالاعتماد على قيمة	اختبار KMO	عدد الفقرات	الابعاد
			4	التدريب والتنمية
			6	التخطيط والتنظيم
			4	الاتقان الشخصي
			4	تحقيق الذات
			39	القيادة الناعمة
.000	1693.254	0.867	2	تنوع المهارة
			4	هوية المهمة
			4	اهمية المهمة
			3	الاستقلالية في العمل
			3	التغذية العكسية
			16	الخصائص المرتبطة بالوظيفة
.000	833.307	.801	3	البعد المعرفي
			3	البعد العاطفي
			3	البعد السلوكي
			9	جاهزية الموظف للتغيير

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

#### 5. اختبار الثبات لأداة القياس

يوضح قياس الثبات للاستبانة الخاصة بالدراسة المستوى الذي يبين اتساقا داخليا جيدا للمقياس، وهذا يشير الى ان الفقرات المكونة للمقياس تمثل بمجموعها الظاهرة المراد قياسها، وعند القيام بتكرار توزيع الاستبانة على ذات العينة عند نقطتين زمنييتين مختلفتين فان هناك احتمالية للوصول الى نفس النتائج، فهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله (Oenheim, 1992: 144) اذ يستهدف قياس ثبات الاستبانة التحقق من الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانة والابعاد ككل عند نقاط زمينه مختلفة بحيث تبقى النتائج نفسها او قريبة جدا منها (De Vaus, 2002: 184) وان القيمة المقبولة لمستوى الثبات هو نسبة (0.70) او اعلى منه (Hair et al., 2019: 775) (Tavakol & Dennick, 2011: 54) وفي حالة تبين ان النسب الخاصة بالثبات كانت ادنى من المعيار المقبول فهو يوضح ان المقياس يوضح ضعف الاتساق الداخلي ولا يمكن قبوله، ويوضح جدول (38) اختبار ثبات الاستبانة. فضلا عن استخراج نسبة الصدق الهيكلي لمعرفة نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة (برق واخرون، 2013: 83) .

وبعد القيام بالتحليل يتضح أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.70-97) وتعتبر القيم الناتجة قيما ذات قبول احصائي ومستوى ثبات معتمد، كما نلاحظ ان قيم

معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (38): نتائج التناسق بين مكونات المقياس

معامل الصدق الهيكلي	معامل كرونباخ الفا	المتغيرات والأبعاد	ت
0.95	0.90	التعاون الاجتماعي	1
0.94	0.89	التواصل	
0.94	0.88	المبادرة	
0.94	0.88	مهارة القيادة	
0.93	0.86	التدريب والتنمية	
0.93	0.86	التخطيط والتنظيم	
0.92	0.84	تجريد من الإنسانية	
0.89	0.80	تحقيق الذات	
0.98	0.97	القيادة الناعمة	
0.88	0.78	تنوع المهارة	
0.84	0.70	هوية المهمة	
0.88	0.78	اهمية المهمة	
0.84	0.70	الاستقلالية في العمل	
0.89	0.79	التغذية العكسية	
0.94	0.89	الخصائص المرتبطة بالوظيفة	
0.84	0.70	البعد المعرفي	3
0.84	0.71	البعد العاطفي	
0.89	0.80	البعد السلوكي	
0.90	0.82	جاهزية الموظف للتغيير	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

## المبحث الثاني: وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

توطئة ...

يهتم المبحث الحالي باستكشاف مستوى توافر المتغيرات والابعاد من خلال الاستدلال بقيم نتائج التحليل الوصفي المعتمد على اجابات الأفراد المشمولين بالاستبيان للدراسة الحالية التي نموذجها يتعلق بمتغير (**القيادة الناعمة**) بأبعاده الثمانية: التعاون الاجتماعي، التواصل، المبادرة، مهارة القيادة، التدريب والتنمية، التخطيط والتنظيم، الاتقان الشخصي، تحقيق الذات) والمتغير الوسيط (**الخصائص المرتبطة بالوظيفة**) بأبعاده الخامسة (تنوع المهارة، هوية المهمة، اهمية المهمة، الاستقلالية في العمل، التغذية العكسية) والمتغير المعتمد (**جاهزية الموظف للتغيير**) وابعادها الفرعية (البعد المعرفي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) من وجهة نظر المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة، ويوضحها جدول (39) تصنيف طول الفئات وفقا للوسط الحسابي وعلى النحو الاتي:

الجدول (39): تصنيف طول فئات مدرج ليكرت وفقا للوسط الحسابي

ت	طول الفئة	مستوى القبول
1	1.80-1	منخفض جدا
2	2.60-1.81	منخفض
3	3.40-2.61	معتدل
4	4.20-3.41	مرتفع
5	5-4.21	مرتفع جدا

المصدر: (عبد الفتاح، 541: 2008)

### اولاً: وصف وتشخيص متغير القيادة الناعمة

يتضمن وصف وتشخيص متغير القيادة الناعمة وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً، وكالاتي:

#### 1. وصف وتشخيص بعد التعاون الاجتماعي:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعء التعاون الاجتماعي الذي يشكل احد ابعاد المتغير (القيادة الناعمة) والذي يعبر عنه من خلال خمس فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (40) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الاولى والتي محتواها (يتعامل مع اعضاء المجموعة باحترام). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.96) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان مقبول، و بلغ (745). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة

مرتفع وبأهمية نسبية قدرها 79%). اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الثالثة التي محتواها (يتعامل مع اعضاء المجموعة باحترام.) اذ كان (3.57) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (966). وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الأفراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (71%).

وقد كان البعد (التعاون الاجتماعي) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.72) في حين بلغ الانحراف المعياري له (927). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد التعاون الاجتماعي وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان هناك قناعة من قبل العينة بوجود اخلاقيات التعامل بالاحترام مع الأفراد، فهو يشارك الأفراد في الاسترشاد بإيجاد الحلول المناسبة لما يطرأ من مشاكل، فضلا عن ادارة الضغوط الوظيفية في بيئة العمل.

الجدول (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد

التعاون الاجتماعي (n= 281)

ت	العبرة مسؤولي بالعمل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1	يتعامل مع اعضاء المجموعة باحترام.	3.96	.745	.79	مرتفع	1
2	يستمع الى افكار الاخرين بذهن منفتح ويتقبلها.	3.63	.985	.73	مرتفع	4
3	يتعامل مع النقاشات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن وموضوعية.	3.57	.966	.71	مرتفع	5
4	يتشارك مع كل عضو في الفريق باقتراح الحلول المناسبة لمشاكل العمل.	3.74	.986	.75	مرتفع	2
5	يتحمل ضغوط العمل بالتعاون مع اعضاء الفريق.	3.71	.954	.74	مرتفع	3
	المعدل العام	3.72	.927	0.74	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

## 2. وصف وتشخيص بعد التواصل:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد التواصل الذي يشكل احد ابعاد المتغير (القيادة الناعمة) والذي يعبر عنه من خلال ست فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (41) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة السادسة والتي محتواها (يستمع لاقتراحات المرؤوسين وآرائهم وافكارهم من خلال عقد جلسات حوارية.) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.78) كما ان هذه الفقرة تشتملها كان قليلا بلغ (972). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعاتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (76%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الثالثة التي محتواها (يشجع الحوار وتبادل الآراء لإيصال الافكار للآخرين.) اذ كان (3.44) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (915). وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الأفراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (69%).

وقد كان البعد (التواصل) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.63) في حين بلغ الانحراف المعياري له (918). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد التواصل وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني القيادة تهتم بالاستماع الى الافكار والآراء التي يبديها الأفراد تجاه تطوير مجريات العمل وانجاز وتحقيق الاهداف، وتقوم بمحاورتهم ومناقشتهم حول تلك الافكار لإنضاجها وظيفيا.

الجدول (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد

التواصل (n= 281)

ت	العبارة مسؤولي بالعمل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يعمد الى توجيه الرسائل بهدف تحسين الاداء.	3.69	.885	.74	مرتفع	2
2	يتبادل المعلومات مع المرووسين في ايجاد الحلول لتقليل اخطاء العمل.	3.52	.884	.70	مرتفع	5
3	يشجع الحوار وتبادل الآراء لإيصال الافكار للآخرين.	3.44	.915	.69	مرتفع	6
4	يدعم كلامه بالشواهد والادلة الواقعية عند التحدث مع الآخرين.	3.66	.918	.73	مرتفع	4
5	يشجع التواصل بين المرووسين لتبادل الخبرات فيما بينهم.	3.67	.935	.73	مرتفع	3
6	يستمتع لاقتراحات المرووسين وآرائهم وافكارهم من خلال عقد جلسات حوارية.	3.78	.972	.76	مرتفع	1
	المعدل العام	3.63	.918	0.73	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

### 3. وصف وتشخيص بعد المبادرة:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد المبادرة الذي يشكل احد ابعاد المتغير (القيادة الناعمة) والذي يعبر عنه من خلال خمس فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (42) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الثالثة والتي محتواها (يهتم بطرح أفكار جديدة والالتزام بتنفيذها.) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.93) كما ان هذه الفقرة تشتتتها كان قليلا بلغ (986). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعاتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (79%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الثانية التي محتواها (يتحمل المسؤولية من اجل تطبيق افكار جديدة) اذ كان (3.66) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.993) وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الأفراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (73%).

وقد كان البعد (المبادرة) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.79) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.963) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد المبادرة وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان القيادة لديها ثقافة مواجهة المشاكل بطرق وحلول جديدة والالتزام بتنفيذ ما ينضج من تلك الافكار.

الجدول (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد

المبادرة (n= 281)

ت	العبرة مسؤولي بالعمل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يحل المشكلات التي يوجهها بطريقة جديدة.	3.75	.960	.75	مرتفع	4
2	يتحمل المسؤولية من اجل تطبيق افكار جديدة.	3.66	.993	.73	مرتفع	5
3	يهتم بطرح أفكار جديدة والالتزام بتنفيذها.	3.93	.986	.79	مرتفع	1
4	يهتم بتحسين وتطوير امكانياته قبل الاخرين.	3.78	.962	.76	مرتفع	3
5	يبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية وتوظيفها بمجال عملي.	3.84	.912	.77	مرتفع	2
	المعدل العام	3.79	.963	0.76	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

#### 4. وصف وتشخيص بعد مهارة القيادة:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد مهارة القيادة الذي يشكل احد ابعاد المتغير (القيادة الناعمة) والذي يعبر عنه من خلال خمس فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (43) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الرابعة والتي محتواها (يتصف بالهدوء في الازمات والمشكلات التي اوجهها) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.95) كما ان هذه الفقرة تشتتها كان قليلا بلغ (0.984) مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعاتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وباهمية نسبية قدرها (79%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الثالثة التي محتواها (يتعامل بتواضع مع الاخرين). اذ كان (3.49) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.994). وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الأفراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (70%).

وقد كان البعد (مهارة القيادة) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.63) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.969). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد مهارة القيادة وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان الأفراد يدركون طرق تعامل قيادتهم المتسمة بالهدوء عند الازمات خصوصا ويحرصون على مساعدة الأفراد في تجاوزها والاستفادة منها.

الجدول (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد

مهارة القيادة (n= 281)

ت	العبرة مسؤولي في العمل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يحرص على مساعدة الاخرين	3.51	.933	.70	مرتفع	4
2	يتشارك مع المرؤوسين حين اتخاذ القرارات.	3.56	.935	.71	مرتفع	3
3	يتعامل بتواضع مع الاخرين.	3.49	.994	.70	مرتفع	5
4	يتصف بالهدوء في الازمات والمشكلات التي اوجهها.	3.95	.984	.79	مرتفع	1
5	يستطيع توزيع الأدوار على الاخرين ومتابعة انجازهم لأعمالهم.	3.64	.997	.73	مرتفع	2
	المعدل العام	3.63	.969	0.73	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

### 5. وصف وتشخيص بعد التدريب والتنمية:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد التدريب والتنمية الذي يشكل احد ابعاد المتغير (القيادة الناعمة) والذي يعبر عنه من خلال اربع فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (44) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الثالثة والتي محتواها (يساهم في تطوير قدرة الموظفين لتعلم مهارات جديدة) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.69) كما ان هذه الفقرة تشتتتها كان قليلا بلغ (0.969). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعاتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وباهمية نسبية قدرها (74%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الاولى التي محتواها (يشجع المرؤوسين على التدريب لممارسة المهام القيادية) اذ كان (3.64) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.925) وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الأفراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (73%).

وقد كان البعد (التدريب والتنمية) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.67) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.953) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد التدريب والتنمية وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان المسؤول في بيئة العمل يعمل على تطوير قدرات ومهارات الأفراد لتعلم المهارات الجديدة ويساهم في تعليمهم المهام القيادية.

الجدول (44): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد التدريب والتنمية (n= 281)

ت	العبارة مسؤولي في العمل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يشجع المرؤوسين على التدريب لممارسة المهام القيادية.	3.64	.925	.73	مرتفع	4
2	يحرص على تلبية الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين.	3.67	.931	.73	مرتفع	3
3	يساهم في تطوير قدرة الموظفين لتعلم مهارات جديدة.	3.69	.969	.74	مرتفع	1
4	يشجع المرؤوسين على المشاركة في المؤتمرات العلمية.	3.68	.989	.74	مرتفع	2
	المعدل العام	3.67	.953	0.73	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

#### 6. وصف وتشخيص بعد التخطيط والتنظيم:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد التخطيط والتنظيم الذي يشكل احد ابعاد المتغير (القيادة الناعمة) والذي يعبر عنه من خلال ست فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (45) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة السادسة والتي محتواها (احرص على توزيع الموظفين على وظائفهم كل بحسب التوصيف الوظيفي). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.91) كما ان هذه الفقرة تشتتتها كان قليلا بلغ (0.986) مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعاتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (78%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الخامسة التي محتواها (اعمل على التنسيق بين رؤساء الوحدات الادارية منعا للازدواجية والتضارب في اداء العمل) اذ كان (3.47) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع



وقد بلغ انحرافها المعياري (928). وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الأفراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (69%).

وقد كان البعد (التخطيط والتنظيم) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.72) في حين بلغ الانحراف المعياري له (934). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد التخطيط والتنظيم وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان لدى الادارة معرفة تامة بقدرات موظفيها وهي توزعهم بشكل ملائم حسب ما تتطلبه الوظائف وبما يضمن التداوبية بين تلك الوظائف بدون تقاطع .

الجدول (45): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد

التخطيط والتنظيم (n= 281)

ت	العبارة مسؤولي في العمل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يعمد لتهيئة الموارد المادية والبشرية لإنجاز الخطط وفقا للأوليات.	3.74	.886	.75	مرتفع	4
2	يملك مهارة تهيئة مستلزمات تنفيذ الاهداف المستقبلية بدقة.	3.64	.871	.73	مرتفع	5
3	يطور الخطط وأجعلها مقبولة لدى المروسين	3.78	.938	.76	مرتفع	3
4	يملك سلطة اتخاذ القرار وفق صلاحيات كافية.	3.81	.995	.76	مرتفع	2
5	اعمل على التنسيق بين رؤساء الوحدات الادارية منعا للازدواجية والتضارب في اداء العمل.	3.47	.928	.69	مرتفع	6
6	احرص على توزيع الموظفين على وظائفهم كل بحسب التوصيف الوظيفي.	3.91	.986	.78	مرتفع	1
	المعدل العام	3.72	.934	0.75	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

#### 7. وصف وتشخيص بعد الاتقان الشخصي:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد الاتقان الشخصي الذي يشكل احد ابعاد المتغير (القيادة الناعمة) والذي يعبر عنه من خلال اربع فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (46) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الثانية والتي محتواها (يملك الثقة بالنفس والقدرة على تحديد اتجاهاتي المستقبلية بوضوح) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.00) كما ان هذه الفقرة تشتتتها كان قليلا بلغ (944). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعاتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (80%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الاولى التي محتواها (يشعر بالتفاؤل والامل دائما) اذ كان (3.79) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.950). وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الأفراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (76%).

وقد كان البعد (الاتقان الشخصي) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.89) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.940) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد الاتقان الشخصي وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يشير الى ان القيادات واضح لمرؤوسيهم تفاؤلهم واندفاعهم للعمل بجد واجتهاد ويشعرونهم بثقة جيدة وواضحة تمكنهم من تحديد الاتجاهات المطلوبة للعمل.

الجدول (46): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد

الاتقان الشخصي (n= 281)

ت	العبرة مسؤولي في العمل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يشعر بالتفاؤل والامل دائما.	3.79	.950	.76	مرتفع	4
2	يمتلك الثقة بالنفس والقدرة على تحديد اتجاهاتي المستقبلية بوضوح.	4.00	.944	.80	مرتفع	1
3	يعبر عن مشاعره بشفافية ووضوح اتجاه الآخرين.	3.85	.989	.77	مرتفع	3
4	يترك انطباع قوي لدى الآخرين عند مقابلتهم.	3.95	.879	.79	مرتفع	2
	المعدل العام	3.89	.940	0.87	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

## 8. وصف وتشخيص بعد تحقيق الذات:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد تحقيق الذات الذي يشكل احد ابعاد المتغير (القيادة الناعمة) والذي يعبر عنه من خلال اربع فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (47) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الثالثة والتي محتواها (يستخدم مهاراته المكتسبة من المواقف الحياتية لتحسين العمل) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.81) كما ان هذه الفقرة تشتتتها كان قليلا بلغ (0.998). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعاتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وباهمية نسبية قدرها (76%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الرابعة التي محتواها (يسعى لحل المشكلات بطرق ابداعية ومبتكرة) اذ كان (3.53) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.993).

وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الأفراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (71%).

وقد كان البعد (تحقيق الذات) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.68) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.979) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد تحقيق الذات وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يشير الى ان القيادات يعتمدون على المهارات التي يكتسبونها مما يتعرضون له من مواقف بهدف الاستفادة منها في تجسين مجريات العمل .

الجدول (47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد

تحقيق الذات (n= 281)

ت	العبارة مسؤولي في العمل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يشارك بوضع تصورات مستقبلية في خطط المنظمة.	3.78	.936	.76	مرتفع	2
2	اشراك في مناقشات العصف الذهني بأفكار وخبراتي الشخصية لحل المشكلات ووضع الخطط.	3.60	.988	.72	مرتفع	3
3	يعبر عن مشاعره بشفاافية ووضوح اتجاه الآخرين. يترك انطباع قوي لدى الآخرين عند مقابلتهم..	3.81	.998	.76	مرتفع	1
4	يسعى لحل المشكلات بطرق ابداعية ومبتكرة .	3.53	.993	.71	مرتفع	4
المعدل العام		3.68	.979	0.74	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

وعلى مستوى متغير القيادة الناعمة فقد تبين ان بعد الاتقان الشخصي كان البعد الاكثر اتفاقا حوله من قبل الأفراد عينة الدراسة فقد بلغ وسطه الحسابي اعلى نسبة اذ بلغ (3.89) وان مقدار الانحراف المعياري كان ضمن حدود (0.940) وهو يشير الى انسجام جيد لقناعات الأفراد تجاه هذا البعد وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة مرتفع وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى بعد الاتقان الشخصي ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد المبادرة اذ بلغ وسطه الحسابي (3.79) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.963) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان مرتفع مما يعكس في بيان ان هناك انسجام بأراء عينة الدراسة حول توافر المبادرة في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفع، ثم احتل المرتبة الثالثة بعد التعاون الاجتماعي الذي حقق وسطا حاسبيا بلغ (3.72) وبانحراف معياري ضمن حدود (0.927) مما يشير الى وجود اتفاق بشكل عام جيد حول توافر هذا البعد ضمن حيز بيئة التطبيق وضمن فترة الاختبار وبمستوى اجابة مرتفع، واحتل المرتبة الرابعة بعد التخطيط والتنظيم اذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.72) وبانحراف معياري (0.934) وضمن مستوى اجابة مرتفع، ثم جاء بالمرتبة الخامسة بعد تحقيق الذات بوسط حسابي بلغ (3.68) ومستوى انحراف معياري (0.979) وبمستوى اجابة مرتفع ثم سادسا جاء بعد التدريب والتنمية بوسط حسابي بلغ (3.67) وبانحراف معياري (0.953) ثم سابعا بعد التواصل بوسط حسابي بلغ

(3.63) وبانحراف معياري (918). ثم البعد الاخير الثامن كان من نصيب بعد مهارة القيادة بوسط حسابي بلغ (3.63) وبانحراف معياري (969).

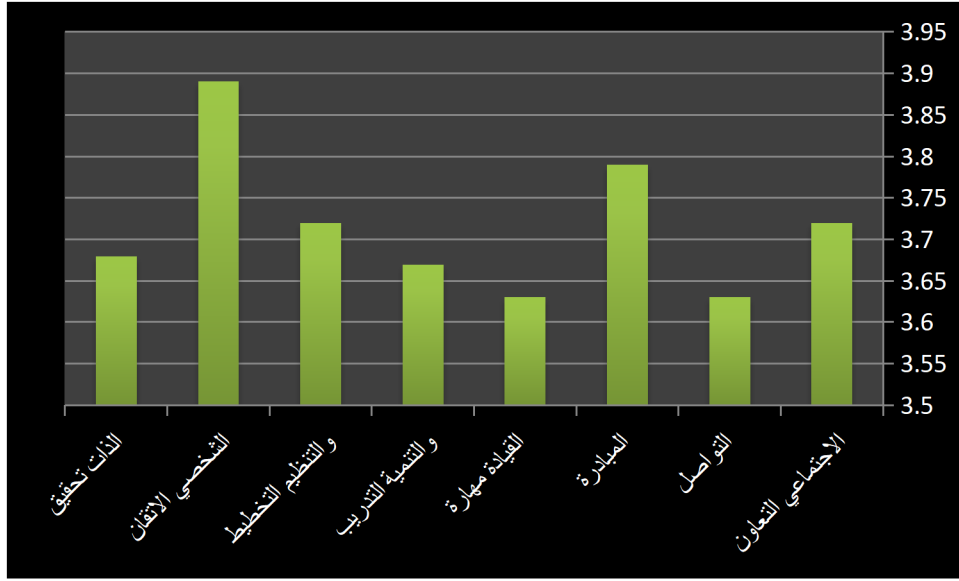
وإجمالاً فقد حقق متغير القيادة الناعمة وسطاً حسابياً بلغ (3.71) والذي يمثل معدل متوسطات أبعاد المتغير وقد كان انحراف الإجابات المعيارية للعينة عن متغير القيادة الناعمة بمستوى (948). وضمن مستوى اتفاق مرتفع حول المتغير وهذا يبين أن هناك توافر جيد لمتغير القيادة الناعمة وفقاً للمنتسبين في الكليات والجامعات الأهلية في كربلاء عينة الدراسة. ويعرض جدول (48) بيان للوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومستوى الإجابة وترتيب الأبعاد فضلاً عن شكل (20) الذي يوضح مستوى توافر تلك الأبعاد بيانياً.

الجدول (48): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد

الرئيسية لمتغير القيادة الناعمة (n=281)

ت	البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	التعاون الاجتماعي	3.72	.927	0.74	مرتفع	الثالث
2	التواصل	3.63	.918	0.73	مرتفع	السابع
3	المبادرة	3.79	.963	0.76	مرتفع	الثاني
4	مهارة القيادة	3.63	.969	0.37	مرتفع	الثامن
5	التدريب والتنمية	3.67	.953	0.73	مرتفع	السادس
6	التخطيط والتنظيم	3.72	.934	0.75	مرتفع	الرابع
7	الاتقان الشخصي	3.89	.940	0.87	مرتفع	الأول
8	تحقيق الذات	3.68	.979	0.74	مرتفع	الخامس
	المعدل العام لمتغير القيادة الناعمة	3.71	.948	0.74	مرتفع	-

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25



الشكل (20): مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير القيادة الناعمة حسب المتوسط الحسابي

### ثانياً. وصف وتشخيص متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

يتضمن وصف وتشخيص متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً، وكالاتي:

#### 1. وصف وتشخيص بعد تنوع المهارة:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لعدد تنوع المهارة الذي يشكل احد ابعاد المتغير (الخصائص المرتبطة بالوظيفة) والذي يعبر عنه من خلال بفقرتين (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (49) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الاولى والتي محتواها (وظيفتي تنطوي على قدر كبير من المهارات المتنوعة). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.66) كما ان هذه الفقرة تشتمل على قليل من المهارات المتنوعة. مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وباهمية نسبية قدرها (73%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الثانية التي محتواها (وظيفتي تتطلب استخدامي مهارات ومواهب متنوعة) اذ كان (3.60) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (966). وهي تشير الى نسبة تشتمت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الأفراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (72%).

وقد كان البعد (تنوع المهارة) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.63) في حين بلغ الانحراف المعياري له (866). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد تنوع المهارة وبمستوى اجابة

مرتفع وهذا يعني ان هناك اعتقاد بوجود مهارات كثيرة تتخلل مجال العمل في تلك الكليات والجامعات وهي تتطلب وجود قدرات ومهارات متنوعة تتلاءم والحاجات الحقيقية للعمل.

الجدول (49): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعدها

تنوع المهارة (n=281)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	وظيفتي تنطوي على قدر كبير من المهارات المتنوعة.	3.66	.766	.73	مرتفع	1
2	وظيفتي تتطلب استخدامي مهارات ومواهب متنوعة.	3.60	.966	.72	مرتفع	2
	المعدل العام	3.63	.866	0.72	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

## 2. وصف وتشخيص بعد هوية المهمة:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعدها هوية المهمة الذي يشكل احد ابعاد المتغير (الخصائص المرتبطة بالوظيفة) والذي يعبر عنه من خلال اربع فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (50) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الثالثة والتي محتواها (وظيفتي مجرد جزء صغير من العمل الكلي الذي يتم انجازه في مكان العمل). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.92) كما ان هذه الفقرة تشتتها كان قليلا بلغ (947). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وباهمية نسبية قدرها (78%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الاولى التي محتواها (وظيفتي تنطوي على القيام بوحده كامله ومحددة من العمل، بمعنى الجزء الذي اقوم به من عملي له بداية ونهاية واضحتين) اذ كان (3.42) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (961). وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الأفراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (68%).

وقد كان البعد (هوية المهمة) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.75) في حين بلغ الانحراف المعياري له (934) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد هوية المهمة وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان هناك قناعة بان ما يؤديه الموظف من عمل يشكل جزء من مهم من اجمالي العمل المطلوب في الكلية التي يعمل بها.

الجدول (50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعدها

هوية المهمة (n=281)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	وظيفتي تنطوي على القيام بوحده كامله ومحددة من العمل، بمعنى الجزء الذي أقوم به من عملي له بداية ونهاية واضحتين	3.42	.961	.68	مرتفع	4
2	توفر لي وظيفتي فرصة لإنهاء المهام التي أباها بمفردتي.	3.81	.897	.76	مرتفع	3
3	وظيفتي مجرد جزء صغير من العمل الكلي الذي يتم انجازه في مكان العمل. <sup>1</sup>	3.92	.947	.78	مرتفع	1
4	تؤثر نتائج عملي على حيوية الموظفين الاخرين .	3.85	.933	.77	مرتفع	2
	المعدل العام	3.75	.934	0.75	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

### 3. وصف وتشخيص بعد اهمية المهمة:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعدها اهمية المهمة الذي يشكل احد ابعاد المتغير (الخصائص المرتبطة بالوظيفة) والذي يعبر عنه من خلال اربع فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (51) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الاولى والتي محتواها (تؤثر نتائج عملي ايجابيا على حياة ورفاهية الأفراد اخرين). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.95) كما ان هذه الفقرة تشتملها كان قليلا بلغ (952). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وباهمية نسبية قدرها (79%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الثانية التي محتواها (يتأثر عدد من الأفراد في مكان العمل بالطريقة التي أودي بها وظيفتي). اذ كان (3.88) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (882). وهي تشير الى نسبة تشتمت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الأفراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (78%).

وقد كان البعد (اهمية المهمة) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.91) في حين بلغ الانحراف المعياري له (882). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد اهمية المهمة وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان ما يقوم به الأفراد من عمل يؤثر بالنتيجة في الاخرين اما بشكل مباشر او غير مباشر فضلا عن التأثير بالطريقة التي يؤدي بها العمل.

الجدول (51): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعدها

اهمية المهمة (n=281)

(1) تم معاملة الاسئلة العكسية احصائيا من خلال عكس الاجابة ولجميع الحالات المشابهة

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1	تؤثر نتائج عملي ايجابيا على حياة ورفاهية الأفراد احرين.	3.95	.952	.79	مرتفع	1
2	يتأثر عدد من الأفراد في مكان العمل بالطريقة التي أودي بها وظيفتي.	3.88	.882	.78	مرتفع	4
3	تعد وظيفتي ذات اهمية في هيكليّة عمل المنظمة .	3.93	.849	.79	مرتفع	2
4	تساهم وظيفتي ايجابيا في انجاز مهام وظائف زملائي بالعمل	3.91	.845	.78	مرتفع	3
	المعدل العام	3.91	.882	0.78	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

#### 4. وصف وتشخيص بعد الاستقلالية في العمل:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد الاستقلالية في العمل الذي يشكل احد ابعاد المتغير (الخصائص المرتبطة بالوظيفة) والذي يعبر عنه من خلال ثلاث فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (52) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الثالثة والتي محتواها (هناك بعض الامور في وظيفتي تعد خارج السيطرة لا استطيع اتخاذ قرارات فيها). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.72) كما ان هذه الفقرة تشتمت على قليل بلغ (771). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وباهمية نسبية قدرها (74%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الاولى التي محتواها (تتيح لي وظيفتي فرصة اتخاذ القرار عن برمجة مواقيت عملي) اذ كان (3.56) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (996). وهي تشير الى نسبة تشتمت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الأفراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (71%).

وقد كان البعد (الاستقلالية في العمل) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.65) في حين بلغ الانحراف المعياري له (771). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد الاستقلالية في العمل وبمستوى اجابة مرتفع وهو يشير الى ان جميع ما يؤديه الفرد هو ضمن السيطرة الممكنة من قبله ولا يوجد شيء غير مألوف او خارج عن الإرادة والقدرة للموظف.

