

دور مهارات القيادة الناعمة والدور الوسيط الولاء التنظيمي للعاملين

في إدارة التغيير التنظيمي

(بالتطبيق علي مصنع نسنلة ٦ أكتوبر)

*The Role of Soft Skills Leadership and the mediator
role of Employees Organizational Loyalty on
Organizational Change Management*

د. أيمن عبد العال مبارز

د. نهى شعراوي

قسم العلوم الادارية - الكلية الكندية الدولية (CIC)

الكلمات المفتاحية: القيادة الناعمة - Soft skills leadership ، إدارة التغيير
التنظيمي - organizational change Management ، الولاء التنظيمي -

Organizational Loyalty

الخلاصة:

يهدف هذا البحث إلي استكشاف أسلوب قيادة جديد " القيادة الناعمة " لتحقيق التغيير
التنظيمي والولاء التنظيمي وانسجاما مع عنوان البحث تم التركيز على ثلاث متغيرات هما
القيادة الناعمة بوصفه متغير مستقل والتغيير التنظيمي بوصفه متغير تابع والولاء التنظيمي
كمتمغروسيت ، إذ يوضح هذا البحث كيف يتبنى القادة الذين يمتلكون مواصفات القيادة

الناعمة أدوات مثل الرؤيا والذكاء العاطفي والاتصالات من أجل تحقيق أهداف المنظمة . وهو ما يفسر كيف تختلف القيادة الناعمة عن أساليب القيادة الأخرى . وهو يصف أهمية القيادة الناعمة ويميز بين القيادة الناعمة والمتشددة من خلال الواقع العملي للبحث ، وأثر إمتلاك القيادات لمهارات القيادة الناعمة علي الولاء التنظيمي للعاملين ومن ثم التغيير التنظيمي . وقد بلغ حجم العينة من المديرين 234 مفردة، ومن العاملين بمصنع نستلة ٦ أكتوبر ٥٩٦ مفردة، وذلك بالإعتماد علي عينة إحصائية عشوائية بسيطة .، وقد تم جمع البيانات بإستخدام قائمة إسئصاء موجهة لهذا الغرض، والتي تم توزيعها بإستخدام قوائم مطبوعة .

وقد أسفرت النتائج على وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لبُعدي الذكاء العاطفي، والاتصالات على التغيير في الموارد البشرية بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر. وبشكل أكثر تحديداً، تعتبر الاتصالات صاحبة التأثير الأعلى على التغيير في الموارد البشرية "وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لمهارات القيادة الناعمة على التغيير التكنولوجي" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكل من الذكاء العاطفي، والاتصالات ورفضة فيما يتعلق بالرؤية.

"وجود تأثير دال إحصائياً للولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الرؤية كأحد أبعاد مهارات القيادة الناعمة والتغيير التكنولوجي كأحد أبعاد إدارة التغيير التنظيمي ورفضة فيما عدا ذلك،، "وجود

تأثير إيجابي دال إحصائياً للولاء التنظيمي على إدارة التغيير التنظيمي " وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير الولاء التنظيمي للعاملين على التغيير التكنولوجي، ورفضه فيما عدا ذلك،، على "وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لمهارات القيادة الناعمة على إدارة التغيير التنظيمي" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير مهارات القيادة الناعمة بأبعادها الثلاثة (الذكاء العاطفي، الرؤية، والاتصالات) على التغيير الهيكلي، وكذلك فيما يتعلق بتأثير بُعدي الذكاء العاطفي، والاتصالات على كلٍ من التغيير التكنولوجي والتغيير في الموارد البشرية ورفضه فيما يتعلق بتأثير بُعدي الرؤية على كلٍ من التغيير التكنولوجي والتغيير في الموارد البشرية.

وقدم البحث مجموعة من المقترحات لعل أهمها الدعوة إلي إجراء المزيد من الدراسات في موضوع القيادة الناعمة ، مع مقترحات أخرى تعد مشروعات دراسات مستقبلية .

١ - المقدمة :

يعتبر مفهوم القيادة الناعمة مفهوماً جديداً وذلك للتغلب على عيوب في أساليب القيادة الحالية. كما، فهي مفهوماً جديداً تمت إضافته الي العديد من العلوم التطبيقية والادبيات وتزايد الاهتمام بمفهوم القيادة ودورها في_منظمات الأعمال لأن المنظمات_الحالية تخضع إلي العديد من الضغوط التي تفرض عليها ضرورة أن تكون هي الأفضل والأسرع والأقوى على تحقيق المنافسة ، وبالتالي فإن استخدام أسلوب المرنة في العمل سوف يجعل النجاح في تحقيق الاهداف أقل خطورة وأكثر تفاعلاً ضمن نطاق اداء العمل المطلوب (Sweetman, 2010: 64) هذه التحديات دعت الحاجة إلي توفير تلك

المهارات والكفاءات الجوهرية التي تتمثل بها القيادة الجيدة لمواجهة تلك التحديات وإدارة منظماتها وقياداتها ومحاولة التكيف مع البيئة لصالح المنظمة (Roa, 2014:124) . القيادة الناعمة ليست قيادة مستسلمة أو قيادة ضعيفة ولكنها قيادة حازمة حيث يعتمد القادة اسلوب الإتصالات فيما بينهم ومتعاونين لتنفيذ المهام وبالتالي تعد القيادة الناعمة مزيج من القيادة الشجاعة وقيادة الفكر والقيادة الملهمة وقيادة الخادمة, .

وبإختصار يمكن توضيح مفهوم القيادة الناعمة بأنها عملية تحديد الأهداف والتأثير على الناس من خلال استخدام اسلوب الإقناع المرن و بناء فرق عمل القوية .والتفاوض عليها مع موقف مريح للجانبين، وبالتالي يؤدي الى تماسكهم وتحفيزهم بإستمرار من خلال مواءمة طاقاتهم وجهودهم الموحدة والإعتراف بها وتقدير مساهمتها في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية مع التركيز على المهارات .، لأنه يقوم على الحق في التفكير من خلال مجموعة من المهارات التي يقدمونها , ومجموعة أدوات يعتمدون عليها في اداء العمل .

وفي هذا البحث سيتم دراسة أثر القيادة الناعمة علي التغيير التنظيمي من خلال الدور الوسيط للولاء التنظيمي للعاملين ، فيعد مفهوم إدارة التغيير موضوع مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، وسنتطرق خلال البحث لأهم تعريفاتها وأهميتها،. ونعني بإدارة التغيير "كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتبديل سلوك العاملين أو الهيكل التنظيمي أو التقنيات المستخدمة في المنظمة . ويمكننا القول بأن إدارة التغيير هي عملية الانتقال من وضعية غير مرغوبة إلى وضعية

أحسن، وذلك عن طريق استعمال أفضل الوسائل والطرق الفعالة، وهذا لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة .

إن نجاح التغيير التنظيمي يوجب الاهتمام بالعنصر البشري فمصلحة المنظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ العقلاني بالموظفين واشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي مناسب ويتحقق ذلك من خلال تحقيق الولاء لدى الأفراد لأنه يؤثر في التنظيم ويساهم في رفع الأداء والالتزام بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة.

يعتبر لفظ الولاء التنظيمي من الألفاظ المثيرة للجدل دائما ما يتطور معناها، فارتبط قديما بالسلطة والحرب وحديثا بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية.، لأن إتباع المنهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز وترقيات كل ذلك يعتبر من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق ما يعرف بالولاء التنظيمي، فظهرت دراسات عديدة للبحث في مجال الولاء التنظيمي ومقوماته ومعرفة العوامل المؤثرة فيه وقد بينت هذه الدراسات ضرورة توافر الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال لضمان نجاحها واستمراريتها وزيادة إنتاجيتها.

وهو ما سنحاول تناوله في هذا لبحث دور مهارات القيادة الناعمة في إدارة التغيير التنظيمي من خلال الدور الوسيط للولاء التنظيمي لدي العاملين .، وهناك ندرة نسبية علي حد علم الباحثين في الدراسات العربية والغربية التي تناولت أثر القيادة الناعمة علي للولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمة كمتغير وسيط ومن ثم تحقيق عملية إدارة التغيير .

من هنا تظهر أهمية توافر مهارات القيادة الناعمة لدي للمديرين والتي تتأثر بطبيعة شخصيتهم، ومدى قدرتهم علي تسخير العوامل العاطفية والعقلية التي يتمتعون بها في التعامل مع مرؤسيهم بما ينعكس علي أدائهم .

ونظرا لما توفره الدراسة الإستطلاعية من معلومات ساهمت في بلورة موضوع البحث، كما تسهم في توفير قدر من المعرفة حول مجتمع البحث ، لذلك قام الباحثان بعمل دراسة إستطلاعية لمصنع نستله ٦ أكتوبر الكائن بالمنطقة الصناعية ، وقد تبين للباحثين أهمية توافر مهارات القيادة الناعمة لدي المديرين ورؤساء الأقسام والمشاركين في صناع القرار بالمصنع، وما لذلك من تأثير علي عملية إدارة التغيير من خلال تحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين بالمنظمة ، وهو ما أثار إنتباه الباحثين ودعاهما للقيام بهذا البحث في هذا المجال الصناعي للأهمية الكبرى لهذا المجال، ليس فقط علي الصعيد المحلي بل وعلي الصعيد العالمي .

ونظرا لقيام المصنع محل البحث بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي بشكل مستمر .

٢- الإطار النظري للبحث :

تكمن الأهمية العلمية للبحث كونه ركز علي متغيرين هامين هما (القيادة الناعمة لدي المديرين كمتغير مستقل ، التنظيمي، الولاء التنظيمي للعاملين كمتغير وسيط، إدارة التغيير كمتغير تابع)، وعلي حد علم الباحثان هناك ندرة في البحوث العربية علي وجه الخصوص التي تناولت متغيرات البحث الحالي (القيادة الناعمة لدي المديرين ، الولاء التنظيمي للعاملين، إدارة التغيير التنظيمي)، مما يعطي هذا البحث أهمية علمية .

يأمل الباحثان في أن يساعد هذا البحث علي تقديم معلومات عن ممارسات القيادة الناعمة، إدارة التغيير التنظيمي ، الولاء التنظيمي والتعرف علي الأسباب التي تعوق تطبيقها ومن ثم المساعدة في حلها من أجل تحقيق العديد من المنافع.، وذلك من خلال القيادة الناعمة لدي المديرين .، وأثر ذلك علي الولاء التنظيمي للعاملين بالمصنع محل البحث التي قد تساعد إدارة التغيير التنظيمي .

يهدف هذا البحث إلي إكتشاف عن مدى تأثير القيادة الناعمة لدي المديرين بمختلف أبعادها (الذكاء العاطفي ، الرؤية ، الإتصالات) . ، وعلي الولاء التنظيمي للعاملين بأبعادها (إثراء العمل في المنظمة -الرغبة في تحقيق إستراتيجية المنظمة)، وإدارة التغيير التنظيمي من خلال الأبعاد التالية : (التغيير الهيكلي & التغيير التكنولوجي & التغيير في الموارد البشرية)

١-٢ – القيادة الناعمة

أولا : مفهوم القيادة الناعمة من وجهة نظر مجموعة من الباحثين والمفكرين وتطورها المعرفي:

- **التعريف الإصطلاحي:** هي السمات والقدرات التي تظهر لدي الفرد في المواقف والسلوك بدلا من المعرفة، أو الكفاءة التقنية (Tobin 2006:14)، وهي المهارات التي تتعامل مع القضايا الإنسانية أي التفاعل والتواصل مع الناس (Azim et al) 2010، وهي السمات الشخصية (Robles 2012)

- **التعريف الإجرائي:** هي تلك السمات والقدرات الشخصية التي يمكن أن تكتسب، وتعمل علي تعزيز القدرة علي التفاعل مع الآخرين من خلال إمتلاك مهارات (الإتصال - الرؤية ، الذكاء العاطفي) مما يعزز من توجيه العاملين في المنظمات المختلفة .

وتتضمن القيادة الناعمة ثلاثة متغيرات رئيسة مترابطة (الرؤية، الذكاء العاطفي ، الإتصالات) وهذا ما إتقت عليه الكثير من الدراسات مثل (Hafiz, 2017) (Katherine, 2016), (Wang, Meyer, 2018) . كما قدم (Hafiz,2017) موضوع القيادة الناعمة من خلال دراسته التي تحمل العنوان " القيادة الناعمة ممارسات وقيم The Persuasive Leader: Lessons The Soft leadership practices and values " , title وتأكيذا على ذلك فإن القيادة الناعمة المبنية علي اساس الرؤيا الواضحة والذكاء العاطفي الذي يمارسه العاملون هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة الولاء والإلتزام التنظيمي لدى الأفراد وانتمائهم للمنظمة وبناء روح التعاون بها وزيادة رغبتهم في العمل وتنمية الإتصالات على العلاقات التنظيمية الجيدة. اما (Fernando & Klaus 2016:235) فيرى بان القيادة الناعمة هي قيادة نموذجية يؤدي تطبيقها الي اكتساب

المزيد من المهارات والخبرات ومزيج من المهارات_ الفنية والقيادية . ويشدد على أهمية الموارد البشرية . كما أنه يساعد في إدارة العواطف , الغرور ، ومشاعر الناس بنجاح . وهو يركز على الشخصية، والموقف , وسلوك الأفراد , وبالتالي فهي قيادة تكاملية تقوم علي اساس المشاركة

واقامة العلاقات الودية ضمن نطاق العمل ويتحقق ذلك من خلال الرؤية الواضحة والإلتصال الفعال وكذلك الذكاء العاطفي وذلك من اجل إنجاز المهام على نحو فعال (Dawn et al, 2016:10).

وأضاف (Noel & Katherine , 2016: 172) أن القيادة الناعمة ليست قيادة مستسلمة أو قيادة شديدة ولكنها قيادة حازمة حيث يعتمد القادة اسلوب الإتصالات فيما بينهم ومتعاونين لتنفيذ المهام وبالتالي تعد القيادة الناعمة مزيج من القيادة الشجاعة وقيادة الفكر والقيادة الخادمة وقيادة الملهمة . وباختصار يمكن توضيح مفهوم القيادة الناعمة بأنها عملية تحديد الأهداف والتأثير على العاملين من خلال استخدام اسلوب الاقناع المرن وبناء فرق عمل قوية .، والتفاوض عليها مع موقف مريح للجانبين ، وبالتال يؤدي الى تماسكهم وتحفيزهم بإستمرار من خلال مواءمة طاقاتهم وجهودهم الموحدة والإعتراف بها وتقدير مساهمتها في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية مع التركيز على المهارات، لأنه يقوم على الحق في التفكير من خلال مجموعة من المهارات التي يقدمونها ، ومجموعة أدوات يعتمدون عليها في اداء العمل .

وعليه فيمكن صياغة التعريف الإجرائي القيادة الناعمة : Soft Leadership إلى أنها تشير إلى " ذلك الأسلوب الذي يمارسه القائد أو المدير من خلال الممارسات المتساهلة محاولة منه لتحديد العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد العاملين في بيئة العمل." وقد عرفت (Roa 2012) القيادة الناعمة علي أنها الطريقة المثلي لتقديم نفسك للأخرين ، وهي ذات صلة كبيرة بشخصية الإنسان وسلوكه، وتصرفاته في المواقف التي يمر بها، والقدرات المطلوبة في مكان العمل لتحقيق النجاح المهني .

وقد إستفاد الباحثان من التعريفات السابقة في تلخيص وإعادة صياغة أهم البنود الواردة في تعريف القيادة الناعمة علي الوجه التالي :

هي سمات وقدرات شخصية يمكن أن تكتسب وتعمل علي تعزيز التفاعلات مع الآخرين علي السياق الشخصي والعملي وتحفيز العاملين من خلال إمتلاك مهارات (الإتصال - الرؤية ، الذكاء العاطفي) .

ثانياً : أهمية القيادة الناعمة

تتأتى أهمية القيادة الناعمة من استكشاف أسلوب جديد لمفهوم القيادة الذي هو مطلوب في ظل عالم متشابك وهذا ما يفسر كيف ان القيادة الناعمة يختلف عن أساليب القيادة الأخرى . فهو يصف أهمية القيادة الناعمة ويفرق بين القيادة المادية وغير المادية ، وتدعو الباحثين إلى التفكير في الكيفية التي يمكن أن تطبق رؤى القيادة المكتسبة (Grimani 2017:214) ، (& Gotsis) .

فقد أشار (Greenleaf) عام (1998) أن أهمية القيادة الناعمة تأتي وتبرز من عدة مقالات التي تبين أهمية منظمات الاعمال وحاجاتها لقادة قادرين على معالجة حاجات الافراد الآخرين واحترامهم ، والاستماع إلى آرائهم والاستماع اليهم . من خلال تحقيق الثقة المتبادلة ، وتعزيز العمل كفريق واحد وتقديم الدعم لتحقيق الأهداف ، (Nancy . Et al. 2014: 4) وأشار (Posner, 2002:76) الى أن إستخدام اسلوب السيطرة في ممارسة القيادة لا يعد له أهمية في الوقت الحاضر بل لابد من ممارسة اسلوب قيادة الثقة والتعاون . كما أن العالم يتغير بسرعة، والمعرفة والقدرات والمهارات الرئيسية للعاملين تتغير بسرعة إذ لابد للموظفين من مواكبة التغيرات السريعة ضمن عالم التكنولوجيا المتغير والمتطور نحو الافضل . بالإضافة

إلى ذلك ، فالأفراد العاملين يكونون أكثر تركيزاً على وظائفهم وهم على استعداد نحو تقديم الأفضل من أجل الحفاظ على حياتهم المهنية وبالتالي يجب على القادة تقديم أساليب قيادية جديدة من خلال الأدوات والتقنيات للقيادة التي يمتلكونها ويستخدمونها تجاه موظفيهم في هذا العصر الحالي.

