

القيادة الرشيقة وتأثيرها في التغيير التنظيمي Lean leadership and its impact on organizational change

أ.د. علي حسون الطائي

Dr. Ali hasson altaee

الباحثة مروة عباس زيارة

Marwa abbas zeara

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

College of Administration and Economics/University of Baghdad

تاريخ تقديم البحث : 2019/11/10

تاريخ قبول النشر: 2019/11/27

المستخلص

يسعى البحث الحالي لوضع أسس علمية لمساعدة قيادات جامعة بغداد للوصول الى الفهم التكاملي الموضوعي، من خلال احاطتهم بالجوانب المفاهيمية والتطبيقية واطلاعهم على اخر ما توصلت اليه مفاهيم الإدارة في الالفية الثالثة حول القيادة الرشيقة والتغيير التنظيمي، أذ يهدف البحث إلى عرض المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات البحث وتشخيص نوع العلاقة بين القيادة الرشيقة للجامعة والتغيير التنظيمي واستكشاف طبيعة تأثير القيادة الرشيقة وابعادها في التغيير التنظيمي. وقد تم وضع جملة من التوصيات بناءً على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث أهمها ينبغي على جامعة بغداد بالاهتمام بقياداتها الحالية، سيما وأنها تمتلك خبرات ومعرفة من خلال سنوات الخبرة التي تمتلكها وتحصيلها العلمي، والعمل على تلاقح تلك الخبرات بتعيين افراد جدد دون الاعتماد على النوع الاجتماعي، اذ يكون المعيار الكفاءة والجدارة، التي تتلاءم مع الوصف الوظيفي لتلك الوظائف.

Abstract

The current research seeks to lay the foundations of scientific to help the leaders of the University of Baghdad to reach an objective and integrative understanding, through briefing them on the conceptual and applied aspects and briefed them on the latest findings of management concepts in the third millennium on lean leadership and organizational change ,as the research aims to present theoretical concepts related to research variables and recognition in addition to diagnosing the relationship between the lean leadership of the university and the organizational change it adopts and exploring the nature of lean leadership and its dimensions in change University of Baghdad.A number of recommendations have been developed based on the findings of the research, the most important of which should be the University of Baghdad to pay attention to its current leaders, especially as it has expertise and knowledge through the years of experience and scientific achievement, and work on cross-fertilization of those experience to appoint new individuals without accreditation on gender, the criterion is competence and merit, which corresponds to the job description of those jobs

اولا : منهجية البحث

سيتم في هذا المحور تناول مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته وأدواته وكالاتي:

- 1- مشكلة البحث: على الرغم من الاهتمام الكبير بموضوع القيادة الرشيقة من الكثير من الباحثين والمتخصصين، إلا أن هناك قلة في الدراسات الاستطلاعية في البيئة العراقية، والعربية التي تتضمن موضوع هذه القيادة في المنظمات الخدمية (كالمنظمات موضوع البحث المتمثلة بعينة من قيادات جامعة بغداد)، اذ بات مهماً دراسة أثر القيادة الرشيقة وابعادها باتجاه تعزيز التغيير التنظيمي وتعظيمه والإفادة من نتائجه لتطوير أداء جامعة بغداد وبناء المعرفة اللازمة لتحقيق متطلبات الشروع للفاعلية الأكثر والكفاءة الأفضل ، سيما وأن الجامعة تتطلع لبلوغ مستويات أداء وسمعة تحاكي من خلاله الجامعات العالمية والاقليمية .

عرضت الدراسات السابقة مفهوم القيادة الرشيدة وتحليل أبعادها الأساسية، فضلاً عن الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي بشكل منفصل، ونتيجة لقلّة الدراسات وندرتها في مجال علاقة القيادة الرشيدة بالتغيير التنظيمي، على الرغم من أهمية هذين المتغيرين في المنظمات العامة، أضف لذلك عدم إمكانية التوصل إلى تحديد مفهوم دقيق ومحدد لمتغيري البحث من الباحثين والمختصين، إذ لا يزال الجدل والنقاش دائر حول تحديد مفهوم موحد يتلاءم مع البيئة المحددة للتطبيق، ونظراً لأهميتها ومكانتها وقيمتها العلمية في دراسة بيئة المنظمات العامة العراقية على وجه الخصوص، اختارت الباحثة هذين المتغيرين ليكونا عنواناً للبحث الحالي.

2- أهمية البحث: يسعى البحث الحالي لوضع أسس علمية لمساعدة قيادات جامعة بغداد للوصول إلى الفهم التكاملي الموضوعي، من خلال إحاطتهم بالجوانب المفاهيمية والتطبيقية وإطلاعهم على آخر ما توصلت إليه مفاهيم الإدارة في الألفية الثالثة حول القيادة الرشيدة والتغيير التنظيمي، فضلاً عن إطلاع الجامعة على مستوى تبنيها لكلا المتغيرين واستعراض العلاقات الترابطية بينهما.

3- أهداف البحث: لكل بحث علمي أهدافاً يجب التوصل إليها من خلال الإحاطة بتفاصيله، وقدرة تشخيص تلك الأهداف من مشكلة البحث، وفي البحث الحالي تم تحديد عدداً من الأهداف تلخصت بالآتي:

أ. تحديد أهم سمات القيادة الرشيدة، وضمن أي مستوى من خلال الإطلاع على عدد من النماذج التي طرحها المتخصصون .
ب. التزود بتصوّر علمي يمكن من خلاله تطوير الأساليب الإدارية المعتمدة لتطوير القيادة الرشيدة وأسلوب تبنيها للتغيير التنظيمي.

ج. استكشاف طبيعة تأثير القيادة الرشيدة وأبعادها في التغيير التنظيمي.

4- فرضيات البحث :- اعتمدت الباحثة مجموعة من الفرضيات وكما يأتي :

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرشيدة والتغيير التنظيمي في جامعة بغداد ، وتنبثق عنها النظريات الفرعية الآتية :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التواضع والتغيير التنظيمي بأبعاده.
2. د علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهدوء والتغيير التنظيمي بأبعاده.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحكمة في التصرف والتغيير التنظيمي بأبعاده.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصبر والتغيير التنظيمي بأبعاده.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموضوعية والتغيير التنظيمي بأبعاده.
6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة والتغيير التنظيمي بأبعاده.

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرشيدة وأبعادها في التغيير التنظيمي في جامعة بغداد وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتواضع في التغيير التنظيمي.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهدوء في التغيير التنظيمي.
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحكمة في التصرف في التغيير التنظيمي.
4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للصبر في التغيير التنظيمي.
5. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموضوعية في التغيير التنظيمي.
6. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة في التغيير التنظيمي.

5- أدوات واساليب البحث: من اجل قياس واختبار متغيرات فرضيات البحث، فقد تم الاستعانة بمجموعة اساليب احصائية وتتمثل ببرنامج (Amos. V25) في بعض الجوانب الاحصائية، وبرنامج (SPSS. V25) الاحصائي الجاهز و (النسبة المئوية ، الوسط الاحصائي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط البسيط pearson، الانحدار الخطي البسيط، معامل التحديد R^2 ، التحليل العاملي التوكيدي، النمذجة الهيكلية ، مقياس الالتواء والتقلطح).