الجدول (52): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد

الاستقلالية في العمل (n=281)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1	تتيح لي وظيفتي فرصة اتخاذ القرار عن برمجة مواقيت عملي.	3.56	.996	.71	مرتفع	3



2	مرتفع	.73	.994	3.67	تمنحني وظيفتي فرصة كبيرة من الاستقلالية والحرية في كيفية القيام بعملتي.
3	مرتفع	.74	.771	3.72	هناك بعض الامور في وظيفتي تعد خارج السيطرة لا استطيع اتخاذ قرارات فيها®.
	مرتفع	0.73	.920	3.65	المعدل العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

### 5. وصف وتشخيص بعد التغذية العكسية:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد التغذية العكسية الذي يشكل احد ابعاد المتغير (الخصائص المرتبطة بالوظيفة) والذي يعبر عنه من خلال ثلاث فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (53) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الاولى والتي محتواها (توفر لي وظيفتي معلومات عن مدى جودة ادائي لها، دونما الحاجة الى الرجوع الى المشرفين وزملاء العمل لفعل ذلك). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.91) كما ان هذه الفقرة تشتتت كان قليلا بلغ (0.552). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (%78).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الثانية التي محتواها (مجرد القيام بالعمل المطلوب مني يمنحني فرصا كثيرة للتعرف على ادائي على سبيل المثال(الجودة، والكمية) اذ كان (3.53) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.914) وهي تشير الى نسبة تشتتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الأفراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت(71%).

وقد كان البعد (التغذية العكسية) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ(3.67) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.808). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد التغذية العكسية وبمستوى اجابة مرتفع وهو يشير الى الفرد يمكنه من خلال اداء مهامه الوظيفية يمكنه معرفة مستوى الجودة في ذلك الاداء بشكل شخصي.

الجدول (53): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد

### التغذية العكسية (n=281)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1	توفر لي وظيفتي معلومات عن مدى جودة ادائي لها، دونما الحاجة الى الرجوع الى المشرفين وزملاء العمل لفعل ذلك.	3.91	.552	.78	مرتفع	1
2	مجرد القيام بالعمل المطلوب مني يمنحني فرصا كثيرة للتعرف على ادائي على سبيل المثال(الجودة، والكمية).	3.53	.914	.71	مرتفع	3
3	اتلقى من المشرفين والمعاونين آراءهم حول جودة	3.56	.957	.71	مرتفع	2

					أدائي لوظيفتي.
	مرتفع	0.73	.808	3.67	المعدل العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

وعلى مستوى متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة فقد تبين ان بعد اهمية المهمة كان البعد الاكثر اتفاقا حوله من قبل الأفراد عينة الدراسة فقد بلغ وسطه الحسابي اعلى نسبة اذ بلغ (3.91) وان مقدار الانحراف المعياري كان ضمن حدود (0.882). وهو يشير الى انسجام جيد لقناعات الأفراد تجاه هذا البعد وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة مرتفع وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى بعد اهمية المهمة ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد هوية المهمة اذ بلغ وسطه الحسابي (3.75) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.934) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان مرتفع مما ينعكس في بيان ان هناك انسجام بآراء عينة الدراسة حول توافر بعد هوية المهمة في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفعة، ثم احتل المرتبة الثالثة بعد التغذية العكسية الذي حقق وسطا حاسبيا بلغ (3.67) وبانحراف معياري ضمن حدود (0.808)، واحتل المرتبة الرابعة بعد الاستقلالية في العمل بمتوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (0.920) وجاء في المرتبة الاخيرة بعد تنوع المهارة الذي حقق وسطا حاسبيا بلغ (3.63) وبانحراف معياري ضمن حدود (0.866) مما يشير الى وجود اتفاق بشكل عام جيد حول توافر هذا البعد ضمن حيز بيئة التطبيق وضمن فترة الاختبار وبمستوى اجابة مرتفع، واجمالا فقد حقق متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وسطا حاسبيا بلغ (3.72) والذي يمثل معدل متوسطات ابعاد المتغير وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بمستوى (0.882). وضمن مستوى اتفاق مرتفع حول المتغير وهذا يبين ان هناك توافر جيد لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وفقا لرأي المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة. ويعرض جدول (54) بيان للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد فضلا عن شكل (21) الذي يوضح مستوى توافر تلك الابعاد بيانيا.

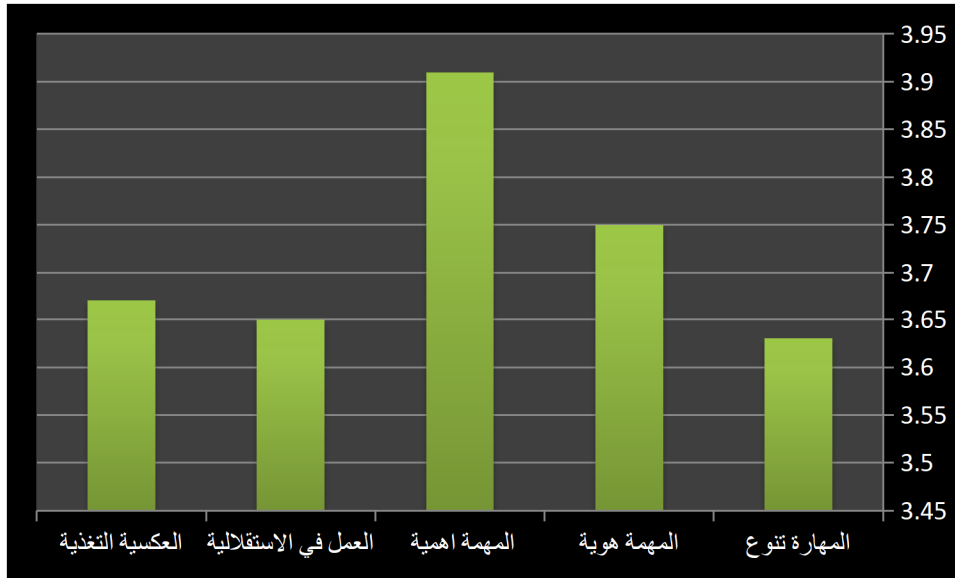
الجدول (54): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للابعاد

الرئيسية لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة (n=281)

ت	البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تنوع المهارة	3.63	.866	0.72	مرتفع	الخامس
2	هوية المهمة	3.75	.934	0.75	مرتفع	الثاني
3	اهمية المهمة	3.91	.882	0.78	مرتفع	الاول
4	الاستقلالية في العمل	3.65	.920	0.73	مرتفع	الرابع
5	التغذية العكسية	3.67	.808	0.73	مرتفع	الثالث
	المعدل العام	3.72	.882	0.74	مرتفع	-

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ويوضح شكل (21) نسبة قناعات الأفراد حول متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بالاستناد الى وسطها الحسابي.



الشكل (21): مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة حسب المتوسط الحسابي

### ثانياً. وصف وتشخيص متغير جاهزية الموظف للتغيير

يتضمن وصف وتشخيص متغير جاهزية الموظف للتغيير وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلياً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً، وكالاتي:

#### 1. وصف وتشخيص بعد البعد المعرفي:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد البعد المعرفي الذي يشكل احد ابعاد المتغير (جاهزية الموظف للتغيير) والذي يعبر عنه من خلال ثلاث فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (55) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الاولى والتي محتواها (أي مقترح لتغيير الوضع الحالي لن يكون مجدياً). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.77) كما ان هذه الفقرة تشتملها كان قليلا بلغ (828) مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعاتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (75%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الثالثة التي محتواها (معظم التغييرات المقترحة بالعمل ستؤدي الى تبسيط إجراءات العمل.) اذ كان (3.59) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (789). وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الأفراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت(72%).

وقد كان البعد (البعد المعرفي) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ(3.70) في حين بلغ الانحراف المعياري له (785). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد البعد المعرفي وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان هناك قناعة بصحة وجود قدرة لتغيير الواقع والوضع المعمول به وقت ما استوجب ذلك.

الجدول (55): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير

البعد المعرفي (n=281)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	أي مقترح لتغيير الوضع الحالي لن يكون مجدداً.®	3.77	.828	.75	مرتفع	1
2	بشكل عام، التغييرات المقترحة ضمن اطار العمل الحالي تعد الأفضل.	3.75	.737	.75	مرتفع	2
3	معظم التغييرات المقترحة بالعمل ستؤدي الى تبسيط إجراءات العمل.	3.59	.789	.72	مرتفع	3
	المعدل العام	3.70	.785	.74	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

## 2. وصف وتشخيص بعد البعد العاطفي:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد البعد العاطفي الذي يشكل احد ابعاد المتغير (جاهزية الموظف للتغيير) والذي يعبر عنه من خلال ثلاث فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (56) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الثالثة والتي محتواها (أجد ان المرؤوسين مترددين تماما في استيعاب التغييرات ودمجها في عملي.) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.95) كما ان هذه الفقرة تشتتتها كان قليلا بلغ (743). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعاتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (79%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الثانية التي محتواها (يتعامل أعضاء المنظمة بشكل إيجابي مع التغيير. ) اذ كان (3.49) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.964). وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الأفراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (70%).

وقد كان البعد (البعد العاطفي) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.73) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.865). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد البعد العاطفي وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان الأفراد في بيئة العمل لديهم القدرة على استيعاب التغييرات المطلوبة وكيفية التعامل معها وانجاحها.

الجدول (56): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير

البعد العاطفي (n=281)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	اؤمن بأنني أجد في التغيير تجديد وحيوية في عملي.	3.74	.887	.75	مرتفع	2
2	يتعامل أعضاء المنظمة بشكل إيجابي مع التغيير.	3.49	.964	.70	مرتفع	3
3	أجد ان المروسين مترددين تماما في استيعاب التغييرات ودمجها في عملي ®.	3.95	.743	.79	مرتفع	1
	المعدل العام	3.73	.865	.75	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد البعد العاطفي الذي يشكل احد ابعاد المتغير (جاهزية الموظف للتغيير) والذي يعبر عنه من خلال ثلاث فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (57) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الاولى والتي محتواها (أنا مستعد نفسياً لعملية التغيير). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.94) كما ان هذه الفقرة تشتتتها كان قليلا بلغ (0.943). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعاتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (79%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الثالثة التي محتواها (أنا على استعداد لبذل الجهود في عملية التغيير) اذ كان (3.83) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.989). وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الأفراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (77%).

وقد كان البعد (البعد السلوكي) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.90) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.965). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد البعد السلوكي وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان هناك استعداد نفسي لدى الأفراد لتقبل عمليات التغيير المطلوبة التي تحقق انجاز اهدافهم الوظيفية والشخصية.

الجدول (57): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير البعد السلوكي (n=281)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	أنا مستعد نفسياً لعملية التغيير	3.94	.943	.79	مرتفع	1
2	لدي دافع كبير للمساهمة في التغييرات في المنظمة.	3.93	.964	.79	مرتفع	2
3	أنا على استعداد لبذل الجهود في عملية التغيير.	3.83	.989	.77	مرتفع	3
	المعدل العام	3.90	.965	.78	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

وعلى مستوى متغير جاهزية الموظف للتغيير فقد تبين ان بعد البعد السلوكي كان البعد الاكثر اتفاقا حوله من قبل الأفراد عينة الدراسة فقد بلغ وسطه الحسابي اعلى نسبة اذ بلغ (3.90) وان مقدار الانحراف المعياري كان ضمن حدود (0.965) وهو يشير الى انسجام جيد لقناعات الأفراد تجاه هذا البعد وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة مرتفع وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى بعد البعد السلوكي ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد البعد العاطفي اذ بلغ وسطه الحسابي (3.73) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.865). وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان مرتفع مما ينعكس في بيان ان هناك انسجام بأراء عينة الدراسة حول توافر بعد البعد العاطفي ثم اخير بعد المعرفي بوسط حسابي بلغ (3.70) وبانحراف معياري كان (0.785) في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفعة، واجمالا فقد حقق متغير جاهزية الموظف للتغيير وسطا حسابيا بلغ (3.77) والذي يمثل معدل متوسطات ابعاد المتغير وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير جاهزية الموظف للتغيير بمستوى (0.872) وضمن مستوى اتفاق مرتفع حول المتغير وهذا يبين ان هناك توافر جيد لمتغير جاهزية الموظف للتغيير وفقا لرأي المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة. ويعرض جدول (58) بيان للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد فضلا عن شكل (22) الذي يوضح مستوى توافر تلك الابعاد ببيانها.

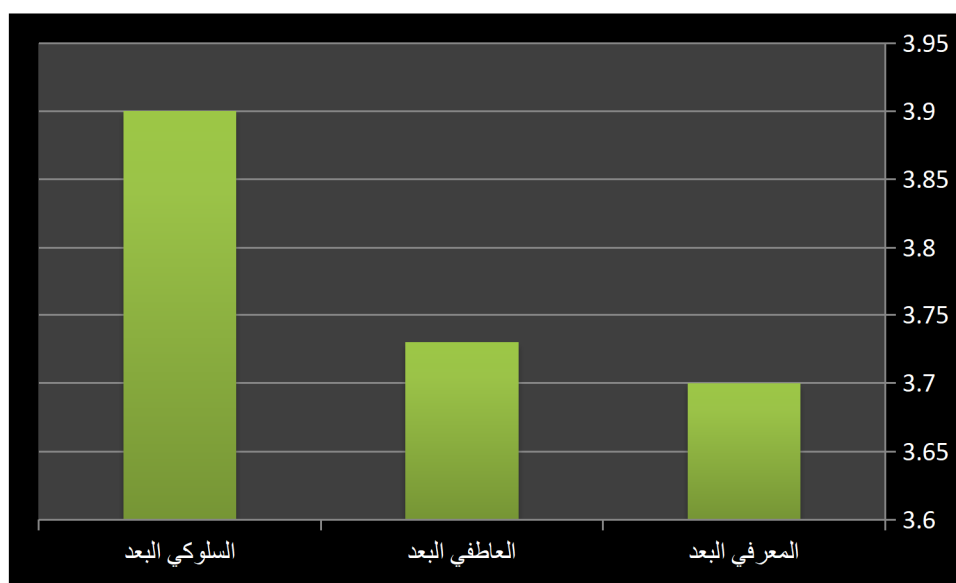
الجدول (58): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد

الرئيسة لمتغير جاهزية الموظف للتغيير (n=281)

ت	البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1	البعد المعرفي	3.70	.785	.74	مرتفع	الثالث
2	البعد العاطفي	3.73	.865	.75	مرتفع	الثاني
3	البعد السلوكي	3.90	.965	.78	مرتفع	الأول
	المعدل العام لمتغير جاهزية الموظف للتغيير	3.77	.872	0.75	مرتفع	-

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ويوضح شكل (22) نسبة قناعات الأفراد حول متغير جاهزية الموظف للتغيير بالاستناد الى وسطها الحسابي.



الشكل (22): مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير جاهزية الموظف للتغيير حسب المتوسط الحسابي

## المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

توطئة ...

يختص هذا المبحث بتحقيق اختبار فرضيات الدراسة الحالية وضمن ثلاثة محاور, يتعلق الاول باختبار التباين للفروق بين بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة والثاني يتعلق بالتأكد من مستوى الارتباط بين متغيرات الدراسة والتي هي (القيادة الناعمة، والخصائص المرتبط بالوظيفة، وجاهزية الموظف للتغيير) في حين يهتم المحور الثالث بالتحقق من مستوى التأثير ضمن نموذج الاختبار البسيط والنموذج الوسيط باعتماد منهج المعادلة الهيكلية، بالمحور الاول للاختبار يتم اجراؤه من خلال معامل ارتباط بيرسون (الارتباط البسيط- parson)، اما المحور الثاني فيختص باستخدام المنهج الهيكلي لاختبار التأثير باستخدام برنامج Amos، (V23) ومنه تقنية (Structural Equation Modeling) التي تمتاز بقوة إحصائية تميزها عن باقي التقنيات كونها يمكنها التحقق من اختبار متغيرات عدة سواء كانت متغيرات مستقلة او متغيرات معتمدة فضلا عن المتغيرات التي تسمى بالمتغيرات الكامنة (Latent variables) (الغير مقاسة) وهي متغيرات غير مقاسه بذاتها بل من خلال مجموعة متغيرات اخرى يمكن قياسها احصائيا. وان هذه التقنية تستلزم التمثيل للمتغيرات التي مكن قياسها بأشكال كمؤشرات للمتغيرات الكامنة, اي ان النموذج الفرضي يتضمن علاقات خطية موجه وغير موجه بين المتغيرات المحددة مقاسة في النموذج وبين المتغيرات الكامنة وان الاسهم التي تمثل علاقات موجه تقيس تأثير موجه من متغير على متغير اخر بينما هناك ارتباطات غير الموجه فهي ارتباطات لا تدل على التأثيرات الموجه وهي ليست موضع اهتمام الباحث.

اولاً - اختبار التباين للفروق بين بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة

استخدم الباحث تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) لاختبار التباين في اراء الأفراد في بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة حول متغيرات (القيادة الناعمة ، الخصائص المرتبطة بالوظيفة ، جاهزية الموظف للتغيير) وكالاتي:

1- الفرضية الرئيسية الاولى: تتعلق الفرضية الاولى بالتباين بين اراء الأفراد في بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء والتي محتواها ( تتباين اراء افراد العينة في بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة حول القيادة الناعمة بأبعاده الفرعية).

من اجل اختبار الفرضية الاولى فقد قام الباحث باستخدام تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) باستخدام برنامج (SPSS. V.25) لتوضيح دلالة الفروق بين الكليات البالغ عددها (5) عينة البحث اتجاه ابعاد القيادة الناعمة التي يوضحها الجدول (59):



الجدول (59): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة اتجاه ابعاد القيادة الناعمة (n= 281) موزعين على (5) كليات

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
مهارة التعاون الاجتماعي	Between Groups	187.941	233	.807	1.070	.150
	Within Groups	4.180	47	.089		
	Total	192.121	280			
مهارة التواصل	Between Groups	148.171	233	.636	1.353	.230
	Within Groups	4.065	47	.086		
	Total	152.236	280			
مهارة المبادرة	Between Groups	165.301	233	.709	1.610	.110
	Within Groups	9.237	47	.197		
	Total	174.538	280			
مهارة القيادة	Between Groups	171.065	233	.734	1.556	.080
	Within Groups	5.263	47	.112		
	Total	176.328	280			
مهارة التنمية والتدريب	Between Groups	175.272	233	.752	1.902	.120
	Within Groups	4.474	47	.095		
	Total	179.746	280			
مهارة التخطيط والتنظيم	Between Groups	142.289	233	.611	1.122	.302
	Within Groups	4.030	47	.086		
	Total	146.319	280			
اتقان الشخصية	Between Groups	159.077	233	.683	1.223	.092
	Within Groups	7.599	47	.162		
	Total	166.676	280			
مهارة العرض تقديم الذات	Between Groups	163.086	233	.700	1.110	.060
	Within Groups	6.438	47	.137		
	Total	169.524	280			

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج spss. V.25

اذ توضح نتائج الجدول ( 59 ) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لا عند مستوى (1 %) ولا عند مستوى (5 %) وذلك حسب نتائج قيم (F) المحسوبة والتي يقوم البرنامج بمقارنتها بشكل مباشر مع نتائج (F) الجدولية وكما يظهر في حقل المعنوية الاحصائية (Sig.) لكل بعد من ابعاد متغير القيادة الناعمة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: تتعلق الفرضية الثانية باستكشاف وجود التباين بين الأفراد عينة الدراسة حول ابعاد متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة والتي محتواها (تباين اراء افراد العينة في بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة في ادراك توافر متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بأبعاده الفرعية).

من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية فقد قام الباحث ايضا باستخدام تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق بين بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة اتجاه ابعاد متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة . التي يوضحها الجدول ( 60):

الجدول (60): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة اتجاه ابعاد متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة (n= 281) موزعين على (5) كليات

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تنوع المهارة	Between Groups	124.433	129	.965	1.550	.072
	Within Groups	41.035	151	.272		
	Total	165.468	280			
هوية المهمة	Between Groups	105.368	129	.817	1.001	.152
	Within Groups	24.662	151	.163		
	Total	130.030	280			
اهمية المهمة	Between Groups	108.651	129	.842	1.421	.069
	Within Groups	23.462	151	.155		
	Total	132.113	280			
الاستقلالية في العمل	Between Groups	143.721	129	1.114	1.349	.082
	Within Groups	31.452	151	.208		
	Total	175.173	280			
التغذية العكسية	Between Groups	150.422	129	1.166	1.828	.066
	Within Groups	36.469	151	.242		
	Total	186.890	280			

المصدر: اعداد الباحث باعتماد برنامج spss v.25

وتكشف نتائج الجدول (60) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لا عند مستوى (1 %) ولا عند مستوى (5 %) وذلك حسب نتائج قيم (F) المحسوبة وكما يظهر في حقل المعنوية (Sig.) ولكل ابعاد متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة . فقد ظهر من خلال التحليل ان الابعاد غير متباينة بين الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: تتعلق الفرضية الثالثة بالتباين بين اراء الأفراد في بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء والتي محتواها ( تتباين اراء افراد العينة في بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة حول جاهزية الموظف للتغيير بأبعاده الفرعية).

من اجل اختبار الفرضية الاولى فقد قام الباحث باستخدام تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) باستخدام برنامج (SPSS. V.25) لتوضيح دلالة الفروق بين الكليات البالغ عددها (5) عينة البحث اتجاه ابعاد جاهزة الموظف للتغيير التي يوضحها الجدول ( 61 ):

الجدول (61): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين بعض الكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة اتجاه ابعاد جاهزة الموظف للتغيير (n= 281) موزعين على (5) كليات

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
البعد المعرفي	Between Groups	121.958	43	2.836	1.877	.190
	Within Groups	48.440	237	.204		
	Total	170.399	280			
البعد العاطفي	Between Groups	119.296	43	2.774	1.123	.086
	Within Groups	32.675	237	.138		
	Total	151.972	280			
البعد السلوكي	Between Groups	101.037	43	2.350	1.252	.071
	Within Groups	45.452	237	.192		
	Total	146.489	280			

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج spss. V.25

اذ توضح نتائج الجدول ( 61 ) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لا عند مستوى ( 1 % ) ولا عند مستوى ( % )  
 ( 5 ) وذلك حسب نتائج قيم ( F ) المحسوبة والتي يقوم البرنامج بمقارنتها بشكل مباشر مع نتائج ( F ) الجدولية وكما يظهر في حقل  
 المعنوية الاحصائية ( Sig. ) لكل بعد من ابعاد متغير جاهزية الموظف للتغيير.

وفي ضوء نتائج الفرضية الاولى والثانية والثالثة الخاصة بالفروقات ما بين بعض الكليات الأهلية في محافظة  
 كربلاء عينة الدراسة اتجاه القيادة الناعمة و الخصائص المرتبطة بالوظيفة وجاهزية الموظف للتغيير  
 تبين عدم وجود فروقات معنوية وان هذه النتيجة قد تكون طبيعية بحكم طبيعة الكليات الأهلية في محافظة  
 كربلاء فضلا عن الهوية الواحدة التي يمتاز بها التدريسين والموظفين في الكليات.

### ثانيا-اختبار فرضيات الارتباط:

ان المحور الاول ضمن المبحث الحالي يتعلق باستكشاف مدى التلازم بين توافر متغيرات  
 الدراسة والتحقق من قيمة الارتباط واتجاه اشارته (طردية ام عكسية) ولمعرفة ذلك سيتم اعتماد اسلوب  
 بيرسون كون توزيع البيانات التي تم سحبها توزيعا طبيعيا وجمع متغيرات الدراسة (القيادة الناعمة،  
 الخصائص المرتبطة بالوظيفة، جاهزية الموظف للتغيير) وقبل البدء بأجراء العملية يستلزم بيان المعايير  
 التي ستعتمد لتحديد قبول ومستوى الارتباط اذ يبين الجدول (62) فئات التفسير لمعاملات الارتباط. كما  
 يحتاج التحقق الى معرفة مستوى معنوية الاختبار (Sig.) الذي يمكن من خلاله معرفة هل ان القيمة  
 الناتجة عن الارتباط مقبولة احصائيا ام لا والتي يتم الاستدلال عليها من خلال ظهور (\*\*\*) والتي تبين  
 ان البرنامج قد قارن بين t الجدولية و t المحسوبة واعطى القبول للنتيجة بمستوى معنوية (1%) اما اذا  
 ظهر اعلى القيمة (\*) فهذا يعني قبول النتيجة بمستوى (5%)، كما يضمن جدول الارتباط بيانا لحجم  
 العينة (n) وفيما يلي بيان لإجراءات الاختبار للفرضيات

### الجدول (62): فئات تفسير مستوى معامل الارتباط



Correlations										
		التعاون الاجتماعي	التواصل	المبادرة	مهارة القيادة	التدريب والتنمية	التخطيط والتنظيم	الالتقان الشخصي	تحقيق الذات	القيادة الناعمة
التواصل	pearson Correlation	.776**	1	.720**	.733**	.676**	.627**	.620**	.548**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	281	281	281	281	281	281	281	281	281
المبادرة	pearson Correlation	.652**	.720**	1	.694**	.634**	.641**	.678**	.594**	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	281	281	281	281	281	281	281	281	281
مهارة القيادة	pearson Correlation	.743**	.733**	.694**	1	.728**	.654**	.682**	.597**	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	281	281	281	281	281	281	281	281	281
التدريب والتنمية	pearson Correlation	.605**	.676**	.634**	.728**	1	.792**	.691**	.638**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	281	281	281	281	281	281	281	281	281
التخطيط والتنظيم	pearson Correlation	.581**	.627**	.641**	.654**	.792**	1	.737**	.680**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	281	281	281	281	281	281	281	281	281
الالتقان الشخصي	pearson Correlation	.650**	.620**	.678**	.682**	.691**	.737**	1	.721**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	281	281	281	281	281	281	281	281	281
تحقيق الذات	pearson Correlation	.581**	.548**	.594**	.597**	.638**	.680**	.721**	1	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	281	281	281	281	281	281	281	281	281
جاهزية الموظف للتغيير	pearson Correlation	.457**	.502**	.524**	.479**	.551**	.604**	.627**	.604**	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	281	281	281	281	281	281	281	281	281

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ومن خلال الفرضية الرئيسة الاولى يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الاتية المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكالاتي:

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

ان الفرضية الفرعية الاولى تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد التعاون الاجتماعي وارتباط ذلك الظهور بجاهزية الموظف للتغيير من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير جاهزية الموظف

**للتغيير**) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (63) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*457). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد التعاون الاجتماعي وتوافر متغير جاهزية الموظف للتغيير ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الاولى بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ان الفرضية الفرعية الثانية تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد التواصل وارتباط ذلك الظهور بجاهزية الموظف للتغيير من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التواصل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (63) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التواصل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*502). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد التواصل وتوافر متغير جاهزية الموظف للتغيير ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الثانية بين بعد التواصل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

ان الفرضية الفرعية الثالثة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد المبادرة وارتباط ذلك الظهور بجاهزية الموظف للتغيير من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد المبادرة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (63) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد المبادرة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*524). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له

الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد المبادرة وتوافر متغير جاهزية الموظف للتغيير ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الثالثة بين بعد المبادرة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

ان الفرضية الفرعية الرابعة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد مهارة القيادة وارتباط ذلك الظهور بجاهزية الموظف للتغيير من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد مهارة القيادة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (63) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد مهارة القيادة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*.479). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد مهارة القيادة وتوافر متغير جاهزية الموظف للتغيير ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الرابعة بين بعد مهارة القيادة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

#### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

ان الفرضية الفرعية الخامسة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد التدريب والتنمية وارتباط ذلك الظهور بجاهزية الموظف للتغيير من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التدريب والتنمية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (63) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التدريب والتنمية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*.551). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد التدريب والتنمية وتوافر متغير جاهزية الموظف للتغيير ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الخامسة بين بعد التدريب والتنمية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

## 6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

ان الفرضية الفرعية السادسة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد التخطيط والتنظيم وارتباط ذلك الظهور بجاهزية الموظف للتغيير من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (63) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير جاهزية الموظف للتغيير فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*604). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد التخطيط والتنظيم وتوافر متغير جاهزية الموظف للتغيير ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية السادسة بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

## 7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

ان الفرضية الفرعية السابعة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد الاتقان الشخصي وارتباط ذلك الظهور بجاهزية الموظف للتغيير من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد الاتقان الشخصي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (63) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد الاتقان الشخصي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*627). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد الاتقان الشخصي وتوافر متغير جاهزية الموظف للتغيير ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية السابعة بين بعد الاتقان الشخصي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

## 8. اختبار الفرضية الفرعية الثامنة:

ان الفرضية الفرعية الثامنة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد تحقيق الذات وارتباط ذلك الظهور بجاهزية الموظف للتغيير من خلال محتوى الفرضية



(توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد تحقيق الذات ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (63) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد تحقيق الذات ومتغير جاهزية الموظف للتغيير فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*0.604). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد تحقيق الذات وتوافر متغير جاهزية الموظف للتغيير ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الثامنة بين بعد تحقيق الذات ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

#### ثانيا. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الثانية:

ان الفرضية الرئيسية الثانية تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من الخصائص المرتبطة بالوظيفة وارتباط ذلك الظهور بارتفاع جاهزية الموظف للتغيير من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين الخصائص المرتبطة بالوظيفة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (64) على مستوى المتغير الوسيط مع المتغير المعتمد اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط طردي قوي بين متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*0.723) وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم طردي بين توافر متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وارتفاع جاهزية الموظف للتغيير ضمن حدود قناعات المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الرئيسية الثانية بين متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

الجدول (64): مصفوفة معاملات الارتباط بين الخصائص المرتبطة بالوظيفة وجاهزية الموظف للتغيير

Correlations							
		تنوع المهارة	هوية المهمة	أهمية المهمة	الاستقلالية في العمل	التغذية العكسية	الخصائص المرتبطة بالوظيفة
تنوع المهارة	pearson Correlation	1	.411**	.452**	.368**	.390**	.691**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	281	281	281	281	281	281
هوية المهمة	pearson Correlation	.411**	1	.598**	.531**	.518**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	281	281	281	281	281	281
أهمية المهمة	pearson Correlation	.452**	.598**	1	.536**	.491**	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	281	281	281	281	281	281
الاستقلالية في العمل	pearson Correlation	.368**	.531**	.536**	1	.483**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	281	281	281	281	281	281
التغذية العكسية	pearson Correlation	.390**	.518**	.491**	.483**	1	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	281	281	281	281	281	281
جاهزية الموظف للتغيير	pearson Correlation	.515**	.599**	.512**	.562**	.564**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	281	281	281	281	281	281

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

ان الفرضية الفرعية الأولى تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد تنوع المهارة وارتباط ذلك الظهور بارتفاع جاهزية الموظف للتغيير من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد تنوع المهارة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (64) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد تنوع المهارة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*.515) وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان t المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم قوي بين توافر بعد تنوع المهارة وارتفاع متغير جاهزية الموظف للتغيير ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه

النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الطردية الفرعية الاولى بين بعد تنوع المهارة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ان الفرضية الفرعية الثانية تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد هوية المهمة وارتباط ذلك الظهور بارتفاع جاهزية الموظف للتغيير من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد هوية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (64) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد هوية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*.599). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم قوي بين توافر بعد هوية المهمة وارتفاع جاهزية الموظف للتغيير ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الطردية الفرعية الثانية بين بعد وتنوع المهارة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

ان الفرضية الفرعية الثالثة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد اهمية المهمة وارتباط ذلك الظهور بارتفاع جاهزية الموظف للتغيير من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد اهمية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (64) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد اهمية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*.512). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم قوي بين توافر بعد اهمية المهمة وارتفاع جاهزية الموظف للتغيير ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الطردية الفرعية الثالثة بين بعد اهمية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

ان الفرضية الفرعية الرابعة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد الاستقلالية في العمل وارتباط ذلك الظهور بارتفاع جاهزية الموظف للتغيير من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد الاستقلالية في العمل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (64) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد الاستقلالية في العمل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*.562) وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم قوي بين توافر بعد الاستقلالية في العمل وارتفاع جاهزية الموظف للتغيير ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الطردية الفرعية الرابعة بين بعد الاستقلالية في العمل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

#### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

ان الفرضية الفرعية الخامسة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد التغذية العكسية وارتباط ذلك الظهور بارتفاع جاهزية الموظف للتغيير من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التغذية العكسية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (64) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التغذية العكسية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*.564) وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم قوي بين توافر بعد التغذية العكسية وارتفاع جاهزية الموظف للتغيير ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الطردية الفرعية الخامسة بين بعد التغذية العكسية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.