وأخيراً ، فإن استكشاف القيادة الناعمة يساعد كثيراً القادة في تلبية جميع إجراءات العمل لتحقيق التميز المؤسسي الفعال.

ثالثاً: أبعاد القيادة الناعمة :

نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الناعمة إلا إن من كتب في القيادة الناعمة أو القيادة الروحانية قد اقترب كثيراً من القيادة الناعمة وفيما يأتي عرض لما تطرق إليه بعض الباحثين في ذكر أبعاد القيادة الناعمة.

١- الذكاء العاطفي

يعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي دخلت مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، فقد كان التركيز في القرن العشرين ينصب على الذكاء التقليدي أو الذكاء العقلي يرمز له بـ ("IQ") هو إختصار لـ "Intelligence Quotient" أي حاصل الذكاء العقلي). بوصفه أحد محددات مستوى أداء العاملين في المنظمات ،إلا أن الدراسات الحديثة أشارت إلى الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) ويرمز له بـ (EQ) أكثر أهمية في تحديد مستوى الأداء، لذلك فإن بعض العلماء يرون أن القرن الواحد والعشرين

- سيشهد إهتماما كبيرا بدراسة الذكاء العاطفي وبرامج تطويره بوصفه مؤشرا للنجاح المهني والتربوي و النجاح في الحياة بصفة عامة : (بظاظو, 2010)
- الذكاء العاطفي هو التمكن الذاتي،والإنضباط، والقدرة علي التعاطف الذي يسمح للقائد توجيه العواطف الشخصية وجذب الآخرين.
- ويجب أن يكون الذكاء العاطفي أصيل ليكون دائم ، كون الأفراد يركزون إهتمامتهم تجاه القائد ذو الشخصية التي لها القدرة علي السيطرة علي الإنضباط العاطفي،.التالي يكون أكثر نضوجا وأكثر فعالية في تحقيق النجاح علي مستوي المنظمة ككل.(Crosbie 2012:15)
- ويشير (Casimir et al 2016:15) بأن القيادة الناعمة هي إحدى الممارسات الذكية التي يقدمها أو يستخدمها قادة المنظمات لتحقيق الأهداف ولتحفيز العاملين بالمنظمة .، ويرى (Wang et al 2018:2) الذكاء العاطفي علي أنه مجموعة رئيسة من المهارات الإدارية التي أسهمت في نجاح المنظمات ،وتم تقسيم الذكاء العاطفي إلي صيغتين هي : نموذج القدرة ، والنموذج المختلط .
- **نموذج القدرة** : لديه الخصائص الرئيسية لفهم وإدارة مشاعر الأفراد الآخرين التي تسهل تشكيل الأفكار والسلوكيات المفيدة التي يمكن تحسينها وفقا لتطور العمر وسنوات الخبرة المتوفرة لدي بعض القادة.
- **النموذج المختلط**: يرى (Goleman 1996) بأن والنموذج المختلط يجمع بين الجوانب الشخصية مع السلوكيات الإجتماعية والكفاءات التي يمتلكها القائد .

وبالتالي يمكن للقائد أن يمارس قيادته الناعمة وأن يحقق تعزيز التعاون من خلال العلاقات طويلة الأجل والمستقرة بين فريق العمل .

٢- الرؤية:

الرؤية من حيث الاصطلاح هي القدرة على التعبير عن صورة ملهمة للمستقبل. بحيث يجب ان تكون الرؤية واضحة من اجل تحقيق الصالح العام لجميع أفراد المنظمة ، ايضا تحقيق رؤية مستدامة داخل عمل المنظمة (Broyles et al, 2015: 325) . وبالتالي يمكن للمرء أن يحكم على جودة الرؤية من حيث ما إذا كان يخلق توازنا معقولا بين الواقعية والمخاطر ، وعمّا إذا كان يوازن بين الأهداف والقيم مع القدرات التي تمتلكها منظمات الاعمال. وبالتالي فهي وصف واضح لما سوف تكون عليه المنظمة والمجتمع بعد أن تنفذ إستراتيجياتها بنجاح وتحقيق أهدافها ،وها تعبير الأفراد حول ما يريدون أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً وتقديم افضل صورة للمنظمة
(Nancy et al, 2014:34) .

وتري (قاسمي ، ٢٠١٢:٨٢) بأن الرؤية هي قوة إدراك تصويرية أو هي الفكر السليم تجاه شىء ما ، ومن زاوية المضمون المنظمي ، فإن الرؤية تعني تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المنظمة ، أثار هذا التعريف ناحية أهمية القدرة التصويرية السليمة التي يجب أن يمتلكها المدراء وعناصر الادارة العليا أو صانعو القرار حول ما يريدون أن تكون عليه مؤسستهم وذلك بتحديد مجال عملها والحدود الجغرافية له بالإضافة إلى الوقوف علي نظام

القيم والمعتقدات السائدة من جهة و طبيعة العلاقات التي سوف تنشأ بين الأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى.

بالاستناد الى ماسبق يري الباحثان بأن الرؤية هي مفهوم إستراتيجي بوصفه احد المكونات الإستراتيجية, كون القيم والمعتقدات السائدة إذا اضفنا إليها الأهداف التي يسعى القائد الى تحقيقها ضمن إطار عمل المؤسسة فإنها سوف تعطي للمؤسسة الفلسفة الواضحة والرسالة مضافا إليها الوصف الحيوي والشامل .

٣- الإتصالات :

- **مفهوم الإتصال والتواصل :** القادة لديهم القدرة علي التواصل بشكل فعال سواء عن طريق الكلمات أو الرموز أو المهارات التي يمتلكها القائد شخصيا التي قد تكون مهارة التحدث ، مهارة الكتابة، مهارة إدارة الإجتماعات، مهارة الإستماع . بإعتبار الإتصال من العمليات الضرورية والهامة التي تعمل علي ضمان التواصل ضمن فريق العمل.، وبالتالي فإن القادة يسعون إلي نقل المعلومات والأوامر الإدارية إلي المستويات الإدارية العليا وإستقبالها من القادة وتبادل هذه المعلومات مع المديرين في المستويات الإدارية المختلفة وبشكل فعال (George & McLean, 2007).
أما (Miske.et al,2001:2) فيرى بأن مشاركة الاتصالات بين جميع أعضاء المنظمة سواء كانوا أفراداً أو جماعات التي تؤدي إلي تطوير مهارات فريق العمل وتحقيقه لأهدافه، لذلك تعد الإتصالات من الأنشطة الهامة المستخدمة كثيرا ودائما بين القادة في جميع

المستويات الإدارية، في كل مكان سواء كانت في العمل أو المحيط الإجتماعي، أو ضمن فريق العمل .

وتعرف الإتصالات القيادية بأنها عملية ملهمة تشجع أفراد العمل علي التمسك بالعمل من خلال تبادل منهجي وهادف للمعلومات بإستخدام مهارات الإتصال .، وبالتالي فإن التواصل القيادي هو عملية معقدة تبدأ من تطوير إستراتيجية التواصل، وذلك من خلال التفاعل وبشكل أكثر كفاءة مع فريق العمل أو الزملاء ضمن إطار العمل . والقادة المتميزون هم الذين يدركون جيدا حقيقة أن التواصل الإنتاجي ليست عملية منفردة بل هي مجموعة من العوامل الرئيسية التي تكمل عملية الإتصال (التحدث ، الإستماع إلي العاملين مع الفهم من أجل التوصل إلي النتائج المرجوة). (Dahiya & Luthra et al) 2015.

وعليه فقد عرف الباحثان مهارة الإتصال علي أنها : فن التعامل مع الآخرين من خلال نقل المعلومات والأفكار بطريقة لائقة ومفهومة من شخص إلي آخر لتحقيق هدف معين .

- أهمية الإتصال كأحد أبعاد القيادة الناعمة (السكارنة ٢٠٠٩ : ٧٠):

١- أنها ضرورة حيوية من ضرورات العمل وتحقيق التكامل بين عناصره.

٢- تسهم بإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة .

٣- تزيد من فعالية العمل داخل المنظمة .

٤- تساعد في إكتشاف جوانب إيجابية في شخصيات المجتمع الوظيفي .

٥- التواصل الجيد بين فرق العمل في المنظمة يؤدي إلى خلق علاقات إجتماعية بين عناصر المجتمع الوظيفي .

- الولاء التنظيمي للعاملين :

من خلال المراجعة النظرية لعدد الدراسات والابحاث المتخصصة في موضوع الولاء التنظيمي للاحظنا قلتها إن لم يكن ندرتها لذا فإن تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة وتزداد الصعوبة تلك عند بحث موضوع الولاء التنظيمي نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجمة عنه واختلاف مداخل دراسته ونتائج الدراسات التي تناولته لكونه ظاهرة نفسية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينيات (Curry & et. Al, 1986).

- مفهوم الولاء التنظيمي :

عرف بورتر وزملاؤه (MOWDAY, STREERS & PORTER 1974) الولاء التنظيمي "بأنه مدى اندماج الموظف أو العامل بالمنظمة التي يعمل بها " وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك ولاءاً للتنظيم الذي يعمل به يتصف بعدة صفات منها :

- ١- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها .
- ٢- استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة نيابة عنها .

٣- الرغبة الجادة في المحافظة على عضويته في المؤسسة (العمرى , ١٩٩٩). يرى (Buchanan) بأن الولاء التنظيمي اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل وقد أشار الى ثلاث مرتكزات رئيسية يركز عليها الولاء التنظيمي وهي (الاحساس بالانتماء , والمساهمة الفعالة, والإخلاص) (الفهداوي والقطاونة ٢٠٠٤). واستناداً إلى التعاريف السابقة يمكن لنا أن نستعمل مصطلح الولاء (الانتماء) المهني أو الولاء (الانتماء) التنظيمي أو الولاء (الانتماء) الوظيفي بذات المدلول كما استخدمه العديد من الباحثين أمثال (عورتاني ٢٠٠٣) و (سلامه ٢٠٠٤) و (ابراهيم ١٩٩٦). كما عرف الولاء التنظيمي (Curry & et al 1986) بأنه مدى الالتفاف والتطابق من قبل العاملين مع التنظيم والمستغرقين فيه وقالو إن الفرد الذي يتمتع بمستوى عال من الانتماء والولاء تجاه منظمته يتمتع بذات الصفات التي أوردتها بورتر والتي تم ذكرها سابقاً. ويستنتج الباحثان أن تعريف الولاء التنظيمي هو: ذلك الشعور الوجداني الايجابي للفرد العامل في مؤسسة ما نحو مؤسسته بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية ويترجم فعلياً بالعمل لصالح المؤسسه حتى في حالة غياب الرقابة وبعض الأفراد يؤثرها على مصالحه الشخصية رغم غياب الحوافز المادية أو المعنوية منها مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسه والبعض الآخر يطمح للمكانه والمكاسب والامتيازات التي سوف يجنيها من استمراره بالولاء لمؤسسته.

التعريف الإجرائي : أن الولاء التنظيمي عبارة عن شعور وجداني يتحقق عندما يؤمن عمال المصنع بأهدافه ويسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم، حيث أنه عندما يتخذ الموظف أي قرار فهو

يفكر في نتائجه على نفسه وعلى المؤسسة أيضا، وحيث يتحدث بصيغة نحن ليس بصيغة أنتم وذلك طبعاً لأنه يحس أنه جزء من المصنع أو المنظمة . من خلال التزام الموظفين بخطة المؤسسة من جهة و إثراء العمل من جهة أخرى.

- أهمية الولاء التنظيمي:

إن المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد مما دعت إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاءة ، وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المعنوية والمادية والتي تسهم كثيراً في سد احتياجاتهم المختلفة. وتسعى المنظمات من ذلك كله للحصول على ولاء هؤلاء الأفراد تجاهها والإخلاص في خدمتهم، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات. ولقد لخصت الدراسات والأبحاث الفوائد التي تجنيها المنظمة من الولاء التنظيمي بما يلي:

- 1- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثر على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.

2- الأداء المتميز للعمل.

3- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن معدل دوران العمالة.

4- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحصل المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات ولامبالاة في العمل والسرقة) (عاطف، 2010، 277-278)

- أنماط الولاء التنظيمي :

الولاء التنظيمي حالة وجدانية كما ذكر (George & others 1993) وهو ذو ابعاد مختلفة ولكن مترابطة، ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثراً ولكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات العامل، وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة وعلى مدى استمراره في عمله أو التخلي عنه

وفي رشيد (٢٠٠٤) ميز (Meyer , Allen & Smith 1993) بين ثلاث أنماط للولاء التنظيمي هي:

١- **الولاء العاطفي أو المؤثر:** ويتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهمية، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

٢- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة لعامليها،

والسماح لهم بالمشاركة واتخاذ القرارات، والأخذ باقتراحاتهم، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

٣- **الولاء المستمر:** ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

وتوضيحاً للأبعاد الثلاثة للولاء يشير Meyer إلى أن الموظفين ذو الولاء العاطفي (الاتجاهي) القوي يظلون في عملهم، لأنهم يريدون ذلك وذوي الولاء المعياري (الأخلاقي) القوي يظلون في عملهم، لأنهم يشعرون أن عليهم التزاماً بذلك، أما ذوي الولاء المستمر (السلوكي) العالي يظلون في عملهم، لأنهم يحتاجون ذلك (رشيد ٢٠٠٤). وهناك من صنف الولاء ضمن نمطين شائعين هما:

- ١- **الولاء المؤثر: (Effective Commitment):** تعبيراً عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم التنظيمية، والشعور الايجابي تجاه المنظمة وتقديم ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء على أكل وجه.
- ٢- **الولاء المتواصل: (Continuous Commitment):** تعبيراً عن إدراك العاملين بحقيقة الامتيازات والمكاسب التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم وولائهم

وبقائهم في مؤسساتهم، مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمكاسب، في حال فقدانهم لعملهم، مثل امتيازات الأقدمية، والأمن الوظيفي، وراتب التقاعد، والخدمات الصحية (سلامة ٢٠٠٤) ، ويستنتج الباحثان مما سبق أن الأفراد في ولائهم: إما أن يكونوا خالصين للمؤسسة في كل أعمالهم، أو ينظرون إلى أنواع الدعم التي يحصلون عليها في مؤسساتهم بعين الرضا، ويخافون من فقدان امتيازات حصلوا عليها، ومن الصعب الحصول على ما يماثلها عند فقدان عملهم، أو يكون هناك نوع من الالتزام الأخلاقي غير المكتوب نتيجة المدة التي قضوها في مؤسساتهم مع تحقيقهم لكثير من الحاجات من خلال عملهم.

- العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي والسلوك الناجم عنه:

هناك إجماع من العلماء على أن عملية تكوين الولاء التنظيمي عملية معقدة، وذات أبعاد مختلفة ومتداخلة، منها الشخصية والاجتماعية والمادية وبيئة العمل وغيرها، ولكن هناك اختلاف بين آراء العلماء بشأن العوامل التي تتسبب في تكوين الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد الدراسات والمجتمعات التي يتم إجراؤها فيها، حيث قام العديد من الأفراد نتيجة لذلك، وأهم نماذج تبحث في العوامل المسببة للولاء وتوضح السلوك الصادر من الأفراد نتيجة لذلك، وأهم هذه النماذج وأشهرها، نموذج ستيترز (Steers) الذي وضعه عام (١٩٧٧) ويرى أن مدخلات الولاء التنظيمي تكونت من ثلاث فئات:

- ١- فئة الخصائص الشخصية: وهي متغيرات تعرّف الفرد مثل: العمر, الجنس, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة, والقدرات وغيرها
 - ٢- فئة خصائص العمل: وهي المتغيرات التي تعرّف العمل مثل: صعوبات العمل, تحديد المهمة, التفاعل الاجتماعي, التغذية الراجعة
 - ٣- فئة خبرات العمل: وهي المتغيرات التي تتعلق بطبيعة ونوعية خبرات الموظف أثناء أدائه لعمله مثل: اتجاهات المجموعة نحو المنظمة, والتبعية التنظيمية, والأهمية الشخصية, وحقيقة توقعات الفرد.
- ولابد من اقرار بأن أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها, لأن الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات, متجاهلاً مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته, لذا قام العديد من المفكرين بالدراسات التي تبحث في مجموعة من العوامل التي من شأنها زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين , ومن بين هذه العوامل ما يلي :
- ١- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:
- وتؤكد دراسة (Smith 1997) على هذا الكلام حين ذكر فيها أن هناك عدداً من العوامل التي تزيد الولاء منها: استخدام مهارات القيادة, ودعم العاملين, ومساعدتهم, وإنشاء قنوات اتصال, بينما كان من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال وعدم حل المشكلات عموماً.

٢- زيادة إشراك العاملين في المؤسسة:

وتوصل (Medermoit et al 1996) في دراسته إلى وجود علاقة طردية بين زيادة صلاحية الممرضات والولاء التنظيمي (الأحمدي ٢٠٠٤).