6- صدق وثبات الاستبانة: لاختبار صدق الاداة والثبات ، اجرت الباحثة اختبار (الفا كرون نباخ) ، لأجل التأكد فيما اذا كانت الفقرات تقيس الابعاد التابعة لها ، والذي يشير الى ان درجة المقبولية للفقرات ، الى ان معامل الفا كرون نباخ لجميع الفقرات والمحاور قد سجل قيم مقبولة (0.903) وبقيمة صدق كلي (0.950) ولجميع فقرات الاستبانة البالغة (47) فقرة ، اذ يدل معامل الصدق والثبات على ان أداة القياس للمتغيرات قيد البحث (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من القبول والثبات، مما يمكن الباحثة من الاعتماد عليها لإجراء التوزيع والتطبيق ومن ثم التحليل الاحصائي المناسب. إذ كانت قيمة (KMO=0.837) وبمستوى معنوية (Sig=0.000).

اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، بوصفها المصدر الرئيس لجمع المعلومات والبيانات، للتحقق من الفرضيات ، ومن اجل استكمال الجانب العملي، والاطلاع على آراء عينة البحث والتي تم تصميمها بالاستناد الى عدد من المقاييس الأجنبية والمعتمدة في اغلب الدراسات ذات العلاقة بمتغيري البحث.

المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المصدر
القيادة الرشيدة	سمة التواضع	3	3-1	(Ljungblom,2012) مقياس الفتلاوي(2017)
	سمة الهدوء	3	6-4	
	سمة الحكمة في التصرف	3	9-7	
	سمة الصبر	3	12-10	
	سمة الموضوعية	4	16-13	
	سمة الثقة	4	20-17	
التغيير التنظيمي	التغيير في الموارد البشرية	5	25-21	مقياس طاهر (2019)
	التغيير في المهام	5	30-26	
	التغيير التكنولوجي	5	35-31	
	التغيير في الهيكل التنظيمي	5	40-36	
	التغيير في الثقافة التنظيمية	7	47-41	

ثانياً: - الاسهامات المعرفية السابقة:

1) الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرشيدة

أ- دراسة (الفتلاوي : 2017)

عنوان الدراسة	العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي
أهم أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي
منهج الدراسة	المنهج التحليلي.
متغيرات وادوات الدراسة	القيادة الرشيدة، السمعة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، المعوقات الحالية والمستقبلية، الموثوقية واستعملت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات
مجتمع وعينة الدراسة	طبق البحث على المجتمع المتمثل الشركة العامة لصناعة السيارات والمكون من (354) فرداً موزعين حسب الهيكل التنظيمي
أهم الاستنتاجات	جزئية توسط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرشيدة والسمعة التنظيمية للشركة المبحوثة

ب- دراسة (Wuestman & Casey : 2015)

عنوان الدراسة	Lean Leadership: Sustaining Long-Term Process Change
أهم أهداف الدراسة	القيادة الرشيدة : الحفاظ على عملية تغيير طويلة الأجل
منهج الدراسة	بيان دور القيادة الرشيدة في تحسين العمليات والحفاظ على التغيير طويل الأجل في المنظمات
متغيرات وادوات الدراسة	المنهج الاستطلاعي
مجتمع وعينة الدراسة	القيادة الرشيدة، التغيير ، السلوك الإيجابي ، التدريب
	طبق البحث على مجتمع متمثل في شركة خدمات مالية واجهت تحدي تحويل إدارتها إلى منظمة تعاونية

ج- دراسة (Trenkner : 2016)

عنوان الدراسة	Implementation of lean leadership
أهم أهداف الدراسة	تنفيذ القيادة الرشيدة
منهج الدراسة	تقديم دور وأهمية القيادة الرشيدة للتنفيذ الناجح لمفاهيم الترشيح ، وتحليل وتقييم تنفيذ القيادة الرشيدة في ممارسة الشركات.
متغيرات وادوات الدراسة	المنهج الاستطلاعي
مجتمع وعينة الدراسة	القيادة الرشيدة ، الإدارة الرشيدة ، نظام الإنتاج الرشيق، التحسين المستمر.
أهم الاستنتاجات	دراسة حالة في شركة تويوتا لصناعة السيارات
	أن القيادة الرشيدة لها أهمية حاسمة للتنفيذ الناجح والأداء الدائم لنظام الإنتاج الرشيق وعمليات التحسين المستمر.

(2) الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي

أ- دراسة (تواتيه : 2016)

عنوان الدراسة	أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة أنموذجاً
أهم أهداف الدراسة	التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين
منهج الدراسة	المنهج الوصفي
متغيرات وادوات الدراسة	التغيير التنظيمي وأداء العاملين، واستعملت المقابلات كأداة رئيسة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	ولقد تمثل مجتمع الدراسة بمكتبة الدكتور أحمد عروة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة لسنة 2016/2015 والذين قدر عددهم ب 65 عامل
أهم الاستنتاجات	التغيير التنظيمي يحسن من الأداء

ب- دراسة (زهرة : 2017)

عنوان الدراسة	أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي
أهم أهداف الدراسة	لبيان كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها في تحقيق التغيير التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة الجلفة 2016-2007
منهج الدراسة	المنهج الوصفي
متغيرات وادوات الدراسة	التغيير التنظيمي ، تحسين الاداء ، التغيير التكنولوجي وقد تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وذلك بنسبة 10 بالمئة من أصل 300 موظف
مجتمع وعينة الدراسة	وقد تمثل مجتمع بدراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة - الجلفة
أهم الاستنتاجات	التغيير التنظيمي جهد منظم يهدف لتحقيق و تحسين الاداء، لوظيفة التكوين دور فعال في تحقيق التغيير التنظيمي، تساهم التكنولوجيا في تحقيق التغيير التكنولوجي

ج- دراسة (Alkaya : 2003)

عنوان الدراسة	Organizational Change
أهم أهداف الدراسة	التغيير التنظيمي
منهج الدراسة	وصف ومناقشة المراحل والحواز والمتغيرات التي تؤثر على التغيير.
متغيرات وادوات الدراسة	المنهج الاستطلاعي
مجتمع وعينة الدراسة	التغيير ، الدافع ، المجموعة ، الفريق ، المنظمة ، الثقافة ، النجاح
أهم الاستنتاجات	Celal Bayar Üniversitesi, BF, letme Bölümü, Manisia
	يكون التغيير سهلاً إذا كان لدى المنظمة مناخ تنظيمي وثقافة داعمة للتغيير خاصة بين العمال والإدارة ، مما سيساعدهم على التغلب على المخاطر وعدم التأكد والخوف الذي يصاحب التغيير التنظيمي في كثير من الأحيان.