#### ثالثا. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الثالثة:

ان الفرضية الرئيسية الثالثة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من القيادة الناعمة وارتباط ذلك الظهور بالخصائص المرتبطة بالوظيفة من خلال محتوى الفرضية



		Correlations								
		التعاون الاجتماعي	التواصل	المبادرة	مهارة القيادة	التدريب والتنمية	التخطيط والتنظيم	الاتقان الشخصي	تحقيق الذات	القيادة الناعمة
الاتقان الشخصي	pearson Correlation	.650**	.620**	.678**	.682**	.691**	.737**	1	.721**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	281	281	281	281	281	281	281	281	281
تحقيق الذات	pearson Correlation	.581**	.548**	.594**	.597**	.638**	.680**	.721**	1	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	281	281	281	281	281	281	281	281	281
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	pearson Correlation	.484**	.507**	.539**	.487**	.530**	.563**	.593**	.603**	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	281	281	281	281	281	281	281	281	281

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

ومن خلال الفرضية الرئيسية الاولى يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الاتية المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكالاتي:

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

ان الفرضية الفرعية الاولى تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد التعاون الاجتماعي وارتباط ذلك الظهور بالخصائص المرتبطة بالوظيفة من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (65) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*.484) وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان t المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد التعاون الاجتماعي وتوافر متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الاولى بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

#### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ان الفرضية الفرعية الثانية تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد التواصل وارتباط ذلك الظهور بالخصائص المرتبطة بالوظيفة من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التواصل ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة) اذ تبين

القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (65) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التواصل ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*507). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجاء هذه العلاقة هو اتجاء طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد التواصل وتوافر متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الثانية بين بعد التواصل ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

ان الفرضية الفرعية الثالثة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد المبادرة وارتباط ذلك الظهور بالخصائص المرتبطة بالوظيفة من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد المبادرة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (65) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد المبادرة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*539). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجاء هذه العلاقة هو اتجاء طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد المبادرة وتوافر متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الثالثة بين بعد المبادرة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

ان الفرضية الفرعية الرابعة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد مهارة القيادة وارتباط ذلك الظهور بالخصائص المرتبطة بالوظيفة من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد مهارة القيادة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (65) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد مهارة القيادة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*487). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجاء هذه العلاقة هو

اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد مهارة القيادة وتوافر متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الرابعة بين بعد مهارة القيادة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

#### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

ان الفرضية الفرعية الخامسة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد التدريب والتنمية وارتباط ذلك الظهور بالخصائص المرتبطة بالوظيفة من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التدريب والتنمية ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (65) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التدريب والتنمية ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*0.530). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجاه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد التدريب والتنمية وتوافر متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الخامسة بين بعد التدريب والتنمية ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

#### 6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

ان الفرضية الفرعية السادسة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد التخطيط والتنظيم وارتباط ذلك الظهور بالخصائص المرتبطة بالوظيفة من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (65) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*0.663). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجاه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد التخطيط والتنظيم وتوافر متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان



هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية السادسة بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

#### 7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

ان الفرضية الفرعية السابعة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد الاتقان الشخصي وارتباط ذلك الظهور بالخصائص المرتبطة بالوظيفة من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد الاتقان الشخصي ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (65) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد الاتقان الشخصي ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*.593). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجاء هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد الاتقان الشخصي وتوافر متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية السابعة بين بعد الاتقان الشخصي ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

#### 8. اختبار الفرضية الفرعية الثامنة:

ان الفرضية الفرعية الثامنة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد تحقيق الذات وارتباط ذلك الظهور بالخصائص المرتبطة بالوظيفة من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين بعد تحقيق الذات ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (65) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد تحقيق الذات ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة فقد كانت القيمة للارتباط (\*\*.603). وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجاء هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد تحقيق الذات وتوافر متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الثامنة بين بعد تحقيق الذات ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

## ثالثاً - اختبار فرضيات التأثير

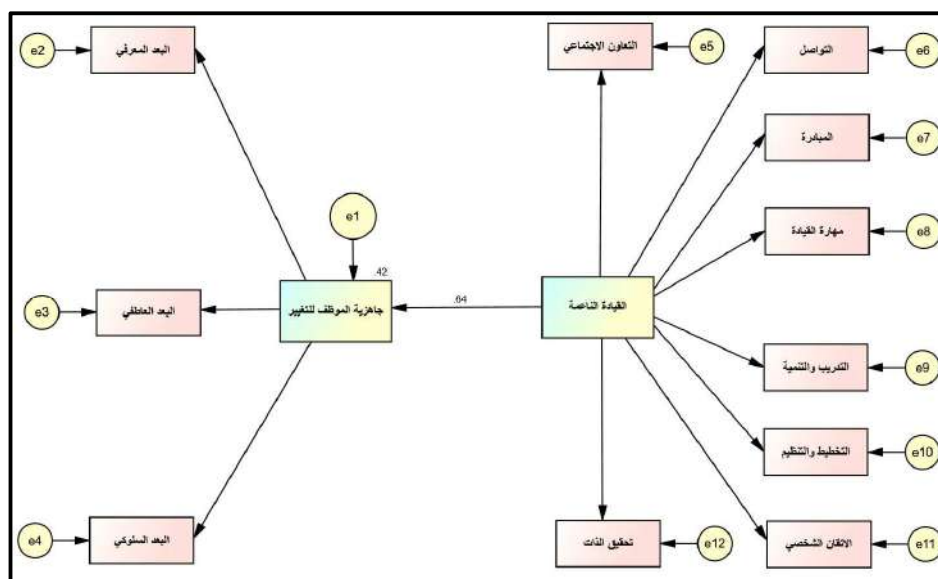
سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية اعتماداً على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) إذ أصبحت تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية من أهم الأدوات التي يمكنها الوصول إلى سلسلة من الارتباطات المترابطة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بطريقة قابلة للقياس، وإن (SEM) تقنية إحصائية شاملة تدرس فرضيات العلاقات بين المتغيرات الملاحظة والكامنة، بالإضافة إلى ذلك تجدر الإشارة إلى أن تقنية SEM أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد، لا سيما في حالة المتغيرات المقاسة، وبذلك فإن SEM أسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والوسيط للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها، وكما يأتي:

**1- الفرضية الرئيسية الأولى:**

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير والتي تنص على (توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين متغير القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) من خلال ملاحظة الشكل (23) يتبين وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الناعمة في مستوى جاهزية الموظف للتغيير، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.64) وهذا يعني أن متغير القيادة الناعمة يؤثر طردياً في متغير جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (64%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الناعمة المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير طردي في جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (64%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (66) البالغة (14.101) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-). Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (23) أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.42) وهذا يعني بأن متغير القيادة الناعمة يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بوجود تأثير إيجابي بين القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير وضمن مستوى تأثير إيجابي وقوي.



الشكل (23): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (66) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (66): تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم المعيارية	قيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
القيادة الناعمة	←	جاهزية الموظف للتغيير	.644	.592	.042	14.101	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد المعرفي	.797	1.034	.047	22.096	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد العاطفي	.857	1.050	.038	27.839	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد السلوكي	.761	.915	.047	19.627	***
القيادة الناعمة	←	التعاون الاجتماعي	.833	1.054	.042	25.199	***
القيادة الناعمة	←	التواصل	.846	.953	.036	26.546	***
القيادة الناعمة	←	المبادرة	.834	1.006	.040	25.292	***
القيادة الناعمة	←	مهارة القيادة	.868	1.052	.036	29.215	***
القيادة الناعمة	←	تحقيق الذات	.795	.945	.043	21.948	***
القيادة الناعمة	←	الاتقان الشخصي	.857	1.011	.036	27.888	***
القيادة الناعمة	←	التخطيط والتنظيم	.845	.933	.035	26.400	***
القيادة الناعمة	←	التدريب والتنمية	.856	1.047	.038	27.674	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وللفرضية الرئيسية ثمان فرضيات فرعية هي بالتسلسل كالآتي:

### الفرضية الفرعية الاولى:

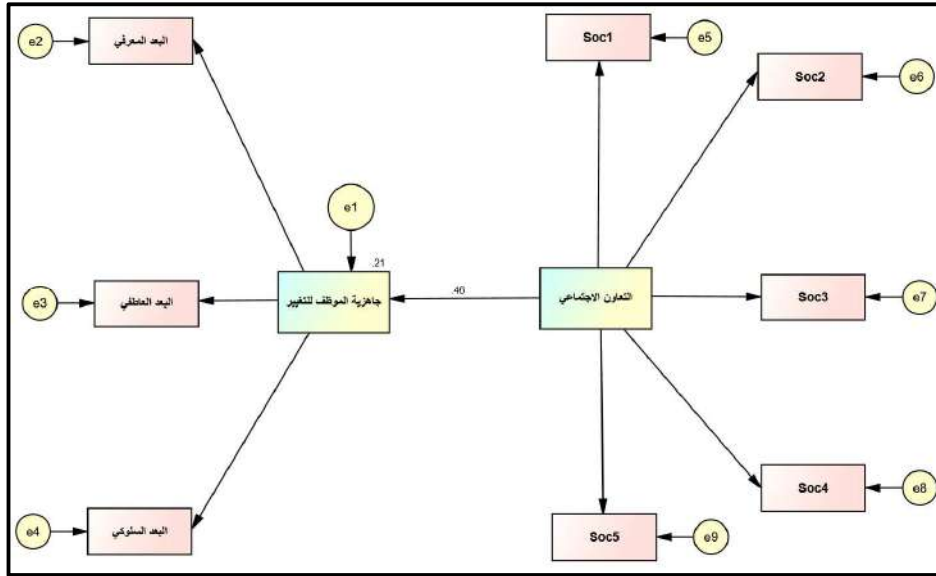
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد التعاون الاجتماعي احد ابعاد المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة معنوية بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير)

من خلال ملاحظة الشكل (24) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد التعاون الاجتماعي في مستوى جاهزية الموظف للتغيير، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.46) وهذا يعني ان متغير بعد التعاون الاجتماعي يؤثر طرديا في متغير جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (46%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التعاون الاجتماعي للمنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (46%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (67) البالغة (8.605) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (24) ان قيمة معامل التفسير  $R^2$  (0.21) بلغت وهذا يعني بأن بعد التعاون الاجتماعي يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (24): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الاولى

وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

وبيين جدول (67) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس

والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (67): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
جاهزية الموظف للتغيير	←	جاهزية الموظف للتغيير	.457	.332	.039	8.605	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد المعرفي	.797	1.034	.047	22.096	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد العاطفي	.857	1.050	.038	27.839	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد السلوكي	.761	.915	.047	19.627	***
التعاون الاجتماعي	←	Soc1	.816	.997	.042	23.664	***
التعاون الاجتماعي	←	Soc2	.849	1.011	.038	26.941	***
التعاون الاجتماعي	←	Soc5	.848	.977	.036	26.824	***
التعاون الاجتماعي	←	Soc4	.852	1.015	.037	27.268	***
التعاون الاجتماعي	←	Soc3	.857	.999	.036	27.792	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

## الفرضية الفرعية الثانية:

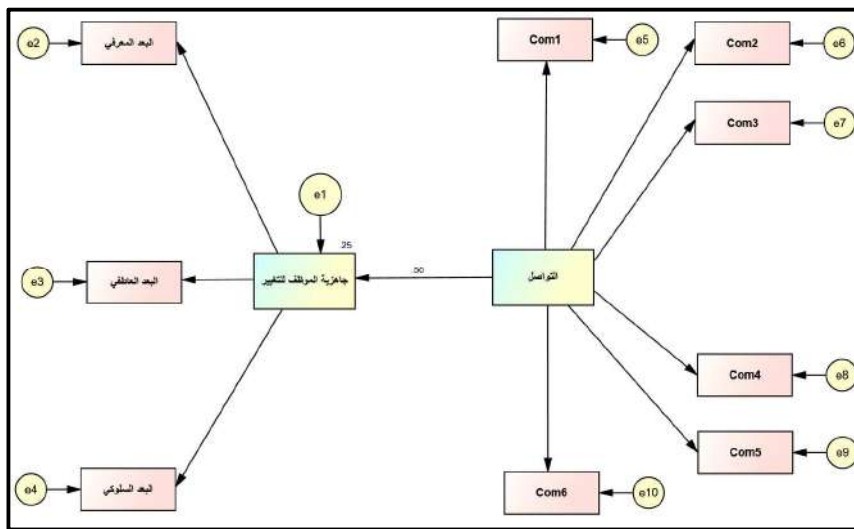
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد التواصل احد ابعاد المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التواصل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير)

من خلال ملاحظة الشكل (25) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد التواصل في مستوى جاهزية الموظف للتغيير، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.50) وهذا يعني ان متغير بعد التواصل يؤثر طرديا في متغير جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (50%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التواصل لدى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (50%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (68) البالغة (9.721) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (Value=0.01-) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (25) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.25) وهذا يعني بأن بعد التواصل يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد التواصل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (25): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

وبين جدول (68) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (68): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التواصل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

المتغير والابعاد	المتغيرات	المسار	قيم Beta المعيارية			
			قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
جاهزية الموظف للتغيير	التواصل	<---	.502	.410	.042	9.721 ***
البعد المعرفي	جاهزية الموظف للتغيير	<---	.797	1.034	.047	22.096 ***
البعد العاطفي	جاهزية الموظف للتغيير	<---	.857	1.050	.038	27.839 ***
البعد السلوكي	جاهزية الموظف للتغيير	<---	.761	.915	.047	19.627 ***
Com1	التواصل	<---	.778	.935	.045	20.753 ***
Com2	التواصل	<---	.799	.959	.043	22.264 ***
Com3	التواصل	<---	.813	1.009	.043	23.379 ***
Com6	التواصل	<---	.818	1.078	.045	23.769 ***
Com5	التواصل	<---	.805	1.021	.045	22.703 ***
Com4	التواصل	<---	.800	.997	.045	22.312 ***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### الفرضية الفرعية الثالثة:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد المبادرة احد ابعاد المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير والتي تنص على:

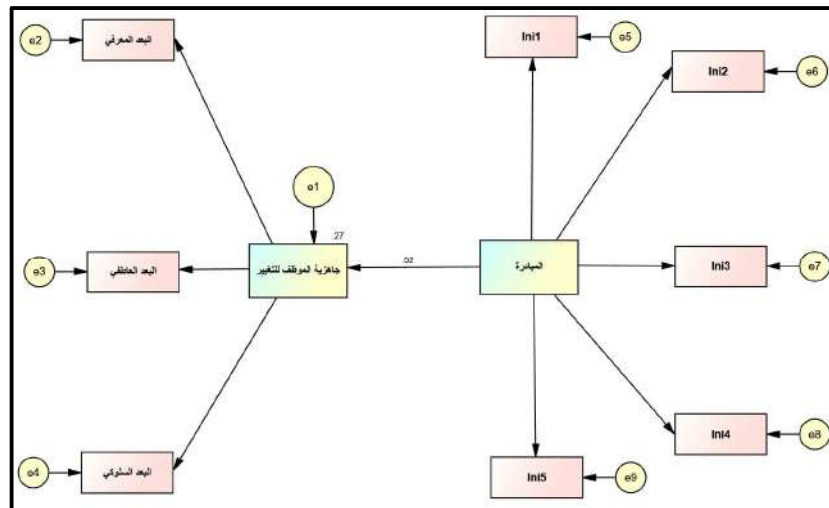
(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد المبادرة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير)

من خلال ملاحظة الشكل (26) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد المبادرة في مستوى جاهزية الموظف للتغيير، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.52) وهذا يعني ان متغير بعد المبادرة يؤثر طرديا في متغير جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (52%) على مستوى المنتسبين في الجامعات

والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المبادرة لدى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (52%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (69) البالغة (10.286) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (26) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.27) وهذا يعني بأن بعد المبادرة يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد المبادرة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (26): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (69) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوئها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (69): تقديرات نموذج التأثير بين بعد المبادرة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
المبادرة	←	جاهزية الموظف للتغيير	.524	.399	.039	10.286	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد المعرفي	.797	1.034	.047	22.096	***



المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد العاطفي	.857	1.050	.038	27.839	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد السلوكي	.761	.915	.047	19.627	***
المبادرة	←	Ini1	.812	.987	.042	23.281	***
المبادرة	←	Ini2	.827	1.041	.042	24.624	***
المبادرة	←	Ini5	.807	.933	.041	22.906	***
المبادرة	←	Ini4	.798	.973	.044	22.164	***
المبادرة	←	Ini3	.853	1.066	.039	27.363	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### الفرضية الفرعية الرابعة:

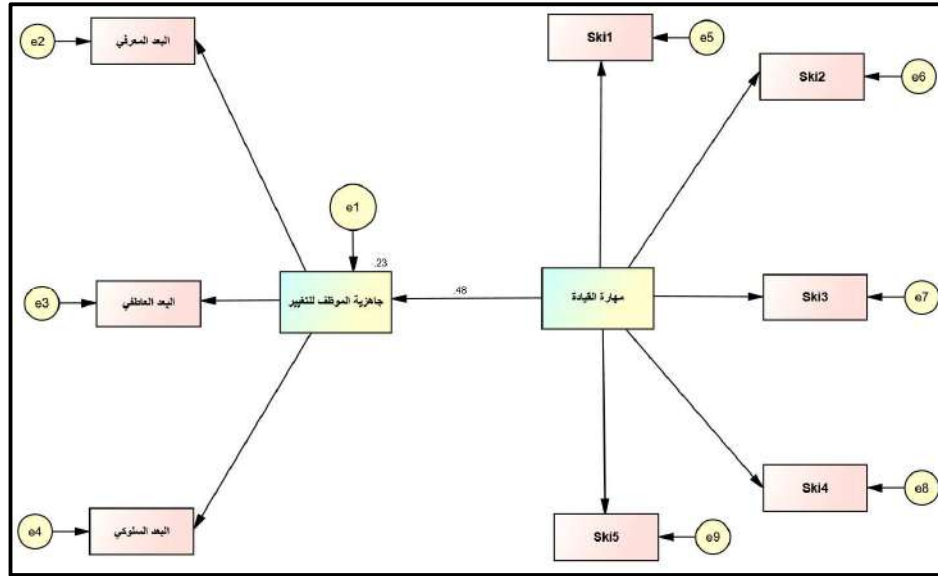
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد مهارة القيادة احد ابعاد المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد مهارة القيادة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير)

من خلال ملاحظة الشكل (27) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد مهارة القيادة في مستوى جاهزية الموظف للتغيير، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.48) وهذا يعني ان متغير بعد مهارة القيادة يؤثر طرديا في متغير جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (48%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد مهارة القيادة لدى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (48%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (70) البالغة (9.142) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (27) ان قيمة معامل التفسير  $R^2$  قد بلغت (0.23) وهذا يعني بأن بعد مهارة القيادة يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد مهارة القيادة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (27): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (70) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (70): تقديرات نموذج التأثير بين بعد مهارة القيادة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

المتغير والابعد	المسار	المتغيرات	قيم المعيارية	قيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
جاهزية الموظف للتغيير	←	جاهزية الموظف للتغيير	.479	.363	.040	9.142	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد المعرفي	.797	1.034	.047	22.096	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد العاطفي	.857	1.050	.038	27.839	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد السلوكي	.761	.915	.047	19.627	***
مهارة القيادة	←	Ski1	.810	.953	.041	23.087	***
مهارة القيادة	←	Ski2	.785	.925	.044	21.174	***
مهارة القيادة	←	Ski5	.827	1.040	.042	24.643	***
مهارة القيادة	←	Ski4	.815	1.012	.043	23.547	***
مهارة القيادة	←	Ski3	.854	1.070	.039	27.488	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

**الفرضية الفرعية الخامسة:**

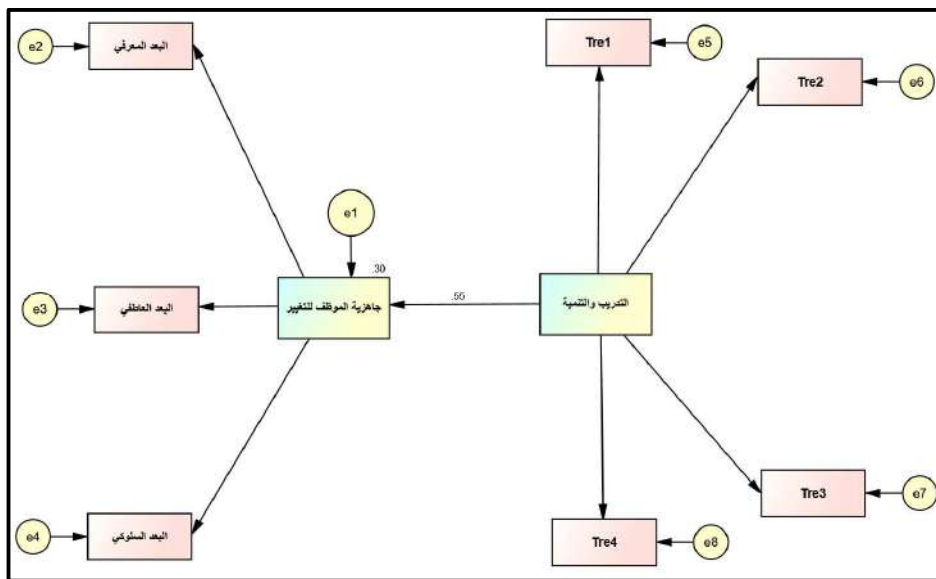
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد التدريب والتنمية احد ابعاد المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التدريب والتنمية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير)

من خلال ملاحظة الشكل (28) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد التدريب والتنمية في مستوى جاهزية الموظف للتغيير، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.55) وهذا يعني ان متغير بعد التدريب والتنمية يؤثر طرديا في متغير جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (55%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التدريب والتنمية لدى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (55%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (71) البالغة (11.054) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-) (Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (28) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.30) وهذا يعني بأن بعد التدريب والتنمية يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد التدريب والتنمية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (28): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

وبيين جدول (71) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (71): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التدريب والتنمية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

المعنوية	النسبة الحرجة	خطأ القياس	قيم Beta اللامعيارية	قيم Beta المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد
***	11.054	.037	.414	.551	التدريب والتنمية	<---	جاهزية الموظف للتغيير
***	22.096	.047	1.034	.797	جاهزية الموظف للتغيير	<---	البعد المعرفي
***	27.839	.038	1.050	.857	جاهزية الموظف للتغيير	<---	البعد العاطفي
***	19.627	.047	.915	.761	جاهزية الموظف للتغيير	<---	البعد السلوكي
***	25.427	.038	.965	.835	التدريب والتنمية	<---	Tre1
***	26.614	.037	.985	.847	التدريب والتنمية	<---	Tre2
***	24.550	.042	1.020	.826	التدريب والتنمية	<---	Tre4
***	27.145	.038	1.030	.851	التدريب والتنمية	<---	Tre3

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### الفرضية الفرعية السادسة:

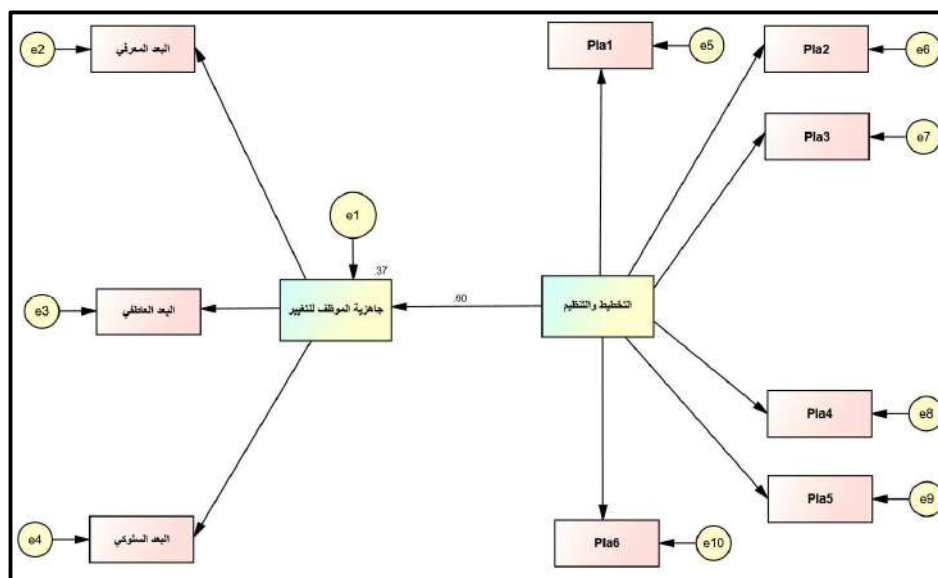
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد التخطيط والتنظيم احد ابعاد المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير جاهزية الموظف للتغيير)

من خلال ملاحظة الشكل (29) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد التخطيط والتنظيم في مستوى جاهزية الموظف للتغيير، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.60) وهذا يعني ان متغير بعد التخطيط والتنظيم يؤثر طرديا في متغير جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (60%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التخطيط والتنظيم لدى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردية في جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (60%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول ( ) البالغة (12.690) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (29) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.37) وهذا يعني بأن بعد التخطيط والتنظيم يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير جاهزية الموظف للتغيير وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (29): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية السادسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (72) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (72): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
جاهزية الموظف للتغيير	<---	التخطيط والتنظيم	.604	.503	.040	12.690	***
البعد المعرفي	<---	جاهزية الموظف للتغيير	.797	1.034	.047	22.096	***
البعد العاطفي	<---	جاهزية الموظف للتغيير	.857	1.050	.038	27.839	***
البعد السلوكي	<---	جاهزية الموظف للتغيير	.761	.915	.047	19.627	***
Pla1	<---	التخطيط والتنظيم	.755	.926	.048	19.288	***
Pla2	<---	التخطيط والتنظيم	.775	.934	.046	20.526	***
Pla3	<---	التخطيط والتنظيم	.745	.968	.052	18.694	***
Pla6	<---	التخطيط والتنظيم	.779	1.063	.051	20.792	***
Pla5	<---	التخطيط والتنظيم	.804	1.033	.046	22.640	***
Pla4	<---	التخطيط والتنظيم	.781	1.076	.051	20.953	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### الفرضية الفرعية السابعة:

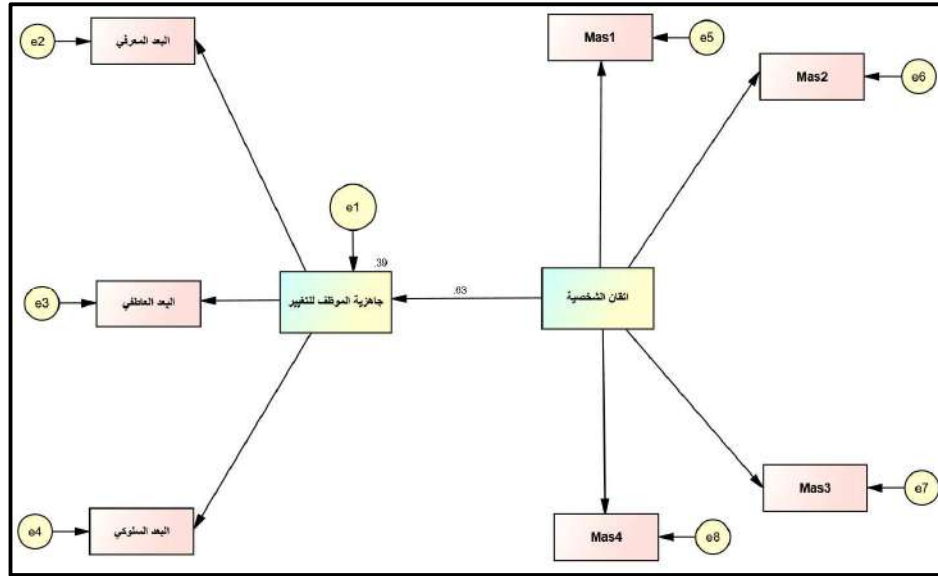
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد الاتقان الشخصي احد ابعاد المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد الاتقان الشخصي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير)