٣- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

فحين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل, تسير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام, ويقل الصراع داخل المؤسسة, وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة, وهذا ما أكدت عليه دراسة (Youssef 2002) ودراسة (Smith 1995)

٤- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

أظهرت الدراسات في هذا المجال: أن التنظيمات ذات البيئة الإيجابية والمشجعة للعمال, والتي تتصف بدرجة عالية من الإحساس بالمسؤولية نحو العاملين, وتعمل على خلص المناخ التنظيمي الجيد, وتحقيق الأهداف, والاهتمام بالإنسان, هي تنظيمات ناجحة في خلق الولاء التنظيمي لدى أفرادها (في عورتاني ٢٠٠٣)

- علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي في المؤسسة:

هناك الوفير من الدراسات التي تناولت هذا العنوان, وكان من نتائجها أن للنمط القيادي السائد أكبر الأثر في زيادة الولاء التنظيمي, حيث أن النمط الديمقراطي الذي يمنح حرية المشاركة واتخاذ القرارات يعمل على زيادة الولاء التنظيمي, بينما النمط القيادي المتسلط, المتقرد بقراراته, يقتل روح الإبداع, ويساعد على ترك الموظفين لعملهم إن وجدوا فرصاً أفضل

في مكان آخر، وهذا يقلل من الولاء نحو المنظمة، مثل دراسة (إبراهيم ١٩٩٦)، ودراسة (عورتاني ٢٠٠٣)، ودراسة (Smith 1995) وكذلك دراسة (العمري ١٩٩٩). وبناء على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات وإستمراريتها ، فعليها مسؤوليته اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف ، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم ، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع ، وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة والعمل على تطوير الأفراد من حيث الإحترام، ومراعاة المشاعر وزيادة ورغبتهم بالعمل بل ،إقناعهم بأهمية التغيير وعدم مقاومة التغيير لمصلحة المنظمة .

وتبرز أهمية الولاء التنظيمي في هذا البحث كونه يمثل الدور الوسيط في تحقيق عملية التغيير التنظيمي .

٢-٢- إدارة التغيير التنظيمي: Organizational Change Management:

ستظل عملية التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في مختلف المؤسسات المعاصرة، بسبب الطبيعة البيئية التي تعيش فيها، والتي تتسم بالحركية وسرعة التغيير، الذي يعد الأساس في بقائها ونموها .

لم يعد التغيير حالة إستثنائية بل بات ظاهرة طبيعية لجميع المنظمات المعاصرة، وأصبح التغيير نشاطا إعتياديا تضطر المنظمات للقيام به، وأن تتكيف معه للوصول لأهدافها المتعلقة بالنمو والبقاء والإستمرار .

ويتطلب التغيير التنظيمي توفير وتخصيص الموارد والإمكانات البشرية والمالية والتكنولوجية لفترات زمنية طويلة من أجل تنفيذه والإستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية بإجراء تغييرات في أنشطتها، وهياكلها، والتكنولوجية المستخدمة ، وكذلك الموارد البشرية .

- التغيير والتغير:

إن كلا من التغيير والتغير مصطلحان متباينان، فالتغير يحدث طبيعياً، كل لحظة وكل ثانية من حياة الإنسان في البيئة المحيطة به بحيث يتم هذا التغير بعيداً عن إرادته كالتغيرات في الاستهلاك، في التضاريس، في الفنون والآداب.

-أما التغيير فهو الانتقال من الحالة "أ" إلى الحالة "ب" بسبب التغير التي حصلت في البيئة المحيطة بما في ذلك تغيير الأفراد والتنظيمات التي تشكل هذه البيئة. ، وقد فرق محمد حسن (2011) بين التغيير التنظيمي والتغير الطبيعي.

- **فالتغيير التنظيمي:** هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية، قد ينجم تحت تأثير التغيرات البيئية والمناخية ذات الصلة بمدخلات المؤسسة أو بعملياتها ومخرجاتها.

- **أما التغيير التنظيمي:** فهو تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي (والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل وتحقيق الأهداف.

- ماهية التغيير التنظيمي: Concept of Organizational Change

لقد حظي التغيير باهتمام غير مسبوق في الآونة الأخيرة، نتيجة التحولات التي شهدتها المحيط الأعمال، ومالها من اثر على منشآت الأعمال وبالتالي حاجتها إلى فهم صحيح له وتوضيح أسبابه وخصائصه وأهميته، من أجل توضيح الرؤية للمسيرين الذين يؤيدون التغيير ويرغبون في إدراجه بالمؤسسة.

يعرف على أنه :إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي (السلمي ٢٠٠١)، كما تم تعريفه علي أنه إستجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث علي التنظيمات ، القدرة علي التكيف والإستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط بالعمل .(علاوي ٢٠١٣:١٨).

ويخلص الباحثان من التعريفات السابقة للتغيير التنظيمي إلي : أن الإدارة تعمل علي إدخال أهداف وسياسات جديدة بهدف الأنتقال من الوضع الراهن إلي وضع أحسن، كما أنه أي تعديل في البيئة التكنولوجية أو الهيكل التنظيمي أو العمليات الإدارية أو عمليات إتخاذ القرار الذي يصمم لمساعدة إنجاز الأهداف التنظيمية .، بمعنى أن مواكبة المنظمة لمختلف التطورات التكنولوجية والهيكلية ، التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها .، وقد عرف التغيير علي أنه نتيجة وإستجابة لمؤثرات البيئة الداخلية والخارجية لأجل إحداث توازن للمنظمة مع تلك البيئة، والتوصل لتحقيق الميزة التنافسية بهدف الإستمرار والتفوق وتحقيق أهداف المنظمة .(العيثاوي ٢٠٠٣: ١٧)،، فالتغيير يعد بمثابة تعديل أساسي في بعض أجزاء المنظمة ، أو في جميع تلك الأجزاء (منصور & الخافجي ٢٠١٠).

فالتغيير لابد أن يكون موجه وهادف ومقصود يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة علي حل المشكلات . (عرفة ٢٠١٢:٦٩).

- أسباب التغيير التنظيمي: The reasons for organizational change:

هناك أسباب عديدة تدفع المنظمة نحو التغيير حيث أن هناك مصدرين للضغوط (الخرجية ، الداخلية) (عوي ٢٠٠٦:١٧٢)

- الأسباب الداخلية : هي الأسباب الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والمتمثلة في تضارب الإهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين بالمنظمة .

- الأسباب الخارجية : هي الأسباب الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة و البيئة الخارجية المحيطة بها.

ومن أهم القوي الخارجية ما يلي :

- التطور التكنولوجي السريع .
- الثورة المعرفية والنمو المتسارع .
- التغيير في طبيعة وتركيبه القوي العاملة .
- التقدم السريع للمنتجات سواء سلع أو خدمات .
- التغيير في نوعية جودة الحياة .

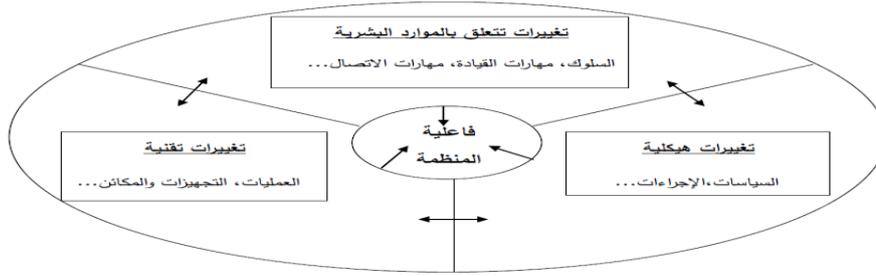
- أهمية التغيير التنظيمي

- تتبع أهمية التغيير التنظيمي من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال:
- ١- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
 - ٢- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
 - ٣- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.
 - ٤- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
 - ٥- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.
- عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات:
- ينبغي توفر عدة عوامل لنجاح التغيير التنظيمي في هذه المنظمات أهمها: (كاظم وآخرون ٢٠٠٩ : ٣٥٥)
- ١- توفير المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومة وتنمية مهارات الأفراد بإنشاء البرامج التدريبية واستشارة مواهبهم وقدراتهم عن طريق الاهتمام والتشجيع واقامة فرص المبادرة والتطوير وتشجيع الإقتراحات والنشاطات والمبادرات الابتكارية والإبداعية، وخلق هيئة يتم فيها تقبل مثل هذه الجهود ودراستها ومكافأتها مما يعطي العاملين فرصة لتشكيل الإستراتيجية الجديدة لنمو وتغيير وتطوير منظماتهم.
 - ٢- دعم وتأييد القيادة الإدارية في المنظمة بجهود التغيير مما يحفز الأفراد والعاملين في المنظمة لقبول التغيير.

- 3- وجود وكلاء تغيير من مستشارين أو مختصين يملكون المهارات الفنية والإنسانية اللازمة للتغيير فعليا مع جهود الإقناع والتوضيح للعاملين لتأهيلهم وتدريبهم على التغيير.
- 4 - مشاركة العاملين في التغيير :لابد من مشاركة العاملين اللذين يتأثرون من التغيير وأن تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن أسباب التغيير وفوائده ونتائجه، وأن تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن أسباب التغيير وفوائده ونتائجه المتوقعة، فالاشتراك يحفز العاملين ويقلل من مقاومتهم له.
- 5- الإدخال المؤقت للتغيير :والمقصود به وجود فترة تجريبية لتطبيق التغيير المقترح يقوم العاملون أثناءها بالتفاعل مع التغييرات وابداء ردود الفعل حولها، وهذه الوسيلة تساعد على النتائج التالية"
- أ- يكون العاملون المشتركون في التغيير أقدر على اختيار رد فعلهم الشخصي وشعورهم نحو اللحظة قبل الالتزام بها.
- ب- يستطيع العاملون من خلال التجربة الحصول على المعلومات والحقائق الخاصة بخطة التغيير على أساسها يقررون اتجاهاتهم الفعلية ونمط سلوكهم..
- ج- يكون العاملون المشاركون في وضع أفضل لتحليل، ودراسة أسباب ودوافع وفوائد خطة التغيير موضوعيا من خلال التجربة الفعلية.
- ٢-٢-١ - التغيير في الهيكل التنظيمي
- يتمثل الهيكل التنظيمي في الإطار الذي يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، نطاق الإشراف المطبق داخله، وأسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة في

أقسام العمل... الخ. وبالتالي فعند التحدث عن تغيير الهيكل والتصميم فإن هذا التغيير يمكن أن يكون بصورتين: تغيير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ويمكن أن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات كذلك يمكن أن تتغير أجزاء من نظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير اختيار الأفراد أو تقييم أدائهم، إن مجمل هذه التغييرات تمثل تغييرات هيكلية والتي تعني تغييرات بالطرق والأساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة.

(العامري ٢٠٠٨)



شكل (١): فاعلية المنظمة.

٢-٢-٢- التغيير التكنولوجي

تشير التقنية إلى مدى المعرفة، والأساليب والأدوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات)، وبالتالي فعندما نتحدث عن الظروف التقنية

فإننا نقصد بذلك مستوى تطبيق المعرفة العلمية المتاح والمستخدم في بيئة المنظمة، ويشمل التغيير في التقنية بعدين رئيسيين:

١- علوم الحاسب :وتتمثل في ظاهرة الاتجاه المتنامي نحو الاستعانة بالحاسبات الآلية ونظم المعلومات ، (ES) النظم الخبيرة ، DSS نظم دعم القرار ، MIS القائمة علي ESS (نظم دعم المديرين تلك الحاسبات) كنظم المعلومات الإدارية في مختلف أوجه أنشطة المنظمات، خاصة في ظل تنوع وتعقد تلك الأنشطة وظروف عدم التأكد التي تعمل في ظلها المنظمات.

إن التحدي الحقيقي الذي أصبح يواجه المنظمات هو كيفية توظيف والاستفادة من الحاسبات والمعلومات لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفاعلية على نحو يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي، وهو ما يفسر الارتفاع الكبير في عدد الحاسبات المستخدمة حالياً في المنظمات.

٢- درجة الآلية :وتعني استخدام الآلات في العمل، والبيئة التنظيمية الحالية أصبحت تعتمد بشكل واسع على الآلات في إنجاز أنشطتها. حيث عبر البعض عن هذه الظاهرة "بالانفجار الآلي". ، وتشير الممارسات العملية أن العديد من المنظمات تمزج بين الحوسبة والآلية لإحداث التغيير التقني، من خلال تطبيق مدخل التصنيع المتكامل بالحاسبات؛ والذي يمكن تعريفه على أنه مدخل يربط خطط المنظمة الإستراتيجية والتصنيعية بأحدث التطبيقات في مجال الحاسبات (الآلية)الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات، أنشطة تصنيع المنتجات والرقابة على الآلات المستخدمة في خطوط الإنتاج، أداء المهام إلكترونياً بدلاً من أداءها يدوياً (الإنسان الآلي) ...الخ. (طه ٢٠٠٧)

٢-٢-٣ - التغيير في الموارد البشرية :

إن المجال الآخر المهم الذي ينصب عليه التغيير التنظيمي هو الموارد البشرية، فقد تقرر المنظمة إدخال تغييرات أو تعديل على مستوى مهارات قوة العمل لديها. إن هذه التغييرات يمكن أن تحدث بفعل إجراء تغييرات أو تعديلات على المستوى التكنولوجي لغرض تحسين نوعية القوة العاملة. وضمن هذا التغيير تتدرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك وتهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين ويدخل في إطار هذه التغييرات التوقعات والقيم التي تجعل المنظمة أكثر قدرة للاستجابة للتغييرات البيئية (العامري ٢٠٠٨).

إن هذه الأنواع الثلاثة من التغييرات سواء كانت هيكلية، تقنية (تكنولوجية) أو على مستوى الموارد البشرية يمكن أن تكون مترابطة ومتزامنة، وتأتي في إطار تخطيط منظم تقوم به المنظمة وتهدف من خلاله إلى جعل العوامل المرتبطة بكل نوع من أنواع التغييرات السابقة أكثر قبولاً لحالات التجديد والتطوير المراد إدخالها لزيادة فاعلية المنظمة. ويبدو أمراً منطقياً تأثر العوامل الهيكلية بالعوامل التكنولوجية وهذه الأخيرة بالإنسانية وبالعكس، بمعنى أنه إذا استهدفت المنظمة إجراء تغيير مهم ورئيسي في بعد من هذه الأبعاد فإنه يجب عليها أن تدرس وتؤشر أيضاً انعكاس هذه التغييرات على الأبعاد الأخرى بالمنظمة .

- علاقة القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي:

لقد أصبح مستقبل منظمات الأعمال يعتمد على كيفية قدرة القائد على قيادة عملية التغيير التنظيمي ، وبالتالي فإن قيادة التغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر .

ومن خلال هذا البحث سوف يقوم الباحثان بتحديد دور القيادة الناعمة في إدارة عملية التغيير التنظيمي وأهميتها .

- محددات القيادة الناعمة الفعالة لتحقيق عملية التغيير التنظيمي

لقد حدد Higgs & Rowland مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي .

١- إيجاد أسباب مقنعة لتبني التغيير حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنظمة للتغيير .

٢- مشاركة وإدماج جميع العاملين في المنظمة في عملية التغيير ، والإلتزام بها .

٣- إحداث تغيير في البناء التنظيمي والتأكد من أن التغيير مبني علي أساس تفهم عميق لإحتياجات المنظمة ودعمها بمجموعة من الأدوات والعمليات .

٤- تطوير قدرات الأفراد للعمل علي مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم، ومساندتهم خلال مراحل التغيير .

٥- التأكد من وجود خطة لمتابعة عملية التغيير التنظيمي .

- أهمية دور القيادة الناعمة في نجاح عملية التغيير التنظيمي :

لا يحدث التغيير تلقائيا أو أوتوماتيكيا وإنما يحدث إذا إقتنعت الإدارة بضرورته ، والقيادة الناعمة لها دور كبير في نجاح التغيير التنظيمي كما أن لها دور في فشله .، لذلك يعتبر

التغيير المطلوب في مجتمعنا المعاصر إختيار للقيادة الرشيدة ، حيث يتضح منها مدي إستيعابها ،ومدي إستجابتها لمتطلبات التغيير التي تحتاجها المنظمة .
ولذلك تكون وظيفة ومهارات القيادة الناعمة هي تغيير الأوضاع الحالية من خلال إقناع العاملين بالحاجة إلي التغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية لعالم أفضل .،
وتشير الدراسات إلي وجود علاقة إرتباط بين القيادة الناعمة ومتغيرات عديدة في المنظمات منها عملية التغيير التنظيمي ،
إذ يؤكد Kottler علي إمكانية إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيرات بالإعتماد علي توفير قيادة إدارية .، إذ أن القيادة الناعمة التي تلهم وتحفز العاملين ، وتهتم بمشاعرهم الفردية وتساعد علي تكوين ثقافة تنظيمية تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة .

(السكارنة ٢٠١٠)

فروض البحث:

فى ضوء استعراض الأدبيات والأطر النظرية سالفه الذكر، يسعى البحث الحالي إلى إختبار مجموعة من الفروض التي تحدد العلاقات المحتملة (المسارات Paths) بين المتغيرات المستقلة والتابعة محل البحث وذلك على النحو التالي:

الفرض الرئيسي الأول (ف١)

يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لمهارات القيادة الناعمة على الولاء التنظيمي

الفرض الرئيسي الثاني (ف٢)

يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً للولاء التنظيمي على إدارة التغيير التنظيمي

وينقسم الفرض الرئيسي الثاني إلى ثلاثة فروض فرعية هي:

- الفرض الفرعي الأول (ف١٢)
- يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً للولاء التنظيمي على التغيير الهيكلي
- الفرض الفرعي الثاني (ف٢ب)
- يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً للولاء التنظيمي على التغيير التكنولوجي
- الفرض الفرعي الثالث (ف٢ج)
- يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً للولاء التنظيمي على التغيير في الموارد البشرية
- الفرض الرئيسي الثالث (ف٢)
- يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لمهارات القيادة الناعمة على إدارة التغيير التنظيمي وينقسم الفرض الرئيسي الثالث إلى ثلاثة فروض فرعية هي:
- الفرض الفرعي الأول (ف٣)
- يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لمهارات القيادة الناعمة على التغيير الهيكلي
- الفرض الفرعي الثاني (ف٣ب)
- يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لمهارات القيادة الناعمة على التغيير التكنولوجي
- الفرض الفرعي الثالث (ف٣ج)

يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لمهارات القيادة الناعمة على التغيير في الموارد البشرية

الفرض الرئيسي الرابع (ف؛)

يوجد تأثير دال إحصائياً للولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي

وينقسم الفرض الرئيسي الرابع إلى ثلاثة فروض فرعية هي:

- الفرض الفرعي الأول (ف؛أ)

يوجد تأثير دال إحصائياً للولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة والتغيير الهيكلي

- الفرض الفرعي الثاني (ف؛ب)

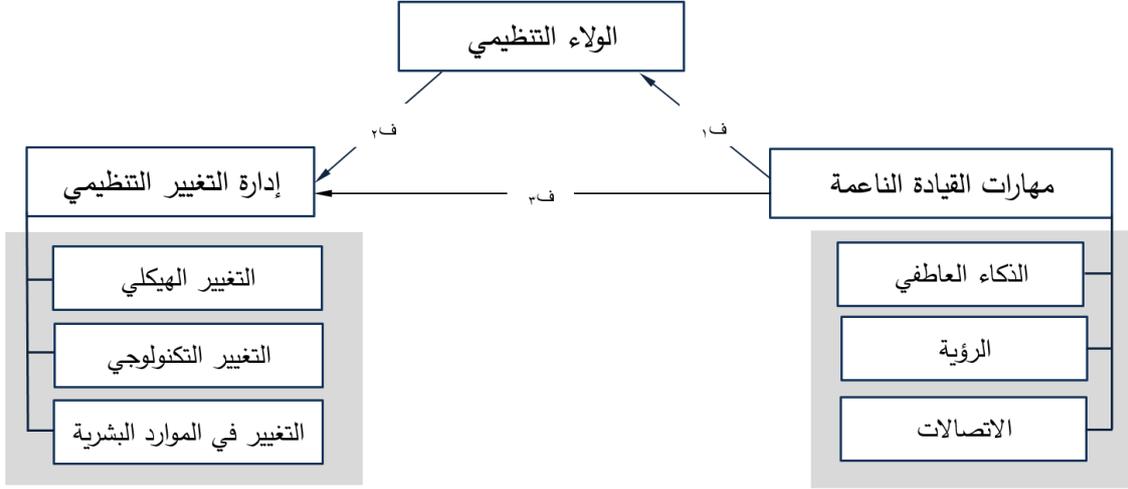
يوجد تأثير دال إحصائياً للولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة والتغيير التكنولوجي

- الفرض الفرعي الثالث (ف؛ج)

يوجد تأثير دال إحصائياً للولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة والتغيير في الموارد البشرية

الإطار المفاهيمي المقترح للبحث:

بناءً على الأدبيات والفروض السابقة، يوضح شكل رقم (٢) الإطار المفاهيمي المقترح متضمناً المتغيرات المستقلة والتابعة قيد البحث بالإضافة إلى الفروض التي تمثل العلاقات بين تلك المتغيرات.



شكل رقم (٢): الإطار المفاهيمي المقترح للبحث
المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً للدراسات السابقة

منهجية البحث:

- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر والبالغ عددهم ٥٩٦ مفردة ما بين مديرين، رؤساء أقسام، إداريين، مهندسين، وعمال وذلك استناداً إلى إدارة الموارد البشرية بالمصنع، وبالتالي تتمثل وحدة المعاينة في العامل بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية .

- نوع وحجم عينة البحث:

نظراً لاعتبارات التكلفة من حيث الوقت والجهد والمال، تعذر على الباحثين القيام بالحصص الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث، ومن ثم استخدام أسلوب المعاينة، بحيث تم تحديد الحجم المناسب للعينة من حيث حجم المجتمع ودرجة الدقة المطلوبة في النتائج ليكون ٢٣٤ مفردة بدرجة ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ مسموح به $\pm ٥\%$ وذلك اعتماداً على الجداول الإحصائية المستخدمة في تحديد حجم العينة (Sekaran & Bougie, 2016).

كما اعتمد الباحثان على أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple random sampling technique كأحد أساليب العينات الاحتمالية Probability sampling وذلك لاختيار مفردات العينة، ولقد تم استيفاء الاستبيان المُعد من قِبَل الباحثين لغرض قياس متغيرات الدراسة اعتماداً على المقابلات الشخصية مع وحدات المعاينة التي تم اختيارها وذلك دون اتفاق مسبق مع أي منهم، فضلاً عن التأكيد على أن البيانات المجمعة لن يتم استخدامها إلا لأغراض بحثية بحتة.

- تصميم البحث

إستند البحث في إعداداه على المنهج الوصفي الاستنتاجي Descriptive
 Cross- design conclusive إعتماًداً على الاستبيان الموجه لقطاع عَرَضي -
 sectional design من العاملين بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر وذلك بغرض
 دراسة العلاقات فيما بين مهارات القيادة الناعمة، الولاء التنظيمي، وإدارة التغيير التنظيمي
 كمتغيرات محل البحث.

- مقاييس المتغيرات محل البحث:

قام الباحثان بقياس المتغير المستقل محل الدراسة والمتمثل في مهارات القيادة
 الناعمة من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي: الذكاء العاطفي، الرؤية، والاتصالات (Hafiz,
 2017; Katherine, 2016; and Wang & Meyer, 2018)، بحيث تم قياس كل
 منها باستخدام مجموعة من الفقرات استناداً إلى كل من (Rao (2014) ؛ Dawn et
 al. (2016) ؛ Katherine (2016) ؛ Goleman (1996) بتصرف من الباحثين.
 وبشكل أكثر تحديداً، تم قياس بُعد الذكاء العاطفي باستخدام الفقرات من رقم (١) إلى (٥)
 الواردة بقائمة الاستقصاء، في حين تم قياس بُعد الرؤية باستخدام الفقرات من رقم (٦)
 إلى (١٠)، وأخيراً، تم قياس بُعد الاتصالات باستخدام الفقرات من رقم (١١) إلى (١٥).
 كما قام الباحثان بقياس المتغير التابع محل الدراسة والمتمثل في إدارة التغيير
 التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي: التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، والتغيير
 في الموارد البشرية، بحيث تم قياس كل منها باستخدام مجموعة من الفقرات استناداً إلى
 كل من (Wang & Meyer (2018) ؛ Reddin (1983) ؛ Schyns &

Syme et al. (1996) ؛ Chelladurai (2005)؛Falkenburg (2007) بتصرف من الباحثين. وبشكل أكثر تحديداً، تم قياس بُعد التغيير الهيكلي باستخدام الفقرات من رقم (١٦) إلى (١٩) الواردة بقائمة الاستقصاء، في حين تم قياس بُعد التغيير التكنولوجي باستخدام الفقرات من رقم (٢٠) إلى (٢٣)، وأخيراً، تم قياس بُعد التغيير في الموارد البشرية باستخدام الفقرات من رقم (٢٤) إلى (٢٧). وأخيراً، قام الباحثان بقياس المتغير الوسيط المُحتمل محل الدراسة والمتمثل في الولاء التنظيمي باستخدام الفقرات من رقم (٢٨) إلى (٣٥) الواردة بقائمة الاستقصاء استناداً إلى كلٍ من (Amdan (2016) ؛ Porter et al. (1974) بتصرف من الباحثين.

ولقد قام المستقصى منهم بتحديد مدى انفاقهم أو اختلافهم مع العبارات الممثلة لبنود نماذج القياس وذلك على مقياس ترتيبي ذو مسافات متساوية Equidistant Ordinal Scale (مقياس ليكرت الخماسي ذو المسافات المتساوية Five-Point Likert Scale) والذي يتراوح ما بين ١ = غير موافق على الإطلاق، ٥ = موافق تماماً. هذا ويوضح ملحق (أ) القائمة الكاملة لفقرات قياس المتغيرات الثلاث محل الدراسة. الطريقة الإحصائية المستخدمة:

لغرض تقييم ثبات Reliability وصدق Validity نماذج القياس فضلاً عن اختبار فروض البحث، قام الباحثان باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة الهيكلية - Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS)

SEM) وذلك بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2.0 (Ringle et al., 2005).

المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة الهيكلية PLS-SEM هي طريقة قائمة على التباين variance-based method لتقدير نماذج المعادلة الهيكلية وذلك بهدف تعظيم التباين المُفسَّر للمتغيرات الكامنة أو غير المشاهدة داخلية المنشأ (التابعة) Maximize the explained variance of the endogenous latent variables. وبعبارة أخرى، يمكن القول بأن تلك الطريقة تقوم بتقدير المعاملات (علاقات نموذج المسار) بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم قيم معامل التحديد (R^2) Coefficient of determination للمتغيرات التابعة (Hair et al., 2014b).

إن طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة الهيكلية PLS-SEM تعمل بكفاءة مع العينات صغيرة الحجم والنماذج المعقدة، فضلاً عن أنها عملياً لا تضع أية قيود أو افتراضات حول البيانات المستخدمة (خاصة فيما يتعلق بنمط توزيع البيانات). بالإضافة إلى سهولة تعاملها مع نماذج القياس العاكسة والتكوينية على حدٍ سواء Reflective and formative measurement models فضلاً عن المتغيرات التي يتم قياسها بفقرة وحيدة وذلك دونما أية مشاكل، وبالتالي إمكانية تطبيق تلك الطريقة على نطاق واسع من المواقف البحثية. وأخيراً، توفر تلك الطريقة درجة عالية من الكفاءة في تقدير المعلمات Parameter estimation والتي تتجلى في القوة الإحصائية Statistical power التي تفوق تلك الناجمة عن طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية القائمة

على التباير CB- Covariance-Based Structural Equation Modeling SEM (Hair et al., 2011).

فحص وتنقية البيانات:

بلغ إجمالي قوائم الاستقصاء المستوفاة عدد ٢٣٠ قائمة لا تتضمن أي منها قيماً مفقودة؛ نظراً لاعتماد الباحثين على أسلوب المقابلة الشخصية في استيفاء قوائم الاستقصاء. تنقية البيانات من أنماط الاستجابة المريبة أو المشكوك فيها suspicious response patterns والتي تمثل قيام المستقصى منه بالرد بنفس الإجابة على نسبة عالية من أسئلة قائمة الاستقصاء Straight lining أدت إلى تخفيض عدد المشاهدات إلى ٢٢٦ مشاهدة (Hair et al., 2014b).

ونظراً لكون أقصى عدد من المتغيرات المستقلة بالنموذج الهيكلي للدراسة يبلغ ٤ متغيرات (الأبعاد الثلاثة لمهارات القيادة الناعمة فضلاً عن الولاء التنظيمي كمتغيرات مستقلة بالنسبة لأي من الأبعاد الثلاثة لإدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع)، والحد الأدنى لمتطلبات حجم العينة اللازم لتحقيق قوة إحصائية تبلغ ٨٠٪، وقيم معاملات تحديد R^2 لا تقل عن ١٠٪ بإحتمال خطأ ٥٪ هو ١٣٧ مشاهدة. لذلك فإن عدد المشاهدات والبالغ ٢٢٦ مفردة يعتبر كافي لتقدير نموذج المسار للدراسة الحالية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Cohen, 1992).

علاوة على ذلك، نجد أن طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة الهيكلية PLS-SEM هي طريقة إحصائية لا معلمية Nonparametric statistical method، وبالتالي فهي لا تتطلب كون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، ورغم ذلك،

استوجب على الباحثين التحقق من عدم إنحراف توزيع البيانات بشكلٍ كبير عن التوزيع الطبيعي، حيث أن عدم إعتدال التوزيع بشكلٍ حاد يخلق إشكالية في تقييم معنوية معلمات النموذج Parameters' significances (Henseler et al., 2009)، لذا، تم قياس مدى إلتواء Skewness وتفرطح Kurtosis توزيع فقرات قياس متغيرات الدراسة باستخدام الإصدار رقم ٢٥ من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (أنظر ملحق ب)، وتبين انحراف توزيع الفقرة رقم ٢٤ الواردة بقائمة الاستقصاء بشكلٍ حاد عن التوزيع الطبيعي نظراً لتجاوز درجة التفرطح ± 2 (Gravetter & Wallnau, 2014). لذلك قرر الباحثان إسقاط تلك الفقرة من نموذج قياس التغيير في إدارة الموارد البشرية (معامل تفرطح = ٢.٠٢٦).

إن إجراء العمليات الحسابية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM) يتطلب بصفة عامة بيانات مترية Metric data لمؤشرات نموذج القياس Measurement model indicators ومن ثم استخدام مقاييس مترية مثل المقياس الفترتي Interval scale والمقياس النسبي Ratio scale التي تتصف بأنها مقاييس ذات مسافات متساوية Equidistant scales، ومع ذلك فإن هذه الطريقة تعمل بشكلٍ جيد عند استخدام المقياس الترتيبي بشرط أن يكون متوازن Balanced scale وذو مسافات متساوية Equidistant ordinal scale ومتضمناً خمس فئات أو أكثر للإجابة ومن ثم إمكانية اعتباره مقياس شبه متري (Mooi) Quasi-metric scale (& Sarstedt, 2019).

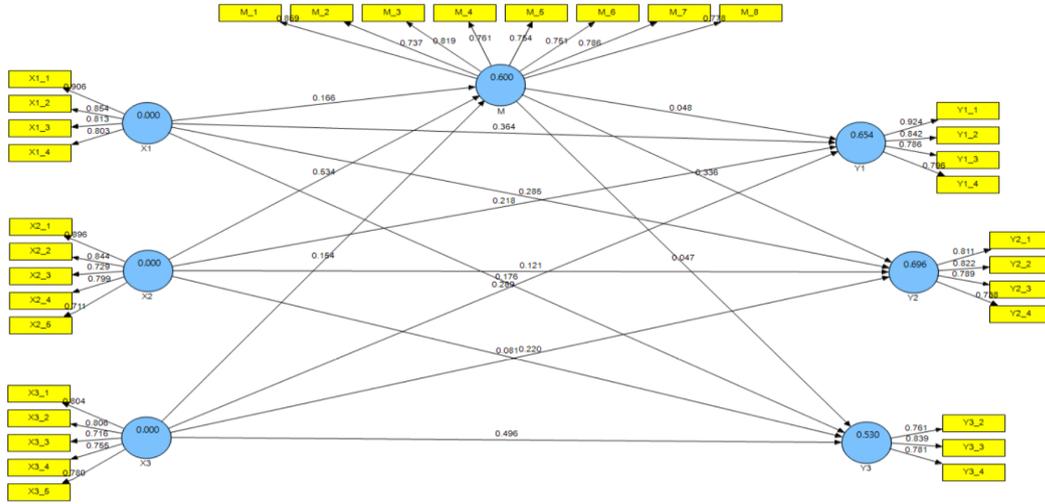
ولقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي ذو المسافات المتساوية في قياس متغيرات النموذج والذي يتراوح من ١ = غير موافق على الإطلاق إلى ٥ = موافق تماماً والذي يعد مقياس ترتيبي متوازن ذو مسافات متساوية قريب من المقياس الفترتي ومن ثم إمكانية استخدام المتغيرات المقاسة به في نمذجة المعادلة الهيكلية.

تحليل البيانات ونتائج الدراسة:

– نتائج تقييم نموذج القياس Measurement model:

إن الهدف من تقييم نموذج القياس إنما يتمثل في تخفيض خطأ القياس Measurement error إلى أدنى مستوى ممكن وذلك بشقية، العشوائي Random error والذي يمثل تهديداً للثبات Reliability والمنتظم Systematic error والذي يمثل تهديداً للصدق Validity. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتقييم ثبات الاتساق الداخلي لنماذج القياس Internal Consistency Reliability اعتماداً على مؤشر الثبات المركب Composite Reliability (CR)، بالإضافة إلى تقييم صدق التقارب لتلك النماذج Convergent Validity باستخدام كلٍ من معاملات التحميل الخارجية للمؤشرات (التشبع) Outer loadings وثبات المؤشر Indicator Reliability والذي يمثل مربع معامل التحميل الخارجي، هذا بالإضافة إلى متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted (AVE)، ويعرض ملحق (ج) تقديرات النموذج الهيكلية ونماذج قياس المتغيرات قيد الدراسة، كما يعرض ملحق (د) النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة بنموذج القياس.