د- دراسة (Batras, et, al : 2014)

Organizational change theory: implications for health promotion practice نظرية التغيير التنظيمي : الآثار المترتبة على ممارسة تعزيز الصحة	عنوان الدراسة
تحديد العوامل المؤثرة التي يجب أن تكون محور جهود التغيير واختيار الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها لتعزيزه	أهم أهداف الدراسة
المنهج الاستطلاعي	منهج الدراسة
التغيير التنظيمي، التعاون، بناء القدرات، التطوير التنظيمي	متغيرات وادوات الدراسة
ضرورة إظهار الفوائد الصحية والاجتماعية والاقتصادية التي تنشأ عن بناء القدرات التنظيمية في تعزيز المجال الصحي	أهم الاستنتاجات

هـ- دراسة (Deserti & Rizzo 2015)

Design and Organizational Change in the Public Sector التصميم والتغيير التنظيمي في القطاع العام	عنوان الدراسة
بناء صلة بين منظور التصميم والتغيير التنظيمي في القطاع العام ، وتسليط الضوء على العلاقة الديناميكية بين مستويات التغيير والإستراتيجية للتغلب على بعض الحدود وعدم الكفاءة في الممارسات المعمول بها.	أهم أهداف الدراسة
المنهج الاستطلاعي	منهج الدراسة
التصميم ، التغيير التنظيمي ، الاستراتيجية	متغيرات وادوات الدراسة
توفير إطار جديد للتحقيق في النهج التشاركي للتغيير التنظيمي ، وإدخال منظور متعدد التخصصات التي تتناول الابتكار وتغيير الهيكل والعمليات ، وتشجيع تبادل المعرفة مع التخصصات التي تتناول التغيير التنظيمي	أهم الاستنتاجات

ثالثاً:- الجانب النظري :

اولاً) القيادة الرشيقة

(1) مفهوم القيادة الرشيقة : تعرف على انها "القدرة على تحقيق النجاح المستمر في بيئة سريعة التغيير والاعتماد المتبادل (9 : 2012 , Hamman & Joiner). وقد عرفت القيادة الرشيقة بأنها "القدرة على القيادة بفعالية في ظل ظروف التغيير السريع والتعقيد المتصاعد في البيئة والاستجابة لها بإجراءات مركزة وسريعة ومرنة" (10 : 2013 , G.Young). فالقيادة الرشيقة ليست مجرد وسيلة ، انها " قدرة اساسية (كفاءة) تؤثر على كيفية قيام القادة بنشر كفاءاتهم الاخرى (Joiner, 2014:50) اذ عرفت بأنها " القدرة على اتخاذ التدابير والحلول الفاعلة وسط ظروف سريعة ومعقدة وذلك من خلال الفهم الشامل للواقع القائم " ، فالقيادات اليوم يجب ان تكون قادرة على اكتساب المعرفة والحفاظ عليها ونشرها في المنظمات بدءاً من القيادة وصولاً الى العاملين (ابراهيم، 2017: 464) وعرفت بأنها " القدرة على اتخاذ اجراءات فاعلة في ظل ظروف معقدة ومتغيرة (7 : 2018 , Kruse) .

ومما تقدم استعراضه، يقود الباحثة إلى حقيقة مفادها إن القيادة الرشيقة من النماذج البارزة التي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي ، فضلاً عن ارتكازها على توجهات وخصائص تعد مفتاحاً لتنمية قدرات الافراد الداخلية ، وتعتمد الى تقجير طاقاتهم وطموحاتهم نحو تحقيق احلامهم بشكل خاص واهداف منظماتهم بصورة عامة .

(2) أهمية القيادة الرشيقة: تبرز أهمية القيادة الرشيقة بأنها تهتم بأيجاد حلول جذرية للمشكلات والوصول الى طريقة جديدة للتعامل مع لعقبات توليد القادة والحفاظ على حلقة التغذية الراجعة من خلال القيام بلقاءات مع اعضاء الفريق ، إذ يبدأ العاملون من خلالها بنقاسم أفضل الممارسات (Wuestman&Casey,2015:16) ويضيف (W.lewis et al.2014:58) الى أنها تؤدي الى المرونة، تغيير الالتزام والروتين .

(3) خصائص القيادة الرشيقة: من خصائص القيادة الرشيقة نشاط هادف لنجاح المنظمات المعاصرة ومواجهتها الضغوط البيئية كضرورة والقدرة على الانفتاح للتفكير والتعلم بشكل مستمر لاكتساب مهارات قيادية جديدة ، وقد اشار اليها الباحثين بتسمية " خفة الحركة العقلية"، وقد عرفت بأنها مرونة العقل ليكون اكثر استباقي ومتكيف لحالات التغيير الغير مؤكدة والحث على

- ابتكار طرائق جديدة بالعمل والتي تكون ممزوجة بالمخاطرة العالية ، فهي ابتكار لكل جديد وذلك يتمثل بالاداء العالي والتعلم من التجارب اضافة الى المخاطر المتمثلة بالعمل على ارض مجهولة.(ابراهيم ،2017: 466)
- (4) مستويات القيادة الرشيدة: توجد ثلاث مستويات متميزة للقيادة الرشيدة هي (Joiner&Josephs,2007:7) :
- 1- مستوى الخبير: إذ يفترضون أن القوة الشرعية للقائد تأتي من الخبرة والسلطة.
 - 2- مستوى المنجز: يتمتع القادة بحافز كبير لإنجاز النتائج التي تضعها المنظمات.
 - 3- مستوى المحفز: وتتمثل بقيادة المنظمة من خلال التأكيد على قوة الرؤية والمشاركة .
- (5) سمات وابعاد القيادة الرشيدة: هناك مجموعة من السمات التي تتصف بها القيادة الرشيدة : (الفتلاوي ، 2017: 23)
- 1- التواضع :- ان التواضع يُعد سمة اخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الافضل حول الاعمال وبما ينسجم والميول الشخصية المقبولة والتي تؤسس لاندماج افضل للفرد في المجتمع المحيط به .
 - 2- الهدوء :- ان سمة الهدوء تعتبر نوعية نادرة في الحياة الانسانية ، بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشاكل المحيطة بذلك ، ومن هنا يتبين اهمية وجود سمة الهدوء في القيادة وخاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية او المتعلقة بالافراد فالهدوء يمكن القائد من التفكير بعمق وبطريقة افضل لحل المشاكل الصعبة .
 - 3- الحكمة في التصرف :- تشير الحكمة الى تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها والمادية فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي والدراسة الموضوعية لماهية القرار .
 - 4- الصبر :- يُعد الصبر من اهم السمات التي يجب ان تلازم القيادة الرشيدة كونها تتعلق بقبول تأخير الحصول على بعض الحاجات او الامتيازات او تحقيق بعض الاهداف على المدى القصير نتيجة الظروف المحيطة للموقف وبما يحقق ما يصبوا اليه القائد من تجسيد لافكاره على مراحل وضمن مستوى مقبولة في بيئة العمل .
 - 5- الموضوعية :- تتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكن القائد من امتلاك عقول الافراد والتأثير في سلوكياتهم .
 - 6- الثقة :- ان نجاح القيادة في مجال عملها يعتمد على قدرتها على خلق مستويات ثقة عالية لدى الافراد العاملين وضمن المطلوب منها بدون تفريط فيها (الفتلاوي ، 2017 : 24).