من خلال ملاحظة الشكل (30) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد الاتقان الشخصي في مستوى جاهزية الموظف للتغيير، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.63) وهذا يعني ان متغير بعد الاتقان الشخصي يؤثر طرديا في متغير جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (63%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الاتقان الشخصي لدى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردية في جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (63%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول ( ) البالغة (13.451) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (30) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.39) وهذا يعني بأن بعد الاتقان الشخصي يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السابعة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد الاتقان الشخصي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (30): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية السابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (73) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (73): تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاتقان الشخصي ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### الفرضية الفرعية الثامنة:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد تحقيق الذات احد ابعاد المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير والتي تنص على:

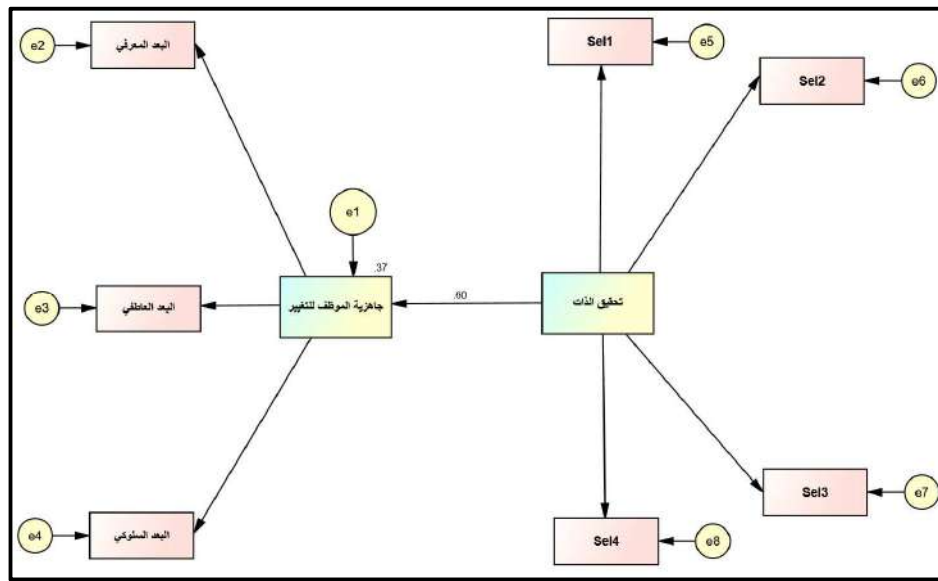
(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد تحقيق الذات ومتغير جاهزية الموظف للتغيير)

من خلال ملاحظة الشكل (31) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد تحقيق الذات في مستوى جاهزية الموظف للتغيير، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.60) وهذا يعني ان متغير بعد تحقيق الذات يؤثر طرديا في متغير جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (60%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغيير وحدة انحراف واحدة من بعد تحقيق الذات لدى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغيير طردى في جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (60%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة

الدرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (74) البالغة (12.687) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (Value=0.01-) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (31) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.37) وهذا يعني بأن بعد تحقيق الذات يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثامنة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد تحقيق الذات ومتغير جاهزية الموظف للتغيير وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (31): المسار الاتحادي الخاصة بالفرضية الفرعية الثامنة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (74) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

الجدول (74): تقديرات نموذج التأثير بين بعد تحقيق الذات ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات والابعاد	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
تحقيق الذات	←	جاهزية الموظف للتغيير	.604	.467	.037	12.687	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد المعرفي	.797	1.034	.047	22.096	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد العاطفي	.857	1.050	.038	27.839	***



المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات والابعاد	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد السلوكي	.761	.915	.047	19.627	***
تحقيق الذات	←	Sel1	.760	.914	.047	19.550	***
تحقيق الذات	←	Sel2	.833	1.059	.042	25.218	***
تحقيق الذات	←	Sel4	.763	.975	.049	19.772	***
تحقيق الذات	←	Sel3	.820	1.052	.044	23.956	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### ثانياً. الفرضية الرئيسية الثانية:

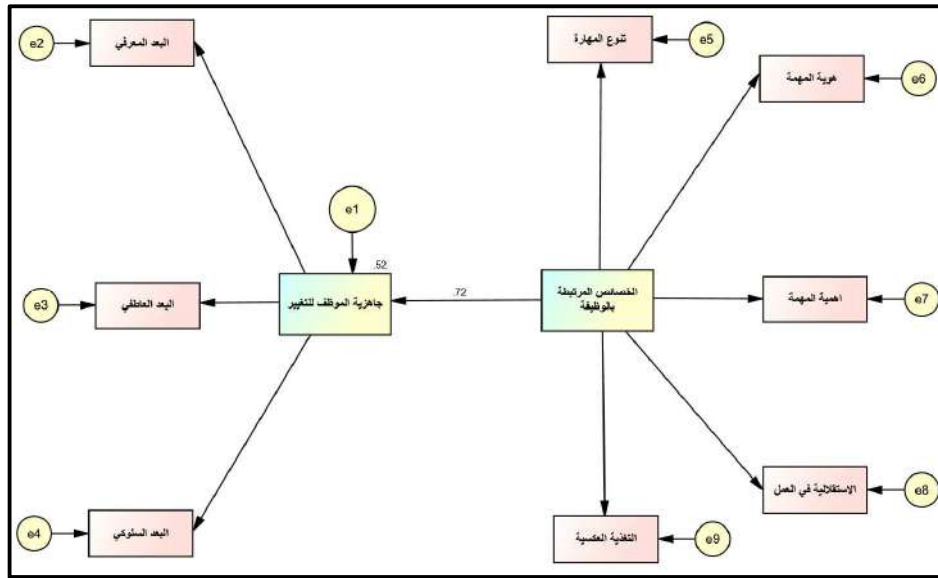
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير المتغير المستقل الخصائص المرتبطة بالوظيفة في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير)

من خلال ملاحظة الشكل (32) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة في مستوى جاهزية الموظف للتغيير، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.72) وهذا يعني ان متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة يؤثر طردياً في متغير جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (72%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الخصائص المرتبطة بالوظيفة للمنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (72%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (75) البالغة (17.499) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (32) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.52) وهذا يعني بأن متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين الخصائص المرتبطة بالوظيفة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير وضمن مستوى تأثير ايجابي مرتفع.



الشكل (32): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (75) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (75): تقديرات نموذج التأثير بين متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات والابعاد	قيم المعيارية	قيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	جاهزية الموظف للتغيير	.723	.762	.044	17.499	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد المعرفي	.797	1.034	.047	22.096	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد العاطفي	.857	1.050	.038	27.839	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد السلوكي	.761	.915	.047	19.627	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	Div	.691	.931	.058	15.981	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	Ide	.790	.943	.044	21.527	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	Fee	.768	1.100	.055	20.046	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	Ind	.771	1.069	.053	20.245	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	Imp	.795	.957	.044	21.926	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وتتفرع من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية عدة هي:

### الفرضية الفرعية الاولى:

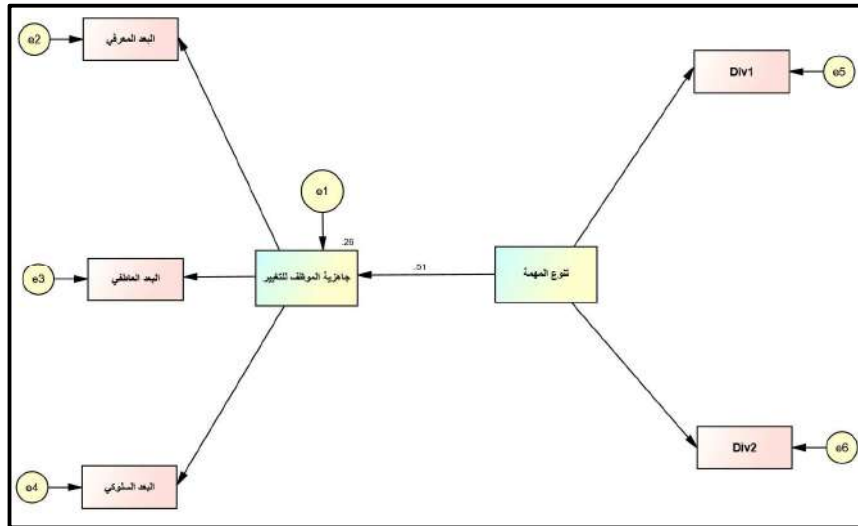
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد وتنوع المهارة في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد وتنوع المهارة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير)

من خلال ملاحظة الشكل (33) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد وتنوع المهارة في مستوى جاهزية الموظف للتغيير، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.51) وهذا يعني ان بعد وتنوع المهارة يؤثر طرديا في متغير جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (51%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من وتنوع المهارة للمنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (51%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (76) البالغة (10.045) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (33) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.26) وهذا يعني بأن بعد وتنوع المهارة يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين وتنوع المهارة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير وضمن مستوى تأثير ايجابي مرتفع.



الشكل (33): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الاولى وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (76) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (76): تقديرات نموذج التأثير بين بعد تنوع المهارة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
تنوع المهارة	←	جاهزية الموظف للتغيير	.515	.403	.040	10.045	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد المعرفي	.797	1.034	.047	22.096	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد العاطفي	.857	1.050	.038	27.839	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد السلوكي	.761	.915	.047	19.627	***
تنوع المهارة	←	Div1	.901	.976	.028	34.834	***
تنوع المهارة	←	Div2	.909	1.024	.028	36.546	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### الفرضية الفرعية الثانية:

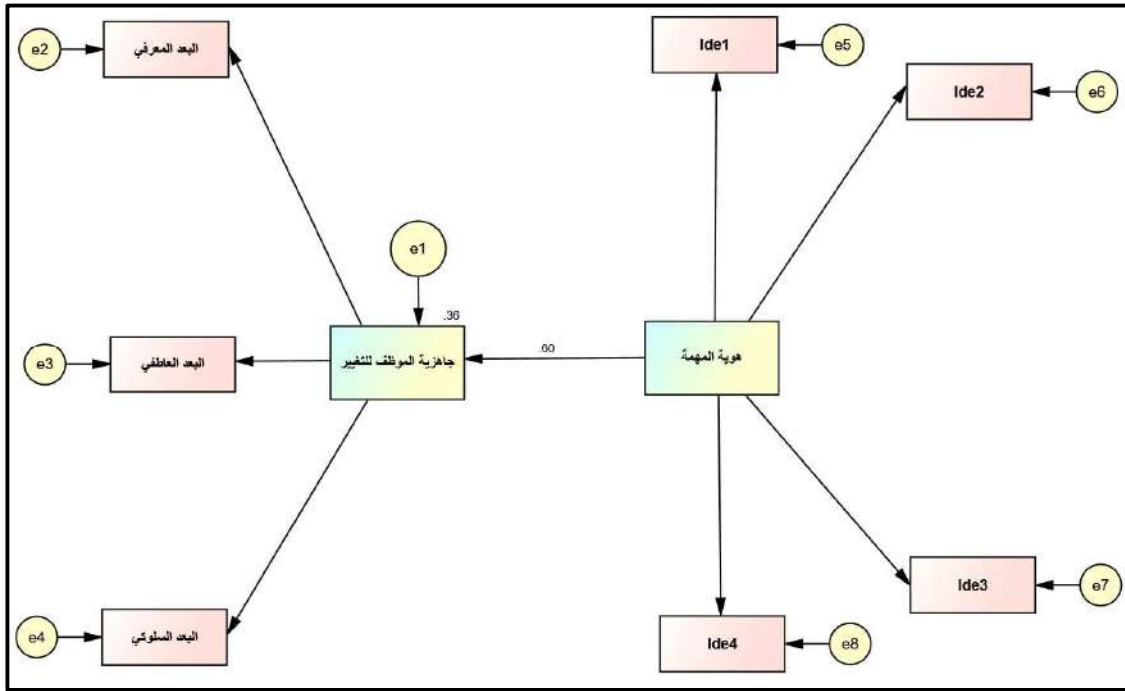
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد هوية المهمة في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير والتي تنص على: .

(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد هوية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير)

من خلال ملاحظة الشكل (34) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد هوية المهمة في مستوى جاهزية الموظف للتغيير، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.60) وهذا يعني ان بعد هوية المهمة يؤثر طرديا في متغير جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (60%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من هوية المهمة للمنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (60%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (77) البالغة (12.528) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (34) ان قيمة معامل التفسير  $R^2$  (0.36) قد بلغت وهذا يعني بأن بعد هوية المهمة يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين هوية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير وضمن مستوى تأثير ايجابي مرتفع.



الشكل (34): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (77) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (77): تقديرات نموذج التأثير بين بعد هوية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

المعنوية	النسبة الحرجة	خطأ القياس	قيم Beta اللامعيارية	قيم Beta المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغير والايعاد
***	12.528	.042	.529	.599	جاهزية الموظف للتغيير	←	هوية المهمة
***	22.096	.047	1.034	.797	البعد المعرفي	←	جاهزية الموظف للتغيير
***	27.839	.038	1.050	.857	البعد العاطفي	←	جاهزية الموظف للتغيير
***	19.627	.047	.915	.761	البعد السلوكي	←	جاهزية الموظف للتغيير
***	16.842	.059	1.001	.709	Ide1	←	هوية المهمة
***	17.489	.054	.951	.723	Ide2	←	هوية المهمة
***	17.729	.056	.996	.727	Ide4	←	هوية المهمة

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
هوية المهمة	←	Ide3	.756	1.052	.054	19.323	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### الفرضية الفرعية الثالثة:

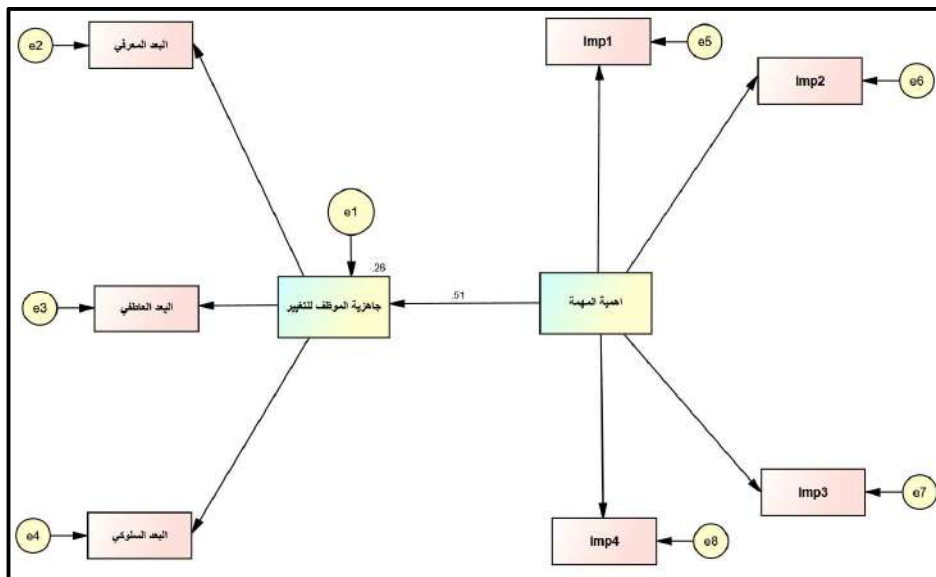
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد اهمية المهمة في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد اهمية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير)

من خلال ملاحظة الشكل (35) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد اهمية المهمة في مستوى جاهزية الموظف للتغيير، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.51) وهذا يعني ان بعد اهمية المهمة يؤثر طرديا في متغير جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (51%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من اهمية المهمة للمنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (51%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (78) البالغة (9.970) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (35) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.26) وهذا يعني بأن بعد اهمية المهمة يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين اهمية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير وضمن مستوى تأثير ايجابي مرتفع.



الشكل (35): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (78) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (78): تقديرات نموذج التأثير بين بعد اهمية المهمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
اهمية المهمة	←	جاهزية الموظف للتغيير	.512	.448	.045	9.970	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد المعرفي	.797	1.034	.047	22.096	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد العاطفي	.857	1.050	.038	27.839	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد السلوكي	.761	.915	.047	19.627	***
اهمية المهمة	←	Imp1	.807	1.120	.049	22.868	***
اهمية المهمة	←	Imp2	.814	1.045	.045	23.420	***
اهمية المهمة	←	Imp4	.752	.926	.048	19.109	***
اهمية المهمة	←	Imp3	.736	.910	.050	18.192	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد الاستقلالية في العمل في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير والتي تنص على:

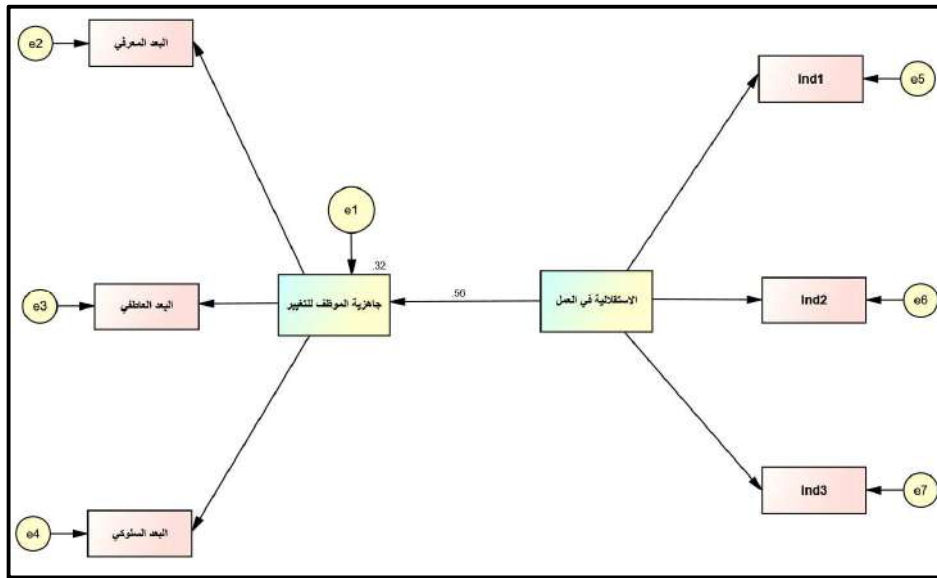
(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد الاستقلالية في العمل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير)

من خلال ملاحظة الشكل (36) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الاستقلالية في العمل في مستوى جاهزية الموظف للتغيير، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.56) وهذا يعني ان بعد الاستقلالية في العمل يؤثر طرديا في متغير جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (56%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة

من الاستقلالية في العمل للمنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (56%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (79) البالغة (11.368) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (Value=0.01-) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (36) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.32) وهذا يعني بأن بعد الاستقلالية في العمل يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين الاستقلالية في العمل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير وضمن مستوى تأثير ايجابي مرتفع.



الشكل (36): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (79) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (79): تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاستقلالية في العمل ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الاستقلالية في العمل	←	جاهزية الموظف للتغيير	.562	.427	.038	11.368	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد المعرفي	.797	1.034	.047	22.096	***



المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد العاطفي	.857	1.050	.038	27.839	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد السلوكي	.761	.915	.047	19.627	***
الاستقلالية في العمل	←	Ind1	.819	1.032	.043	23.861	***
الاستقلالية في العمل	←	Ind3	.704	.905	.055	16.565	***
الاستقلالية في العمل	←	Ind2	.809	1.063	.046	23.006	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### الفرضية الفرعية الخامسة:

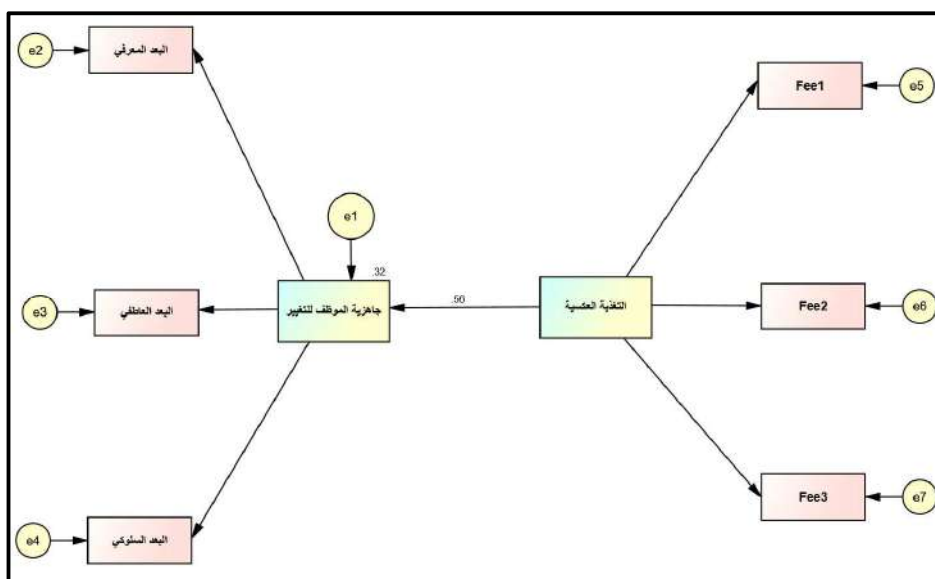
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد التغذية العكسية في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التغذية العكسية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير)

من خلال ملاحظة الشكل (37) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد التغذية العكسية في مستوى جاهزية الموظف للتغيير، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.56) وهذا يعني ان بعد التغذية العكسية يؤثر طرديا في متغير جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (56%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من التغذية العكسية للمنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردى في جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (56%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (80) البالغة (11.438) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (37) ان قيمة معامل التفسير  $R^2$  قد بلغت (0.32) وهذا يعني بأن بعد التغذية العكسية يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين التغذية العكسية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير وضمن مستوى تأثير ايجابي مرتفع.



الشكل (37): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (80) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (80): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التغذية العكسية ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
التغذية العكسية	←	جاهزية الموظف للتغيير	.564	.415	.036	11.438	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد المعرفي	.797	1.034	.047	22.096	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد العاطفي	.857	1.050	.038	27.839	***
جاهزية الموظف للتغيير	←	البعد السلوكي	.761	.915	.047	19.627	***
التغذية العكسية	←	Fee1	.856	1.095	.040	27.687	***
التغذية العكسية	←	Fee3	.823	.964	.040	24.216	***
التغذية العكسية	←	Fee2	.840	.941	.036	25.927	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

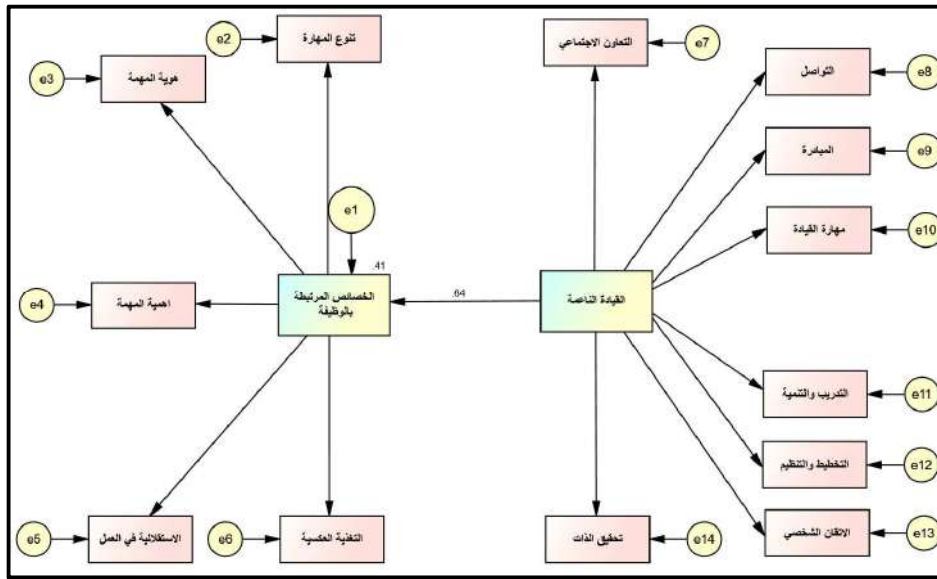
### ثالثا. الفرضية الرئيسية الثالثة:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير الوسيط الخصائص المرتبطة بالوظيفة والتي تنص على (توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين متغير القيادة

الناعمة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة) من خلال ملاحظة الشكل (38) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الناعمة في مستوى الخصائص المرتبطة بالوظيفة، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.64) وهذا يعني ان متغير القيادة الناعمة يؤثر طرديا في متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (64%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الناعمة المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (64%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (81) البالغة (14.101) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (38) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.41) وهذا يعني بأن متغير القيادة الناعمة يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين القيادة الناعمة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (38): المسار الاحتمالي الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (81) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

الجدول (81): تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الناعمة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
القيادة الناعمة	←	الخصائص المرتبطة بالوظيفة	.639	.557	.040	13.893	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	تنوع المهارة	.691	.931	.058	15.981	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	اهمية المهمة	.795	.957	.044	21.926	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	هوية المهمة	.771	1.069	.053	20.245	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	الاستقلالية في العمل	.790	.943	.044	21.527	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	التغذية العكسية	.768	1.100	.055	20.046	***
القيادة الناعمة	←	التعاون الاجتماعي	.833	1.054	.042	25.199	***
القيادة الناعمة	←	التواصل	.846	.953	.036	26.546	***
القيادة الناعمة	←	المبادرة	.834	1.006	.040	25.292	***
القيادة الناعمة	←	مهارة القيادة	.868	1.052	.036	29.215	***
القيادة الناعمة	←	التدريب والتنمية	.856	1.047	.038	27.674	***
القيادة الناعمة	←	التخطيط والتنظيم	.845	.933	.035	26.400	***
القيادة الناعمة	<---	الاتقان الشخصي	.857	1.011	.036	27.888	***
القيادة الناعمة	<---	تحقيق الذات	.795	.945	.043	21.948	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وللفرضية الرئيسية ثمان فرضيات فرعية هي بالتسلسل كالآتي:

### الفرضية الفرعية الاولى:

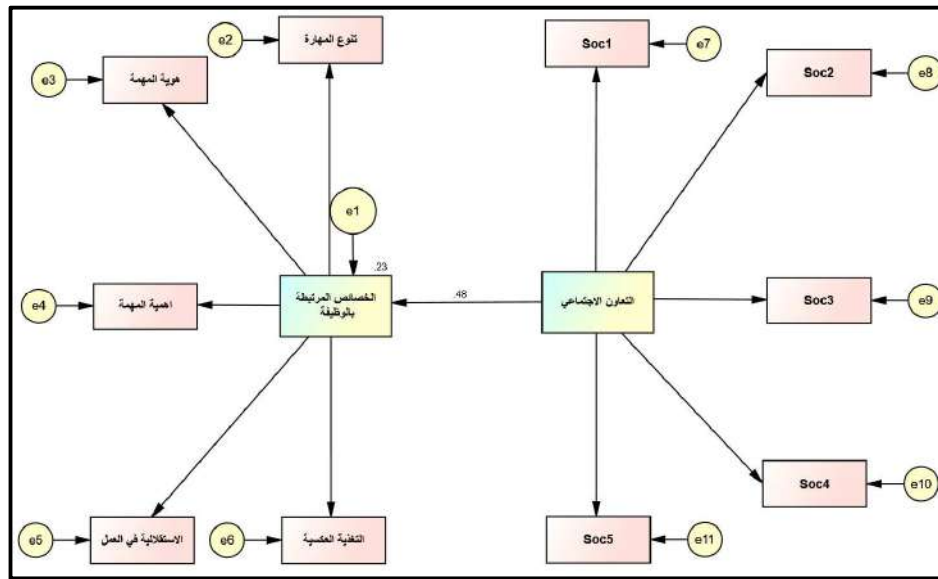
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد التعاون الاجتماعي احد ابعاد المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد الخصائص المرتبطة بالوظيفة والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة)

من خلال ملاحظة الشكل (39) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد التعاون الاجتماعي في مستوى الخصائص المرتبطة بالوظيفة، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.48) وهذا يعني ان متغير بعد التعاون الاجتماعي يؤثر طرديا في متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (48%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة

انحراف واحدة من بعد التعاون الاجتماعي للمنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (48%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (82) البالغة (9.243) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (39) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.23) وهذا يعني بأن بعد التعاون الاجتماعي يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (39): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الاولى وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ويبين جدول (82) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (82): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التعاون الاجتماعي ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
التعاون الاجتماعي	←	الخصائص المرتبطة بالوظيفة	.484	.333	.036	9.243	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	تنوع المهارة	.691	.931	.058	15.981	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	اهمية المهمة	.795	.957	.044	21.926	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	هوية المهمة	.771	1.069	.053	20.245	***

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	الاستقلالية في العمل	.790	.943	.044	21.527	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	التغذية العكسية	.768	1.100	.055	20.046	***
التعاون الاجتماعي	←	Soc1	.816	.997	.042	23.664	***
التعاون الاجتماعي	←	Soc2	.849	1.011	.038	26.941	***
التعاون الاجتماعي	←	Soc5	.848	.977	.036	26.824	***
التعاون الاجتماعي	←	Soc4	.852	1.015	.037	27.268	***
التعاون الاجتماعي	←	Soc3	.857	.999	.036	27.792	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### الفرضية الفرعية الثانية:

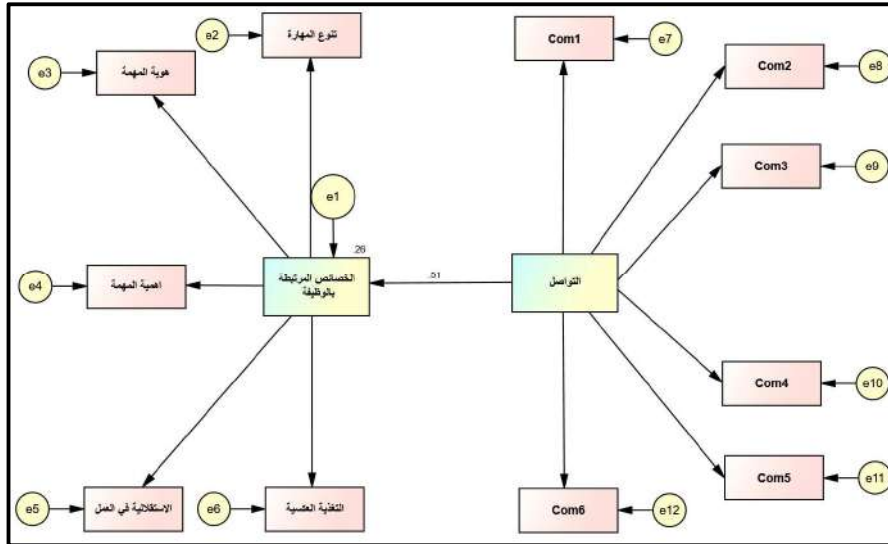
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد التواصل احد ابعاد المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد الخصائص المرتبطة بالوظيفة والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التواصل ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة)