بداية وبمعلومية عدد المشاهدات البالغ ٢٢٦ مشاهدة، فإن معاملات التحميل الخارجية (التشبع) Outer Loadings التي تساوي ٠,٤٠ أو أكثر تعتبر دالة إحصائياً Statistically significant عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وبقوة إحصائية ٨٠٪، كما أن معاملات التحميل التي تساوي ٠,٥٠ على الأقل تعتبر ذات أهمية من الناحية العملية Practically significant (Hair et al., 2014a)، وكحد أدنى يجب أن تكون جميع معاملات التحميل (التشبع) دالة إحصائياً، ولكن نظراً لكون معاملات التحميل ذات الدلالة الإحصائية قد تكون ضعيفة إلى حد ما، فإن القاعدة الشائعة تنص على وجوب بلوغ معامل التحميل ٠,٧٠٨ كحد أدنى (Hair et al., 2014b). بناءً على ذلك، قام الباحثان بإسقاط الفقرة رقم (٥) الواردة بقائمة الاستقصاء من نموذج قياس متغير الذكاء العاطفي (معامل تحميل = ٠,٦٨٢، ثبات المؤشر = ٠,٤٦٥)؛ وذلك نظراً لكون معامل التحميل الخارجي (التشبع) لتلك الفقرة جاء أقل من الحد الأدنى المقبول والبالغ ٠,٧٠٨ كما أن ثبات تلك الفقرة جاء أقل من الحد الأدنى المطلوب والبالغ ٠,٥٠، الأمر الذي يعني عدم تحقق صدق التقارب، كما أن هذا الإسقاط أدى إلى زيادة قيمة متوسط التباين المستخلص وقيمة مؤشر الثبات المركب لمقياس متغير الذكاء العاطفي (Hair et al., 2014b; al., 2011). ويوضح شكل (٣) التقديرات النهائية للنموذج الهيكلي ونماذج قياس المتغيرات قيد الدراسة بعد إسقاط الفقرة المشار إليها، كما يعرض جدول (١) النتائج النهائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة بنموذج القياس.



شكل رقم (٣): التقديرات النهائية للنموذج الهيكلي ونماذج قياس المتغيرات قيد الدراسة*

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2.0

* في الشكل الموضح أعلاه، X1 تشير إلى الذكاء العاطفي، X2 تشير إلى الرؤية، X3 تشير إلى الاتصالات، M تشير إلى الولاء التنظيمي، Y1 تشير إلى التغيير الهيكلي، Y2 تشير إلى التغيير التكنولوجي، وأخيراً، Y3 تشير إلى التغيير في الموارد البشرية.

جدول (١): النتائج النهائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة بنموذج القياس

متغيرات الدراسة	رقم الفقرة	الرمز	صدق التقارب		ثبات الاتساق الداخلي (مؤشر الثبات المركب)
			معاملات التحميل الخارجية (التشيع)	ثبات المؤشر	
النكاء العاطفي (X1)	١	X1_1	٠.٩٠٦	٠.٨٢١	٠.٩٠٩
	٢	X1_2	٠.٨٥٤	٠.٧٣٠	
	٣	X1_3	٠.٨١٣	٠.٦٦٢	
	٤	X1_4	٠.٨٠٣	٠.٦٤٥	
الرؤية (X2)	٦	X2_1	٠.٨٩٦	٠.٨٠٣	٠.٨٩٧
	٧	X2_2	٠.٨٤٤	٠.٧١٢	
	٨	X2_3	٠.٧٢٩	٠.٥٣٢	
	٩	X2_4	٠.٧٩٩	٠.٦٣٩	
	١٠	X2_5	٠.٧١١	٠.٥٠٦	

يتبع في الصفحة التالية

جدول (١): النتائج النهائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة بنموذج القياس (تابع)

ثبات الاتساق الداخلي (مؤشر الثبات المركب)	صدق التقارب			الرمز	رقم الفقرة	متغيرات الدراسة
	متوسط التباين المستخلص	ثبات المؤشر	معاملات التحميل الخارجية (التشبع)			
٠.٨٨١	٠.٥٩٧	٠.٦٤٦	٠.٨٠٤	X3_1	١١	الاتصالات (X3)
		٠.٦٤٩	٠.٨٠٦	X3_2	١٢	
		٠.٥١٣	٠.٧١٧	X3_3	١٣	
		٠.٥٧٠	٠.٧٥٥	X3_4	١٤	
		٠.٦٠٨	٠.٧٨٠	X3_5	١٥	
٠.٩٠٤	٠.٧٠٤	٠.٨٥٤	٠.٩٢٤	Y1_1	١٦	التغيير الهيكلية (Y1)
		٠.٧١٠	٠.٨٤٣	Y1_2	١٧	
		٠.٦١٧	٠.٧٨٦	Y1_3	١٨	
		٠.٦٣٣	٠.٧٩٦	Y1_4	١٩	
٠.٨٦٩	٠.٦٢٥	٠.٦٥٨	٠.٨١١	Y2_1	٢٠	التغيير التكنولوجي (Y2)
		٠.٦٧٥	٠.٨٢٢	Y2_2	٢١	
		٠.٦٢٢	٠.٧٨٩	Y2_3	٢٢	
		٠.٥٤٤	٠.٧٣٨	Y2_4	٢٣	
٠.٨٣٧	٠.٦٣١	٠.٥٧٩	٠.٧٦١	Y3_2	٢٥	التغيير في

		٠.٧٠٤	٠.٨٣٩	Y3_3	٢٦	الموارد البشرية
		٠.٦١١	٠.٧٨١	Y3_4	٢٧	(Y3)
		٠.٧٣٨	٠.٨٥٩	M_1	٢٨	
		٠.٥٤٣	٠.٧٣٧	M_2	٢٩	
		٠.٦٧١	٠.٨١٩	M_3	٣٠	
		٠.٥٨٠	٠.٧٦١	M_4	٣١	الولاء
٠.٩٢٦	٠.٦١١	٠.٥٦٩	٠.٧٥٤	M_5	٣٢	التنظيمي (M)
		٠.٥٦٤	٠.٧٥١	M_6	٣٣	
		٠.٨٤٦	٠.٧٨٦	M_7	٣٤	
		٠.٨٦٤	٠.٧٧٨	M_8	٣٥	

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2.0

إن النتائج الموضحة بجدول (١) تدعم ثبات الاتساق الداخلي لجميع المقاييس المستخدمة بالدراسة، حيث جاءت قيم مؤشر الثبات المركب (CR) أعلى من ٠,٧٠ لجميع المتغيرات (Nunally & Bernstein, 1994). كما تشير النتائج أيضاً إلى أن جميع معاملات التحميل الخارجية (التشبع) جاءت أعلى من الحد الأدنى المقبول والبالغ ٠,٧٠٨. كما يتضح أيضاً أن قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لجميع المتغيرات هي أعلى من الحد الأدنى المطلوب والبالغ ٠,٥٠. تلك النتائج تقدم دليلاً حاسماً على تحقق صدق التقارب لجميع متغيرات النموذج (Hair et al., 2014b). وأخيراً، قام الباحثان بتقييم صدق التمايز Discriminant Validity بالاستعانة بمعيار "فورنيل-لاركر" Fornell-Larcker criterion، حيث تشير النتائج كما

يوضحها جدول (٢) إلى أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغيرات الدراسة (القيم القطرية) جاءت جميعها أعلى من معاملات الارتباط بين تلك المتغيرات وباقي المتغيرات بنموذج المسار، مما يعد دليلاً على صدق تمايز جميع المتغيرات محل الدراسة (Fornell & Larcker, 1981).

جدول (٢): نتائج معيار "فورنيل-لاركر" لتقييم صدق التمايز لنماذج القياس*

المتغيرات	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3	M	AVE
X1	٠.٨٤٥							٠.٧١٤
X2	٠.٥٨٤	٠.٧٩٩						٠.٦٣٨
X3	٠.٦٨٩	٠.٧٦٠	٠.٧٧٣					٠.٥٩٧
Y1	٠.٧١٩	٠.٦٨٦	٠.٧٣٨	٠.٨٣٩				٠.٧٠٤
Y2	٠.٧٠٣	٠.٧٠٦	٠.٧٣٤	٠.٧٢٣	٠.٧٩١			٠.٦٢٥
Y3	٠.٥٩٢	٠.٥٩٥	٠.٧١٠	٠.٦٤٥	٠.٦٥٨	٠.٧٩٥		٠.٦٣١
M	٠.٥٨٤	٠.٧٤٨	٠.٦٧٤	٠.٦١٩	٠.٧٤١	٠.٥٤٤	٠.٧٨٢	٠.٦١١

* في الجدول الموضح أعلاه، X1 تشير إلى الذكاء العاطفي، X2 تشير إلى الرؤية، X3 تشير إلى الاتصالات، M تشير إلى الولاء التنظيمي، Y1 تشير إلى التغيير الهيكلي، Y2 تشير إلى التغيير التكنولوجي، Y3 تشير إلى التغيير في الموارد البشرية، وأخيراً، AVE تشير إلى متوسط التباين المستخلص.

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2.0

نتائج الإحصاء الوصفي:

قام الباحثان بإجراء الإحصاء الوصفي اعتماداً على المتوسط Mean لتوصيف اتجاهات العينة المختاره من العاملين بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر نحو

المتغيرات قيد الدراسة. ولقد استعان الباحثان باختبار t لعينة واحدة t -One-sample test لتحديد مدى معنوية اختلاف متوسط اتجاه العينة نحو تلك المتغيرات عن نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي (3) والتي تمثل الإجابة المحايدة. كما قام الباحثان بإجراء الإحصاء الوصفي اعتماداً على الانحراف المعياري Standard deviation لتوصيف مدى الاتساق في اتجاهات مفردات العينة نحو المتغيرات محل الدراسة. وأخيراً، قام الباحثان بتوصيف علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة اعتماداً على معاملات الارتباط Correlation coefficient وباستخدام الدرجات المعيارية للمتغيرات الكامنة أو الغير مشاهدة Standardized latent variable scores ويوضح جدول (3) نتائج الإحصاء الوصفي ممثلاً في قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع المتغيرات محل الدراسة.

جدول (3): نتائج الإحصاء الوصفي

الرمز	المتغير	الوسط الحسابي	اختبار t لعينة واحدة (قيمة الاختبار = 3)			الانحراف المعياري
			فرق الوسط	الخطأ المعياري	قيم t	
X1	الذكاء العاطفي	3.969	**0.969	0.057	17.133	0.000
X2	الرؤية	3.931	**0.931	0.053	17.073	0.000
X3	الاتصالات	3.870	**0.870	0.049	17.766	0.000
Y1	التغيير الهيكلي	3.901	**0.901	0.058	15.611	0.000
Y2	التغيير التكنولوجي	3.911	**0.911	0.050	18.315	0.000
Y3	التغيير في الموارد البشرية	3.817	**0.817	0.048	16.950	0.000
M	الولاء التنظيمي	3.861	**0.861	0.051	16.877	0.000

** فرق الوسط عن نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

يمكن ملاحظة أن قيم الوسط الحسابي للأبعاد الثلاثة الممثلة لمهارات القيادة الناعمة (الذكاء العاطفي، الرؤية، والاتصالات) وكذلك للأبعاد الثلاثة الممثلة لإدارة التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، والتغيير في الموارد البشرية)، فضلاً عن الولاء التنظيمي تعتبر جميعاً قيم أعلى من نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي والتي تمثل الإجابة المحايدة وذلك بشكل دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، الأمر الذي يُعد مؤشراً للاتجاه الإيجابي لمفردات العينة نحو المتغيرات قيد الدراسة، فضلاً عن اتساق تلك الاتجاهات في ضوء القيم الصغيرة للانحراف المعياري. ويوضح جدول (٤) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

جدول (٤): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة*

المتغيرات	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3	M
X1	١						
X2	**٠,٥٨٤	١					
X3	**٠,٦٨٩	**٠,٧٦٠	١				
Y1	**٠,٧١٩	**٠,٦٨٦	**٠,٧٣٨	١			
Y2	**٠,٧٠٣	**٠,٧٠٦	**٠,٧٣٤	**٠,٧٢٣	١		
Y3	**٠,٥٩٢	**٠,٥٩٥	**٠,٧١٠	**٠,٦٤٥	**٠,٦٥٨	١	
M	**٠,٥٨٤	**٠,٧٤٨	**٠,٦٧٤	**٠,٦١٩	**٠,٧٤١	**٠,٥٤٤	١

** معاملات الارتباط معنوية عند $p < ٠,٠١$ (طرفين)

* في الجدول الموضح أعلاه، X1 تشير إلى الذكاء العاطفي، X2 تشير إلى الرؤية، X3 تشير إلى الاتصالات، M تشير إلى الولاء التنظيمي، Y1 تشير إلى التغيير الهيكلي، Y2 تشير إلى التغيير التكنولوجي، وأخيراً، Y3 تشير إلى التغيير في الموارد البشرية.

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2.0

بناءً على معاملات الارتباط الموضحة بجدول (٤) رصد الباحثان وجود علاقات ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، بين كل بُعد من أبعاد مهارات القيادة الناعمة (الذكاء العاطفي، الرؤية، والاتصالات) من ناحية، وكل بُعد من أبعاد إدارة التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، والتغيير في الموارد البشرية)، فضلاً عن الولاء التنظيمي من ناحية أخرى، هذا بالإضافة إلى وجود علاقات ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، بين الولاء التنظيمي من ناحية وكل بُعد من أبعاد إدارة التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، والتغيير في الموارد البشرية) من ناحية أخرى؛ حيث جاءت معاملات الارتباط أعلى من ٠,٤٩ (Cohen, 1988)، الأمر الذي يعد مؤشراً للدور الإيجابي لمهارات القيادة الناعمة في إدارة التغيير التنظيمي بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر وفي تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمصنع، هذا فضلاً عن الدور الإيجابي للولاء التنظيمي للعاملين في إدارة التغيير التنظيمي بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر.

علاوة على ذلك يتضح من معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة أن معامل الارتباط بين بُعدي الرؤية والاتصالات يُعد الأعلى بين تلك المتغيرات (معامل ارتباط = ٠,٧٦٠ ، ٠,٠١ p) وبغض النظر عن الدلالة الإحصائية لهذا المعامل إلا أنه ليس

كبير بشكلٍ كافي (أصغر من ٠,٩) لتوقع وجود علاقات التعدد الخطي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Field, 2013).

نتائج تقييم النموذج الهيكلي Structural Model واختبار فروض الدراسة:

إن ثبات وصدق نماذج القياس المستخدمة بالدراسة تسمح بتقييم تقديرات النموذج الهيكلي، ووفقاً للمنهج المقترح من قبل كل من (Hair et al. (2014b)، (2009) Henseler et al. لتقييم النموذج الهيكلي، قام الباحثان في البداية بتقييم علاقات التعدد الخطي Multicollinearity assessment بين المتغيرات المستقلة عن طريق إجراء تحليل إنحدار المربعات الصغرى الاعتيادي Ordinary Least Squares Regression (OLS) لكل جزء من جزئي النموذج وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25 وطلب تشخيص علاقات التعدد الخطي. وبشكل أكثر تحديداً، قام الباحثان بتقييم علاقات التعدد الخطي مرة بالنسبة لأبعاد مهارات القيادة الناعمة (الذكاء العاطفي، الرؤية، والاتصالات) كمتغيرات مستقلة بالنسبة للتغيير الهيكلي كمتغير تابع، ومرة أخرى بالنسبة لأبعاد مهارات القيادة الناعمة (الذكاء العاطفي، الرؤية، والاتصالات) بالإضافة إلى الولاء التنظيمي كمتغيرات مستقلة بالنسبة للتغيير الهيكلي كمتغير تابع. ولقد أظهرت النتائج كما يوضحها جدول (٥) أن جميع قيم معامل السماح Tolerance جاءت أعلى من الحد الأدنى المقبول (٠,١٠)، كما أن جميع قيم معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) جاءت أقل من الحد الأقصى المقبول (١٠)، الأمر الذي يعد دليلاً على أن علاقات التعدد الخطي بين المتغيرات

المستقلة بالنموذج الهيكلي لا تمثل مشكلة، ومن ثم إمكانية الاستمرار في تقييم جودة النتائج واختبار فروض الدراسة (Myers, 1990). ويوضح جدول (٦) النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة بالنموذج الهيكلي بالإضافة إلى ملخص لنتائج اختبار الفروض.