ثانياً) التغيير التنظيمي

- 1- مفهوم التغيير التنظيمي:- ان التغيير التنظيمي هو عملية الرد على بعض التهديدات أو الفرص الهامة الناشئة خارج المنظمة (Bovey&Hede,2001:372). وعرفه (Flakke ,2008:4) نشاط يحدث في بيئة تنظيمية تهدف لإعادة الهيكل أو التصميم والانتقال من حالة إلى أخرى ، بهدف تحسين الهيكل التنظيمي، والأداء أو الإنتاج أو التفاعل مع الفرد أو البيئة الخارجية.وعرف بأنه تنفيذ إجراءات أو تقنيات جديدة هادفة الى إعادة تنظيم المنظمة نتيجة التغيير في بيئة أعمالها والاستفادة من الفرص المتاحة (Edna et al.,2016: 120). وعرف ايضاً انتقال المنظمة من الوضع الحالي إلى حالة مستقبلية مرغوبة إذ ينمي التغيير أنماطاً مختلفة كالتحسينات التكنولوجية لتقليص الحجم والاندماج والتحويلات والإدماج (Tahir et al.,2017: 1).
- واخر ما توصلت اليه الباحثة ان تعريف التغيير التنظيمي هو " نشاط اداري هادف لاحداث تغير في اوضاع المنظمة الحالية وتحويلها الى وضع افضل نتيجة لضغوط وعوامل بيئية داخلية وخارجية فضلاً عن التغلب عن الصعوبات والتكيف معها لتجنب مشاكل الجمود والروتين على وضعها الحالي وتقادي الفشل ".
- 2- أهمية التغيير التنظيمي :- التغيير ظاهرة شديدة الأهمية ، تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكن الإحاطة ببعض جوانبها من خلال : (عبيد ، 2009 ، 14-15) (Moore&Chin,2014:8) (عبد ، 2018 : 38).
- 1- يجدد حيوية المنظمات داخلياً ، إذ يؤدي إلى المبادرات الفردية والجماعية.
 - 2- تنمية القدرة على الابتكار ، إذ يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكر .

- 3- يبعث الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء، فيعمل على تنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم.
- 4- يوجد توافقاً مع متغيرات الحياة، فيعمل على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع ما يواجه المنظمات من ظروف.
- 5- الوصول إلى درجة أعلى في الأداء والممارسة.

3- أهداف التغيير التنظيمي :- يهدف التغيير التنظيمي الى تحقيق الاهداف الآتية:(نوايتية ، 2016: 25) (الغريزي ،2013: 50) (عبد ،2018: 39)

1. زيادة قدرة المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية من خلال زيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة.
2. تنمية معرفة ومهارات العاملين وتحسين انماطهم السلوكية وتطوير نظم واجراءات اتخاذ القرار .
3. الارتقاء بمستوى الاداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون ,وخفض الغياب ودوران العمل.
4. التخلص من الروتين والبيروقراطية والركود التنظيمي وتحسين صورة المنظمة لدى الرأي العام.
5. تقليل الكلف عبر تحسين الأداء وجعله أكثر كفاءة وفاعلية وحسن استعمال العاملين للآلات الموجودة والموارد المتاحة.

4- مراحل عملية التغيير التنظيمي :- قدم الباحثون مجموعة من المراحل تحقيق التغيير التنظيمي ومنها :

أ- انموذج (Alkaya, 2003:33,34) :- حدد اربعة مراحل للتغيير هي :

1. مرحلة الاستكشاف : إدراك الحاجة للتغيير ؛ اتخاذ قرار بشأن إجراء تغييرات محددة وتخصيص الموارد .
2. مرحلة التخطيط : فهم مشكلة المنظمة وجمع المعلومات لتشخيصها.
3. مرحلة العمل : تنفيذ التغييرات المستمدة من التخطيط.
4. مرحلة التكامل : دمج وتثبيت التغييرات مع تعزيز السلوكيات الجديدة كأنظمة المكافآت .

ب- أنموذج (Luneberg, 2010 : 8-9): يتكون هذا الانموذج من ست مراحل تمر بها عملية التغيير الناجح هي :

المرحلة الاولى : الضغط واليقظة.

المرحلة الثانية : التدخل وإعادة التوجيه..

المرحلة الثالثة : التشخيص والادراك.

المرحلة الرابعة : الابتكار والالتزام.

المرحلة الخامسة : الاختبار والبحث.

المرحلة السادسة : التعزيز والقبول.

ج- انموذج (Nyholm)

مراحل عملية التغيير	النشاط في كل مرحلة
1. الحاجة إلى التغيير	- الكشف عن الظروف المتغيرة للبيئة التشغيلية للمنظمة - تحليل وتحديد الحاجة إلى التغيير - ترجيح الخيارات وتحليل ضرورة التغيير - ضمان الاستعداد لتنفيذ التغيير على مستويات مختلفة
2. الهدف من التغيير	- ضمان الوعي بالأهداف على جميع مستويات المنظمة - إعداد ووضع الخطط - توضيح أدوار المشغلين والأفراد المشاركين في التغيير - الإعلان والإبلاغ عن القرارات والخطط - ضمان توفر الموارد للتنفيذ
3. تنفيذ التغيير	- ادارة التغيير - دعم التغيير - التأثير على مواقف الموظفين من خلال العمليات - تبديد الشكوك المحتملة من خلال التواصل والمناقشة - إذا لزم الأمر التعليم ، تقديم المشورة والتدريب..الخ
4. ترسيخ التغيير	- إحداث التغيير كجزء من التشغيل المنتظم للمنظمة.

Source : Luoma, Jenni J. M.,2015, Understanding change management through the psychological ownership framework-Examination of antecedents of successful change :43

د- انموذج (Lewin):- وقد اقترح لوين ثلاث خطوات للتغيير التنظيمي الناجح (Alkaya, 2003:32-33) :

1. الغاء التجميد (اذابة الجليد) :يبدأ العمل التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لبناء دوافع جديدة لدى العاملين والعمل على تقوية الشعور لديهم بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة. (محمود، 2015: 136، 137)، وفهم العاملين للأزمة أو الرؤية التنظيمية التي تحفزهم على التغيير، إذ ينبغي توفر معلومات كافية تشير إلى أن الحالة
2. التغيير ، التجميد (إعادة تثبيت التغيير) :وهي عملية معقدة تتطوي على تحديد الأهداف ، والبحث عن الدعم ، وإيجاد الموارد ، والتخطيط والتنفيذ (Chen et al., 2016:7)
3. إعادة التجميد: تهتم الإدارة في هذه المرحلة بتثبيت وتجميد الاتجاهات والسلوكيات والأفكار والأهداف التنظيمية التي تبنتها في مرحلة التغيير وقد يتطلب ذلك من المنظمة بذل جهود إضافية في سبيل الإبقاء على الحالة الحالية من خلال استخدام نظام المكافآت وتشجيع السلوك الجديد وتثبيته بالحوافز المادية والمعنوية (زهرة، 2017، 42) .

- هـ- أنموذج كوتر:- وضع أنموذجاً من ثمان خطوات، الخطوات الأربعة الأولى تمثل الخطوة الأولى في أنموذج لوين (رفع التجميد) والخطوات 5، 6، 7 تمثل الخطوة الثانية (التغيير) والمرحلة الأخيرة تمثل الخطوة الأخيرة من أنموذج لوين (إعادة التجميد) (عبد، 2018: 52)، والخطوات التي يمكن اعتمادها لتنفيذ التغيير هي : (2 : Khan&Hashim, 2014)
- 1) إيجاد شعور لدى الأفراد والمنظمة بضرورة التغيير وتشكيل قوة كافية لقيادة التغيير .
 - 2) بناء رؤية جديدة لتوجيه التغيير واستراتيجيات تحقيق الرؤية
 - 3) التواصل في المنظمة وتمكين الآخرين من العمل عن طريق إزالة الحواجز .