من خلال ملاحظة الشكل (40) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد التواصل في مستوى الخصائص المرتبطة بالوظيفة، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.51) وهذا يعني ان متغير بعد التواصل يؤثر طرديا في متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (51%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التواصل لدى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردية في الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (51%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (83) البالغة (9.845) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (40) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.26) وهذا يعني بأن بعد التواصل يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد التواصل ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (40): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (83) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (83): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التواصل ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

المعنوية	النسبة الحرجة	خطأ القياس	قيم Beta اللامعيارية	قيم Beta المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد
***	9.845	.040	.392	.507	الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	التواصل
***	15.981	.058	.931	.691	تنوع المهارة	←	الخصائص المرتبطة بالوظيفة
***	21.926	.044	.957	.795	اهمية المهمة	←	الخصائص المرتبطة بالوظيفة
***	20.245	.053	1.069	.771	هوية المهمة	←	الخصائص المرتبطة بالوظيفة
***	21.527	.044	.943	.790	الاستقلالية في العمل	←	الخصائص المرتبطة بالوظيفة
***	20.046	.055	1.100	.768	التغذية العكسية	←	الخصائص المرتبطة بالوظيفة
***	20.753	.045	.935	.778	Com1	←	التواصل
***	22.264	.043	.959	.799	Com2	←	التواصل
***	23.379	.043	1.009	.813	Com3	←	التواصل
***	22.312	.045	.997	.800	Com4	←	التواصل
***	22.703	.045	1.021	.805	Com5	←	التواصل

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
التواصل	←	Com6	.818	1.078	.045	23.769	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### الفرضية الفرعية الثالثة:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد المبادرة احد ابعاد المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد الخصائص المرتبطة بالوظيفة والتي تنص على:

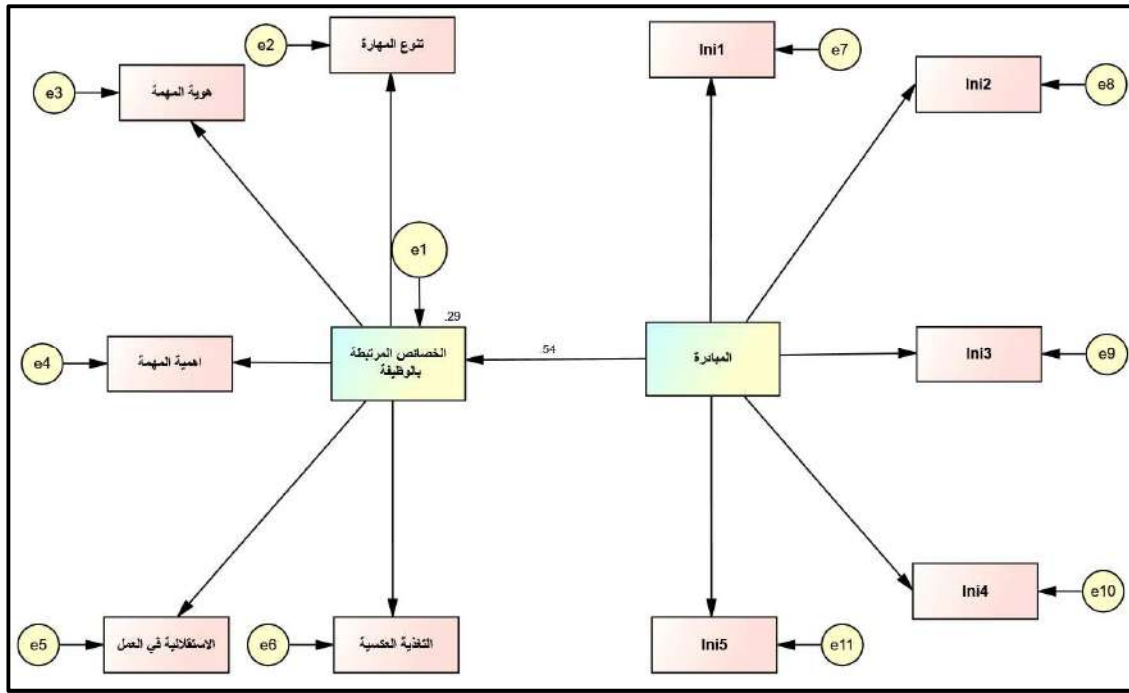
(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد المبادرة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة)

من خلال ملاحظة الشكل (41) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد المبادرة في مستوى الخصائص المرتبطة بالوظيفة، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.54) وهذا يعني ان متغير بعد المبادرة يؤثر طرديا في متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (54%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المبادرة لدى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردى في الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (54%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (84) البالغة (10.717) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (41) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.29) وهذا يعني بأن بعد المبادرة يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد المبادرة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.





الشكل (41): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (84) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

الجدول (84): تقديرات نموذج التأثير بين بعد المبادرة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
المبادرة	←	الخصائص المرتبطة بالوظيفة	.539	.390	.036	10.717	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	تنوع المهارة	.691	.931	.058	15.981	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	اهمية المهمة	.795	.957	.044	21.926	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	هوية المهمة	.771	1.069	.053	20.245	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	الاستقلالية في العمل	.790	.943	.044	21.527	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	التغذية العكسية	.768	1.100	.055	20.046	***
المبادرة	←	Ini1	.812	.987	.042	23.281	***
المبادرة	←	Ini2	.827	1.041	.042	24.624	***

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة المئوية	المعنوية
المبادرة	←	Ini3	.853	1.066	.039	27.363	***
المبادرة	←	Ini5	.807	.933	.041	22.906	***
المبادرة	←	Ini4	.798	.973	.044	22.164	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### الفرضية الفرعية الرابعة:

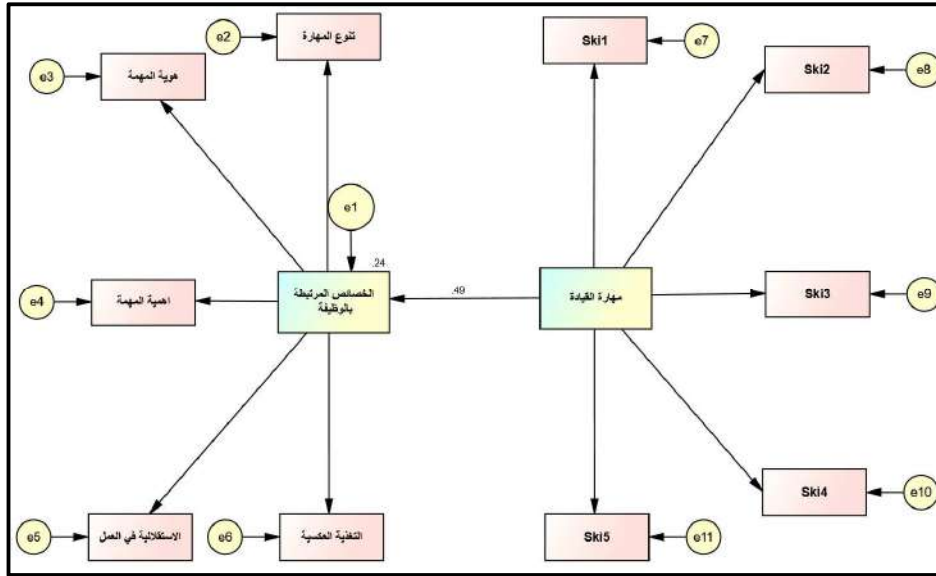
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد مهارة القيادة احد ابعاد المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد الخصائص المرتبطة بالوظيفة والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد مهارة القيادة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة)

من خلال ملاحظة الشكل (42) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد مهارة القيادة في مستوى الخصائص المرتبطة بالوظيفة، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.49) وهذا يعني ان متغير بعد مهارة القيادة يؤثر طرديا في متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (49%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد مهارة القيادة لدى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (49%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (85) البالغة (9.326) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (42) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.24) وهذا يعني بأن بعد مهارة القيادة يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد مهارة القيادة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (42): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية وبيين جدول (85) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (85): تقديرات نموذج التأثير بين بعد مهارة القيادة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
مهارة القيادة	←	الخصائص المرتبطة بالوظيفة	.487	.350	.038	9.326	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	تنوع المهارة	.691	.931	.058	15.981	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	اهمية المهمة	.795	.957	.044	21.926	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	هوية المهمة	.771	1.069	.053	20.245	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	الاستقلالية في العمل	.790	.943	.044	21.527	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	التغذية العكسية	.768	1.100	.055	20.046	***
مهارة القيادة	←	Ski1	.810	.953	.041	23.087	***
مهارة القيادة	←	Ski2	.785	.925	.044	21.174	***
مهارة القيادة	←	Ski3	.854	1.070	.039	27.488	***
مهارة القيادة	←	Ski5	.827	1.040	.042	24.643	***

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
مهارة القيادة	←	Ski4	.815	1.012	.043	23.547	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### الفرضية الفرعية الخامسة:

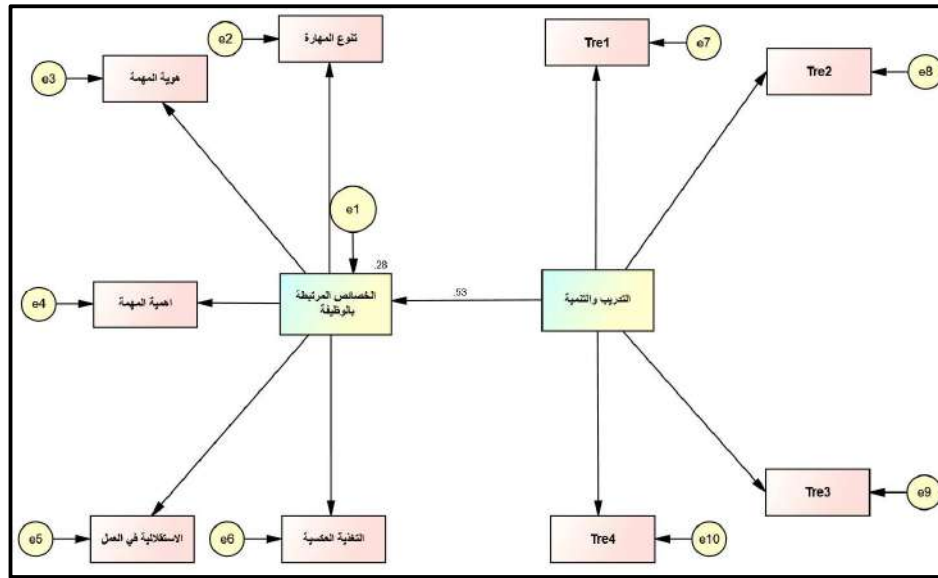
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد التدريب والتنمية احد ابعاد المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد الخصائص المرتبطة بالوظيفة والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التدريب والتنمية ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة)

من خلال ملاحظة الشكل (43) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد التدريب والتنمية في مستوى الخصائص المرتبطة بالوظيفة، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.53) وهذا يعني ان متغير بعد التدريب والتنمية يؤثر طرديا في متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (53%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التدريب والتنمية لدى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردى في الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (53%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (86) البالغة (10.469) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (43) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.28) وهذا يعني بأن بعد التدريب والتنمية يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد التدريب والتنمية ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (43): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (86) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (86): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التدريب والتنمية ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
التدريب والتنمية	←	الخصائص المرتبطة بالوظيفة	.530	.378	.036	10.469	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	تنوع المهارة	.691	.931	.058	15.981	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	اهمية المهمة	.795	.957	.044	21.926	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	هوية المهمة	.771	1.069	.053	20.245	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	الاستقلالية في العمل	.790	.943	.044	21.527	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	التغذية العكسية	.768	1.100	.055	20.046	***
التدريب والتنمية	←	Tre1	.835	.965	.038	25.427	***
التدريب والتنمية	←	Tre2	.847	.985	.037	26.614	***
التدريب والتنمية	←	Tre4	.826	1.020	.042	24.550	***
التدريب والتنمية	←	Tre3	.851	1.030	.038	27.145	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

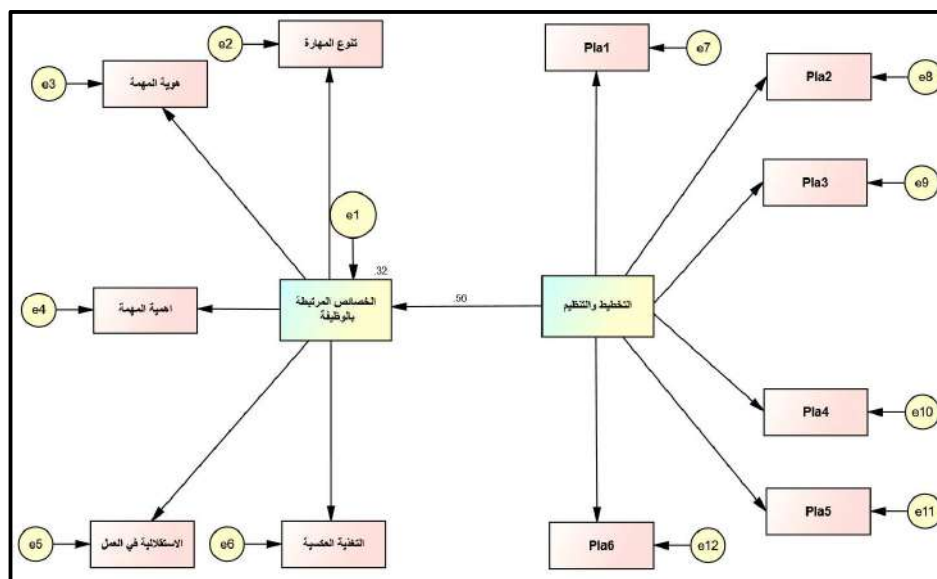
## الفرضية الفرعية السادسة:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد التخطيط والتنظيم احد ابعاد المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد الخصائص المرتبطة بالوظيفة والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة)

من خلال ملاحظة الشكل (44) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد التخطيط والتنظيم في مستوى الخصائص المرتبطة بالوظيفة، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.56) وهذا يعني ان متغير بعد التخطيط والتنظيم يؤثر طرديا في متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (56%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التخطيط والتنظيم لدى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (56%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (87) البالغة (11.410) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (44) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.32) وهذا يعني بأن بعد التخطيط والتنظيم يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (44): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية السادسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (87) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (87): تقديرات نموذج التأثير بين بعد التخطيط والتنظيم ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
التخطيط والتنظيم	←	الخصائص المرتبطة بالوظيفة	.563	.445	.039	11.410	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	تنوع المهارة	.691	.931	.058	15.981	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	اهمية المهمة	.795	.957	.044	21.926	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	هوية المهمة	.771	1.069	.053	20.245	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	الاستقلالية في العمل	.790	.943	.044	21.527	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	التغذية العكسية	.768	1.100	.055	20.046	***
التخطيط والتنظيم	←	Pla1	.755	.926	.048	19.288	***
التخطيط والتنظيم	←	Pla2	.775	.934	.046	20.526	***
التخطيط والتنظيم	←	Pla3	.745	.968	.052	18.694	***
التخطيط والتنظيم	←	Pla4	.781	1.076	.051	20.953	***
التخطيط والتنظيم	←	Pla5	.804	1.033	.046	22.640	***
التخطيط والتنظيم	←	Pla6	.779	1.063	.051	20.792	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### الفرضية الفرعية السابعة:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد الاتقان الشخصي احد ابعاد المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد الخصائص المرتبطة بالوظيفة والتي تنص على:

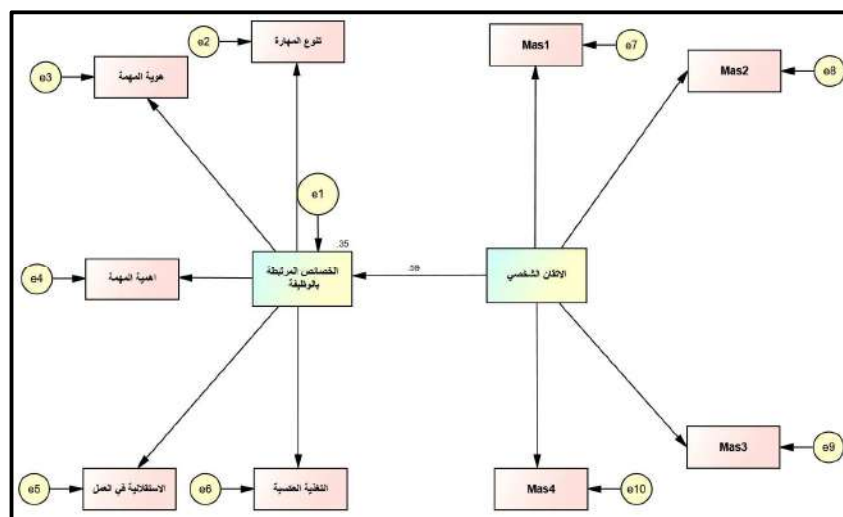
(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد الاتقان الشخصي ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة)

من خلال ملاحظة الشكل (45) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد الاتقان الشخصي في مستوى الخصائص المرتبطة بالوظيفة، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.59) وهذا يعني ان متغير بعد الاتقان الشخصي يؤثر طرديا في متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (59%) على مستوى

المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الاتقان الشخصي لدى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (59%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (88) البالغة (12.318) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (45) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.36) وهذا يعني بأن بعد الاتقان الشخصي يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السابعة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد الاتقان الشخصي ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (45): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية السابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (88) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (88): تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاتقان الشخصي ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الاتقان الشخصي	←	الخصائص المرتبطة بالوظيفة	.593	.438	.036	12.318	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	تنوع المهارة	.691	.931	.058	15.981	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	اهمية المهمة	.795	.957	.044	21.926	***



المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
بالوظيفة							
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	هوية المهمة	.771	1.069	.053	20.245	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	الاستقلالية في العمل	.790	.943	.044	21.527	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	التغذية العكسية	.768	1.100	.055	20.046	***
الاتقان الشخصي	←	Mas1	.828	1.020	.041	24.698	***
الاتقان الشخصي	←	Mas2	.827	1.012	.041	24.585	***
الاتقان الشخصي	←	Mas4	.806	.918	.040	22.767	***
الاتقان الشخصي	←	Mas3	.818	1.049	.044	23.776	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### الفرضية الفرعية الثامنة:

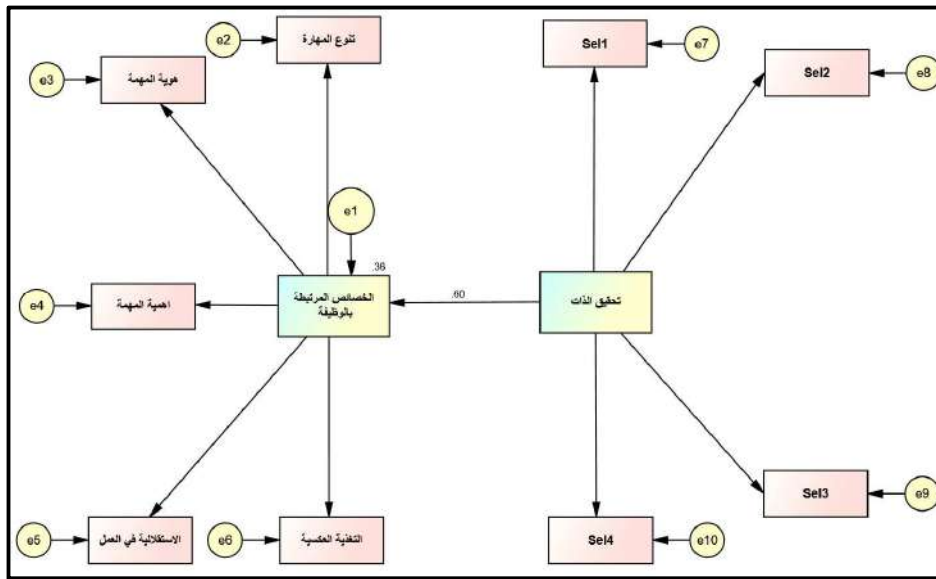
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد تحقيق الذات احد ابعاد المتغير المستقل القيادة الناعمة في المتغير المعتمد الخصائص المرتبطة بالوظيفة والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير طردية ذو دلالة معنوية بين بعد تحقيق الذات ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة)

من خلال ملاحظة الشكل (46) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد تحقيق الذات في مستوى الخصائص المرتبطة بالوظيفة، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.60) وهذا يعني ان متغير بعد تحقيق الذات يؤثر طرديا في متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (60%) على مستوى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تحقيق الذات لدى المنتسبين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردى في الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (60%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (89) البالغة (12.661) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-) Value=0.01 كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (46) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.36) وهذا يعني بأن بعد تحقيق الذات يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثامنة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد تحقيق الذات ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (46): المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثامنة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (89) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

الجدول (89): تقديرات نموذج التأثير بين بعد تحقيق الذات ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
تحقيق الذات	←	الخصائص المرتبطة بالوظيفة	.603	.442	.035	12.661	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	تنوع المهارة	.691	.931	.058	15.981	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	اهمية المهمة	.795	.957	.044	21.926	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	هوية المهمة	.771	1.069	.053	20.245	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	الاستقلالية في العمل	.790	.943	.044	21.527	***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	التغذية العكسية	.768	1.100	.055	20.046	***
تحقيق الذات	←	Sel1	.760	.914	.047	19.550	***
تحقيق الذات	←	Sel2	.833	1.059	.042	25.218	***

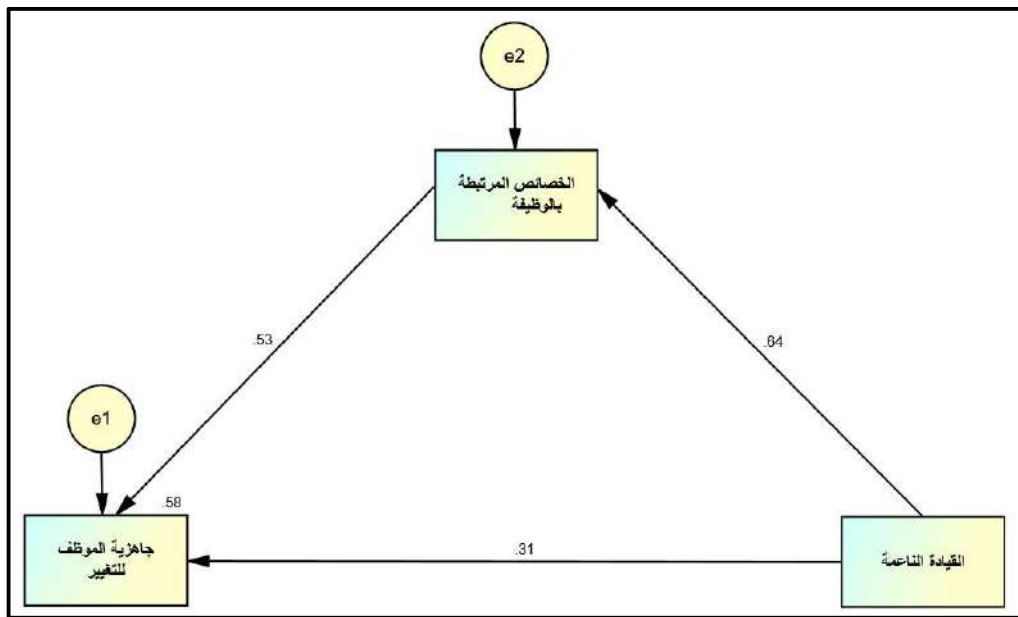
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
تحقيق الذات	←	Sel4	.763	.975	.049	19.772	***
تحقيق الذات	←	Sel3	.820	1.052	.044	23.956	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

#### رابعاً. الفرضية الرئيسية الرابعة

تهتم هذه الفقرة الحالية بالتحقق من توسط متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة في العلاقة بين القيادة الناعمة وجاهزية الموظف للتغيير، ومعرفة هل التوسط تام ام توسط جزئي ومحتوى الفرضية هو (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية بين القيادة الناعمة وجاهزية الموظف للتغيير عن طريق الخصائص المرتبطة بالوظيفة)

ان التحقق من الفرضية اعلاه يتم من خلال استخدام اختبار نمذجة المعادلة الهيكلية ومعرفة طبيعة التوسط من خلال النظر في التأثير المباشر عند وجود المتغير الوسيط وسيتم اعتماد الحزمة الاحصائية (Amos. V.23). ويمكن من خلال شكل (47) قراءة المسارات الخاصة بالتأثير للنموذج المختبر ضمن مسارين اساسين الاول لاختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد بوجود المتغير الوسيط ثم مسار التأثير غير المباشر للمتغير المستقل عبر المتغير الوسيط الى المتغير المعتمد.



الشكل (47): مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

ويبين الجدول (90) وجود التأثير المباشر بين متغير القيادة الناعمة والمتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير بوجود المتغير الوسيط الخصائص المرتبطة بالوظيفة اذا بلغ ( $B=0.309$ ،  $p < 0.01$ ) وهو تأثير معنوي اذ كانت النسبة الحرجة للاختبار (6.123)، اما عن التأثير غير المباشر فيبين شكل (47) وجدول (90) بأن هناك قدرة لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة في نقل التأثير من المتغير المستقل القيادة الناعمة الى المتغير جاهزية الموظف للتغيير وبمقدار تأثير كان ( $Indirect\ effect\ B=0.336$ )  $p < 0.01$ .

الجدول (90): مسارات التأثير ومعلمات التحقق من المعنوية للفرضية الرئيسية الرابعة

المتغيرات	المسار	المتغيرات	Standard R.W.	Estimate	S.E.	C.R.
القيادة الناعمة	←	الخصائص المرتبطة بالوظيفة	.639	.557	.040	13.893***
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	←	جاهزية الموظف للتغيير	.526	.554	.053	10.425***
القيادة الناعمة	←	جاهزية الموظف للتغيير	.309	.284	.046	6.123***

المصدر اعداد الباحث باعتماد نتائج برنامج Amos

الجدول (91): قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

R <sup>2</sup>	Indirect Effect	Direct Effect	Relation Between Variables
0.58	-	0.309	القيادة الناعمة ← جاهزية الموظف للتغيير
	0.336	-	القيادة الناعمة ← الخصائص المرتبطة بالوظيفة ← جاهزية الموظف للتغيير

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23 .

ان جدول (90) يوضح تحقق المساريين لاختبار التأثير، المسار الاول للتأثير المباشر وكان التأثير معنوي والمسار الثاني للتأثير غير المباشر والذي كان ايضا غير معنوي اذ كانت النسبة الحرجة لجميع الاختبارات اعلى من (1.96) وبمستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%). كما يتبين من النموذج الهيكلي ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) كانت (0.58). اذ تبين هذه النتيجة ان المتغير المستقل القيادة الناعمة والمتغير الوسيط الخصائص المرتبطة بالوظيفة يفسران بنسبة (58%) من التغيرات التي تحدث في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير، وهي قدر تفسير لا باس بها بينما المتبقي من النسبة (42%) تتعلق بمتغيرات مؤثرة اخرى ليست ضمن مجال الاختبار، وبناء على النتائج اعلاه يتبين ان الدور الوسيط لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة هو توسط جزئي بسبب معنوية التأثير المباشر بوجود المتغير الوسيط وليس توسطًا تامًا.

وللتحقق من صدق التحقق لتوسط المتغير الوسيط الخصائص المرتبطة بالوظيفة اعتمد البحث على اختبار Bootstrap والذي يعطي تصورا دقيقا عن معنوية الاختبار الخاص بمسار التأثير غير المباشر (القيادة الناعمة الى الخصائص المرتبطة بالوظيفة الى جاهزية الموظف للتغيير) فهو اختبار لمعرفة مستوى ومعنوية الاختبار للتأثير غير المباشر والذي تعرض نتائجه في الجدول (91)، فمن خلال النظر في جدول (92) يتضح ان نسبة مستوى المعنوية كانت (0.002) وهي قيمة اقل من مستوى (5%) فضلا عن وحدة اشارة الحدود الدنيا والحدود العليا (اذا كانت الاشارة متشابهة للحددين فتدعم معنوية الاختبار اما اذا اختلفت الاشارة بينهما فتدلل عدم وجود الدلالة الاحصائية للاختبار) وان النتائج تشير الى ان الخصائص المرتبطة بالوظيفة هو متغير وسيط وان التأثير الناتج هو تأثير حقيقي وان هناك معنوية لاختبار التأثير غير المباشر.

الجدول (92): الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي الثاني لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط	الحدود الدنيا	الحدود العليا	مستوى الدلالة
القيادة الناعمة الى الخصائص المرتبطة بالوظيفة الى جاهزية الموظف للتغيير	0.262	0.420	0.002

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos

واستنادا الى النتائج اعلاه يتبين ان متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين متغير القيادة الناعمة وجاهزية الموظف للتغيير.

# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الثالث: مقترحات الدراسة المستقبلية

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### توطئة:

يركز هذا الفصل على عرض الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت لها الدراسة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة الناعمة، الخصائص المرتبطة بالوظيفة، جاهزية الموظف للتغيير).