جدول (٥): نتائج تشخيص علاقات التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة

معامل تضخم التباين	معامل السماح	المجموعة الثانية	معامل تضخم التباين	معامل السماح	المجموعة الأولى
٢.٠٠٤	٠.٤٩٩	الذكاء العاطفي	١.٩٣٥	٠.٥١٧	الذكاء العاطفي
٣.١٢٠	٠.٣٢٠	الرؤية	٢.٤٠٧	٠.٤١٦	الرؤية
٣.٠٧٧	٠.٣٢٥	الاتصالات	٣.٠١٧	٠.٣٣١	الاتصالات
٢.٥٠٢	٠.٤٠٠	الولاء التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

إن المعيار الرئيسي لتقييم النموذج الهيكلي إنما يتمثل في حجم معامل التحديد R^2 . إن قيم معامل التحديد لمتغيرات الولاء التنظيمي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، والتغيير في الموارد البشرية والتي بلغت ٠.٦٠٠، ٠.٦٥٤، ٠.٦٩٦، ٠.٥٣٠ على التوالي - كما يوضحها جدول (٦) - يمكن إعتبارها دليلاً قوياً على تمتع النموذج بالدقة التنبؤية Model's predictive accuracy نظراً لكون قيم معامل التحديد جاءت أعلى من الحد الأدنى الموصى به والذي يبلغ ٠,١٠ (Falk & Miller, 1992). وباتباع القاعدة العامة المقترحة من قبل Chin (1998) يمكن إعتبار قيم معامل التحديد

لمتغيرات الولاء التنظيمي، التغيير الهيكلي، والتغيير في الموارد البشرية قيماً متوسطة حيث أنها جاءت أعلى من ٠,٣٣ ولكنها أقل من ٠,٦٧، في حين يمكن إعتبار قيمة معامل التحديد لمتغير التغيير التكنولوجي قيمة جوهرية حيث أنها جاءت أعلى من ٠,٦٧ بالإضافة إلى تقييم حجم معامل التحديد R^2 كمعيار لدقة التنبؤ، قام الباحثان بقياس الملائمة التنبؤية للنموذج Model's predictive relevance وفقاً لمعيار (Q^2) Stone-Geisser's حيث يقصد بالملائمة التنبؤية؛ قدرة النموذج على التقدير الدقيق للملاحظات الخاصة بمؤشرات نموذج قياس المتغير التابع (Henseler et al., 2009). إن قيم Q^2 لمتغيرات الولاء التنظيمي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، والتغيير في الموارد البشرية والتي بلغت ٠,٣٥٩، ٠,٤٥٧، ٠,٤٣٠، ٠,٣٣٣ على التوالي - كما يوضحها جدول (٦) - جاءت أعلى من الصفر، الأمر الذي يدعم ملائمة النموذج للتنبؤ بمشاهدات مؤشرات قياس تلك المتغيرات.

إن طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM) لا تفترض إعتدال توزيع البيانات، مما يعني عدم إمكانية تطبيق إختبارات المعنوية المعلمية Parametric significance tests المستخدمة في تحليل الإنحدار لإختبار مدى معنوية معاملات المسار، لذلك تستند PLS-SEM إلى إجراء لا معلمي لتوليد العينات المتتالية Nonparametric Bootstrap Procedure لاختبار معنوية تلك المعاملات وذلك من خلال سحب ٥٠٠٠ عينة فرعية بشكل عشوائي من العينة الأصلية وتقدير قيم معاملات المسار والأخطاء المعيارية لتلك المعاملات (Hair et al., 2014b).

وفيما يتعلق بالفرض الرئيسي الأول للدراسة (ف١)، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول (٦) وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للرؤية على الولاء التنظيمي للعاملين (معامل مسار = ٠.٥٣٤، قيمة $t = ٦.٠٩٧$ ، $p < ٠.٠٠١$). كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير كلٍ من الذكاء العاطفي، والاتصالات على الولاء التنظيمي للعاملين بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر وذلك عند مستوى معنوية ٥٪. تلك النتائج قادت الباحثين إلى قبول الفرض الرئيسي الأول للدراسة (ف١) والذي ينص على "وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لمهارات القيادة الناعمة على الولاء التنظيمي" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق ببعدها الرؤية ورفضها فيما يتعلق ببعدها الذكاء العاطفي، والاتصالات.

جدول (٦): النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة بتقييم النموذج الهيكلي واختبار

فروض الدراسة*											
الفرض	المسار	معاملات المسار	الخطأ المعياري	قيم $ t $	قيم p	R^2	Q^2	حجم التأثير f^2	حجم التأثير q^2	الترتيب	نتيجة اختبار الفرض
ف١	X ← M	٠.١٦٦	٠.٠٨٩	١.٨٥	٠.٠٦	٠.٦٠	٠.٣٥	٠.٢٩٦	٠.١٠٨	١	قبول الفرض بشكل جزئي
	X ← M	**٠.٥٣٤	٠.٠٨٨	٦.٠٩	٠.٠٠	٠.٦٠	٠.٣٥	٠.٢٩٦	٠.١٠٨	٢	قبول الفرض بشكل جزئي
	X ← M	٠.١٥٤	٠.١١٢	١.٣٧	٠.١٧	٠.٦٠	٠.٣٥	٠.٢٩٦	٠.١٠٨	٣	قبول الفرض بشكل جزئي
ف٢	Y ← M	٠.٠٤٨	٠.٠٨٠	٠.٦٠	٠.٥٤	٠.٦٠	٠.٣٥	٠.٢٩٦	٠.١٠٨	١	رفض الفرض
ف٣	Y ← X	**٠.٣٦٤	٠.٠٦٣	٥.٧٩	٠.٠٠	٠.٦٠	٠.٣٥	٠.٢٩٦	٠.١٠٨	١	قبول الفرض

مجلة البحوث الإدارية

بحوث محكمة

	٣	٠.٠٢١	٠.٠٤٤	٠.٠٠٠	٣.٦٨	٠.٠٥٩	**٠.٢١٨	Y	←	X	
				٠	٨			1	←	2	
	٢	٠.٠٣٦	٠.٠٧٨	٠.٠٠٠	٣.٥٩	٠.٠٨٠	**٠.٢٨٩	Y	←	X	
				٠	١			1	←	3	
				٠.٤٥	٠.٦٥						
				٧	٤						
قبول الفرض	١	٠.٠٥٠	٠.١٥١	٠.٠٠٠	٣.٧٣	٠.٠٩٠	**٠.٣٣٦	Y	←	M	ف٢ب
				٠	٧			2	←		
قبول الفرض	٢	٠.٠٤٢	٠.١٢٥	٠.٠٠٠	٤.٤٤	٠.٠٦٤	**٠.٢٨٥	Y	←	X	ف٣ب
				٠	٩			2	←	1	
قبول الفرض	٣	٠.٠٣٠	٠.٠٥٢	٠.١٠٠	١.٦١	٠.٠٧٥	٠.١٢١	Y	←	X	
بشكل جزئي	٣	٠.٠٣٠	٠.٠٥٢	٠.٠٠٠	٣.٤٤	٠.٠٦٤	**٠.٢٢٠	Y	←	X	
				٧	٩			2	←	2	
				١	٤			2	←	3	
				٠.٤٣	٠.٦٩						
				٠	٦						
رفض الفرض	٣	٠.٠٣٣	٠.٠٥٣	٠.٦١	٠.٥٠	٠.٠٩٢	٠.٠٤٧	Y	←	M	ف٢ج
				١	٩			3	←		
قبول الفرض	٢	٠.٠١٧	٠.٠٣٢	٠.٠٠٢	٢.٢١	٠.٠٨٠	*٠.١٧٦	Y	←	X	ف٣ج
				٨	١			3	←	1	
قبول الفرض	٣	٠.٠١٧	٠.٠٣٢	٠.٣٧	٠.٨٩	٠.٠٩٠	٠.٠٨١	Y	←	X	
بشكل جزئي	٣	٠.٠١٧	٠.٠٣٢	٠.٠٠٠	٤.٤٧	٠.١١١	**٠.٤٩٦	Y	←	X	
				٤	٠			3	←	2	
				٠	٧			3	←	3	
				٠.٣٣	٠.٥٣						
				٣	٠						

** معاملات المسار معنوية عند $p < ٠,٠١$ ، * معاملات المسار معنوية عند $p < ٠,٠٥$

* في الجدول الموضح أعلاه، X1 تشير إلى الذكاء العاطفي، X2 تشير إلى الرؤية، X3 تشير إلى الاتصالات، M تشير إلى الولاء التنظيمي، Y1 تشير إلى التغيير الهيكلي، Y2 تشير إلى التغيير التكنولوجي، وأخيراً، Y3 تشير إلى التغيير في الموارد البشرية.

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2.0

وفيما يتعلق بالفرض الرئيسي الثاني للدراسة (ف٢)، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول (٦) وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للولاء التنظيمي للعاملين على التغيير التكنولوجي بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر (معامل مسار = ٠.٣٣٦، قيمة $t = ٣.٧٣٧$ ، $p < ٠.٠٠١$). تلك النتيجة قادت الباحثين إلى قبول الفرض الفرعي الثاني (ف٢ب) والذي ينص على "وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للولاء التنظيمي على التغيير التكنولوجي" كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير الولاء التنظيمي للعاملين على كلٍ من التغيير الهيكلي، والتغيير في الموارد البشرية بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر وذلك عند مستوى معنوية ٥٪. تلك النتائج قادت الباحثين إلى رفض الفرض الفرعي الأول (ف٢أ) والذي ينص على "وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للولاء التنظيمي على التغيير الهيكلي" وكذلك رفض الفرض الفرعي الثالث (ف٢ج) والذي ينص على "وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للولاء التنظيمي على التغيير في الموارد البشرية". بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الرئيسي الثاني للدراسة (ف٢) والذي ينص على "وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للولاء التنظيمي على إدارة التغيير التنظيمي"

وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير الولاء التنظيمي للعاملين على التغيير التكنولوجي، ورفضه فيما عدا ذلك.

وفيما يتعلق بالفرض الرئيسي الثالث للدراسة (ف٢)، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول (٦) وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لأبعاد مهارات القيادة الناعمة (الذكاء العاطفي، الرؤية، والاتصالات) على التغيير الهيكلي بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر. وبشكل أكثر تحديداً، يعتبر الذكاء العاطفي صاحب أعلى تأثير على التغيير الهيكلي (معامل مسار = ٠.٣٦٤، قيمة $t = ٥.٧٩٥$ ، $p < ٠.٠٠١$)، ثم تأتي الاتصالات في المرتبة التالية (معامل مسار = ٠.٢٨٩، قيمة $t = ٣.٥٩١$ ، $p < ٠.٠٠١$)، وتأتي الرؤية في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير على التغيير الهيكلي بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر (معامل مسار = ٠.٢١٨، قيمة $t = ٣.٦٨٨$ ، $p < ٠.٠٠١$). تلك النتائج قادت الباحثين إلى قبول الفرض الفرعي الأول (ف٣) والذي ينص على "وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لمهارات القيادة الناعمة على التغيير الهيكلي" وذلك بشكل كلي.

كما أظهرت النتائج التي يوضحها جدول (٦) وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لُبُعدِي الذكاء العاطفي، والاتصالات على التغيير التكنولوجي بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر. وبشكل أكثر تحديداً، يعتبر الذكاء العاطفي صاحب التأثير الأعلى على التغيير التكنولوجي (معامل مسار = ٠.٢٨٥، قيمة $t = ٤.٤٤٩$ ، $p < ٠.٠٠١$)، يليه الاتصالات في المرتبة التالية (معامل مسار = ٠.٢٢٠، قيمة $t = ٣.٤٤٤$ ، $p < ٠.٠٠١$). كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير بُعد الرؤية على التغيير التكنولوجي بمصنع

نسلة بمدينة السادس من أكتوبر وذلك عند مستوى معنوية ٥٪. تلك النتائج قادت الباحثين إلى قبول الفرض الفرعي الثاني (فب) والذي ينص على "وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لمهارات القيادة الناعمة على التغيير التكنولوجي" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكلٍ من الذكاء العاطفي، والاتصالات ورفضة فيما يتعلق بالرؤية.

كما تبين للباحثين استناداً إلى النتائج الموضحة بجدول (٦) وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لُبُعدي الذكاء العاطفي، والاتصالات على التغيير في الموارد البشرية بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر. وبشكل أكثر تحديداً، تعتبر الاتصالات صاحبة التأثير الأعلى على التغيير في الموارد البشرية (معامل مسار = ٠.٤٩٦، قيمة $t = ٤.٤٧٧$ ، $p < ٠,٠٠١$)، يليها الذكاء العاطفي في المرتبة التالية (معامل مسار = ٠.١٧٦، قيمة $t = ٢.٢١١$ ، $p < ٠,٠٥$). كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير بُعدي الرؤية على التغيير في الموارد البشرية بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر وذلك عند مستوى معنوية ٥٪. تلك النتائج قادت الباحثين إلى قبول الفرض الفرعي الثالث (فج) والذي ينص على "وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لمهارات القيادة الناعمة على التغيير في الموارد البشرية" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكلٍ من الذكاء العاطفي، والاتصالات ورفضة فيما يتعلق بالرؤية.

بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الرئيسي الثالث للدراسة (ف٣) والذي ينص على "وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لمهارات القيادة الناعمة على إدارة التغيير التنظيمي" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير مهارات القيادة الناعمة بأبعادها الثلاثة (الذكاء العاطفي، الرؤية، والاتصالات) على التغيير الهيكلي، وكذلك فيما يتعلق بتأثير

بُعدي الذكاء العاطفي، والاتصالات على كلٍ من التغيير التكنولوجي والتغيير في الموارد البشرية ورفضه فيما يتعلق بتأثير بُعد الرؤية على كلٍ من التغيير التكنولوجي والتغيير في الموارد البشرية.

علاوة على ما تقدم من نتائج، اتضح للباحثين من تقييم حجم التأثير f^2 والتأثير النسبي للمتغيرات الكامنة أو غير المشاهدة على الملائمة التنبؤية للنموذج q^2 ما يلي:

– تلعب الرؤية الدور الرئيسي في الولاء التنظيمي للعاملين بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر ($f^2 = 0.296$ ، $q^2 = 0.108$) وطبقاً للقاعدة العامة لتقييم أحجام التأثير f^2 ، q^2 يمكن اعتبار تلك الأحجام هي أحجام تأثير متوسطة وصغيرة على التوالي (Cohen, 1988; Henseler et al., 2009).

– يلعب الذكاء العاطفي الدور الرئيسي في التغيير الهيكلي بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر ($f^2 = 0.187$ ، $q^2 = 0.084$) وطبقاً للقاعدة العامة لتقييم أحجام التأثير f^2 ، q^2 يمكن اعتبار تلك الأحجام هي أحجام تأثير متوسطة وصغيرة على التوالي.

– يلعب الولاء التنظيمي للعاملين الدور الرئيسي في التغيير التكنولوجي بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر ($f^2 = 0.151$ ، $q^2 = 0.050$) وطبقاً للقاعدة العامة لتقييم أحجام التأثير f^2 ، q^2 يمكن اعتبار تلك الأحجام هي أحجام تأثير متوسطة وصغيرة على التوالي.

– تلعب الاتصالات الدور الرئيسي في التغيير في الموارد البشرية بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر ($f^2 = 0.169$ ، $q^2 = 0.072$) وطبقاً للقاعدة العامة لتقييم أحجام التأثير f^2 ، q^2 يمكن إعتبار تلك الأحجام هي أحجام تأثير متوسطة وصغيرة على التوالي.

– إختبار تأثير الولاء التنظيمي للعاملين كمتغير وسيط مُحتمل في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي Mediation Analysis:

يركز الباحثان في هذا القسم على اختبار الفرض الرئيسي الرابع للدراسة (ف)، والذي يدور حول ما إذا كان الولاء التنظيمي للعاملين يلعب دور الوسيط في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة بأبعادها الثلاثة من ناحية (الذكاء العاطفي، الرؤية، والاتصالات) وإدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الثلاثة من ناحية أخرى (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، والتغيير في الموارد البشرية)؛ وذلك باتباع المنهج المقترح من قبل (2004) Preacher & Hayes كبدل لاختبار Sobel (1982) الذي واجه العديد من الانتقادات (Hair et al., 2014).

كخطوة أولى، تم تقدير معاملات المسار بالنموذج الهيكلي وذلك دون إدراج الولاء التنظيمي كمتغير وسيط مُحتمل، ويعرض القسم (أ) من جدول (٧) نتائج إختبار معنوية تلك المعاملات والتي تم الحصول عليها من خلال إجراء لامعلمي لتوليد العينات المتتالية Nonparametric Bootstrap Procedure وذلك بسحب ٥٠٠٠ عينة فرعية بشكل عشوائي من العينة الأصلية.

جدول (٧): نتائج اختبار تأثير الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي*

القسم (أ): إختبار معنوية معاملات المسار بدون الولاء التنظيمي كمتغير وسيط مُحتمل

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيم $ t $	قيم p	القرار
X1 ← Y1	0.372**	0.058	6.451	0.000	وسيط محتمل
X2 ← Y1	0.243**	0.054	4.474	0.000	وسيط محتمل
X3 ← Y1	0.297**	0.079	3.755	0.000	وسيط محتمل
X1 ← Y2	0.341**	0.064	5.339	0.000	وسيط محتمل
X2 ← Y2	0.298**	0.063	4.714	0.000	وسيط محتمل
X3 ← Y2	0.273**	0.079	3.454	0.001	وسيط محتمل
X1 ← Y3	0.183*	0.078	2.354	0.019	وسيط محتمل
X2 ← Y3	0.105	0.080	1.315	0.190	لا وساطة
X3 ← Y3	0.505**	0.105	4.810	0.000	وسيط محتمل

يتبع في الصفحة التالية

جدول (٧): نتائج اختبار تأثير الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي (تابع)

القسم (ب): إختبار معنوية التأثير غير المباشر من خلال الولاء التنظيمي كمتغير وسيط مُحتمل						
المسار	الأثر غير المباشر	الخطأ المعياري	قيم $ t $	قيم p	القرار	
	$Y \leftarrow X2$	من خلال 2	M 0.180**	0.053	3.379	0.001 وسيط محتمل
القسم (ج): حجم تأثير الولاء التنظيمي كمتغير وسيط						
المسار	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	VAF	القرار	
	$Y \leftarrow X2$	من خلال 2	M 0.121	0.1	0.300	0.098% وساطة جزئية

** معنوي عند $p < 0.01$ ، * معنوي عند $p < 0.05$ ، VAF هي اختصار لـ Variance Accounted For والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر في علاقته بالتأثير الكلي

* في الجدول الموضح أعلاه، X1 تشير إلى الذكاء العاطفي، X2 تشير إلى الرؤية، X3 تشير إلى الاتصالات، M تشير إلى الولاء التنظيمي، Y1 تشير إلى التغيير الهيكلي، Y2 تشير إلى التغيير التكنولوجي، وأخيراً، Y3 تشير إلى التغيير في الموارد البشرية.