5- **مجالات التغيير التنظيمي:-** حيث يتطرق التغيير الى العديد من الابعاد او المجالات في المنظمة و من اهمها :

- 1- التغيير في ثقافة المنظمة (Organizational Caluture): تتمثل بالقيم والانشطة غير الرسمية ،يشير التغيير في الثقافة التنظيمية الى تغييرات في قيم ومواقف واعتقادات العاملين وسلوكياتهم (ناجي، 2014: 52-58).
- 2- التغيير في الموارد البشرية (Human Resource): يعد المورد البشري العنصر الحيوي في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، إذ من الواجب أن يركز التغيير على تطوير الأفراد من خلال تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم (طاهر، 2019: 92).
- 3- التغيير في الهيكل التنظيمي (Organaizational Structure) :وهو إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة (احمد ، 2015 : 31).
- 4- التغيير التكنولوجي (Technology): إن التطورات التكنولوجية لها أثر واضح وكبير في المنظمات إذ يمكن للحاسوب في الوقت الحاضر من تسيير العمل والتحكم به بصورة غير محدودة (عبد ، 2018 : 46).
- 5- التغيير في المهام: وهو التغيير الذي يخص العمل ونوعيته وكميته وما يترتب عليه من مسؤوليات . وتغيير متطلبات الوظيفة أي ما تتطلبه من مهارات أو التخلي عن بعض المسؤوليات التي يمتلكها الأفراد (عبد ، 2018 : 47).

رابعاً:- الجانب العملي

تعرض الباحثة تحليل نتائج المتغيرات المكونة لأبعاد القيادة الرشيدة كمتغير تفسيري (مؤثر) والمتمثلة بـ (التواضع ، الهدوء ، الحكمة في التصرف ، الصبر ، الموضوعية ، الثقة) ، والتغيير التنظيمي كمتغير (مستجيب) والمتجسدة بأبعادها (التغيير في الموارد البشرية ، التغيير في المهام ، التغيير التكنولوجي ، التغيير في الهيكل التنظيمي) لدى عينة من قيادات جامعة بغداد ، ومن خلال المبحث الحالي يمكن للباحثة من معرفة وعرض اجابات عينة البحث واتجاه إجاباتها لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي

تجمع متغيرات البحث عبر (47) فقرة ، اعدت في ضوء مقاييس رصينة من دراسات سابقة، ومقيمة من الخبراء والمحكمين أصحاب الاختصاص، فيما اعتمدت الباحثة تدريجات ليكرت الخماسية في استقصاء اراء عينة البحث، يكون لكل متغير مستوى اجابة يتراوح كأعلى قيمة وادنى قيمة (5 - 1) وبخمس مستويات كما في الجدول (1)، ووظف لهذا الغرض الجدول التوزيع التكراري النسبي والانحراف المعياري والوسط الحسابي الموزون والاهمية النسبية واتجاه الاجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة ، لعينة قيد البحث (87) مشاهدة في جامعة بغداد وكالاتي :

الجدول (1) تدريجات ليكرت الخماسي

درجات المقياس	قيم تدريجات المقياس	الفئات	طول الفئة	التعليق
لا أتفق تماماً	1	الفئة الاولى	1- 1.80	ضعيف جدا
لا اتفق	2	الفئة الثانية	1.81- 2.60	ضعيف
غير متأكد	3	الفئة الثالثة	2.61- 3.40	متوفر حول الوسط
اتفق	4	الفئة الرابعة	3.41- 4.20	متوفر
أتفق تماماً	5	الفئة الخامسة	4.21- 5.00	متوفر جدا

الوسط الفرضي = (مجموع الاوزان / عدد البدائل) $3 = 5 / 15 = 1+2+3+4+5$

اختبار فرضية الارتباط

توضح الباحثة عبر المبحث الحالي علاقة الارتباط بين (القيادة الرشيدة) كمتغير رئيس تفسيري وابعادها (سمة التواصل ، سمة الهدوء ، سمة الحكمة في التصرف ، سمة الصبر ، سمة الموضوعية ، سمة الثقة) مع المتغير الرئيس المستجيب (التغيير التنظيمي) في عينة من قيادات جامعة بغداد ، من خلال توظيف الاسلوب الاحصائي الخاص بتحليل العلاقة (Pearson) ، من اجل معرفة قوة التجاذب والتقارب بين متغيري البحث من جهة ، فضلاً عن ابعاد المتغير المستقل القيادة الرشيدة مع المتغير المعتمد التغيير التنظيمي ، بغية اختبار فرضية البحث الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين القيادة الرشيدة وابعادها مع التغيير التنظيمي) ، فضلاً عن اثبات الباحثة للفرضيات الفرعية المنبثقة وقد فسرت الباحثة قوة معامل الارتباط بحسب الجدول الاتي:

الجدول (2) معامل الارتباط وتفسيره

علاقة إيجابية قوية	علاقة إيجابية معتدلة	علاقة إيجابية ضعيفة	لا توجد علاقة
0.5-1	0.3-0.5 less than	0.1-0.3 less than	0.00

المصدر : (الفتلاوي ، 2018 : 26)

وقبل لجوء الباحثة الى اختبار فرضية الارتباط ، لابد لها من تحقيق شروط التوزيع الطبيعي ، اذ لجأت الباحثة الى اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) نظرا لكون عدد العينة اكبر من (50)، فتكون عندها قاعدة القرار قبول ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة (Sig) اكبر من (5%)، اما اذا كانت اقل من (0.05) فإن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي (ابو زيد ، 2010: 313) كما في الجدول (3) ، فيما تشير قيمة (z) لقيمة التشتت المقابل وتكون مقبولة بين (+2 ، -2) لاختبار الالتواء والتفلطح (عباس ، 2016: 118) .

الجدول (3) القيم المعنوية لاختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الثلاثة وابعادها

المتغيرات	Sig	الالتواء	C.R	التفلطح	C.R	Min	Max
القيادة الرشيدة	.061	-.983	-2.503	1.461	1.407	1.64	4.89
التغيير التنظيمي	.087	-.669	-3.679	.856	1.291	1.85	4.39

علاقة الارتباط بين القيادة الرشيدة وابعادها مع التغيير التنظيمي

1. تتضح من نتائج الجدول (4) وعبر مخرجات برنامج (Amos V.23) (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين سمة التواصل والتغيير التنظيمي وأبعاده).

الجدول (4) مصفوفة ارتباط سمة التواصل مع التغيير التنظيمي وابعاده (n=87)

المتغيرات	المعنوية P-value	القيمة الحرجة (اختبار (C.R) تي)	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة معامل الارتباط (Estimate)	اتجاه العلاقة
التغيير في الموارد البشرية	0.980	0.025	0.050	0.003	x1<--> y1
التغيير في المهام	0.785	0.275	0.054	0.030	x1<--> y2
التغيير التكنولوجي	0.904	-0.122	0.051	-0.013	x1<--> y3
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.254	1.138	0.041	0.124	x1<--> y4
التغيير في الثقافة التنظيمية	0.545	0.608	0.056	0.066	x1<--> y5
التغيير التنظيمي	0.652	0.454	0.040	0.049	x1<--> Y
عدد العلاقات	0	نسبة العلاقات		0	

2. يتضح للباحثة من نتائج الجدول (5) وعبر مخرجات برنامج (Amos V.23) ، (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين سمة الهدوء والتغيير التنظيمي وأبعاده).