#### المبحث الأول: الاستنتاجات:

- 1- أظهرت النتائج توافر متغير القيادة الناعمة في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء من خلال التوازن وبشكل موضوعي، كما وجد ان القيادة تستخدم تنوع في المهارات الناعمة، من خلال الاستماع لأفكار الجميع بذهنية منفتح وتتعامل باحترام مع أعضاء الفرق والمجموعات وتقترح الحلول المناسبة لحل المشكلات الناتجة من جراء ضغوط العمل، تبين ان مبادرات القيادة الناعمة تتجلى بوضوح من خلال عنصر الاتصال والجلسات الحوارية وتبادل المعلومات، والاهتمام بتحسين وتطوير إمكانيات المرؤوسين وتوظيفها بشكل إيجابي للاستفادة من التطورات العلمية حتى تواكب الجامعات والكليات عينة الدراسة تحقيق نجاح تنافسي في تغذية سوق العمل بالكوادر المؤهلة. كما أظهرت نتائج الاختبارات ان القيادة العليا تتصف بالهدوء امام الازمات التي تواجهها باتخاذ القرارات الصائبة من خلال توزيع الأدوار، وتحرص على مساعدة المرؤوسين، كما تشجع على تطوير قدرات الموظفين وزجهم في برامج تدريبية ومؤتمرات علمية تحفزهم على تنمية مهارات التعلم.
- 2- حرص القادة الناعمين في الإدارات العليا لأقسام ووحدات الجامعات والكليات الأهلية من خلال سلطة اتخاذ القرار وحسن توزيع الصلاحيات على تهيئة موارد بشرية مؤهلة خاضعة لتوصيف الوظيفي بحيث تمنع الازدواجية والتضارب فيما بينها عند تنفيذ الأهداف المستقبلية.
- 3- في ضوء نتائج الدراسة ان ادراك قادة الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء أن المنظمات التي تقود مرؤوسيه من خلال المهارات الناعمة يكون اغلبهم على مستوى عال من الثقة بالنفس ولديهم شعور بالتفاؤل والامل والمرونة مما ينعكس بشكل إيجابي على اثرء الوظائف، ويعبر القادة الناعمين عن مشاعرهم بكل شفافية، وتتم مشاركة افكارهم من خلال العصف الذهني لطرح الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطرق إبداعية.
- 4- أظهرت نتائج الدراسة ان متغير القيادة الناعمة حصل على مستوى عالٍ من الأهمية وبجميع ابعاده حيث كان بعد (مهارة الاتقان الشخصي) اعلى نسبة على مستوى الأهمية وثم بعد(مهارة المبادرة)و بعد (مهارة التعاون

الاجتماعي)، ويدل ذلك على توافر مهارات القيادة الناعمة في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء والذي يتضمن سلوكيات ضرورية للتشاركية الواسعة بالتفكير مع الأعضاء الآخرين وتوجيه ادراكهم المعرفي بمهارة لتنفيذ مهامهم الوظيفية ومساعدتهم على اتخاذ القرارات. وقد حققت مستويات إجابة عالية من الأهمية .

5- أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق نموذج الخصائص المرتبطة بالوظيفة في الكليات والجامعات الأهلية في كربلاء، من وجهة نظر المرؤوسين والذي تنطوي على مهام عملهم وتتطلب استخدام المهارات والمواهب المتنوعة .

6- ان ادراك المرؤوسين الأكثر حيوية لأهمية وظائفهم تهيئ لهم فرص لأنهاء أعمالهم وفق النتائج المتوقعة والمخططة من بداية العمل الى نهايته، كما ان أهمية المهام ذات النتائج الإيجابية تزيد من الشعور بالرفاهية وتعد وظائفهم ذات تأثير على عمل زملائهم مما ينعكس على هيكله عمل الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء .

7- تبين من نتائج الدراسة ان المرؤوسين الذي يؤدون وظائفهم بحرية واستقلالية تكون لديهم الفرصة باتخاذ القرارات السليمة قدر تعلق القرار بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم من الإدارة العليا لعينة الدراسة، كما تدرك الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء ان توافر مخرجات العمل وبجودة عالية مقرون بمقدار توفر المعلومات المتاحة للمرؤوسين دونما الحاجة للرجوع للمشرفين او المسؤولين بحيث يستطيع الأفراد معرفة تقييمهم وجودة أدائهم.

8- تبين ان جاهزية الموظفين للتغيير تشكل تصورات المرؤوسين ذات الابعاد المعرفية والادراكية حول معظم التغييرات المقترحة بالعمل وتكون بمثابة مقدمة سلوكية لتغيير أفكارهم وتقلل من مقاومة التغيير لهذه التغييرات.

9- اشارت النتائج ان جاهزية الموظف للتغيير تسهم بتجديد ردود الأفعال العاطفية على شكل تصرفات مثالية من قبل المرؤوسين تنشأ من معتقداتهم وايمانهم بالتغيير واستجاباتهم العاطفية والذي يتجسد بقيمهم واهدافهم المرتبط بولائهم التنظيمي للجامعات والكليات الأهلية في كربلاء والتي ينتمون لها.

10- تفسر جاهزية الموظفين للتغيير نوايا ومواقف المرؤوسين ودعمهم القائم على الادراك لمبادرات التغيير وقدراتهم السلوكية المتصورة لتنفيذ التغيير والاستعداد لتكيف معه .

11- اتفقت اغلب الدراسات ان جاهزية الموظف للتغيير مكونه من ثلاثة ابعاد(البعد المعرفي، والبعد العاطفي، والبعد السلوكي / المتعمد)، ويطلق اغلبهم على البعد السلوكي بعد النية حيث يمكن اعتماده كمقياس لجاهزية الموظفين للتغيير. حيث أظهرت نتائج التحليل ارتفاع مستوى الأهمية للأبعاد الثلاثة مما يعكس لنا صورة عن مدى ارتفاع مستوى ادراك المرؤوسين العاملين بالجامعات والكليات الأهلية في كربلاء ويؤكد الجوانب المضيئة لعينة الدراسة، حيث حقق (البعد السلوكي)



و(البعد العاطفي) اعلى نسبة من الأهمية على مستوى ابعاد متغير جاهزية الموظفين للتغيير ويشير ذلك الى انسجام إجابات افراد العينة وتقبلهم نفسيا لعمليات التغيير ومن خلال المساهمات وجهودهم المبذولة لأحداث التغيير بالجامعات والكليات الأهلية في كربلاء. كما حققت إجابات (البعد المعرفي) مستوى عالي من الأهمية وبنسبة اقل من البعدين أعلاه .

12- أظهرت نتائج الدراسة توفر القيادة الناعمة في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء ومن خلال قيام الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء بتوفير مناخ ايجابي يساعد على توافر السلوكيات الإيجابية والذي سيؤدي بدوره حتماً الى وجود نسبة جيدة من الجاهزية والقابلية النفسية لدى المرؤوسين ذلك بقبول التغييرات دون مقاومة للتغيير التي تحدث، بل قد يمتد الى الجاهزية للمستقبل من خلال الخطط التي يتم التنبؤ بها والتغييرات المحتملة في مجال عمل عينة الدراسة، وبناء على ما سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعماً لقبول تحقق الفرضية الرئيسة الأولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (القيادة الناعمة) بأبعاده ومتغير (جاهزية الموظف للتغيير) وضمن حيز الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء .

13- ان اكتساب المرؤوسين المعرفة حول الخصائص المرتبطة بالوظيفية والذي يتطلبها تحقيق الأهداف والخطط المتعلقة بتنوع مهاراتهم واهمية الوظائف والمهام التي يشغلونها ومدى توافر الاستقلالية باتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم وتوفر المعلومات والبيانات التي تعزز جهوزيتهم واستعدادهم لتقبل التغيير، وبناء على النتائج أعلاه تقدم دعماً لقبول تحقق الفرضية الرئيسة الثانية والتي تم اختبار محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخصائص المرتبطة بالوظيفة بأبعادها ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) وذلك بحدود الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة .

14- أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير مباشر بين متغير القيادة الناعمة والمتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير بوجود متغير (الوسيط) الخصائص المرتبطة بالوظيفة، وهو تأثير معنوي مما يدل على قدرة متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة بالتوسط بشكل جزئي في نقل تأثير متغير القيادة الناعمة (المتغير المستقل) الى (المتغير المعتمد) جاهزية الموظف للتغيير.

## المبحث الثاني: التوصيات:

توطئة:

يركز هذا المبحث على اهم التوصيات التي توصلت اليها دراسة الباحث وطرح آليات تطبيق المقترحات وهي كما يلي:

1- تعزيز ممارسات القيادة الناعمة في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء، وتطبيقها وذلك لأهميتها بتحقيق أهدافها المرسومة، وذلك من خلال الإدارة الناجحة وتفعيل دور القيادات بدعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ومناقشتها مع افراد المجموعات للوصول الى حلول للمشكلات المستقبلية والذي تساهم برفع مستوى الاداء .

2- اسهام القيادة الناعمة في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة تقديم الحلول لمشكلات الناتجة عن ضغوط العمل، والعمل على توجيه سلوكيات المرؤوسين على التواصل والانتماء الى المجموعة وهو احد أساليب الإدارة المستقبلية، من خلال تحقيق التعاون الاجتماعي وتعزيز عامل اخلاقيات الاحترام بين افراد المجموعة. مما يساعد على مهارة تحقيق الذات للمرؤوسين وتأهيلهم لمهام القيادة الناعمة مستقبلا من خلال توسيع دور المهارات الناعمة بشكل اكبر. والاستماع لاقتراحات المرؤوسين وآرائهم وافكارهم من خلال عقد جلسات حوارية، وتوجيه الرسائل بهدف تحسين الأداء، كما يساعد تبادل المعلومات مع المرؤوسين في ايجاد الحلول لتقليل اخطاء العمل، ويشجع الحوار وتبادل الآراء لإيصال الافكار للآخرين، ودعم خطاب القيادات الناعمة بالشواهد والادلة الواقعية عند التحدث مع الأفراد في هذه الجامعات وتحقيق مهارات التواصل الفعال.

3- تمكين المرؤوسين على طرح المبادرات والأفكار الجديدة والالتزام بتنفيذها، من خلال مهارة التخطيط والتنظيم وتحمل المسؤولية من اجل توليد جاهزية للموظفين لتطبيق هذه الأفكار المطروحة، والاهتمام بتحسين وتطوير امكانيات الاخرين نحو الاستفادة من التطورات العلمية وتوظيفها بمجال عملي يخدم عمل الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة.

4- من خلال توافر صفات الهدوء في الازمات والمشكلات يمكن ان تحقق القيادة الناعمة في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة، الإمكانيات على توزيع الأدوار على الاخرين بتكثيف متابعة انجازهم لأعمالهم، والحرص الشديد على المساعدة والتشارك مع المرؤوسين واتخاذ القرارات، وتعزيز مشاعر التواضع مع الاخرين.

5- تلبية الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين من خلال المساهمة في تطوير قدرة الموظفين وتحفيز كفاءة وتنمية مهارات اضافية مثل القيادة والتخطيط والتنظيم والذي حقق استجابة اقل من الابعاد الاخرى. وتشجيع المرؤوسين على المشاركة في المؤتمرات العلمية والتدريب وممارسة المهام القيادية.

6- ضرورة إيلاء المزيد من اهتمام الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة بخصائص الوظائف، بأن تعد الوظائف ذات اهمية في هيكلية عمل المنظمة، لذلك يتطلب ان تساهم بشكل ايجابيا في انجاز المهام الموكلة للأفراد العاملين، وذلك من خلال ربط وظائف زملاء العمل والتي تؤثر نتائج العمل بشكل ايجابيا على حياة ورفاهية الأفراد الاخرين.

- 7- الاستمرار بتحديد بداية ونهاية كل عمل، مع مراعات التوصيف الوظيفي للمهام، ويمكن ذلك، من خلال تحسين الظروف التي تؤثر على نتائج العمل والتي تنعكس على حيوية الموظفين الآخرين، والمتمثلة بما توفره الوظيفة من فرصة لإنهاء المهام التي يبداها الأفراد بشكل فردي .
- 8- زرع الثقة لدى افراد الكليات والجامعات الأهلية في كربلاء المقدسة لحل المشكلات بطرق ابداعية ومبتكرة، من خلال السماح لهم المشاركة في مناقشات العصف الذهني وتشجيعهم على تحقيق الذات وتعزيز عوامل الاستقلال الوظيفي.
- 9- تعزيز اهتمام الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة بجاهزية الموظفين للتغيير، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات قدر تعلق الامر بوظائفهم مع أهمية التوقيت السليم لا نجاز المهام الموكلة للأفراد، فضلا عن ذلك يجب توفير بيئة داعمة للموظفين الجدد وتزويدهم بالمعرفة لحين اخذ ادوارهم بشكل صحيح واعتبارهم أعضاء فاعلين.
- 10- ترسيخ ايمان الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة، بأن جاهزية الموظفين للتغيير تساهم بتجديد حيوية الموظفين واستعدادهم للتغيير وبشكل ايجابي، ويجب توجيه عواطف ومشاعر الموظفين من خلال توفير شعور الراحة والأمان داخل بيئة مكان العمل لتنفيذ التغيير. من خلال بذلهم الجهود المطلوبة لجاهزية التغيير، وان تبدي القيادة في الجامعات اهتمام كبير بالعوامل السلوكية بين الموظفين، ويمكن تحقيق السلوكيات الإيجابية بالعمل من خلال تطوير العوامل النفسية التي تساعد على جاهزية الموظفين لتنفيذ التغيير، إضافة لتوليد الدوافع الكبيرة للمساهمة في التغييرات المستقبلية في المنظمة.
- 11- تعزيز عوامل الثقة بالنفس والقدرة على تحديد الاتجاهات المستقبلية بوضوح لأفراد عينة الدراسة وشعورهم بالتفاؤل والامل دائماً، والسماح بالتعبير عن مشاعرهم بشفافية ووضوح اتجاه الآخرين، وترك انطباع قوي لدى الآخرين عند مقابلتهم.
- 12- خلق أجواء مناسبة من خلال العوامل الإيجابية وحث الموظفين في الكليات والجامعات الأهلية في كربلاء المقدسة على تعزيز كافة السلوكيات التي تساهم في وصف وتشخيص خصائص الوظائف والعمل على تطويرها بشكل ابداعي، والعمل على تنشئة الموظفين الجدد بشكل سليم، وتنمية وتنوع مهاراتهم لرفع مستوى الأداء. و استقطاب الكوادر ذات المهارات المتنوعة، وترك مساحه كبيرة من التوظيف لحملة الشهادات العليا والمتخصصين، والعمل على التخلص من الفجوات السلوكية التي قد تحدث مستقبلا.
- 13- تساهم القيادة الناعمة وأصحاب القرار في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة بتفعيل جاهزية الموظفين المادية والبشرية لإنجاز الخطط وفقاً للأولويات الخطط وتنظيمها، وتحرص على توزيع الموظفين على وظائفهم كل بحسب التوصيف الوظيفي من خلال امتلاك مهارات تهيئة مستلزمات تنفيذ الاهداف المستقبلية بدقة، كما ان تطوير الخطط وجعلها مقبولة لدى المرؤوسين يمكن من سلطة اتخاذ القرار وفق صلاحيات كافية، والعمل على التنسيق بين رؤساء الوحدات الادارية منعا للازدواجية والتضارب في اداء العمل.
- 14- يجب على الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة ان تأخذ بنظر الاعتبار أهمية جاهزية الموظفين للتغيير كونها اهم الأدوات التي يمكن الاستعانة بها لتوافر الجاهزية في مكان العمل والبيئة الداخلية سواء من جانب الأفراد او من جانب المنظمة، وذلك من خلال تشجيع مشاركة الموظفين في عملية التغيير. وإبلاء المزيد من الاهتمام بتطوير القدرات المعرفية وقابلية الأفراد، وذلك من خلال تأطير إجراءات التغيير بمقترحات الموظفين ومساهماتهم لا ثراء الوظائف، إضافة الى تعزيز المقترحات المتعلقة بتبسيط إجراءات العمل، وإغناء موارد المعرفة بالمعلومات واجراء المزيد من البحوث والدراسات العلمية.
- 15- التأكيد على الدور الوسيط للخصائص المرتبطة بالوظيفة بين القيادة الناعمة وجاهزية الموظفين للتغيير، لذلك يجب عدم تردد الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة في تقبل تنفيذ التغيير، وترسيخ المعتقدات بأهمية القيادة الناعمة من خلال تنوع المهارات والخبرات التي يمتلكها المدراء، وبناء قدرات الموظفين لجاهزية التغيير وتنفيذه. وعدم تجاهل الإمكانيات المتوفرة لتكيف العاملين مع التغيير وعدم مقاومته وتوسيع ادراكهم بأهمية التغيير بشكل اكبر.

## المبحث الثالث: مقترحات الدراسة المستقبلية

توطئة:

تبني الباحث هذه الدراسة للاهتمام بإظهار توسط دور الخصائص - المرتبطة بالوظيفة بين متغير القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير، وفي ضوء ما افرزته دراسة هذه المتغيرات فإن الباحث يدعو الباحثون في دراساتهم المستقبلية الى:

- 1- اجراء دراسة تستند على نموذج (Weiner) لجاهزية الموظف للتغيير تستند على التصميم المشترك والاعتقاد المشترك على مستوى المجموعات او الفرق. بدلا من المقاييس المستخدمة لتحليل الفرضيات التي تم بناء الدراسة الحالية عليها والتي تقيس مستوى تأثير متغيرات الدراسة على المستوى الفردي.
- 2- تطوير اختبار للمتغيرات ذاتها وتطبيق الدراسة في عدد اكبر من الجامعات الأهلية الأخرى وبجسم عينة اكبر، وذلك بسبب تزامن الدراسة الحالية مع انسحاب اعداد كبيرة جدا من التدريسيين والموظفين الإداريين من الجامعات المبحوثة بسبب شمولهم بالتعنين الحكومي .
- 3- تطبيق دراسة مقارنة لدور المهارات الناعمة والمهارات الصلبة على مستوى المنظمات لعينة اكبر تشمل التعليم العالي والبحث العلمي (قطاع الصناعة او القطاع المصرفي).
- 4- اختبار دراسة بتصميم تجريبي كتطبيق نموذج شركة Tero (Inc-International) للقيادة الناعمة، تتضمن برامج تنمية المهارات القيادية الناعمة من خلال التدريب على المهارات الشخصية التي تمتد من ستة إلى ثمانية أشهر على عينة تمثيلية .
- 5- دراسة العلاقة بين الخصائص المرتبطة بالوظيفية والحالات النفسية ، أو العلاقة بين الحالات النفسية ونتائج العمل لـ (Hackman & Oldham) , وتطبيق العلاقة على عينة قسدية مثل القيادات في التعليم العالي لاختبار الأداء الموثق او الرضا الوظيفي .
- 6- اجراء دراسة شاملة اكثر تمثيلاً لمختلف الفئات و التخصصات والمؤهلات والخبرات حيث تناولت الدراسة جاهزية الموظفين الإداريين فقط للتغيير واعتبرتهم وحدة التحليل , لذلك يمكن اختبار أنموذج الدراسة لغير الإداريين وبتوسط رشاقة العمل او التماثل التنظيمي.

**المصادر**

**و**

**المراجع**

## المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المصادر العربية

### ■ المعاجم:

1. إبراهيم مصطفى (1991) "المعجم الوسيط"، القاهرة مجمع اللغة العربية .
2. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، (2005) "لسان العرب الجزء الثالث". الطبعة الأولى، مراجعة وتدقيق يوسف البقاعي وآخرون، دار المعارف، بيروت.
3. لسان العرب، ابن منظور، (1998)، بيروت، دار الصادر. م، 178.

### ■ الاطاريح والرسائل والبحوث العربية

4. ابو الغنم، علا عادل شريف، (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين، قسم الإدارة والمناهج كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
5. أبو حاطوم، رولا، محمد محمود. (2022)، "درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
6. أبو عرب هبة، وأبو سويرح أيمن. (2020). واقع تطبيق نموذج خصائص العمل من وجهة نظر العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بالمحافظات الجنوبية-فلسطين. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، (1)7، 265-300.
7. أبوليفة، سناء (2020) العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية في بيئة العمل لدى العاملين في جامعة الجوف، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلس النشر، مجلد(27)، العدد(3)، ص:414-447.
8. البغدادي. عادل هادي، (2008)، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزية التغيير، دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد، مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد(1).
9. بهاء الدين المنجي العسكري، (2010)، " إدارة التغيير في منظمات الأعمال - نموذج التجربة الماليزية "، ماجستير، قسم العلوم الإدارية، الأكاديمية المفتوحة بالدنمارك، ص 22.

10. جرناز. احمد خالد، البهليل. فاطمة عبد المجيد، (2021)، مدى جاهزية المؤسسات اللببية غير الربحية فى إحداث التطوير التنظيمى لتحسين جودة الأداء المؤسسى (دراسة ميدانية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا)، هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا.
11. جمال عبد الحميد، نسمة، رفعت ابراهيم، ابراهيم، ومحمد مبروك. (2022). نموذج إرشادى مقترح قائم على مهارات التعاطف لخفض سلوك التمر الإلكتروني لدى طلاب المرحلة الثانوية. مجلة كلية التربية. بورسعيد، 37(37)، 648-676.
12. حبش. صلاح علي محمد، أثر جودة نظام إدارة معلومات التعليم (EMIS) على المبادرة والإبداع الإدارى لدى مديري وكالة الغوث بقطاع غزة، (2017)، لرسالة ماجستير في كلية التجارة – الجامعة الإسلامية في غزة.
13. الحدراوى، رافد ومحمد، جمال، (2020)، مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطور التنظيمى: دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبى المعهد التقنى فى السلیمانية، مجلة الجامعة الإسلامية، للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، (3)28، ص: 20-233.
14. الحميدي، نجم عبد الله، السامرائي، سلوى امين والعبيد، عبد الرحمن (2005) "نظم المعلومات الادارية-مدخل معاصر" دار وائل، عمان، الاردن.
15. خالد عبد دهليز، عبد الله علي اليعقوبي، يوسف حسين عاشور. (2018). أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الإنترنت فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 26(1).
16. الخباز، نجوم (2002) "الواقع الافتراضى" دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
17. رضوان محمود، (2013). مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .
18. زلوم، وحنين يونس. (2022). تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة على القطاع الصحى الفلسطينى فى محافظة الخليل)، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
19. الزيان، مازن نوح. (2020). دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية فى تحقيق التميز المؤسسى" دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية فى المحافظات الجنوبية" (Doctoral dissertation، جامعة الأقصى).
20. السالم. مؤيد سعيد، العجلوني.محمد، (2008)، جاهزية المنظمات للتغيير :حلقة مفقود فى ادارة التغيير المؤتمر العلمى الثامن : جامعة الزيتونة، الأردن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة .
21. سامي صبح، أمينه . (2022). دور الدوافع الاجتماعية الإيجابية فى تأثير خصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي للأطباء فى مستشفيات جامعة القاهرة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 36(4)، 415-482.
22. السبيعي، محمد بن حمدان حصين، . (2013). الولاء الوظيفي وعلاقته بخصائص العمل لدى الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولى بالرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

23. شبيب، رمضان صلاح، (2016)، المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامي.
24. صالح، رشا مهدي، (2020)، أثر ممارسات التطوير التنظيمي في تطوير المهارات السلسلة (إدارة الازمات): دراسة ميدانية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(16)، العدد (خاص) ج/2020.
25. الضاحي، عادل حسين، زغلول، برهامي عبد الحميد. (2023). استخدام السقالات التعليمية الرقمية في تنمية مهارات الاتصال واتخاذ القرار لدى طلاب المدارس الفندقية في ضوء المعايير العالمية. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا، 89(4)، 121-143.
26. الطائي. على حسون، محمد، نسرين جاسم، حسين. ضياء محمد(2016) "دور القيادة الاستراتيجية في عمليات ادارة المعرفة" دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط – دائرة المشاريع.
27. الطائي، يوسف حليم سلطان (2019). القيادة الكارزمانية ممارسة تطبيقية في فكر الامام محمد الباقر عليه السلام ودورها في بناء مجتمع مستدام (دراسة تحليلية نظرية). (The islamic college university journal), 2(52).
28. الطقز. ابراهيم عز الدين، (2020)، إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد(26)، ISSN: 2663-5798.
29. ظاهر، محمد عدلي. (2016). مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل، رسالة ماجستير، اكااديمية الإدارة والسياسة \_ للدراسات العليا.
30. العبادي. هاشم فوزي، زير . هيام حسن،(2020)، الجهل الاستراتيجي كأداة في تطوير الجاهزية التنظيمية (دراسة تحليلية لآراء متخذي القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)،مجلة مركز الدراسات الكوفة، مجلة الكوفة، مجلد (1)، عدد(57).
31. عجيل. سامية هاني، (2022)، الدور التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية على وفق العلاقة بين الإيجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي(دراسة استطلاعية في الهيئة العامة للسياحة /العراق، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة كربلاء.
32. العطوي، عامر حسين علي، (2008) اثر الدعم المنظمي المدرك في استعداد العاملين للتغيير (دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى) ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية، مجلد(25)، 01-17.
33. غيلان، خضر عباس (2023). حيوية الضمير لدى المرشدين التربويين. مجلة آداب المستنصرية، 47(102)، 284-304.
34. فنون، رنده سلمان محمد علي، (2017)، التدريب الالكتروني في فلسطين، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، ادرة الاعمال، رسالة ماجستير.



35. قلندر سهلة حسين. (2023). المهارات الناعمة وعلاقتها بالذكاء الشخصي لدى طلبة كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم. (Psychological Science, 34(02B).
36. الكردي، د. موسى بن محمد. (2018). تأثير السمات الشخصية الخمس الكبرى والاستقلالية كخاصية من خصائص الوظيفة على الالتزام الوظيفي.
37. لطيف، خلف ناصر . بدوي، نسرین عبد الله . (2018). دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك. Journal of Kirkuk University for Administrative & Economic Sciences, 8(2).
38. المجيد، مريم عثمان إبراهيم محمود، 2022، القيادة الناعمة وتأثيرها بأداء المنظمات من خلال التسويق الريادي وبحث استطلاعي للآراء عينة من إدارات المصارف في بغداد، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
39. محارب. حسين طرار، (2019): جاهزية التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط بين مرونة الموارد البشرية والتسويق الرشيق، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة.
40. محمد عبد الناصر طه إبراهيم، 2023. دور الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(1)، 843-912.
41. محمد، عبد الناصر طه إبراهيم(2023). دور الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(1)، 843-912.
42. محمود عبدالله، زاهد محمد صالح. (2018). منظومات فلسفة التوجهات الريادية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري الاقسام الانتاجية. -201 Dirasat Mosiliya, 223.
43. مروة جعفر صادق، (2016)، " العلاقة المتبادلة بين التغيير والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل التنظيمي "، رسالة ماجستير، جامعة بغداد .
44. المستوفي، صباح صاحب، (2018)، التخطيط لتحسين الخدمات الصحية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (61).
45. المعموري، بيداء عزيز مهدي، (2019)، العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلية ورأس المال النفسي الإيجابي ودورها في تعزيز الجاهزية التنظيمية نحو الابداع دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة للتربية في محافظة بابل، رسالة ماجستير-جامعة كربلاء.

46. ميرو، شيرزاد طه، (2017)، دور المهارات الناعمة للقيادة الإدارية في الارتجال المنظمي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، مجلة جامعة دهوك، (العلوم الإنسانية والاجتماعية)، مجلد(20)، عدد(2).

ثالثا: المصادر الأجنبية

**Books:**

1. Backer, T. E. (1995). **Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer.** NIDA research monograph, 155, 21-41.
2. Balogun, J., Hailey, V. H., & Gustafsson, S.(2016). **Exploring Strategic Change, Pearson Education Limited,** New York, 4th edition.
3. Byrne, B. (2010) "**Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**" 2nd ed , Taylor and Francis Group, LLC , U . S . A
4. Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). **Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research,** Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.
5. Cooper, D. R., Schindler, P. S., Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). **Business research methods.**
6. Cooper, D.R. & Schindler, P.S. 2014, **Business research methods (12th edn).** Boston: McGraw-Hill.
7. Dean, S. A., (2017). **Soft skills needed for the 21st century workforce.**
8. Dewberry, C. (2004). **Statistical methods for organizational research: Theory and practice.** Psychology Press.First published, published in the Taylor & France, 2004.
9. Faturochman, M. A. (1997). **The job characteristics theory: A review.** Buletin psikologi UGM.
10. Hpartiti .T, oddar,S. Bhaumik .A;(2020); **Development Transformational Leadership Model to Improve Nurses' Soft Skill.**
11. Hersey, Blanchard, K., and Johnson, D.E. (1996), **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources,** 7th ed., prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ .
12. Hyder.H, Mahmood.Z, Hasan.S.H(2020)**The World - alarch's Journal of Archaeology.**
13. Jenson, J. (1998). **Mapping social cohesion: The state of Canadian research (pp. 109-28).** Ottawa: Canadian policy research networks.

14. Laudon ,K.C. & Laudon,J..(2004)"**Management information systems-managing the digital firm**", pearson, rentice Hall.
15. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2000). **Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise** (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
16. Marques .J;(2013); **Understanding the Strength of Gentleness: Soft-Skilled** ,
17. Miner J,(1990) **Theories of Organizational Behavior** , Hinsdale 111, The Dryden press.
18. O'Brien,J.A(2003)"**Introduction to Information Systems**" McGrow-Hill,Irwin.
19. pallant, julie pallant,( 2007), **SPSS Survival Manual: A Step-by-Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows**, 3rd edition, McGraw-Hill.
20. Rao M.S. , (2014) "**Soft Skills for Strong Leaders: 10 Steps to Management Success**", Human Resource Management International Digest, PP.
21. Rao MS: (2019),**Soft Leadership and Women Leadership**. The European Business Review.
22. Rao, M. S. (2012). **Soft leadership: Make others feel more important**. Leader to Leader,( 64), 27-32.
23. Robbins, S. and Coulter, M.(2009), "**Management**", (10 th ed.), Pearson prentice hall.
24. Robbins, S. and Judge, T. (2007), "**Organizational behavior**", (12th ed.), Pearson prentice hall.
25. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). **Perceived organizational support: a review of the literature**. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
26. Saks, A. M., & Gruman, J. A.( 2012). "**Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory**". In C. R. Wanberg (Ed.), *The oxford handbook of organizational socialization*: 27-55. New York, NY: Oxford University Press Inc.
27. Selya, Arielle; Rose, Jennifer; Dierker, Lisa; Hedeker, Donald and Mermelstein, Robin (2012) (**A practical guide to calculating Cohen's f<sup>2</sup>**, a measure of local effect size, from ROC MIXED) .
28. Sharma, D.K & Goyal. R. C,(2013),**Hospital Administration, and Human Resources**
29. Singh, Vedant (2016) (**perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling aroach**) Springer Science +Business Media New York, Environ Syst Decis 36:377–403.

30. Stephen . Robbins & Timothy A. Judge, (2011), "**Organizational Behavior**", 14 ed parson Edition, Inc., prentice Hall, One Lake Street, Uer Saddle River, New Jersey.
31. Sunders, Mark; Lewis, Philp; **Thornhill, Andrian** (2009)Research methods foe business students) Prentice Hall.
32. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). **Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study.** *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
33. Turban,E.,Rainer K. & orter,R.E.(2003)"**Introduction to Information Technology**" John Willy & Sons, INC,R.
34. Yukl, Gary A.(2013) **Leadership in organizations** ;ed 8.