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2.0

يتضح من جدول (٧) وجود تأثير مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، للأبعاد الثلاثة لمهارات القيادة الناعمة (الذكاء العاطفي، الرؤية، والاتصالات) على كلٍ من التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي، بالإضافة إلى وجود تأثير مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥، للذكاء العاطفي على التغيير في الموارد البشرية، هذا فضلاً عن وجود تأثير مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، للاتصالات على التغيير في الموارد البشرية، ومن ثم فإن الولاء التنظيمي للعاملين بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر كمتغير وسيط من المحتمل أن يستوعب كل أو بعضاً من تلك الآثار المباشرة.

كما يتضح أيضاً من جدول (٧) عدم معنوية التأثير المباشر للرؤية على التغيير في الموارد البشرية وذلك عند مستوى معنوية ٥٪، ومن ثم أمكن للباحثين استخلاص نتيجة مفادها أن الولاء التنظيمي للعاملين بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر لا يلعب دور الوسيط في العلاقة بين الرؤية كأحد أبعاد مهارات القيادة الناعمة والتغيير في الموارد البشرية كأحد أبعاد إدارة التغيير التنظيمي.

في الخطوة الثانية، تم إدراج الولاء التنظيمي كمتغير وسيط بالنموذج الهيكلي، بحيث سيركز التقييم على اختبار مدى معنوية التأثير غير المباشر لكلٍ من الذكاء العاطفي، الرؤية، والاتصالات كمتغيرات مستقلة على كلٍ من التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي كمتغيرات تابعة وذلك عبر الولاء التنظيمي كمتغير وسيط. هذا بالإضافة إلى اختبار مدى معنوية التأثير غير المباشر لكلٍ من الذكاء العاطفي والاتصالات كمتغيرات مستقلة على التغيير في الموارد البشرية كمتغير تابع وذلك عبر الولاء التنظيمي كمتغير وسيط.

وكشرط أساسي لهذا التقييم، ضرورة معنوية العلاقة بين كل بُعد من الأبعاد الثلاثة لمهارات القيادة الناعمة (الذكاء العاطفي، الرؤية، والاتصالات) من ناحية والولاء التنظيمي من ناحية أخرى، هذا بالإضافة إلى معنوية العلاقة بين الولاء التنظيمي من ناحية وكل بُعد من الأبعاد الثلاثة لإدارة التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، والتغيير في الموارد البشرية) من ناحية أخرى.

ولقد سبق التحقق من معنوية العلاقات السابقة خلال تقييم نتائج النموذج الهيكلي (راجع جدول ٦)، وتبين عدم معنوية العلاقة بين كل من الذكاء العاطفي والاتصالات من ناحية والولاء التنظيمي من ناحية أخرى، هذا بالإضافة إلى عدم معنوية العلاقة بين الولاء التنظيمي من ناحية وكل من التغيير الهيكلي والتغيير في الموارد البشرية من ناحية أخرى وذلك عند مستوى معنوية ٥٪، الأمر الذي يعني عدم وجود تأثير دال إحصائياً للولاء التنظيمي للعاملين بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة بأبعادها الثلاثة من ناحية (الذكاء العاطفي، الرؤية، والاتصالات) وكل من التغيير الهيكلي والتغيير في الموارد البشرية من ناحية أخرى، هذا بالإضافة إلى عدم وجود تأثير دال إحصائياً للولاء التنظيمي للعاملين بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر كمتغير وسيط في العلاقة بين كل من الذكاء العاطفي والاتصالات من ناحية والتغيير التكنولوجي من ناحية أخرى.

النتائج السابقة قادت الباحثين إلى رفض الفرض الفرعي الأول (ف؛أ) والذي ينص على "وجود تأثير دال إحصائياً للولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة والتغيير الهيكلي" وكذلك رفض الفرض الفرعي الثالث (ف؛ج) والذي ينص

على "وجود تأثير دال إحصائياً للولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة والتغيير في الموارد البشرية". ويعرض القسم (ب) من جدول (٧) نتائج اختبار معنوية التأثير غير المباشر للرؤية كأحد أبعاد مهارات القيادة الناعمة على التغيير التكنولوجي كأحد أبعاد إدارة التغيير التنظيمي من خلال الولاء التنظيمي للعاملين بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر كمتغير وسيط، والتي تم الحصول عليها أيضاً من خلال إجراء لامعلمي لتوليد العينات المتتالية Nonparametric Bootstrap Procedure وذلك بسحب ٥٠٠ عينة فرعية بشكل عشوائي من العينة الأصلية.

بناءً على النتائج الموضحة في القسم (ب) من جدول (٧)، يتبين معنوية التأثير غير المباشر للرؤية على التغيير التكنولوجي من خلال الولاء التنظيمي كمتغير وسيط وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، ومن ثم استنتج الباحثان أن الولاء التنظيمي للعاملين بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر يمكن أن يلعب دور الوسيط في العلاقة بين الرؤية كأحد أبعاد مهارات القيادة الناعمة والتغيير التكنولوجي كأحد أبعاد إدارة التغيير التنظيمي.

وكخطوة أخيرة، قام الباحثان بتقييم حجم تأثير الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الرؤية كأحد أبعاد مهارات القيادة الناعمة والتغيير التكنولوجي كأحد أبعاد إدارة التغيير التنظيمي وذلك باستخدام معيار Variance Accounted For (VAF) كما هو موضح بالقسم (ج) من جدول (٧).

وفقاً للقاعدة العامة المقترحة من قبل Hair et al. (2014)، تبين للباحثين أن ٥٩.٨٪ من تأثير الرؤية كأحد أبعاد مهارات القيادة الناعمة على التغيير التكنولوجي

كأحد أبعاد إدارة التغيير التنظيمي إنما يرجع إلى الولاء التنظيمي للعاملين بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر كمتغير وسيط، وبالتالي يمكن وصف هذه الحالة بأنها حالة توسط جزئي نظراً لكون قيمة VAF جاءت أعلى من ٢٠٪ ولكنها أقل من ٨٠٪. تلك النتائج قادت الباحثين إلى قبول الفرض الفرعي الثاني (ف،ب) والذي ينص على "وجود تأثير دال إحصائياً للولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة والتغيير التكنولوجي" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق ببعدها الرؤية ورفضة فيما يتعلق ببعدها الذكاء العاطفي والاتصالات.

بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الرئيسي الرابع للدراسة (ف،د) والذي ينص على "وجود تأثير دال إحصائياً للولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الرؤية كأحد أبعاد مهارات القيادة الناعمة والتغيير التكنولوجي كأحد أبعاد إدارة التغيير التنظيمي ورفضة فيما عدا ذلك.

- الاستنتاجات- Conclusions:

- توصل الباحثان إلي نوعين من الإستنتاجات ذات الطابع النظري ، والتي ركزت علي إظهار التحديات المعرفية في الأدبيات ذات الصلة بالقيادة الناعمة ، وإدارة التغيير التنظيمي، والولاء التنظيمي علي وفق مراجعة الباحثان لتلك الأدبيات، أما الإستنتاجات

العملية فهي تركز علي الإستنتاجات ذات الصلة بنتائج إختبار فرضيات البحث في البنك محل البحث .

أولاً : الاستنتاجات النظرية Theoretical Conclusions

١- نالت أبعاد القيادة إهتمام كبير وواضح إنسجامها مع نظريات القيادة الحديثة التي تركز علي التفاعل والتكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، أو من خلال توافر موارد المنظمة الداخلية (الموارد البشرية، أو المعلوماتية، أو المادية).

٢- أعطت المنظمات المعاصرة إهتماما كبيرا بالقيادة الناعمة بأبعادها (الرؤية ، الذكاء العاطفي ، الإتصال) في تحقيق الولاء التنظيمي ،

وهذا يجعل تلك المنظمات تمارس قيادتها بسهولة وإتضح ذلك من خلال المستجيبين حول هذا المتغير .

٣- بناء علي نتائج البحث وما تبينه الشواهد الكمية والنتائج الإحصائية الموجودة في الجداول ، والتي يبين أن الولاء التنظيمي في المنظمات يرتبط بعملية التغيير التنظيمي ، حيث يعتمد التغيير التنظيمي علي بعدين هامين هما التغيير في الموارد البشرية الذي يعد من أهم أبعاد التغيير التنظيمي ، والتغيير التكنولوجي ، وكذلك بعد التغيير في الهيكل التنظيمي .

- ٤- كما وضح أيضا من النتائج أهمية دور القيادة الناعمة في تحقيق التغيير التنظيمي من خلال تحقيق الولاء التنظيمي .
- ٥- إدخال بعدي الإتصالات والذكاء العاطفي في نطاق الأعمال ضمن إتخاذ القرارات ومشاركة المرؤسين مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل .
- ٦- التركيز نحو الهياكل التنظيمية الواضحة وإنسجامها بما يحقق بيان ووضوح المهام والمسؤوليات، والعمل نحو خلق جو العمل الملائم والسليم لأداء المهام الضرورية للمنظمة .

ثانيا : الاستنتاجات العملية Empirical Conclusions

- وهي الإستنتاجات ذات الصلة بنتائج إختبار فرضيات البحث في البنك محل البحث
- ١- أكدت النتائج للتحليل الإحصائي على "وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لمهارات القيادة الناعمة على الولاء التنظيمي" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق ببعدي الرؤية ورفضه فيما يتعلق ببعدي الذكاء العاطفي، والاتصالات.
- ٢- أكدت النتائج "وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للولاء التنظيمي على إدارة التغيير التنظيمي" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير الولاء التنظيمي للعاملين على التغيير التكنولوجي، ورفضه فيما عدا ذلك.
- ٣- أكدت النتائج على "وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لمهارات القيادة الناعمة على إدارة التغيير التنظيمي" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير مهارات القيادة الناعمة بأبعادها الثلاثة

(الذكاء العاطفي، الرؤية، والاتصالات) على التغيير الهيكلي، وكذلك فيما يتعلق بتأثير بُعدي الذكاء العاطفي، والاتصالات على كلٍ من التغيير التكنولوجي والتغيير في الموارد البشرية ورفضه فيما يتعلق بتأثير بُعد الرؤية على كلٍ من التغيير التكنولوجي والتغيير في الموارد البشرية.

٤- أكدت النتائج على "وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لمهارات القيادة الناعمة على التغيير الهيكلي" وذلك بشكل كلي.

٥- على "وجود تأثير دال إحصائياً للولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الرؤية كأحد أبعاد مهارات القيادة الناعمة والتغيير التكنولوجي كأحد أبعاد إدارة التغيير التنظيمي ورفضه فيما عدا ذلك.

- التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة بيانها يوصى الباحث بما يلي :

- ١- إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال القيادة الناعمة والتغيير التنظيمي، ودور الولاء التنظيمي علي مستوي قطاعات أخرى من المنظمات ، للوقوف نحو تحقيق الإبداع في المجال القيادي والإداري في مختلف المنظمات، من أجل تبادل الخبرات في هذا المجال من أجل قيادة إدارية فعالة .

٢- ضرورة إختيار القادة الذين تتوفر لديهم مواصفات ومهارات القيادة الناعمة ، وممن يمتلكون الخبرات والصفات والخصائص التي تؤثر في المرؤسين عند قيام إدارة المنظمات بعملية التغيير التنظيمي لمواكبة التطورات ، والتكيف مع بيئة العمل غير المستقرة .

٣- ضرورة إستجابة المنظمات بصورة سريعة للتغيرات البيئية التي تحيط بها ، إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي من القيادة النموذج القادر علي قيادة التغيير في المنظمات .

٤- يتوقف نجاح التغيير في المنظمات علي مدى إلتزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير من أجل تحسين الأوضاع ، وكذلك ضرورة إقتناع القادة بأن الولاء التنظيمي من أهم العوامل في نجاح عملية التغيير التنظيمي .

- البحوث المستقبلية :

أسهم هذا البحث في حصر أبعاد القيادة الناعمة للمديرين والمتفق عليها من قبل الكتاب والباحثين في هذا الشأن ، كما أنها ربطت بين القيادة الناعمة وبين الولاء التنظيمي ، وإدارة

التغيير التنظيمي ومع ذلك فما زال المجال مفتوحا لإجراء المزيد ن تلك الدراسات والبحوث في الموضوعات ذات الصلة وهي:

- مكونات القيادة الناعمة وأثرها علي الإبداع التنظيمي .
- دور القيادة الناعمة في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمات الصناعية ، والخدمية .
- التغيير التنظيمي من خلال مدخل إدارة المعرفة .
- دور القيادة الناعمة في الحد من ظاهرة التمر الوظيفي .
- أثر الولاء التنظيمي علي الإلتزام التنظيمي .
- دور القيادة الناعمة في تحقيق التميز المؤسسي .

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008 ، ص428)
- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية(مصر)، 2007 ، ، ص565)
- عبودي، زيد منير، (٢٠٠٦) الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية - الطبعة الأولى - عمان - دار الشروق للنشر والتوزيع .

- عرفة ، سيد سالم ،(٢٠١٢) الإتجاهات الحديثة في الإدارة والتغيير -عمان - دار
الراية للنشر والتوزيع .
- منصور، طاهر محسن ، نعمة عباس الخافجي (٢٠١٠) نظرية المنظمة مدخل
العمليات ، عمان - دار البازوري للنشر والتوزيع .
- الملا، حميد علي أحمد (٢٠٠٩) العلاقة بين الإبداع والتغيير التنظيميين وتأثيرها
علي فاعلية المنظمة ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والإقتصاد ،
جامعة بغداد.
- ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، ط1 ،
الأردن، 2013
- خيضر كاظم حمود لفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة-، إثراء
للنشر والتوزيع ، ط1
الأردن، 20٠٩
- بوشمال أحمد :سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات - مدخل للتحليل
الإستراتيجي -رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي
مرباح، ورقلة، 2011
- بلال خلف السكارنة (٢٠١٠) القيادة الإدارية الفعالة - دار المسيرة للنشر والتوزيع -
الطبعة الأولى . عمان .

- عاطف ، زاهر عبد الرحيم (٢٠١٠) هندرة المنظمات (دط) عمان - دار اليا للناشر والتوزيع .

المراجع باللغة الأجنبية:

- Ajay K. Jain , (2015) "Volunteerism and organisational culture: Relationship to organizational commitment and citizenship behaviors in India", Cross Cultural Management, Vol. 22 Issue: 1, pp.116-144.
- Ivcevic, Z., & Brackett, M. A. (2015). Predicting creativity: Interactive effects of openness to experience and emotion regulation ability. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 9(4), 480.
- Anchal Luthra,. Richa Dahiya (2015)" Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication "International Journal of Management & Business Studies IJMBS Vol. 5, Issue 3, July.
- George Gotsis, Katerina Grimani, (2017) "The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces", Personnel Review, Vol. 46 Issue: 5, pp.908-935, <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0286>
- Gilbert W. Miske,(2001) "Soft leadership: meeting the needs of the organization at work, "leadership, communication, vision and the

use of emotional intelligence”, Organization Development Journal, Vol. 21 Issue: 5, pp.17-21.

- Grace Gorrige , John Caviness , Dawn Peters , (2016) "Leadership by design: intentional organization development of physician leaders", Journal of Management Development, Vol. 35 Iss: 4, pp.549 – 570.

- Hafiz AZ(2017) "Relationship between Organizational Commitment and Employee’s Performance Evidence from Banking Sector of Lahore"Master in Business Administration, Superior University,

- Anchal Luthra,. Richa Dahiya (2015)” "Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication"International Journal of Management & Business Studies IJMBS Vol. 5, Issue 3, July.

- Shih-Tse Wang, E. (2014). The effects of relationship bonds on emotional exhaustion and turnover intentions in frontline employees. *Journal of Services Marketing*, 28(4), 319-330.

- Lahore, Punjab, Pakistan, Arabian Journal of Business -A Management Review n Journal of Business and Management.

- Kouzes, J. and Posner, B. (2002), “The Leadership Challenge”, 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.