الجدول (5) مصفوفة ارتباط سمة الهدوء مع التغيير التنظيمي وابعاده (n=87)

المتغيرات	المعنوية P-value	القيمة الحرجة (اختبار (C.R) تي)	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة معامل الارتباط (Estimate)	اتجاه العلاقة
التغيير في الموارد البشرية	0.701	0.386	0.062	0.042	x2<--> y1
التغيير في المهام	0.852	-0.188	0.058	-0.020	x2<--> y2
التغيير التكنولوجي	0.804	0.251	0.054	0.027	x2<--> y3
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.110	1.578	0.044	0.173	x2<--> y4
التغيير في الثقافة التنظيمية	0.722	0.399	0.060	0.039	x2<--> y5
التغيير التنظيمي	0.585	0.550	0.043	0.059	x2<--> Y

3. يتضح من نتائج الجدول (6) تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين سمة الحكمة في التصرف والتغيير التنظيمي وأبعاده) على المستوى العام وجزئياً على مستوى الأبعاد.

الجدول (6) مصفوفة ارتباط سمة الحكمة مع التغيير التنظيمي وابعاده (n=87)

المتغيرات	المعنوية P-value	القيمة الحرجة (اختبار تي) (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة معامل الارتباط (Estimate)	اتجاه العلاقة
التغيير في الموارد البشرية	0.192	1.297	0.062	0.141	x3<--> y1
التغيير في المهام	0.205	1.262	0.058	0.137	x3<--> y2
التغيير التكنولوجي	0.322	0.991	0.054	0.107	x3<--> y3
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.011	2.440	0.044	0.273*	x3<--> y4
التغيير في الثقافة التنظيمية	0.076	1.740	0.060	0.191	x3<--> y5
التغيير التنظيمي	0.046	1.984	0.042	0.215*	x3<--> Y
عدد العلاقات	2	نسبة العلاقات		33.33%	

4. وبالإطلاع على نتائج الجدول (7) تقبل الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين سمة الصبر والتغيير التنظيمي وأبعاده) على مستوى العام وجزئياً على مستوى الأبعاد.

الجدول (7) مصفوفة ارتباط سمة الصبر مع التغيير التنظيمي وأبعاده (n=87)

المتغيرات	المعنوية P-value	القيمة الحرجة (اختبار) (C.R) (تي)	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة معامل الارتباط (Estimate)	اتجاه العلاقة
التغيير في الموارد البشرية	0.013	2.352	0.058	0.266*	x4<--> y1
التغيير في المهام	0.68	1.787	0.053	0.196	x4<--> y2
التغيير التكنولوجي	0.162	1.387	0.049	0.151	x4<--> y3
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.014	2.350	0.040	0.262*	x4<--> y4
التغيير في الثقافة التنظيمية	0.237	1.179	0.054	0.128	x4<--> y5
التغيير التنظيمي	0.016	2.322	0.039	0.259*	x4<--> Y
عدد العلاقات	3	نسبة العلاقات		50%	

5. يتضح للباحثة من خلال اطلاعها على نتائج الجدول (8) وعبر مخرجات برنامج (Amos V.23) (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين سمة الموضوعية والتغيير التنظيمي وأبعاده).

الجدول (8) مصفوفة ارتباط سمة الموضوعية مع التغيير التنظيمي وأبعاده (n=87)

المتغيرات	المعنوية P-value	القيمة الحرجة (اختبار) (C.R) (تي)	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة معامل الارتباط (Estimate)	اتجاه العلاقة
التغيير في الموارد البشرية	0.345	0.945	0.052	0.102	x5<--> y1
التغيير في المهام	0.165	1.377	0.048	0.150	x5<--> y2
التغيير التكنولوجي	0.815	0.236	0.045	0.025	x5<--> y3
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.131	1.494	0.036	0.163	x5<--> y4
التغيير في الثقافة التنظيمية	0.270	1.101	0.050	0.120	x5<--> y5
التغيير التنظيمي	0.184	1.320	0.036	0.144	x5<--> Y
عدد العلاقات	0	نسبة العلاقات		0	

6. فيما يظهر الجدول (9) تحقيق البعد التفسيري سمة الثقة أربع علاقات ارتباط طردية موجبة من أصل ستة مع المتغير المستجيب التغيير التنظيمي ونسبة علاقات (66.66%) ، ومن خلال هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين سمة الثقة والتغيير التنظيمي وأبعاده) على المستوى العام وجزئياً على مستوى الأبعاد.

الجدول (9) مصفوفة ارتباط سمة الثقة مع التغيير التنظيمي وأبعاده (n=87)

المتغيرات	المعنوية P-value	القيمة الحرجة (اختبار) (C.R) (تي)	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة معامل الارتباط (Estimate)	اتجاه العلاقة
التغيير في الموارد البشرية	0.012	2.395	0.061	0.267*	x6<--> y1
التغيير في المهام	0.119	1.538	0.055	0.168	x6<--> y2
التغيير التكنولوجي	0.402	0.841	0.051	0.091	x6<--> y3
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.002	2.923	0.043	0.322**	x6<--> y4
التغيير في الثقافة التنظيمية	0.031	2.091	0.058	0.231*	x6<--> y5
التغيير التنظيمي	0.009	2.495	0.042	0.279**	x6<--> Y
عدد العلاقات	4	نسبة العلاقات		66.66%	

7. يظهر من خلال نتائج الجدول (10) وجود علاقة ارتباط واحدة من أصل ستة ونسبة (16.66%) ، ومن خلال النتائج السابقة ترفض الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين القيادة الرشيدة وأبعاده مع التغيير التنظيمي) على المستوى العام وتقبل على المستوى الجزئي.

الجدول (10) مصفوفة ارتباط القيادة الرشيدة مع التغيير التنظيمي وابعاده (n=87)

المتغيرات	المعنوية P-value	القيمة الحرجة (اختبار) (C.R) (تي)	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة معامل الارتباط (Estimate)	اتجاه العلاقة
التغيير في الموارد البشرية	0.134	1.481	0.073	0.162	X<--> y1
التغيير في المهام	0.236	1.181	0.045	0.126	X<--> y2
التغيير التكنولوجي	0.475	0.717	0.043	0.078	X<--> y3
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.013	2.374	0.035	0.265*	X<--> y4
التغيير في الثقافة التنظيمية	0.155	1.411	0.047	0.154	X<--> y5
التغيير التنظيمي	0.065	1.808	0.034	0.199	X<--> Y
عدد العلاقات	1	نسبة العلاقات		16.66%	

تحليل علاقة تأثير القيادة الرشيدة في التغيير التنظيمي

ويهدف اختبار فرضية البحث الرئيسة الثانية (تؤثر القيادة الرشيدة وابعادها في التغيير التنظيمي) في عينة من قيادات جامعة بغداد، ويهدف بحث العلاقة الخطية بين متغيري البحث الحالي، قامت الباحثة باستعمال الأسلوب الاحصائي الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للتنبؤ بالمتغير التفسيري (التغيير التنظيمي) جراء التغير الحاصل في المتغير التفسيري (القيادة الرشيدة وابعادها)، للوصول الى تحديد الباحثة لقيمة المتغير الاستجابي (التغيير التنظيمي) عبر تحديد قيمة المتغير التفسيري القيادة الرشيدة، ويهدف بناء انموذج رياضي للبحث باستعمال معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y^{\wedge} = a + \beta (xi) + E$$

$$Y^{\wedge} = a + \beta_1 (xi_1) + \beta_2 (xi) + \dots + E$$

اذ تمثل ($Y^{\wedge}$) مشاهدات التي يتنبأ بها للمتغير المعتمد، فيما تمثل قيمة (Xi) مشاهدات المتغير المستقل، بينما تشير (α) الى القاطع (يمثل قيمة المتغير المعتمد عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر)، اما قيمة الميل الحدي (β) فتشير الى أي انحراف في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة، ستزيد من قيمة المتغير المعتمد بمقدار مضروب الانحراف المعياري للمتغير المعتمد في قيمة الارتباط (أبو زيد، 2010 : 381).