#### **Journals & Periodicals:**

1. Lord RG, Day DV, Zaccaro SJ, *et al.*:(2017), **Leadership in aliped psychology: Three waves of theory and research.** *J Al sychol.* 2017; 102(3): 434–451.
2. Ningrati, N. R. (2023). **The Influence of Global Mindset, Individual Characteristics and Job Characteristics on Employee Work performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable at Company.** *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19, 10-21070.
3. Aboobaker, N., & Zakkariya, K. A. (2021). **Digital learning orientation and innovative behavior in the higher education sector: effects of organizational learning culture and readiness for change.** *International Journal of Educational Management*, vol.35,ON(5), 1030-1047.
4. achauri, D., & Yadav, A. (2014). **Importance of soft skillsin teacher education program.** *International Journal of Educational Research and Technology*, 5, 22e25.
5. Achilles A. Armenakis a & Stanley G. Harris.,(2009)" **Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice**" *Journal of Change Management* Vol. 9, No. 2, 127 – 142.
6. Ajay K. Jain , (2015) "**Volunteerism and organizational culture: Relationship to organizational commitment and citizenship behaviors in India**", *Cross Cultural Management*, Vol. 22 Issue: 1, pp.116-144.

7. Al-A'wasa .D Saleh Ibrahim. S,(2018), **The Impact of Soft Leadership practices on the Organizational Climate for Creativity at Jordan Customs Department (JCD)**, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.30, ISSN 2222-1905 (aer) ISSN 2222-2839 (Online).
8. Aldulaimi,S,H,(2018), **Leadership Soft Skills in Higher Education Institutions**, Social Science Learning Education Journal 3: 07 July .
9. Alolabi, Y. A, Kpartinah Ayu, and Muneer Al Dwaikat. (2021). **Issues and Implications of Readiness to Change**, Administrative Sciences, Adm. Sci 11: 14.
10. AlYahya, M. S., Mat, N. B., & Awadh, A. M. (2013). **Review of theory of human resource development training (Learning) pparticipation**. Journal of WEI Business and Economics, Vol. 2 No (1), 47-58.
11. Amanchukwu.R.N, Stanley.G.J, Nwachukwu..O,(2015), **A Review of Leadership Theories, rinciples and Styles and Their Relevance to Educational Management**, Management,Vol 5,No(1): 6-14.
12. Ardilo .A,(2022), **Risk Leadership and Emotional Intelligence on ISO 31000 Alication's Effectiveness for Organization**, Interdisciplinary Social Studies, 1(6).
13. Ariratana, W (2015). **Development of Leadership soft Skills among Educational Administrators**, Social and Behavioral sciences, (186), 33-336.
14. parker, S. K. (2017). **Work design growth model: How work characteristics promote learning and development**. In Autonomous learning in the workplace (. **137-161**). **Routledge**.
15. Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). **Creating readiness for organizational change**. *Human relations*, 46(6), 681-703.
16. Awan .M.H, f Ahmed .K ,and Zulqarnain Wajid,(2015), **Impact of project Manager's Soft Leadership Skills on project Success**, Journal of poverty, Investment and Development, ISSN 2422-846X An International eer-reviewed Journal, Vol.8.
17. Ayub ,S. H. ; Manaf , N. A.; Hamzah , M. R. ;(2014); **Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century**; rocedia - Social and Behavioral Sciences 155.

18. Azim, S., Gale, A. & Lawlor-Wright, T. & Kirkham, R. & Khan, A. & Alam, M. ,(2010), **The importance of Soft Skills in Complex projects, Internet J. Managing projects Business**, Vol. (3), No. (3).
19. Barber, Veronica A.,( (2010) ) "**A Study of Change Readiness: Factors That Influence the Readiness of Frontline Workers Towards a Nursing Home Transformational Change Initiative.**". Education Doctoral. aer 36.
20. Beni, K. N., Nursalam, N., & Hasinuddin, M. (2020). **Personal Mastery Nursing Models to Improve Quality and Patient Safety Performance**. International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. 24 No (7).
21. Bernerth, J.(2004). **Exanding Our Understanding of the Change Message, Human Resource Development Review**,vol(3). no(1),36-52.
22. Bordia, Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. (2004). **Uncertainty during organizational change: Tyes, consequences, and management strategies**. Journal of Business and psychology, (18), 507-532.
23. Bouckenooghe, D. (2010). **Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature**. *The Journal of applied behavioral science*, 46(4), 500-531.
24. Bouckenooghe, D., & Devos, G. (2007). **The role of process, context, and individual characteristics in explaining readiness to change: A multilevel analysis**.
25. Britel, Z., & Cherkaoui, A. (2022). **Development of a readiness for change maturity model: An energy management system implementation case study**. production Engineering Archives, 28(1), 93-109.
26. Brungardt . Christie,(2011), **The Intersection Between Soft Skill Development and Leadership Education**, Journal of Leadership Education V. 10, Issue 1.
27. Brungardt, C. (2011), **The Intersection between Soft Skill development and Leadership Education, journal of Leadership Education**, Vol. (10), No. (1).
28. Bruyat, C., & Julien, P. A. (2001). **Defining the field of research in entrepreneurship**. *Journal of business venturing*, 16(2), 165-180.

29. Byrd, T.A., D.E. Turner.( 2001 ) **An Exploratory Analysis of the Value of the Skills of IT personnel: Their Relationship to IS Infrastructure and Competitive Advantage.** Decision Sciences 32(1) 21-54.
30. Caldwell. David F, Chatman. Jennifer, O'Reilly. Charles A. Ormiston. Margaret, Laiz. Margaret,(2008), **Implementing Strategic Change in a Health Care System: The Importance of Leadership and Change Readiness,** Health Care Management REVIEW,vol2,NO(33). 142-133.
31. Carpenter, M. K., Rosler, E., & Rao, M. S. (2003). **Characterization and differentiation of human embryonic stem cells.** *Cloning & Stem Cells*, 5(1), 79-88.
32. Charernnit, K., Mathur, A., Kankaew, K., Alanya-Beltran, J., Sudhakar, . J., Singh, S., ... & Singh, N. D. (2021). **Interlay of Shared Leadership practices of principals, Teachers' Soft Skills and Learners' Competitiveness in COVID 19 Era:** Implications to Economics of Educational Leadership. *Studies of aliped Economics*, 39(12).
33. Chekemoi.G. Kigen, Nganga. Kinyanjui,(2019), **Influence of Soft Leadership Skills of a project Manager on project performance: Evidence from Kenya National Youth development & Training projects,** American Based Research Journal Vol-8-I-5 ISSN (2304-7151).
34. Chen Chen. Jui & Silverthorne. Colin,(2004), **Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness, Leadership & Organization development Journal,** Vol. 26 Iss 4 . 280 - 288.
35. Chen Chen. Jui , Silverthorne.C, (2005),"**Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness"**", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 Iss 4 . 280 – 288.
36. Cortez, F. (2014, December). **The Utilization of Soft Skills in Retention of professionals: An Explanatory Sequential Mixed Methods Inquiry.** Retrieved December 3, 2019, from Texas A & M University-Corus Christi: <https://tamucc-ir.tdl.org/bitstream/handle/1969.6/587/Fernando%20Cortez%20diss.df?sequence=1>.
37. Crosbie.R,(2005), **Learning the soft skills of leadership, Industrial and Commercial Training,** Vol. 37 Iss 1 . 45 – 51.
38. Cunha-Cruz, J., Milgrom, P., Huebner, C. E., Scott, J., Ludwig, S., Dysert, J., ... & Shirtcliff, R. M. (2017). **Care delivery and compensation system changes: a case study of**

- organizational readiness within a large dental care practice organization in the United States.** *BMC Oral Health*, 17(1), 1-9.
39. Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., Macintosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). **"Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates"**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392.
40. Daley, J., Baruah, B.; (2020); **Leadership skills development among engineering students in Higher Education – an analysis of the Russell Group universities in the UK;** EUROPEAN JOURNAL OF ENGINEERING EDUCATION .
41. Desplaces, D. (2005). **A multilevel approach to individual readiness to change.** *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(1), 25-39.
42. Elfenbein, H. A. (2007). **7 Emotion in organizations: a review and theoretical integration.** *The academy of management annals*, 1(1), 315-386.
43. El-Tabal. Abdallah Abdallah Ahmed, (2020), **Soft skills and its impact on an organizational creativity-A field study,** *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, Vol. 14 Issue 3.
44. Emam, A. E. Z., Hamoda, S. I., Zahran, S. A. E., & Obied, H. K. (2022). **Relation between Intensive Care Units Nurses' Readiness for Change and Work Environment Characteristics at El-Menshawey General Hospital.** *Tanta Scientific Nursing Journal*, 25(2), 201-220.
45. Engida, Z. M., Alemu, A. E., & Mulugeta, M. A. (2022). **The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture.** *Future Business Journal*, 8(1), 1-13.
46. Feraco, T., Resnati, D., Fregonese, D., Soto, A., & Meneghetti, C. (2023). **An integrated model of school students' academic achievement and life satisfaction.** Linking soft skills, extracurricular activities, self-regulated learning, motivation, and emotions. *European Journal of psychology of Education*, 38(1), 1
47. Freitas, S., Routledge, H., (2013), **Designing leadership and soft skills in educational games: The e-leadership and soft skills educational games design model (ELESS),** *British Journal of Educational Technology*, Vol 44 No 6.



48. Gentry, R. (2012). **Collaboration skills re-service teachers acquire in a responsive reparation program.** *Journal of Instructional pedagogies*. 8, 1-9.
49. Ghosh, ., Rai, A., Chauhan, R., Guta, N., & Singh, A. (2015). **Exploring the moderating role of context satisfaction between job characteristics and turnover intention of employees of Indian public sector banks.** *Journal of Management Development*. , Vol. 34 Iss 8 . 1019 – 1030.
50. Groen, B. A., Wouters, M. J., & Wilderom, C. . (2012). **Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study.** *Management Accounting Research*, 23(2), 120-141.
51. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). **Motivation through the design of work: Test of a theory.** *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
52. Hajjaj, O. N. (2014) **the Role of Soft Skills in the enhance the Administrative Jobs: An Empirical Study on Administrative Jobs in Gaza,** Unpublished Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University-Gaza Palestine.
53. Hind, ., Wilson, A., & Lenssen, G. (2009). **Developing leaders for sustainable business. Corporate Governance** , 9(1), 7-20.
54. Hogan, R., and R. B. Kaiser. 2005. **“What we Know About Leadership.”** Review of General psychology 9: 169–180 IET. 2019. New a roaches to engineering higher education. IET [Online], Accessed 15 June 2020. <https://www.theiet.org/media/3460/new-aroches.df..>
55. Holt, D. T., Helfrich, C. D., Hall, C. G., & Weiner, B. J. (2010). **Are you ready? How health professionals can comprehensively conceptualize readiness for change.** *Journal of general internal medicine*, 25, 50-55.
56. Holt, DT, Armenakis, AA, Field, HS, and Harris, SG (2007). **rearing for organizational change: Methodological development of a measure.** *Journal of Allied Behavioral*. 232-255, (2). <https://doi.org/10.33>.
57. Idaszak, J. R., & Drasgow, F. (1987). **A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement partifact.** *Journal of aliped psychology*, 72(1), 69.
58. ILO (2018). **Digital labour platforms and the future of work: Towards decent work in the online world.** [https://www.ilo.org/wcms5/grous/wcms\\_645337.df..](https://www.ilo.org/wcms5/grous/wcms_645337.df..)

59. Isaksen. Scott G., Akkermans. Hans J,(2011), **Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation, Journal of Creative Behavior**, Volume 45 Number 3.
60. Jebur.W.A, Almowail.T.F.A,(2021), **The Role of Visionary Leadership in Reducing the Financial Failure of Banks: An Exploratory Study in A Sample of Iraqi Commercial Banks**, Turkish Journal of computer and Mathematics Education Vol.12 No. 7, 3250- 3263.
61. Jetu, F., & Riedl, R. (2012). **Determinants of Information Systems and Information Technology project Team Success: A Literature Review and a Conceptual Model**. Communication indications of The Association for Information Systems, 30 ,455-482.
62. Jisr.E. Rana,(2021), **The Next Ste is Digital Leadership, Journal of Contemporary Research in Business Administration and Economic Sciences** (JCR-BAES) - Vol.1 - (Issue 2).
63. John V. Farr & Donna M. Brazil, (2009), **Leadership Skills Development for Engineers**, Engineering Management Journal, Vol. 21 No. 1.
64. Juan, Y. K., Lai, W. Y., & Shih, S. G. (2017). **Building information modeling acceptance and readiness assessment in Taiwanese architectural firms**. *Journal of Civil Engineering and Management*, 23(3), 356-367.
65. Jui-Chen Chen Colin Silverthorne, (2005),"**Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness**", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Iss 4 . 280 – 288.
66. Kačamakovic.M.K, Lokaj.A.S,(2021). **Requirements of Organization for Soft Skills as an Influencing Factor of Their Success**, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol 10 No 1.
67. Kahya, E. (2007). **The effects of job characteristics and working conditions on job performance**. *International journal of industrial ergonomics*, 37(6), 515-523.
68. Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). **The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change**. *Leadership & Organization Development Journal*, vol41.on(3), 333-347.
69. Khan, K., & Gul, M. (2022). **The Role of Soft Skills and Organizational Unfairness between Leadership Style and Employee performance: A Quantitative Study in Educational Institutes of Pakistan**. *iRASD Journal of Management*, 4(4), 537-549.

70. Kiyani, A. A., Ayu, K., & Rasool, S. (2018). **Construct validation of job characteristics in an Asian context: an evidence among academicians in private universities in Pakistani.** *International Journal of Business and Society*, 19(3), 816-832.
71. Klaus, . (2010). **Communication indication breakdown.** *California Job Journal*, 28, 1-9.
72. Knight, C., & parker, S. K. (2019). **How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review.** *Human relations*, 74(1), 69-104.
73. Kramer, V., & Krafft, M. (2023). **When and how information and communication technology orientation affects salespeople's role stress: the interlay of salesperson characteristics and environmental complexity.** *European Journal of Marketing*, 57(3), 659-682.
74. Lambert, L. (n.d.). (2006), Lasting leadership: **A study of high leadership capacity schools.** *The Educational Forum*, 238–254.
75. Leojevic, V., Djordjevic, B., & Ivanovic-Djukic, M. (2018). **Mediating effects of career stage on job-related characteristics-job satisfaction relationship.** *Engineering Economics*, 29(2), 215-225.
76. Levasseur, R. E., (2013), **elope Skills: Developing Soft Skills –A Change Management respective,** *J. Informs. Walden University*, Vol. (43), No. (6).
77. Liddle, A. J. (2006). **Cockerell. Leaders must master soft skills,** foster the fantastical. *ation's Restaurant &ews*, 40(44)62.
78. Liińska. Grobelny, A., & aieska, E. (2012). **Readiness for change and job satisfaction in a case of lean management allocation—A comparative study.** *International journal of occupational medicine and environmental health*, vol25.no(4), 418-425.
79. Lim, J.Y. & Crompartie, F. (2001). **Transformational Leadership, organizational culture, and organizational effectiveness in sort organizations,** *The Sort Journal*4(2), 111-169  
Retrieved from: <http://www.thesortjournal.org/2001Journal/sring/sort-organisations.htm>.
80. Lipińska-Grobelny, A., & Papiieska, E. (2012). **Readiness for change and job satisfaction in a case of lean management application—A comparative study.** *International journal of occupational medicine and environmental health*, 25, 418-425.

81. Lotte S. Luscher & Marianne W. Lewis,(2008),**Organization Change and Managerial Sense making :Work ink Through paradox**, *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 2, 221–240.
82. M.S. Rao , (2016),"**Hard versus soft leadership — examples and illustrations**", *Strategic HR Review*, Vol. 15 Iss 4 .
83. Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). **Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?**. *Human resource development quarterly*, vol.16, NO(2), 213-234.
84. Madwasari. Hedayat. D, Burwanto.A,(2021), **international journal of social and management studies IJOSMAS**, V. 02 No. 01.
85. Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2007). **Warr's scale of job-related affective well-being: A longitudinal examination of its structure and relationships with work characteristics.** *Work & Stress*, 21(3), 197-219.
86. Maldonado, A. I., & Murhy, C. M. (2021). **Readiness to change as a redactor of treatment engagement and outcome for ppartner violent men.** *Journal of interpersonal violence*, 36(7-8), 3041-3064.
87. Marque.J,(2013 ), **Understanding the Strength of Gentleness: Soft-Skilled Leadership on the Rise**, *Journal of Business Ethics* , Springer August 2013, Vol. 116, No. 1 (August 2013), . 163- 171.
88. Masturah, T. F., Mariatin, E., Danta, E., & Ginting, J. (2018). **The Influence of Change Readiness on Quality of Communication and particulation of Employees in T Bank Mandarin (ersero) Tbk, Medan.** *International Journal of progressive Sciences and Technologies (IJSAT)*,vol 8,On(1), 48-59.
89. Masturah. Tira Filzah, Mariatin. Emmy, Ginting. Eka Danta Jaya,(2018), **The Influence of Change Readiness on Quality of Communication and particulation of Employees in T. Bank Mandarin (ersero), Tbk, Medan**, *International Journal of progressive Sciences and Technologies (IJSAT)* , Vol. 8 No. 1.
90. Mishra, K & Guta, S & Neetu, B (2019). **Harness Soft Skills to Everyday Life: AScientific Technique to Gain Success**, *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, India*, 8(12), 2141-2145.

91. Mladenova, I. (2022). **Relation between Organizational Capacity for Change and Readiness for Change**. Administrative Sciences, 12(4), 135.
92. Moras, M. (2021). **Influence of Job Characteristics on Employees' Job Satisfaction: An Empirical Study**. Turkish Journal of computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(11), 6499-6506.
93. Mufaricha.L, A D Rarasati and H G Soeparto,(2021), **The influence of transactional leadership and soft skill project manager to project success factor in the Indonesia construction industry**, IO Conference Series: Materials Science and Engineering.
94. Musairah, Sharifah Khairol (2015) **Mediation Analysis from the respective of Behavioral Science) Journal Intellect**, Vol 10(1):1-11.
95. Nikolić, T. M., erić, N., & Bovan, A. (2020). **The role of feedback as a management tool in performance management program**. Capitates, 21(177), 3-8.
96. Nindie, A. (2022). **LEADERSHIP MANAGEMENT OF SCHOOL RINCILES: A Case Study of public Elementary Schools in Bogor Regency**. AKADEMIK: Journal Mahasiswa Humanism, 2(1), 19-28.
97. Nisula, A. M., & Kianto, A. (2013). **Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method**. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, Vol. 8 No(36) .
98. Oliver, J., Bakker, A. B., Demerit, E., & De Jong, R. D. (2005). **projection of own on others' job characteristics: Evidence for the false consensus effect in job characteristics information**. International Journal of Selection and Assessment, 13(1), 63-74.
99. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). **Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies**. *The Journal of applied behavioral science*, 47(4), 461-524.
100. pandey. . Dhruva Lal,(2017), **Impact of employee satisfaction on change readiness in Nealese commercial banks**, Journal of Emerging Technologies, and Innovative Research (JETIR) www.jetir.org, V 4, No( 12).
101. Piderit, S. K. (2000). **"Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change"**. Academy of Management Review, 25(4), 783-794.

102. Rafferty, A.E., Jimmie son, N., Armenia's, A. (2012). **Change readiness: a multilevel review**, Journal of Management, 2(1), 1-26.
103. Rao .M.S., (2016), "**Hard versus soft leadership — examples and illustrations**", Strategic HR Review, Vol. 15 Iss pp4 .
104. Rao, M. S. (2012). **Soft leadership: Make others feel more important**. Leader to Leader, 2012(64), 27-32.
105. Rao, M. S. (2017) "**Soft Leadership: An Innovative Leadership respective**," The Journal of Values-Based Leadership: Vol. 10 : Iss. 1 .
106. Rao.M.S,(2013), **Soft leadership: a new direction to Leadership** , Q Emerald , VOL. 45 NO. 3 2013, pp. 143-149.
107. Rarasati.A.D and Soeparto.H.G,(2021), **The influence of transactional leadership and soft skill project manager to project success factor in the Indonesia construction industry**, particle: L Mufaricha *et al* 2021 IO Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 1098 022053.
108. Raut, . K., Das, J. R., Gochhayat, J., & Das, K. . (2022). **Influence of workforce agility on crisis management**: Role of job characteristics and higher administrative suort in ublic administration. Materials Today: proceedings, 61, 647-652.
109. Robles, M. M. (2012). **Executive receptions of the to 10 Soft Skills Needed in Today's Worklace**. Business Communication indication Quparterly, 75(4), 453-465 doi:10.1177/1080569912460400.
110. Roemer, A., Sutton, A., & Medvedev, O. N. (2021). **The role of dispositional mindfulness in employee readiness for change during the COVID-19 pandemic**. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 917-928.
111. Sadq. Zana Majed , (2019). **The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship**,, Department of Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Koya University, Iraq, and Visiting Lecturer at Lebanese French University, Iraq) Journal of process Management New Technologies, International Vol. (7), No (1).
112. Salleh.K.M, Nor.L.S, Mimi.M.M and Lai.C.S,(2017), **Assessing soft skills components in science and technology programs within Malaysian Technical Universities**, Songklanakar J. Sci. Technol,vol( 39),No (3).

113. SAMARANAYAKE .S.U, and TAKEMURA.T,(2017), **Employee Readiness for Organizational Change**: A Case Study in an Export Oriented Manufacturing Firm in Sri Lanka, Eurasian Journal of Business and Economics, 10(20), 1-16.
114. Schulze, J., Krumm, S., Eid, M., Müller, H., & Göritz, A. S. (2023). **The relationship between telework and job characteristics**: A latent change score analysis during the COVID-19 pandemic. *aliped psychology*.
115. Selpart, M., & Johansen, S. T. (2017). **Coing with career develoment**: a field study measuring the influence of work characteristics and employee .
116. Shah N. , Shah. S.G.S,(2010), **Relationships between employee readiness for organizational change**, supervisor and eer relations and demography, Journal of Enterrise Information Management Vol. 23 No.( 5).
117. Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). **Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness**, employee attitudes and behaviors. Journal of Business Research, 70, 366-378.
118. Shahid S, Asiahbinti M. (2012), **The Importance of Soft Skill for Leader**, 1st International Conference on Innovation and Technology for Sustainable Built Environment, 16-17 Aril 2012, erak, Malaysia.
119. Silva, A. (2016). **What is leadership?**. Journal of Business Studies Qparterly, 8(1)
120. SILVA, K. (2018), **soft skills influence project management in the Cloud space**, Harrisburg University of Science and Technology Digital Commons at Harrisburg University.
121. Snell, M.E., & Janney, R. (2005). **Collaborative teaming. Baltimore, MD: Brookes ublishing Comany**. Third Edition.
122. Soomro, M. A., Hizam-Hanafiah, M., Abdullah, N. L., & Jusoh, M. S. (2021). **Change readiness as a roused dimension for industry 4.0 readiness models**. Log forum, vol.17,NO(1).
123. Sriruechaa.C & Buajanb.S,(2017), **Leadership Soft Skills of the Director That Affects the performance of the Subordinate at Sub district Health promoting Hospital's**, 7th International Conference on Intercultural Education “Education, Health and ICT for a Transcultural World”, EDUHEM 2016, 15-17 June 2016, Almeria, Spain, rocedia - Social and Behavioral Sciences (237 ), 1341 – 1346.

124. Styron, K. (2023). **Forward-Looking practices to Improve the Soft Skills of Software Engineers**. Business Management Research and Allocations: A Cross-Disciplinary Journal, 2(1), 1-36.
125. Sudharatna, Y., & Li, L. (2004). **Learning organization characteristics contributed to its readiness-to-change: a study of the Thai mobile phone service industry**. Managing Global Transitions, 2(2), 163.
126. Sulisty, A. R., & Suhpartini, S. (2019). **The role of work engagement in moderating the impact of job characteristics, perceived organizational support**, and self-efficacy on job satisfaction, Islamic University of Indonesia, Munich Personal RePEc Archive.
127. Tain, R. M. (2014). **Personality traits, the interaction effects of education, and employee readiness for organizational change: A quantitative study (Doctoral dissertation**, Caella University).
128. Tang, K. N. (2018). **The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions**, Kasetpart Journal of Social Sciences, vol.41, no.1.
129. Tang, K. N., Ariratana, W. and Treutharan, S. (2013), **perceived leadership soft skills and trustworthiness of deans in three Malaysian public universities**, Educ Res policy rac (12):211–224. DOI 10.1007/s10671-013-9142-8.
130. Tchamitchi, M. H., Kumar, S., Rama, J., Rissmiller, B., Castro, D., & Thammasitboon, S. (2023). **Job characteristics that enrich clinician-educators' career: a theory-informed exploratory survey**. Medical Education Online, vol.1, No 28(1), 2158528.
131. Thakhathi, A., le Roux, C., & Davis, A. (2019). **Sustainability leaders' influencing strategies for institutionalizing organizational change towards corporate sustainability: A strategy-as-practice perspective**. Journal of Change Management, vol.19, no.4, 246-265.
132. Tsirkas, K., Chytiri, A.-P., & Bouranta, N. (2020). **The gap in soft skills perceptions: a dyadic analysis**. Education + Training, Vol. 62 No (4), 357–377.
133. ulin, C. L., & Roznowski, M. (1985). **Organizational technologies: Effects on organizations' characteristics and individuals'** responses. Research in Organizational Behavior, (7), 39–85.



134. Vakola, M. (2013). **Multilevel readiness to organizational change: A conceptual a roach.** **Journal of change management.** , DOI:10.1080/14697017.2013.768436 To link to this particle: <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>.
135. Vakola, M. (2014). **What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change.** *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209.
136. Walinga. Jennifer,(2008 ), **Toward a Theory of Change Readiness: The Roles of Araisal, Focus, and perceived Control.** *Journal of Aliped Behavioral Science*, Vol. XX No. X, DOI: 10.1177/0021886308318967.
137. Wang, L., Schulz, T. C., Sherrer, E. S., Dauphin, D. S., Shin, S., Nelson, A. M., ... & Robins, A. J. (2007). **Self-renewal of human embryonic stem cells requires insulin-like growth factor-1 receptor and ERBB2 receptor signaling.** *Blood, The Journal of the American Society of Hematology*, 110(12), 4111-4119.
138. Watkins. Katherine E, Hunter. Sarah B, Cohen. Catherine C, Leamon. Isabel, Hurley. Brian, McCreary. Michael, Ober. Allison J,(2022), **Organizational Capacity and Readiness to provide Medication for Individuals with Co-Occurring Alcohol Use Disorders in public Mental Health Settings.** *Adm policy Ment Health*. Vol. 48,no(4): 707–717.
139. Weiner, B. J. (2009). **A theory of organizational readiness for change.** *Implementation science*, 4(1), 1-9.
140. Weiner, Bryan J., Halle Amick, and Shoou-Yih Daniel Lee. (2008). **Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: A review of the literature in health services research and other fields.** *Medical Care Research and Review* 65: 379–436.
141. Weiner.J. Bryan,(2009), **A theory of organizational readiness for change, Deppartment of Health policy and Management, Gillings School of Global ublic Health,** University of North Carolina Chapel Hill,Chael Hill, North Carolina, USA,(4)76.
142. Williams, LJ & Anderson, (2019), " **Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors'**, *Journal of Management*, vol. 17, no. 3, pp. 601-617.
143. Wilson Jonela ,C. M, Kandege., Roland Edjoukou,A.J, Teklu.M.T,(2021), **Unpacking smpart education's soft smpartness variables: Leadership and human resources**

- capacities as key anticipatory actors.** Education and Information Technologies, part of Springer Nature, vol(27), <https://doi.org/10.1007/s10639>.
144. Wulandari, B., & Ginting, E. D. J. (2020). **Hasnida, "The Effect of perceived Organizational Sport and Employee Engagement on Readiness to Change,"**. Int. J. progress. Sci. Techno, (2002), 24-27.
145. Ying Lai & Shen-Guan Shih (2016): **Building in Taiwanese architectural firms, Journal of Civil Engineering and Management**, DOI: 10.3846/13923730.2015.1128480.
146. Zaata. Sara. I. M., Calderón. Juan . R, -Ardila.C.R, Serna, Maria A. Jaramillo,(2021), **Soft skills, do we know what we are talking about?**, Review of Managerial Science , N° 7 Sur-50, Medellin Colombia.
147. Zabaniotou, A. (2022). **Learning outcomes of leader and leadership development: Method of Soft and Female leadership (SFL) empirical framework for driving the gender equality change in Mediterranean Engineering Education.** *Open Research Europe*, 1(63), 63.
148. Zehnder, C., Herz, H., and Bonardi, J.-. (2017). **A productive clash of cultures: Injecting economics into leadership research.** The Leadership Quarterly, 28(1):65 – 8.

# الملاحق

## ملحق (1)

## قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة القياس

ت	اللقب العلمي	اسم الأستاذ	الاختصاص	موقع العمل
1	استاذ	احسان دهش جلاب	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية
4	استاذ	حسين حريجة الحسناوي	موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
5	استاذ	سعد حمود العنزي	ادارة الاستراتيجية	كلية العلوم الادارية/جامعة المشرق
6	استاذ	سماح مؤيد محمود	ادارة الموارد البشرية والمعرفة	كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
7	أستاذ	صلاح الدين عواد الكبيسي	ادارة معرفة	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
8	استاذ	علي رزاق جواد العابدي	ادارة موارد بشرية/ السلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
9	استاذ	غني دحام الزبيدي	موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
10	استاذ	لمياء سلمان الزبيدي	ادارة معرفة	كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
11	استاذ	ناظم جواد عبد	سلوك تنظيمي/ادارة الموارد البشرية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
	استاذ مساعد	باسم عباس كريدي	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية
12	استاذ مساعد	حاكم حسوني الميالي	سلوك تنظيمي ونظرية منظمة	الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة
2	استاذ مساعد	نتاليا احمد القصير	موارد بشرية/سلوك تنظيمي	الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

ملاحظة : تم ترتيب اسماء السادة المحكمين حسب الألقاب العلمية ابجديا.