- Karin Falkenburg, Birgit Schyns, (2007) "Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours", Management Research News, Vol. 30 Issue: 10, pp.708-723.
- Laura L, Lynn ., & Nancy J, Woolf,(2014) " Soft leadership through contacts between working individuals ", Journal of Managerial , Vol. 33 Issue: 9, pp.190-203.
- Laura L, Namy ,Scott O, Lilien field. Steven J, Lynn., &Nancy J, Woolf,(2014) "Psychology: From Inquiry to Understanding", 2nd ed. PP. 520,P211.
- Lauren Klaus, Mario Fernando, (2016) "Enacting spiritual leadership in business through ego-transcendence", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 Issue: 1, pp.71-92.
- Lianying Zhang, Tingting Cao, Yu Wang (2018)" The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective "College of Management and Economics, Tianjin University, 92 Weijin Road, Nankai District, Tianjin 300072, PR China.
- Mallia, and Sheri J. Kasey Windels, Karen L. Broyles, (2015) "Soft Skills, The Difference between Leading and Leaving the Advertising Industry", Journal of Advertising Education .PP.17, 2: PP, 17-27..

- Noel, F. Katherine, H. (2016) "Soft Leadership: The Best Way to Success", Journal of Managerial Psychology, Vol. 36 Issue: 3, pp.193-201
 - Rao M.S., (2014) "Soft Skills for Strong Leaders: 10 Steps to Management Success", Human Resource Management International Digest, PP.
 - Zhidong Li, Bindu Gupta, Mark Loon, Gian Casimir, (2016) "Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37
 - Karin Falkenburg, Birgit Schyns, (2007) "Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours", Management Research News, Vol. 30 Issue: 10, pp.708-723.
- MARCHIORI, D.M., and HENKIN, A.B. (2004). Organizational commitment of A health profession faculty DIMENSION CORRELATES AND CONDITIONS – MEDICAL TEACHER. 26(4) pp. 12-23.
- ALLEN AND MAYER 1990, THE MEASUREMENT AND ANTECEDENT OF AFFECTIVE, CONTINUANCE AND NORMATIVE COMMITMENT TO THE ORGANIZATION, JOURNAL OF OCCUPATIONAL PSYCHOLOGY. 63 pp. 1-18.
- STEERS 1977, ANTECEDENT AND OUTCOMES OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT SCIENCE QUARTERLY. 22 (1) pp. 45-56.

- KERRY FAIRBROTHER, JAMES WARN, WORKPLACE DIMENSIONS STRESS AND JOB SATISFACTION, JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY, VOLUME 18, ISSUE 1, (2001) .
- STRAITER, KRISTIIN L, STUDY OF THE EFFECT OF SUPERVISOR TRUST OF SUBORDINATES AND THEIR ORGANIZATION AND JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT, DISSERTATION ABSTRACT, REGENT UNIVERSITY (2004).
- Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th Ed, South-Western College Publishing, Ohio.
- Carnall, C.A., (1990), "Managing change in organizations", New York: Prentice- Hall.
- Young. M "A Meta Model of Change" Journal of Organizational Change Management Vol. 22 No. 5, 2009, pp. 524-548
- Soparnot. R "The Concept of Organizational Change Capacity" Journal of Organizational Change Management, Vol. 24 No. 5, 2011, pp. 640-661.
- Rao M.S., (2014) "Soft Skills for Strong Leaders: 10 Steps to Management Success", Human Resource Management International Digest, PP.
- Salim Musabab and Bakhit Al Zefeiti1, Noor Azmi Mohamad (2017). "the Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance" International Review of Management and Marketing ISSN: 2146-4405.

- Zhidong Li, Bindu Gupta, Mark Loon, Gian Casimir, (2016) "Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37
- Meyer and Allen's (1991) "three component model of organizational commitment", Journal of Applied Psychology, Vol. 79 Issue: 1, pp. 15.
- Lianying Zhang, Tingting Cao, Yu Wang (2018) "The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective" College of Management and Economics, Tianjin University, 92 Weijin Road, Nankai District, Tianjin 300072, PR China.
- David Sloan, Robert Buckham, Youngsu Lee, (2017) "Exploring differentiation of self and organizational commitment", Journal of Managerial Psychology, Vol. 32 Issue: 2, pp.193-206.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.

- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Gravetter, F., & Wallnau, L. (2014). *Essentials of statistics for the behavioral sciences*. Wadsworth, Cengage Learning.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014a). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014b). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- Mooi, E. A., & Sarstedt, M. (2019). *A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics*. Berlin: Springer.
- Myers, R. (1990). *Classical and modern regression with applications*. Boston, MA: Duxbury
- Nunally, J. C., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
 - Ringle, C.M., Wende, S. & Will, A. (2005) *SmartPLS 2.0 (Beta)*, Hamburg, available at <http://www.smartpls.de>
 - Sekaran, U., & Bougie, R., 2016. *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
 - Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
 - Levene, F., & Higgs, M. (2018). Leadership and change implementation in a Russian context. *Journal of General Management*, 44(1), 5-16

الملاحق

ملحق (أ): القائمة الكاملة لفقرات قياس المتغيرات محل الدراسة

م	الرمز	فقرات قياس المتغيرات
	X	مهارات القيادة الناعمة
	X1	الذكاء العاطفي
١.	X1_1	يمكن للموظف مناقشة المشاعر التي يشعر بها مع الزملاء الآخرين
٢.	X1_2	يستطيع الفرد العامل السيطرة على نفسه في المواقف التي تعرضه للفشل في بعض الأوقات
٣.	X1_3	إذا كنت تشعر بالإحباط، فإنك تستطيع التحدث لزملاءك في العمل مما سيجعلك تشعر بتحسن
٤.	X1_4	يشعر العامل بالمصنع بالسعادة عند تقديمه المساعدة للآخرين

٥. X1_5 يتمتع العامل بالمصنع بالقدرة الكافية على تصحيح الخطأ الذي يقع فيه

X2 الرؤية

٦. X2_1 تقدم الإدارة الرؤية الواضحة عند القيام بعملية التغييرات الخاصة بعمل المصنع من خلال إلمامها بثقافة المصنع وإستراتيجياته

٧. X2_2 يقوم المصنع بإبتكار حلول جديدة في إطار المجال التصنيعي من خلال الرؤية التي يمتلكها القطاع الصناعي

٨. X2_3 تثير الصورة التي يضعها المصنع تجاوباً في مشاعرك وعواطفك تجاه المنظمة

٩. X2_4 يمتلك المصنع الرؤية الواضحة التي يمكن للفرد العادي استيعابها وتثير دافعيته للعمل الصحيح

١٠. X2_5 يعمل المصنع على الرؤية التي تتميز بقيامها بتهيئة بيئة عمل إيجابية وداعمة

X3 الاتصالات

١١. X3_1 يتقبل المدير الآراء والمقترحات التي يقدمها المرؤسون فيما يخص الأعمال التي يقومون بها في المصنع

١٢. X3_2 يتصل المدير بالمرؤسين للتواصل معهم في الشؤون الإدارية

١٣. X3_3 يتم العمل في المصنع وفقاً للاتصال المباشر في بعض الأعمال

١٤. X3_4 يؤكد المدير في المصنع على الالتزام بالعمل بغض النظر عن الظروف الخاصة

بالأفراد العاملين

X3_5 .١٥ هناك اتصال في الحالات الطارئة بين العاملين في أقسام المصنع والإدارة العليا

Y إدارة التغيير التنظيمي

Y1 التغيير الهيكلي

Y1_1 .١٦ يتصف الهيكل التنظيمي لمنظمتكم بالمرونة

Y1_2 .١٧ تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء

Y1_3 .١٨ تقوم الإدارة باستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغيرات المختلفة

Y1_4 .١٩ تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل

Y2 التغيير التكنولوجي

Y2_1 .٢٠ توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المصنع

Y2_2 .٢١ يتواكب إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين

Y2_3 .٢٢ التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت

Y2_4 .٢٣ تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية والانسجام مع متطلبات العمل

ملحق (أ): القائمة الكاملة لفقرات قياس المتغيرات محل الدراسة (تابع)

Y3 التغيير في الموارد البشرية

Y3_1 .٢٤ تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل

Y3_2 .٢٥ تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانياتها لتنمية وتطوير مهارات العاملين بالمصنع

Y3_3 .٢٦ البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم

٢٧ Y3_4 يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية

M	الولاء التنظيمي
M_1	٢٨ أقبل أن أحل محل زميلي في العمل بدون مقابل مادي
M_2	٢٩ أوافق أن يتم تكليفي بمهام إضافية بدون مقابل مادي
M_3	٣٠ تستحق المؤسسة التي أعمل بها الإخلاص والوفاء من قبل العاملين فيها
M_4	٣١ أعتبر مشاكل المصنع مشاكل شخصية
M_5	٣٢ سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المصنع مقابل إستمراري في العمل فيه
M_6	٣٣ أرغب في البقاء بعملي الحالي حتى لو توفرت لي فرصة بديلة
M_7	٣٤ أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية في المصنع
M_8	٣٥ اشتراكي في اتخاذ القرار ينمي شعور الولاء لدي تجاه المصنع

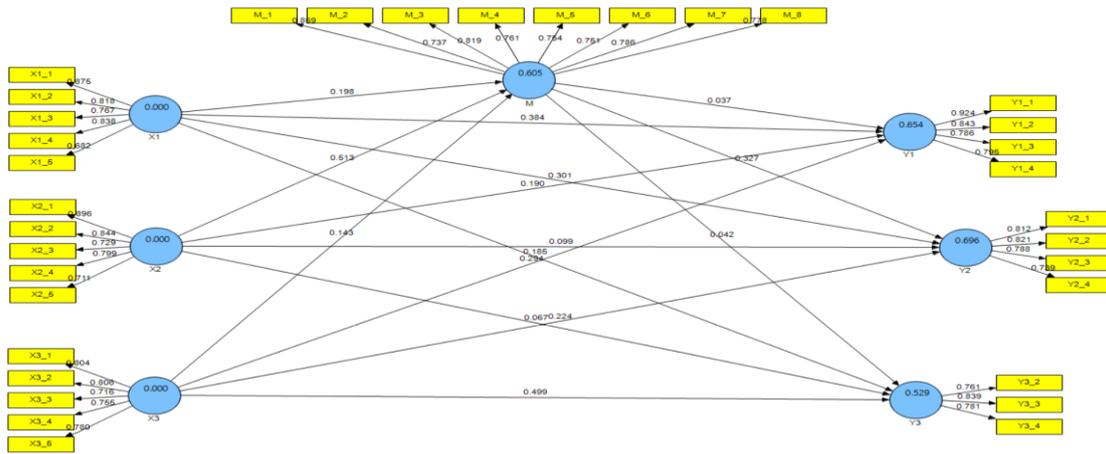
ملحق (ب): معاملي الإلتواء Skewness والتفرطح Kurtosis لفقرات قياس المتغيرات محل الدراسة

م	الرمز	الإلتواء	التفرطح	م	الرمز	الإلتواء	التفرطح
١	X1_1	١.١٢٨-	٠.٨١٤	١٩	Y1_4	١.٠٣١-	٠.٤٨٨
٢	X1_2	٠.٨٢١-	٠.٢٦٠	٢٠	Y2_1	١.٠٣١-	٠.٧٩١
٣	X1_3	٠.٦١٧-	٠.١٣٦	٢١	Y2_2	١.١٦٤-	١.٢٢٦
٤	X1_4	١.١١٥-	٠.٥٩١	٢٢	Y2_3	٠.٨٤٨-	١.٢٦٠
٥	X1_5	٠.٧٨٠-	٠.٣١١-	٢٣	Y2_4	٠.٧٨٦-	٠.٥٨١

٢.٠٢٦	١.٥٣٢-	Y3_1	٢٤	١.٣٢٦	١.٣٢٣-	X2_1	٦
٠.٤٨٠	٠.٦٧٣-	Y3_2	٢٥	٠.٧٤٦	١.٠١٢-	X2_2	٧
٠.٨٠٩	٠.٧٩٠-	Y3_3	٢٦	٠.١٤٦	٠.٣٨٤-	X2_3	٨
٠.١٤١-	٠.٥١٥-	Y3_4	٢٧	٠.٠٦٢	٠.٧٢٩-	X2_4	٩
١.٦٠٥	١.٣٧٦-	M_1	٢٨	٠.٠٠٥-	٠.٨٥٠-	X2_5	١٠
٠.٦١٦	٠.٧٩٧-	M_2	٢٩	٠.٩٩٦	٠.٩٩٢-	X3_1	١١
٠.٧٦٤	٠.٨٠٢-	M_3	٣٠	١.٠٦٤	١.٠٦٥-	X3_2	١٢
٠.٧٠١	٠.٧٦٩-	M_4	٣١	٠.٠١٦	٠.٤٥٣-	X3_3	١٣
٠.٤٧١	٠.٧٦٥-	M_5	٣٢	٠.٢٨١	٠.٨٠٣-	X3_4	١٤
٠.٨١٧	٠.٨٠٩-	M_6	٣٣	٠.٤١٧	٠.٨٧٥-	X3_5	١٥
٠.٧٥٧	٠.٦٦١-	M_7	٣٤	١.١٢٥	١.٣٧٠-	Y1_1	١٦
١.٠١٥	١.٠٥٢-	M_8	٣٥	٠.٥١٧	٠.٨٨٥-	Y1_2	١٧
				٠.٠٠٦	٠.٦١٠-	Y1_3	١٨

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

ملحق (ج): تقديرات النموذج الهيكلي ونماذج قياس المتغيرات قيد الدراسة*



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2.0
 * في الشكل الموضح أعلاه، X1 تشير إلى الذكاء العاطفي، X2 تشير إلى الرؤية، X3 تشير إلى الاتصالات، M تشير إلى الولاء التنظيمي، Y1 تشير إلى التغيير الهيكلي، Y2 تشير إلى التغيير التكنولوجي، وأخيراً، Y3 تشير إلى التغيير في الموارد البشرية.

ملحق (د): النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة بنموذج القياس

متغيرات الدراسة	رقم الفقرة	الرمز	صدق التقارب		ثبات الاتساق الداخلي (مؤشر الثبات المركب)
			معاملات التحميل الخارجية (التشبع)	ثبات المؤشر المتوسط التباين المستخلص	
الذكاء العاطفي (X1)	١	X1_1	٠.٨٧٥	٠.٧٦٦	٠.٨٩٨
	٢	X1_2	٠.٨١٨	٠.٦٦٨	

		٠.٥٨٩	٠.٧٦٧	X1_3	٣	
		٠.٧٠٢	٠.٨٣٨	X1_4	٤	
		٠.٤٦٥	٠.٦٨٢	X1_5	٥	
		٠.٨٠٣	٠.٨٩٦	X2_1	٦	
		٠.٧١٢	٠.٨٤٤	X2_2	٧	
٠.٨٩٧	٠.٦٣٨	٠.٥٣٢	٠.٧٢٩	X2_3	٨	الرؤية (X2)
		٠.٦٣٩	٠.٧٩٩	X2_4	٩	
		٠.٥٠٦	٠.٧١١	X2_5	١٠	

يتبع في الصفحة التالية

ملحق (د): النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة بنموذج القياس (تابع)

متغيرات الدراسة	رقم الفقرة	الرمز	صدق التقارب		ثبات الاتساق
			معاملات التحميل الخارجية (التشبع)	ثبات المؤشر	
	١١	X3_1	٠.٨٠٤	٠.٦٤٦	الداخلي
	١٢	X3_2	٠.٨٠٦	٠.٦٤٩	(مؤشر الثبات المركب)
الاتصالات (X3)	١٣	X3_3	٠.٧١٧	٠.٥١٣	٠.٨٨١
	١٤	X3_4	٠.٧٥٥	٠.٥٧٠	٠.٥٩٧
	١٥	X3_5	٠.٧٨٠	٠.٦٠٨	
التغيير الهيكلي (Y1)	١٦	Y1_1	٠.٩٢٤	٠.٨٥٥	٠.٩٠٤

مجلة البحوث الإدارية

بحوث محكمة

		٠.٧١٠	٠.٨٤٣	Y1_2	١٧	
		٠.٦١٧	٠.٧٨٦	Y1_3	١٨	
		٠.٦٣٣	٠.٧٩٥	Y1_4	١٩	
		٠.٦٥٩	٠.٨١٢	Y2_1	٢٠	
٠.٨٦٩	٠.٦٢٥	٠.٦٧٤	٠.٨٢١	Y2_2	٢١	التغيير التكنولوجي (Y2)
		٠.٦٢٠	٠.٧٨٨	Y2_3	٢٢	
		٠.٥٤٦	٠.٧٣٩	Y2_4	٢٣	
		٠.٥٧٩	٠.٧٦١	Y3_2	٢٥	
٠.٨٣٧	٠.٦٣١	٠.٧٠٥	٠.٨٣٩	Y3_3	٢٦	التغيير في الموارد البشرية (Y3)
		٠.٦١٠	٠.٧٨١	Y3_4	٢٧	
		٠.٧٣٨	٠.٨٥٩	M_1	٢٨	
		٠.٥٤٣	٠.٧٣٧	M_2	٢٩	
		٠.٦٧١	٠.٨١٩	M_3	٣٠	
٠.٩٢٦	٠.٦١١	٠.٥٧٩	٠.٧٦١	M_4	٣١	الولاء التنظيمي (M)
		٠.٥٦٩	٠.٧٥٤	M_5	٣٢	
		٠.٥٦٤	٠.٧٥١	M_6	٣٣	
		٠.٨٤٦	٠.٧٨٦	M_7	٣٤	
		٠.٨٦٤	٠.٧٧٨	M_8	٣٥	

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2