ويهدف اختبار الباحثة لفرضية البحث الرئيسة الثانية (تؤثر القيادة الرشيدة وابعادها في التغيير التنظيمي تأثيراً معنوياً) في عينة من قيادات جامعة بغداد، فضلاً عن فرضياتها الفرعية المنبثقة.

1. لأجل اختبار تأثير سمة التواصل في التغيير التنظيمي على المستوى الكلي، عبر الفرضية الفرعية الأولى (تؤثر سمة التواصل في التغيير التنظيمي تأثيراً معنوياً)، وبحسب الجدول (11)، اذ تلاحظ الباحثة ان قيمة معنوية الاختبار (0.652) وهي اكبر من (0.05)، بينما كانت قيمة (F) المحسوبة (0.204)، وهي اقل من قيمتها الجدولة (3.841) عند مستوى المعنوية (5%)، فيما كانت قيمة (T) المحسوبة للميل الحدي (0.452)، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية،، فيما كانت معادلة التنبؤ للأنموذج:

$$\text{التغيير التنظيمي } (Y^{\wedge}) = 3.189 + 0.033 \text{ سمة التواصل}$$

الجدول (11) خلاصة مؤشرات تأثير سمة التواصل في التغيير التنظيمي

سمة التواصل	R	r ²	F	T	Sig	B	A	Se	التغيير التنظيمي
	.049	.002	0.204	0.452	.652	.033	3.189	0.073	

2. فيما لجأت الباحثة الى اختبار تأثير سمة الهدوء في التغيير التنظيمي على المستوى العام، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية، فيما كانت معادلة التنبؤ للأنموذج:

$$\text{التغيير التنظيمي } (Y^{\wedge}) = 3.177 + 0.037 \text{ سمة الهدوء}$$

الجدول (12) خلاصة مؤشرات تأثير سمة الهدوء في التغيير التنظيمي

سمة الهدوء	R	r ²	F	T	Sig	B	a	Se	التغيير التنظيمي
	.059	.004	0.301	.549	.585	.037	3.177	0.068	

3. ولأجل اختبار تأثير سمة الحكمة في التصرف في التغيير التنظيمي على المستوى العام، عبر الفرضية الفرعية الثالثة (تؤثر سمة الحكمة في التصرف في التغيير التنظيمي تأثيراً معنوياً)، وبحسب الجدول (13) .

$$\text{التغيير التنظيمي } (Y^A) = 2.788 + 0.136 \text{ الحكمة}$$

الجدول (13) خلاصة مؤشرات تأثير سمة الحكمة في التصرف في التغيير التنظيمي

سمة الحكمة في التصرف	R	r ²	F	T	Sig	B	A	Se	التغيير التنظيمي
	.215	.046	4.113	2.028	.046	.136	2.788	0.067	

4. فيما اجرت الباحثة اختبار تأثير البعد التفسيري سمة الصبر في التغيير التنظيمي على المستوى العام، عبر الفرضية الفرعية الرابعة (تؤثر سمة الصبر في التغيير التنظيمي تأثيراً معنوياً)، وبحسب الجدول (14) .

$$\text{التغيير التنظيمي } (Y^A) = 2.607 + 0.182 \text{ سمة الصبر}$$

الجدول (14) خلاصة مؤشرات تأثير سمة الصبر في التغيير التنظيمي

سمة الصبر	R	r ²	F	T	Sig	B	A	Se	التغيير التنظيمي
	.259	.067	6.091	2.468	.016	.182	2.607	0.074	

5. لجأت الباحثة الى اختبار تأثير سمة الموضوعية في التغيير التنظيمي على المستوى العام، عبر الفرضية الفرعية الخامسة (تؤثر سمة الموضوعية في التغيير التنظيمي تأثيراً معنوياً)، وبحسب الجدول (15) .

$$\text{التغيير التنظيمي } (Y^A) = 2.899 + 0.109 \text{ سمة الموضوعية}$$

الجدول (15) خلاصة مؤشرات تأثير سمة الموضوعية في التغيير التنظيمي

سمة الموضوعية	R	r ²	F	T	Sig	B	A	Se	التغيير التنظيمي
	.144	.021	1.795	1.340	.184	.109	2.899	0.081	

6. اجرت الباحثة اختبار تأثير البعد التفسيري سمة الثقة في التغيير التنظيمي على المستوى العام، عبر الفرضية الفرعية السادسة (تؤثر سمة الثقة في التغيير التنظيمي تأثيراً معنوياً)، وبحسب الجدول (16) ، تلاحظ الباحثة

$$\text{التغيير التنظيمي } (Y^A) = 2.607 + 0.182 \text{ سمة الثقة}$$

الجدول (16) خلاصة مؤشرات تأثير سمة الثقة في التغيير التنظيمي

سمة الثقة	R	r ²	F	T	Sig	B	A	Se	التغيير التنظيمي
	.279	.078	7.191	2.682	.009	.186	2.615	0.070	

7. فيما تحققت الباحثة عن الفرضية الرئيسة الثانية من خلال اختبار تأثير القيادة الرشيقة في التغيير التنظيمي على المستوى العام، عبر الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر القيادة الرشيقة في التغيير التنظيمي تأثيراً معنوياً)، وبحسب الجدول (17) :

$$\text{التغيير التنظيمي } (Y^A) = 2.701 + 0.160 \text{ القيادة الرشيقة} + 0.085$$

الجدول (17) خلاصة مؤشرات تأثير القيادة الرشيقة في التغيير التنظيمي

القيادة الرشيقة	R	r ²	F	T	Sig	B	A	Se	التغيير التنظيمي
	.199	.040	3.497	1.870	.065	.160	2.701	0.085	

فيما وجدت الباحثة، عند اجتماع ابعاد القيادة الرشيدة، فان تأثير سمة الحكمة في التصرف يبقى مؤثرا في الانموذج ، اذ كان مقدار تأثيرها في التغيير التنظيمي (0.224) ، أي ان اهتمام جامعة بغداد في سمة الحكمة بالتصرف حال ازدياد الاهتمام به بمقدار وحدة واحدة ، فأن اهتمامها سيزداد بمقدار (22.4%) في التغيير التنظيمي ، اما بقية الابعاد مجتمعة في الانموذج فهي لم تؤثر نتيجة ظهور معنويتها اكبر من مستوى المعنوية (0.05) ، وكما موضح بالجدول (18) .