## ملحق (2) المقابلات الشخصية

ت	الاسم	مدة المقابلة (دقيقة)	المنصب الوظيفي	غرض المقابلة
1	د. حسين عبدالامير يوسف	60	مدير الشؤون الادارية	التعرف على ملوكات الادارة والمدراء في اقسام الجامعة حول متغيرات البحث ومدى توافرها بشكل حقيقي.
2	د. عباس فاضل رسن	45	مدير الموارد البشرية	مدى احتياج الموارد البشرية للتدريب وما هي الامكانيات والمواهب المتوفرة وابرز مشكلاتها.
3	د. ايات عبدالوهاب عبدالرزاق	20	مقرر قسم	دور المدراء بتحفيز الموظفين لأجراء تغييرات ومدى استعدادهم لتقبل واحداث التغير وایمانهم بالتطوير.
4	د. نهاد الربيعي	20	رئيس قسم	امكانية المشاركة برسم الخطط الاستراتيجية بما تحققه نوع المهارات للاختصاصين ومقدار الاستقلال الوظيفي .
5	د. خمائل كامل محمد	20	مقرر قسم	دور القادة في تحقيق الاهداف الاساسية في قطاع التعليم الاهلي .
6	سهاد بوقري كامل	15	رئيس قسم	الامكانيات والقدرات لاستعداد الموظفين بناء على تحقيق مرونة الموارد البشرية في ظل التغير.
7	ابراهيم عدي محسن	15	م. شعبة الوثائق	ما توفره تكنولوجيا المعلومات من سرعة لإنجاز المهام.
8	اثير هادي عبيد	15	م. شعبة الحسابات	دور الامكانيات المادية في تعزيز التعويضات الجزرية.
9	فاطمة سالم عزيز	20	الوحدة الادارية	الاحتياج لوضع الخطط التنظيمية بالاستناد الى التغذية العكسية المتوفرة.
10	غفران علي كاظم	10	م. مختبر	اهمية توافر الاجهزة والوسائل العلمية والالكترونية المناسبة لاعداد الطلبة ومواكبة المختبرات العصرية.
11	حوراء محمد عبود	15	مدير مكتب	مدى توافر الصلاحيات واهمية تحديد المسؤولية.
12	ميثم قيس كاظم	15	موظف	اهمية الوظيفة ومقدر توافقها وتطابقها مع المسؤول عن تنفيذ اهداف الوظيفة.
13	علي محمد كاظم	15	موظف	نجاح العمل الفردي للموظفين بالاعتماد على الخبرات الشخصية.
14	سروى عبدالامير	15	موظف	مدى توافر المشاركة مع المسؤول المباشر لمواجهة الازمات.

## ملحق (3)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد- قسم إدارة الاعمال

الدراسات العليا

## تقويم أداة قياس

الاستاذ الدكتور ..... المحترم

..... اللقب العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

يشرفني ويسعدني أن أضع بين ايديكم اداة القياس لما تتمتعون به من مكانة علمية مرموقة (استبانة البحث) بما تمثله من أهمية لإنجاز مشروع الاطروحة الموسومة بـ ( تأثير القيادة الناعمة في تعزيز جاهزية الموظف للتغيير: الدور الوسيط لخصائص المرتبطة بالوظيفة ) والذي يتكون من ثلاثة متغيرات هي القيادة الناعمة, جاهزية التغيير, خصائص المرتبطة بالوظيفة ,وأملنا كبير بأن تكون نتائج دراستنا ذات إضافة علمية لخدمة المسيرة العلمية والبحثية لبلدنا , راجين من حضراتكم بيان رأيكم بالاتي:

مدى وضوح كل فقرة من فقرات الاستبانة.

مدى ملائمة كل فقرة لقياس ما وضعت لقياسه.

التوجيه بتعديل أي فقرة أو حذفها أو إضافة أخرى مفيدة وضرورية للبحث.

كما يشرفنا بإرشاد الباحث عن أي مقاييس أخرى ترونها مناسبة لمتغيرات البحث الثلاثة للتطبيق أفضل من المقاييس الذي اعتمده الباحث مع فائق الشكر والتقدير لكم , و لكل ما تبدوه من اراء وملاحظات قيمة لخدمة مشروع الاطروحة.

المشرف	المشرف	الباحث
أ.د فيصل علوان الطائي	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	زيتون نعمه ضهد

تقسم الاستبانة بصورة عامة على قسمين هما:

القسم الأول: معلومات عامة

- 1- النوع الاجتماعي : .....
- 2- العمر : .....
- 3- الحالة الاجتماعية : .....
- 4- التحصيل العلمي : .....
- 5- مكان العمل : .....

6- سنوات الخدمة الوظيفية : .....

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

هذا القسم يضم الفقرات المتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة والمقسمة على ما يأتي:

ت	متغيرات الدراسة	المقياس	تدرج المقياس
1	القيادة الناعمة	Crosbie,2005,P47 Sriruecha& Buajan,2017,P1342	مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة, أتفق, محايد, لا أتفق لا أتفق بشدة).
2	جاهزية التغيير	(Roemer,2021,8)	
3	خصائص المرتبطة بالوظيفة	(Moras&Kashyap,2021:6500)	

ملاحظة: المقاييس مرفقة مع الاستبانة وقد تم تعديل بعض الفقرات بما يلزم البحث.

### أولاً: متغير القيادة الناعمة

مجموعة ممارسات وخصائص للقيادة الحديثة من خلال تطوير مهارات تشمل التواصل والعلاقات الإيجابية مع الآخرين والمبادرات وتحقيق الذات.

**التعاون الاجتماعي** : مجموعة الأنشطة التي تدار بثقة من خلال دور الفرق او الجماعات لخلق بيئة تنظيمية او افتراضية لتحقيق اهداف تعاونية مشتركة.

ت	القوات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل الفقرة
		لا ينتمي	ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	اتعامل مع اعضاء المجموعة باحترام.					
2	استمع الى افكار الاخرين بعقل منفتح.					
3	اتعامل مع الخبرات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن.					
4	يشرك كل فرد في الفريق بوضع الحلول المناسبة لمشاكل العمل.					
5	اتحمل ضغوط العمل بالتعاون مع اعضاء الفريق.					

2. **التواصل**: عملية نقل الأفكار الآخرين وجذب قناعاتهم بها وتطويعها للمشكلة والتبادل البناء لتحقيق النجاح.

ت	القوات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل الفقرة
		لا ينتمي	ينتمي	واضحة	غير واضحة	

					6	اعمد الى توجيه الوسائل الوامية الى تحسين الاداء.
					7	اتبادل المعلومات مع العاملين في ايجاد الحلول لتقليل اخطاء العمل.
					8	أشجع الحوار وتبادل الآراء لإيصال الافكار للآخرين.
					9	ادعم كلامي بالشواهد والادلة عند التحدث مع الاخرين.
					10	اشجع التواصل بين العاملين لتبادل الخبرات فيما بينهم.
					11	استمع لاقتراحات المرؤوسين وآرائهم وافكرهم.

### 3. المبادرة : قدرة الافراد على تقديم الأفكار الاستباقية لنهج سلوكيات إيجابية في حل مشكلات العمل.

ت	الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
12	أحل المشاكل التي أوجهها بطريقة جديدة.					
13	أتحمل المسؤولية من اجل تطبيق افكار جديدة.					
14	أحرص على طرح أفكار جديدة والتزام بتنفيذها.					
15	أهتم بتحسين وتطوير امكانياتي قبل الاخرين.					
16	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في توظيفها بمجال عملي.					

### 4. القيادة : مجموعة المهارات الإبداعية والابتكارية للمدراء للوصول والتأثير بالمرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة.

ت	الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
17	أحرص على مساعدة الاخرين					
18	أمتلك تأثير على المرؤوسين عند المشاركة في اتخاذ القرارات.					
19	أتعامل بقواعد مع الاخرين.					
20	اتصف بالهوء في الأزمات والمشكلات التي لوجهها.					



					استطيع توزيع الأورار على الآخرين ومتابعة انجلهم لأعمالهم.	21
--	--	--	--	--	---	----

التنمية والتدريب: مجموعة ادوات وأساليب للتعليم التي تساهم بتطوير قدرات الافراد على الإنجاز الناجح.

ت	الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
22	اشجع المرؤوسين على الترتيب لممارسة المهام القيادية.					
23	البي الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين.					
24	اساهم في تطوير قوة الموظفين لتعلم مهارات جديدة.					
25	اشجع المرؤوسين على المشاركة في المؤتمرات العلمية.					

التخطيط والتنظيم: عملية رسم الأهداف والادوار للعاملين لغرض تحقيق الأداء المخطط له من خلال مجموعة مساهمات مثل التحفيز , التدريب , التعلم مدى الحياة وإدارة المواهب.

ت	الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
26	اعد لهيئة المورد المادية والبشرية لإنجاز الخطط وفقاً للأوليات.					
27	امتلك مهارة صياغة اوليات تنفيذ الاهداف المستقبلية بدقة.					
28	اطور الخطط وأجعلها مقبولة لدى العاملين					
29	امتلك سلطة اتخاذ القرار على اوسع نطاق.					
30	يتم التنسيق بين رؤساء الوحدات الادارية منعا للازواجية في اداء العمل.					
31	ينزع الموظفين على وظائفهم كل بحسب الوصف الوظيفي.					

اتقان الشخصية: القدرات الشخصية، السلوكية والابداعية فن التعامل مع الآخرين من خلال التعلم والتدريب والتواصل والاعمال التطوعية.

ت	الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	

	واضحة		لا ينتمي	ينتمي	
32					اشعر بالتفاؤل والامل دائماً.
33					امتك الثقة بالنفس والقوة على تحديد اتجاهاتي.
34					أعبر عن مشاعري بدقة اتجاه الآخرين.
35					اترك انطباع قوي لدى الآخرين عند مقابلتهم.

تحقيق الذات: فكرة القائد عن ذاته وتوجهاته وامكانياته لنقلها للآخرين لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال مجموعة سلوكيات وتصرفات شخصية.

ت	الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
36	اشرك بوضع تصورات مستقبلية في خطط المنظمة .					
37	أفضل عمل مناقشات عصف ذهني لحل المشكلات ووضع الخطط.					
38	استخدم مهلاتي المكتسبة من المواقف الحياتية لتحسين العمل.					
39	اسعى لحل المشاكل بطرق ابداعية ومبتكرة.					

## ثانياً: متغير جاهزية الموظف للتغيير

خلق بيئة ايجابية تساهم بإدارة الجوانب السلوكية والعاطفية لاستعداد العاملين والحد من مقاومة التغييرات الحاصلة

البعد المعرفي: معتقدات الموظف فيما يتعلق بالحاجة إلى التغيير.

ت	الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
40	أي مقترح لتغيير الوضع الحالي لن يكون مجدياً					
41	بشكل عام ، التغييرات المقترحة ضمن اطار العمل الحالي تعد الأفضل.					
42	معظم التغييرات المقترحة ستؤدي الى تبسيط إجراءات العمل.					

2. البعد العاطفي: يشير الى التغيير في مشاعر وعواطف الافراد بشكل ايجابي.

ت	الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
43	عادة ما أجد في التغيير تجديد وحيوية في عملي .					
44	اتعامل بشكل إيجابي مع التغيير .					
45	أنا متردد تماماً في استيعاب التغييرات ودمجها في عملي .					

3. البعد السلوكي / المتعمد: يشير لـ " نوايا الافراد من خلال سلوكيات مبادرات التغيير للمواقف.

ت	الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
46	أنا مستعد نفسياً لعملية التغيير					
47	لدي دافع كبير للمساهمة في التغييرات في المنظمة .					
48	أنا على استعداد لبذل الجهود في عملية التغيير.					

### ثالثاً :- خصائص المرتبطة بالوظيفة

هي إزالة بعض التباين غير المرغوب فيه من التعقيد الوظيفي من خلال مجموعة متنوعة من المهارات التشاركية مع الموظفين.

بعد تنوع المهارة : قدرة الموظفين بالقضاء على روتين ورتابة العمل من خلال مواهبهم في تنوع مهارات انجاز مهام العمل.

ت	الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
49	وظيفتي تنطوي على قدر كبير من المهام المتنوعة.					
50	وظيفتي تتطلب منى استخدام عدد عالى من المهارات و المواهب المتنوعة					

2. هوية المهمة : شعور الموظف بأنه يقوم بإنجاز العمل بخطوات متسلسلة من البداية الى النهاية وبشكل واضح.

ت	الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	

					وظيفتي تتطوي على القيام بوحده كامله و محددة من العمل ,بمعنى الجزء الذي اقوم به من عملي له بداية و نهاية واضحة .	51
					توفر لي وظيفتي فرصة لإنهاء المهام التي أباها بمفودي.	52
					وظيفتي مجرد جزء صغير من العمل الكلي الذي يتم انجزه في مكان العمل .	53
					تؤثر نتائج عملي على حيوية الموظفين الاخرين .	54

### 3. أهمية المهمة : درجة شعور الموظف بأهمية عمله وتأثيره على الاخرين.

ت	الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
55	تؤثر نتائج عملي ايجابيا على حياة ورفاهية الاقارب الاخرين.					
56	يتأثر عدد من الاقارب في مكان العمل بالطريقة التي أؤدي بها وظيفتي.					
57	وظيفتي ذات اهمية في هيكلية عمل المؤسسة					
58	تساهم وظيفتي ايجابيا على انجاز مهام وظائف زملائي بالعمل					

### 4. بعد الاستقلالية في العمل: مقدار الحرية التي يشعر بها الموظف لأداء ما يناسب عمله .

ت	الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
59	تتيح لي وظيفتي فرصة اتخاذ القرار عن برمجة مواقيت عملي.					
60	تمنحني وظيفتي فرصة كبيرة من الاستقلالية والحرية في كيفية القيام بعملتي.					
61	هناك بعض الامور في وظيفتي تعتبر خارج السيطرة لا استطيع اتخاذ قرارات فيها.					

### 5. بعد التغذية العكسية: المعلومات المتوفرة عن إنجازات العاملين ونتائجهم لغرض تحديد مستوى الأداء وتقييمهم.

ت	الفقرات	الانتماء للمتغير	وضوح الفقرة	إمكانية تعديل
---	---------	------------------	-------------	---------------

الفقرة	غير واضحة	واضحة			ت
			لا ينتمي	ينتمي	
					توفر لي وظيفتي معلومات عن مدى جودة ادائي لها، دونما الحاجة الى الرجوع الى المشرفين وزملاء العمل لفعل ذلك.
					مجرد القيام بالعمل المطلوب مني يمنحني فوصا كثوة للتعرف على ادائي على سبيل المثال(الجودة، والكمية).
					اتلقى من المشرفين والمعاونين رآءهم حول جودة أدائي لوظيفتي.



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي  
والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد



السيد المجيب / السيدة المجيبة

م/استبيان

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته .

يشرفني ويسعدني أن أضع بين ايديكم (استبانة البحث) لما تتمتعون به من  
خبرات علمية بما تمثله من أهمية لإنجاز مشروع الاطروحة الموسومة بـ ( تأثير  
القيادة الناعمة في تعزيز جاهزية الموظف للتغير: الدور الوسيط للخصائص  
المرتبطة بالوظيفة ) دراسة ميدانية لمجموعه من الجامعات والكليات الأهلية في  
محافظة كربلاء ، واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم

إدارة الاعمال . يحدونا الأمل في اجابتم على فقرات الاستبانة ، شاكرين تعاونكم معنا في الإجابة على الفقرات التي تضمنتها الاستبانة ومن واقع خبرتكم في العمل ، علماً أن إجابتم تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً لذا يرجى عدم ذكر أسمائكم ، شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم ومن الله التوفيق.

**الباحث**  
طالبة دكتوراه  
زيتون نعمه ضهد

**بإشراف**  
أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي  
أ.د. فيصل علوان الطائي

### القسم الاول / المعلومات التعريفية

النوع الاجتماعي:	ذكر <input type="checkbox"/>	انثى <input type="checkbox"/>
------------------	------------------------------	-------------------------------

الفئة العمرية:	30 فأقل <input type="checkbox"/>	40- 31 <input type="checkbox"/>	50- 41 <input type="checkbox"/>
	60-51 <input type="checkbox"/>	61 فأكثر <input type="checkbox"/>	

المؤهل العلمي:	دكتوراه <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	دبلوم <input type="checkbox"/>	اعدادية فأقل <input type="checkbox"/>
----------------	----------------------------------	----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------

مدة الخدمة الفعلية :	10 سنوات فأقل <input type="checkbox"/>	20- 11 <input type="checkbox"/>	30- 21 <input type="checkbox"/>
	31 فأكثر <input type="checkbox"/>		



## القسم الثاني : فقرات الاستبانة

### أولاً : متغير القيادة الناعمة Soft leadership

مجموعة ممارسات وخصائص للقيادة الحديثة تمزج الذكاء العاطفي مع الإدارة من خلال تطوير مجموعة مهارات تشمل التواصل والعلاقات الإيجابية مع الآخرين والمبادرات وتحقيق الذات..

1- التعاون الاجتماعي: مجموعة الأنشطة التي تدار بثقة من خلال دور الفرق او الجماعات لخلق بيئة تنظيمية تحقق اهداف تعاونية مشتركة لرفع مستوى الاداء.

ت	الفقرات مسؤولي بالعمل:	لا اتفق تماما	لا اتفق فق	اتفق الى حد ما	اتفق تماما
1	يتعامل مع اعضاء المجموعة باحترام.				
2	يستمع الى افكار الاخرين بذهن منفتح ويتقبلها.				
3	يتعامل مع النقاشات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن وموضوعية.				
4	يتشارك مع كل عضو في الفريق باقتراح الحلول المناسبة لمشاكل العمل.				
5	يتحمل ضغوط العمل بالتعاون مع اعضاء الفريق.				

2- التواصل: عملية نقل الأفكار للآخرين وجذب قناعتهم بها وتطويرها للمشاركة والتبادل البناء لتحقيق النجاح.

ت	الفقرات مسؤولي بالعمل:	لا اتفق تماما	لا اتفق فق	اتفق الى حد ما	اتفق تماما
6	يعمد الى توجيه الرسائل بهدف تحسين الاداء.				
7	يتبادل المعلومات مع المرؤوسين في ايجاد الحلول لتقليل اخطاء العمل.				
8	يشجع الحوار وتبادل الآراء لإيصال الافكار للآخرين.				
9	يدعم كلامه بالشواهد والادلة الواقعية عند التحدث مع الاخرين.				
10	يشجع التواصل بين المرؤوسين لتبادل الخبرات فيما بينهم.				
11	يستمع لاقتراحات المرؤوسين وآرائهم وافكارهم من خلال عقد جلسات حوارية.				

3- المبادرة: قدرة الأفراد على تقديم الأفكار الاستباقية لريادة الاعمال من خلال تنسيق نهج السلوكيات الإيجابية والابداعية لتحقيق الابتكار .



ت	الفقرات مسؤولي بالعمل:	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
12	يحل المشكلات التي يوجهها بطريقة جديدة.					
13	يتحمل المسؤولية من اجل تطبيق افكار جديدة.					
14	يهتم بطرح افكار جديدة والالتزام بتنفيذها.					
15	يهتم بتحسين وتطوير امكانياته قبل الاخرين.					
16	يبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية و توظيفها بمجال عملي.					

#### 4- مهارة القيادة: مجموعة المهارات الإبداعية والابتكارية للمدراء ذات التأثير بالمرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة.

ت	الفقرات مسؤولي بالعمل	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
17	يحرص على مساعدة الاخرين					
18	يتشارك مع المرؤوسين حين اتخاذ القرارات.					
19	يتعامل بتواضع مع الاخرين.					
20	يتصف بالهدوء في الازمات والمشكلات التي اوجهها.					
21	يستطيع توزيع الأدوار على الاخرين ومتابعة انجازهم لأعمالهم.					

#### 5- التدريب والتنمية: مجموعة ادوات وأساليب للتعلم بشكل مستمر يتم من خلالها اكتساب الخبرات والقدرات التي تساهم بتطوير الأفراد على الإنجاز الناجح.

ت	الفقرات مسؤولي بالعمل :	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
22	يشجع المرؤوسين على التدريب لممارسة المهام القيادية.					
23	يحرص على تلبية الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين.					
24	يساهم في تطوير قدرة الموظفين لتعلم مهارات جديدة.					
25	يشجع المرؤوسين على المشاركة في المؤتمرات العلمية.					

#### 6- التخطيط والتنظيم: عملية رسم أفكار المستقبل وتحديد الأهداف والادوار لأعضاء المنظمة لغرض تحقيق الأداء المخطط له من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات المرسومة.

ت	الفقرات مسؤولي بالعمل:	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
---	---------------------------	------------------	---------	----------------	------	------------

					يعتمد لتهيئة الموارد المادية والبشرية لإنجاز الخطط وفقاً للأولويات.	26
					يملك مهارة تهيئة مستلزمات تنفيذ الاهداف المستقبلية بدقة.	27
					يطور الخطط وأجعلها مقبولة لدى المرؤوسين	28
					يملك سلطة اتخاذ القرار وفق صلاحيات كافية.	29
					اعمل على التنسيق بين رؤساء الوحدات الادارية منعا للازدواجية والتضارب في اداء العمل.	30
					احرص على توزيع الموظفين على وظائفهم كل بحسب التوصيف الوظيفي.	31

7- الأتقان الشخصية: أنها القدرات الشخصية، السلوكية والابداعية لفن أداء المهام من خلال التعلم والتدريب والتواصل والاعمال التطوعية والتي تساهم بنمو مواهبه الشخصية.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً
32	مسؤولي بالعمل: يشعر بالتفاؤل والامل دائماً.					
33	يملك الثقة بالنفس والقدرة على تحديد اتجاهاتي المستقبلية بوضوح.					
34	يعبر عن مشاعره بشفافية ووضوح اتجاه الآخرين.					
35	يترك انطباع قوي لدى الآخرين عند مقابلتهم.					

8- تحقيق الذات : بأنها فكرة القائد عن ذاته وتوجهاته وامكانياته لنقلها للآخرين والتأثير بهم لتحقيق الاهداف المرسومة من خلال مجموعة سلوكيات وتصرفات شخصية.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً
36	مسؤولي بالعمل: يشارك بوضع تصورات مستقبلية في خطط المنظمة .					
37	اشترك في مناقشات العصف الذهني بأفكاري وخبراتي الشخصية لحل المشكلات ووضع الخطط.					
38	يستخدم مهاراته المكتسبة من المواقف الحياتية لتحسين العمل.					
39	يسعى لحل المشكلات بطرق ابداعية ومبتكرة.					

#### ثانياً: الخصائص المرتبطة بالوظيفة Job-related characteristics

نموذج عملي مبني على عدة مقاييس يشمل مجموعة متنوعة من المهارات التشاركية مع الموظفين لتقييم

الاعمال وإعادة تصميم العمل.

1- تنوع المهارة: هي مجموعة الأنشطة التي تتطلب من المرؤوسين تنوع مواهبهم ومهاراتهم لا نجاح الاعمال .

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
40	وظيفتي تنطوي على قدر كبير من المهارات المتنوعة.					
41	وظيفتي تتطلب استخدامي مهارات و مواهب متنوعة.					

2- هوية المهمة: تمثل قدرة الموظف على انجاز العمل بخطوات متسلسلة من البداية الى النهاية وبشكل واضح.

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
42	وظيفتي تنطوي على القيام بوحده كامله و محددة من العمل ، بمعنى الجزء الذي اقوم به من عملي له بداية و نهاية واضحتين .					
43	توفر لي وظيفتي فرصة لإنهاء المهام التي أبدأها بمفردي.					
44	وظيفتي مجرد جزء صغير من العمل الكلي الذي يتم انجازه في مكان العمل ®.					
45	تؤثر نتائج عملي على حيوية الموظفين الاخرين .					

3- أهمية المهمة: انها درجة شعور الموظف بأهمية عمله وتأثيره على البيئتين الداخلية والخارجية.

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
46	تؤثر نتائج عملي ايجابيا على حياة و رفاهية الأفراد اخرين.					
47	يتأثر عدد من الأفراد في مكان العمل بالطريقة التي أؤدي بها وظيفتي.					
48	تعد وظيفتي ذات اهمية في هيكلية عمل المنظمة.					
49	تساهم وظيفتي ايجابيا في انجاز مهام و وظائف زملائي بالعمل					

4- الاستقلالية في العمل: هو احد السمات الوظيفية التي تعزز مقدار الحرية التي يشعر بها الموظف لأداء ما يناسب عمله.

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما
50	تتيح لي وظيفتي فرصة اتخاذ القرار عن برمجة مواقيت عملي.					

51	تمنحني وظيفتي فرصة كبيرة من الاستقلالية والحرية في كيفية القيام بعملتي.				
52	هناك بعض الامور في وظيفتي تعد خارج السيطرة لا استطيع اتخاذ قرارات فيها. ®				

5- التغذية العكسية: المعلومات المتوفرة عن إنجازات المرؤوسين ونتائجهم لغرض تحديد مستوى الأداء وتقييمهم.

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما
53	توفر لي وظيفتي معلومات عن مدى جودة ادائي لها ، دونما الحاجة الى الرجوع الى المشرفين وزملاء العمل لفعل ذلك.					
54	مجرد القيام بالعمل المطلوب مني يمنحني فرصا كثيرة للتعرف على ادائي على سبيل المثال(الجودة ، والكمية).					
55	اتلقى من المشرفين والمعاونين آراءهم حول جودة أدائي لوظيفتي.					

### ثالثاً :- جاهزية الموظف للتغيير Staff readiness for change

هي معتقدات الأفراد ونواياهم بتوجيه سلوكياتهم للاستعداد لتقبل التغيير والحد من مقاومة التغييرات الحاصلة لغرض تحقيق اهداف الأداء.

1- البعد المعرفي: ادراك الحاجة للتغيير والاستجابة المعرفية المستنيرة بأهمية دعم قرار التغيير وعدم مقاومته .

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
56	أي مقترح لتغيير الوضع الحالي لن يكون مجدياً.®					
57	بشكل عام ، التغييرات المقترحة ضمن اطار العمل الحالي تعد الأفضل.					
58	معظم التغييرات المقترحة بالعمل ستؤدي الى تبسيط إجراءات العمل.					

2- البعد العاطفي : الاستجابة العاطفية لتفاعل الأفراد ومشاركتها مع الاخرين لتنفيذ التغيير المطلوب بمثالية.

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
59	أؤمن بأنني أجد في التغيير تجديد وحيوية					

					في عملي .	
					يتعامل أعضاء المنظمة بشكل إيجابي مع التغيير.	60
					أجد ان المرؤوسين مترددين تماما في استيعاب التغييرات ودمجها في عملي. ®	61

3- البعد السلوكي / المتعمد: نوايا الأفراد لبناء المواقف من خلال سلوكيات مبادرات تنفيذ التغيير الناجح.

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
62	أنا مستعد نفسياً لعملية التغيير					
63	لدي دافع كبير للمساهمة في التغييرات في المنظمة .					
64	أنا على استعداد لبذل الجهود في عملية التغيير.					

Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
University of Kerbala  
College of Administration & Economics  
Graduate  
Studies



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا

التاريخ: 26/11/2022

العدد د ع 6 : 2556

الى // جامعة بغداد  
الجامعة المستنصرية  
الكلية الاهلية في كربلاء  
الكلية الاهلية في بابل

م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا / زيتون نعمة فهد / دكتوراة / قسم إدارة الاعمال وذلك لغرض تزويدها بالبيانات و المعلومات اللازمة لاكمال متطلبات اطروحتها الموسومة ((تأثير القيادة الناعمة في تعزيز جاهزية الموظف للتغيير: الدور الوسيط لخاص المرتبطة بالوظيفة))  
شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير



2022 11 26

صورة منه الى/

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
- الدراسات العليا / الصادرة .

العراق - كربلاء المقدسة - جامعة كربلاء : المدينة الجامعية  
رشا

## Abstract

The current study aims to shed light on the mediating role of job-related characteristics between soft leadership and the employee's readiness for change. The researcher relied on a number of solid research methods, which are represented by two axes: The first: the applied method to test the measures of the study variables. The historical method of foreign and Arab studies was adopted for the researchers. To explain and establish the concepts of the studied variables, as the presentation showed the existence of a knowledge gap revealed by the literature, which was represented by the immaturity of knowledge related to the nature of the influence between the variables of the study. Second Based on the reality of the problem, which was expressed in a number of questions, the aim of which was to clarify the theoretical implications of the variables of the study, the most important of which was (Do job-related characteristics transfer the influence of soft leadership to the employee's readiness for change, partially or completely), and accordingly a number of hypotheses were developed for the current study. It consisted of four main and sub-hypotheses to verify the nature of the correlation, influence and mediation relationships between the study variables. To verify the hypotheses, the study tool was designed, represented by a questionnaire (based on international standards) as a main tool for collecting the necessary data. The study population was represented exclusively by administrative professors and employees in five universities and private colleges in Holy Karbala, which consisted of (281) questionnaires suitable for analysis, with a rate of (98%) of the questionnaires retrieved. The results were analyzed using a number of statistical tools available within statistical programs, and the results were tested. Normal distribution, correlation coefficient (Cronbach's alpha), structural equation modeling, and simple( Pearson) correlation coefficient). Among the most important conclusions that were reached, it was found that leadership uses diversity in soft skills. The results of the analysis also showed that there is a direct effect between the soft leadership variable and the adopted variable, the employee's readiness for change in the presence of the variable (mediator) job-related characteristics, which is a significant effect, which indicates the ability of the variable. Job-related characteristics partially mediate the transfer of the effect of the soft leadership variable (the independent variable) to the employee's readiness for change (the dependent variable).

**Keywords:** soft leadership, job-related characteristics, employee readiness for change. Universities and private colleges in Holy Karbala.

**Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
Karbala University  
College of Administration and Economics  
Department of Business Administration**



# **The Impact of Soft Leadership in Enhancing Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Job-Related Characteristics**

**(An analytical study of the opinions of a sample of employees in some  
of the universities and private colleges in the holy city of Karbala)**

**Thesis submitted to the Council of the College of Administration and Economics / University of  
Karbala**

**It is part of the requirements for obtaining a PhD in Business Science.**

**by**

**Zaytoun Naama Dhahad**

**Supervised**

**Prof. Dr.**

**Meethaq Hatif Al-Fatlwi**

**2023A.D**

**Prof. Dr.**

**Faisal Alwan Altai**

**1445H.D**