الجدول (18) التأثير المتعدد لأبعاد القيادة الرشيدة في التغيير التنظيمي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Y	<---	x1	-.104	.103	-1.015	.310
Y	<---	x2	-.179	.106	-1.689	.091
Y	<---	x3	.224	.111	2.014	.044
Y	<---	x4	.175	.120	1.456	.145
Y	<---	x5	-.164	.126	-1.305	.192
Y	<---	x6	.193	.103	1.875	.061

وأخيرا لجأت الباحثة الى اختبار جودة مطابقة انموذج البحث، فحقق الانموذج اغلب شروط جودة المطابقة، فكانت قيمة (CMIN=63.571)، فيما كانت قيمة درجة الحرية (DF=41)، فيما كانت قيمة (CMIN/1.551) وهي أصغر من (5)، فيما كانت قيمة (CFI=0.956) وهي أكبر من (0.90)، وقيمة (RAMSEA=0.80)، وقيمة (GFI=0.879)، وقيمة معنوية الاختبار (P-Value= 0.000)، وبهذا يكون الانموذج قد حقق شروط المطابقة ويمكن تعميمه لدراسات لاحقة.

الاستنتاجات

- توضح الباحثة من خلال المبحث الحالي خلاصة ما توصلت اليه عبر جانب البحث التطبيقي والتي وظفت من خلاله اساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي للوصول الى النتائج، ومن ثم تفسير تلك النتائج من خلال الاستنتاجات الآتية:
1. تمتلك جامعة بغداد خليط متجانس من القيادات، سيما من ناحية الشهادات العليا وسنين الخبرة واعمار قوة العمل
 2. لدى جامعة بغداد قيادة رشيدة تعمل على ممارسة وظيفتها من خلال تمتعها بسمة الصبر والتواضع والحكمة في التصرف، فضلاً عن الموضوعية والهدوء والثقة وعلى الترتيب من الاهتمام والتبني والممارسة.
 3. لدى جامعة بغداد اهتماما ملحوظا في تبني التغيير لمواردها البشرية.
 4. تظهر جامعة بغداد اهتماما دون الطموح بتغيير المهام.
 5. اظهرت جامعة بغداد تبني وممارسة التغيير التكنولوجي .
 6. تتبنى جامعة بغداد التغيير التنظيمي اهتماما وممارسة،
 7. تعزز جامعة بغداد اهتمامها الحالي بالتغيير التنظيمي من خلال اهتمامها بسمة الحكمة في التصرف وسمة الثقة والصبر .
 8. تعزز جامعة بغداد اهتمامها بالتغيير في مواردها البشرية وهيكلها التنظيمي بسمة الصبر .

التوصيات

وبغية استكمال الباحثة للجهود البحثي بالاستناد الى توصلت اليه من استنتاجات، لذا تقدم مجموعة من التوصيات:

1. ضرورة تنمية وتحسين مستوى ممارسة الجامعة للقيادة الرشيدة
 2. يتحتم على جامعة بغداد إيلاء التغيير في مواردها البشرية المزيد من الاهتمام وبما يتلاءم مع توجهاتها .
 3. ينبغي على جامعة بغداد الاهتمام بتغيير المهام في ظل توسع المسؤوليات والصلاحيات .
 4. يتحتم على جامعة بغداد تفعيل أساليب وطرائق توجهها للتغيير التكنولوجي في جميع مفاصلها .
- المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- الفتلاوي ، ميثاق هاتف ، 2017 ، العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة المثنى / مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية .
- 2- توابتية، عبد الصمد ، 2016، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير .
- 3- زهرة، كحول ، 2017 ، اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص : إدارة الموارد البشرية.
- 4- عبيد ، عوني فتحي خليل ، 2009، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة "الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير .
- 5- عبد، عذراء محسن ، 2018، تأثير التغيير التنظيمي في أداء المنظمات العامة بحث تحليلي/ ديوان محافظة بغداد أنموذجاً، وهو جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في الإدارة العامة ،وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم السياحة/ الجامعة المستنصرية.
- 6- ابراهيم ، ابتسام رعد ، 2017 ، انماط التفكير وفقاً لمنظور هيرمان وأثرها في خفة حركة القيادة. بحث تطبيقي ، مجلة الدنانير ، العدد العاشر، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
- 7- الغريزي ، حسام كاظم سلمان ، 2013، دور التغيير التنظيمي في تطوير الخدمة التأمينية دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية العامة، بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التأمين.
- 8- محمود، عماد علي ، 2015، انعكاس العلاقة بين إدارة الموهبة والتفكير الإبداعي على انعكاس العلاقة بين إدارة الموهبة والتفكير الإبداعي على التغيير التنظيمي، وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال.
- 9- ناجي، ناطق، 2014، دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة العامة.
- 10- طاهر، عبد الكريم مزعل، 2019، اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية العلوم السياحية في الجامعة المستنصرية.
- 11- أحمد، مناهل أحمد يوسف ، 2015، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال.

ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1-Wuestman,Denis, & Joseph Casey,2015, Lean Leadership: Sustaining Long Term Process Change, Leadership, continued from page 16, The IMA® Leadership Academy provides leadership opportunities for all members.
- 2- Trenkner,Malgorzata, 2016,Implementation of lean leadership,Management, vol.20.no .2, University of Economics in Wroclaw.
- 3- Al kaya,Aras gör asil,2003, organizational change, celal bayar üniversitesi b.f. manis-30.
- 4- Batras,dimitri, cameron duff , ben j. smith,2014, organizational change theory: implications for health promotion practice, health promotion international, vol. 31 no. 1.
- 5- Deserti,alessandro & francesca rizzo,2015, design and organizational change in the public sector, the design management institute.
- 6- Hamman , Michael& Bill Joiner,2012,practicing leadership aigility for effective aigle management.
- 7- Kruse, Ann,2018, Developing Leadership Agility The key to competitive success in a complex world.
- 8- G. Young ,Alethea,2013, Identifying The Impact Of Leadership Practices On Organizational Agility, A Research Project Presented to the Faculty of The George L. Graziadio School of Business and Management Pepperdine University.
- 9- Joiner ,Bill,2014, Leadership agility: a global imperative, Dialogue Dec 2013/Feb 2014.
- 10- W. Lewis ,Marianne, Constantine Andriopoulos, Wendy K. Smith,2014, Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility, City, University of London Institutional Repository.
- 11- Joiner ,Bill & Stephen Josephs,2007, Leadership Agility ,Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change, Printed in the United States of America first edition.

- 12- Bovey, wayan and hede ,2001,resistance to organizational change.
- 13- flakke,ellen,2008, the challenge of organizational change, department of psychology university of oslo.
- 14-Tahir,rana, amer hamzah jantan , mohammed bashir saidu, saad mahmood bhatti, 2017, the validation of the organizational change construct using confirmatory factor analysis, management, university putra malaysia
- 15- Moore, jacquelyn& jessica chin,2014, understanding and implementing organizational change management.
- 16- Luoma, jenni ,2015, understanding change management through the psychological ownership framework – examination of antecedents of successful change.
- 17- Chen,jeaw-mei ,mein-woei suen,mei- jong lin,fu-an shieh,2016, organizational change and development.
- 18- Khan,muhammad aliuddin& muhammad hashim,2014, organizational change: case study of general motors, university of bridgeport, bridgpeort, ct, usa.
- 19- Edna, Baba , Abeh Aondoseer, Odekina, A. Felicia,2016, politics of internal change agents and effective organizational change in nigeria: an overview.
- 20- Lunenburg ,Fred,2010, Approaches to Managing Organizational Change.